

ECO-SENIOR RESORT

UM RESORT A CAMINHO DA EXCELÊNCIA

Nelson Antunes Mata

Projecto de Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Maio 2012

Agradecimentos

O desenvolvimento de um projecto sem o encorajamento, o apoio e a colaboração efectiva de várias pessoas torna-se bastante delicado. Assim, gostaria de deixar um bem-haja a todos aqueles que estiveram presentes neste projecto quer directamente como indirectamente e ajudaram na sua elaboração. Na realização deste trabalho houve um conjunto de pessoas a quem de uma forma muito particular, desejaria agradecer expressamente.

Aos meus pais, por estarem sempre presentes quer nas boas como nas menos boas decisões, manifestando boa disposição e oferecendo forças para continuar.

Ao André e Bruno, pela sua disponibilidade, confiança e sinceridade, que nunca deixaram de apoiar com dedicação e sempre presentes.

À Prof^a. Generosa do Nascimento, pela disponibilidade e orientação que me concedeu ao longo deste projecto.

“Se é possível está feito, se é impossível há-de fazer-se.”

Lema Pára-quedista do
Curso de Pára-quedismo Militar

Índice

1. Introdução.....	1
2. Quadro Teórico	3
2.1. Resort Integrado	3
2.2. Turismo Sénior	3
2.3. Estratégia e Gestão Estratégica.....	4
2.4. Balanced Scorecard	8
2.5. Qualidade.....	10
2.6. European Foundation Quality Management (EFQM)	11
2.6.1. Lógica do RADAR	14
2.7. Conclusões.....	16
3. O Projecto “Eco-Sénior Resort”.....	17
3.1. O projecto	17
3.2. Onde Estamos?	19
3.2.1. Análise Externa	19
3.2.2. Clientes	21
3.2.3. Prospecção de mercado.....	25
3.2.4. Concorrência	27
3.2.5. Fornecedores	29
3.2.6. Factores Críticos de Sucesso.....	29
3.2.7. Estratégia de marketing mix	32
3.3. Para onde queremos ir?.....	35
3.3.1. Visão	35
3.3.2. Missão	35
3.3.3. Valores	35
3.3.4. Objectivos	36
3.4. Qual o melhor caminho?.....	37
3.5. Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?	38
3.6. Como podemos assegurar que chegamos ao destino?	38
3.6.1. Descriminação dos objectivos;	40
3.6.2. Alinhamento estratégico	42
3.7. Análise Financeira	43
3.7.1. Pressupostos.....	44
3.7.2. Análise do projecto	52
4. Conclusões	58
Referências Bibliográficas	60
Anexos.....	62

Índice de Figuras

FIGURA 1: RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DA EFQM (RETIRADO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE (APQ)).....	11
FIGURA 2: A RELAÇÃO ENTRE OS MEIOS, RESULTADOS E A APRENDIZAGEM, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO (ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE (APQ)).....	13
FIGURA 3: LÓGICA DO RADAR (ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DA QUALIDADE (APQ)).....	15
FIGURA 4: QUADRO CONCEPTUAL DA ESTRUTURAÇÃO DE UMA IDEIA DE NEGÓCIO	16
FIGURA 5: EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA NA EUROPA (EUROSTAT).....	25
FIGURA 6: RENDIMENTOS MÉDIOS ANUAIS POR PAÍS (EUROSTAT)	26
FIGURA 7: REMUNERAÇÃO MÍNIMA A 12 MESES (EUROSTAT).....	27
FIGURA 8: INTERLIGAÇÕES ENTRE OS OBJECTIVOS DO BALANCED SCORECARD	43

Índice de Tabelas

TABELA 1: RESUMO DOS FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	32
TABELA 2: RENDIMENTOS <i>PER CAPITA</i> E PROPOSTA DA SELECÇÃO DOS MERCADOS POR FASES.	33
TABELA 3: BALANCED SCORECARD.....	40
TABELA 4: TESTE AOS INDICADORES DO BALANCED SCORECARD (NEELY (2002) E CARVALHO E FILIPE (2006))	43
TABELA 5: PRESSUPOSTOS GERAIS DO PROJECTO.....	44
TABELA 6: PRESSUPOSTOS SOBRE A OCUPAÇÃO POR PESSOA NO RESORT.....	46
TABELA 7: PRESSUPOSTOS DOS GASTOS.....	46
TABELA 8: QUADRO DE EFECTIVOS DE PESSOAL	47
TABELA 9: PERSPECTIVA DA REMUNERAÇÃO MÉDIA MENSAL E ANUAL DOS COLABORADORES	47
TABELA 10: ESTIMATIVA DOS FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	48
TABELA 11: ESTIMATIVAS DOS RENDIMENTOS POR PESSOA.....	49
TABELA 12: ALGUMAS DAS ACTIVIDADES POSSÍVEIS NO RESORT.....	50
TABELA 13: TAXA DE OCUPAÇÃO POR ANO	50
TABELA 14: ESTIMATIVA DE INVESTIMENTO E REPARTIÇÃO	51
TABELA 15: ESTIMATIVA DOS INVESTIMENTOS FUTUROS	51
TABELA 16: MAPA PREVISIONAL DE CASH FLOW'S OPERACIONAIS	53
TABELA 17: CÁLCULO DO VAL NA PERSPECTIVA DO PROJECTO.....	53
TABELA 18: CÁLCULO DO VAL NA PERSPECTIVA DO INVESTIDOR	54
TABELA 19: ALGUNS INDICADORES ECONÓMICOS, FINANCEIROS E DE RISCO DO NEGÓCIO.	55
TABELA 20: MÍNIMOS DO VAL NAS DUAS PERSPECTIVAS PARA VIABILIZAÇÃO DO PROJECTO.....	56
TABELA 21: VÁRIAS HIPÓTESES POSSÍVEIS NA VARIAÇÃO DO PREÇO OU DA TAXA DE OCUPAÇÃO	56

Sumário

Este projecto apresenta uma abordagem ao empreendimento e à qualidade através de ferramentas da European Foudation for Quality Managment (EFQM). Esta abordagem baseia-se na projecção, em planeamento estratégico, de um empreendimento turístico, nomeadamente um Resort destinado ao segmento sénior.

A necessidade de projectar um empreendimento deste tipo advém do desenvolvimento e aumento das tendências de mercado, como é o caso da geração *baby-boomers*, o qual se perspectiva para os próximos 20 anos um crescimento exponencial. Deste modo é necessário criar leques de ofertas diversificados e que complementam a procura.

O trabalho realizado envolveu a análise do mercado, a definição de objectivos, criação de sistema de gestão com base nos factores críticos de sucesso e análise económica e financeira. Inicialmente é feita uma exposição dos conceitos teóricos. De seguida a segmentação do mercado e a caracterização das suas necessidades isolando os factores críticos de sucesso e desenvolvimento da trajectória estratégica apoiado com o sistema de gestão *Balanced Scorecard*. Finalmente, analisa-se a previsão económica e financeira da viabilidade do projecto e as respectivas conclusões.

Palavra-chave: Empreendedorismo; EFQM; Plano de Negócios; Sénior

Abstract

This Project presents an approach to entrepreneurship and quality tools across the European Foundation for Quality Management (EFQM). This approach is based on the projection of strategic planning in particularly a Resort in the senior segment.

The need to design a project of this kind is based on the increase and development of market trends, as in the case of the baby-boomer generation, which is intended to have an exponential growth over the next 20 years. Consequently it is necessary to create a great variety of diverse offerings and complement that demand.

The work involved market analysis, setting goals, building management systems based on critical success factors and economic and financial analysis. We begin with a presentation of theoretical concepts. Subsequently, market segmentation and characterization of their needs by isolating the critical factors of success and development of strategic trajectory supported by the Balanced Scorecard management system. Finally, we analyze the forecasting economic and financial viability of the project and its conclusions.

Keywords: Entrepreneurship; EFQM; Business Plan; Senior

1. Introdução

Este projecto surge na sequência de uma ideia antiga de Armindo Maio, meu pai, que praticamente toda a sua vida quis dar um contributo significativo à sua terra natal para que esta crescesse e evoluísse. Após algumas tentativas no lançamento de um projecto de turismo rural naquela zona, sem aprovação pelo Ministério do Ambiente, considerado na época como zona agrícola, excluiu-se a possibilidade de construção de um empreendimento turístico. Nos dias de hoje, esta situação sofreu uma alteração, constatando-se mudanças no plano director municipal (PDM). Com o desenvolvimento e maior necessidade de um serviço turístico diferente e mais específico, surge a ideia de voltar a este projecto e elaborar um plano estratégico que possa ser difundido e implementado de modo a satisfazer as necessidades deste novo mercado, cada vez mais visível e exigente.

O objectivo geral é a criação e desenvolvimento de um projecto-piloto, inspirado no modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM), de modo a evidenciar as boas práticas, eficiência dos recursos e eficácia dos resultados. Este trabalho, tem como finalidade, a projecção deste empreendimento para uma eventual concretização, uma vez que se demonstra que o mercado, apesar da crise a nível mundial, evidencia algum crescimento e este projecto pode constituir-se como uma excelente oportunidade de negócio

Como anteriormente referido, a escolha do tema teve como principal factor a parte emocional, no entanto a nível académico somos estimulados para o lançamento de novos projectos empreendedores que apelem à exportação e ao consumo externo. Em várias universidades do país podemos observar acções mobilizadoras e motivadoras para a projecção de ideias empreendedoras, no entanto, é necessário, não só ter ideia, mas estruturá-la e prepará-la com os conhecimentos necessários. Deste modo, pretende-se com este trabalho a elaboração de um projecto e simultaneamente um “guia” que impulse a concepção e concretização de outros projectos.

Face ao exposto, o trabalho divide-se em cinco partes, como se segue no primeiro capítulo é feita a apresentação da contextualização do projecto e dos seus objectivos e de como este será desenvolvido.

No segundo capítulo será feito um enquadramento teórico sobre conceitos fundamentais para o desenvolvimento do projecto. Inicialmente proceder-se-á à explanação do conceito de Resort, seguida da identificação do turismo sénior e alguns dos seus segmentos, delimitando o conceito de estratégia e definindo os passos necessários para o planeamento. Posto isto é necessário enquadrar um sistema de gestão que sirva os objectivos do projecto e para esse efeito iremos abordar o Balanced Scorecard, posteriormente iremos relatar sobre a definição de qualidade e o que é a EFQM e quais os seus objectivos. O terceiro capítulo, divide-se em sete partes que consistem nos passos necessários à estruturação do projecto; por último temos as conclusões onde serão feitas as últimas apreciações e serão deixadas sugestões para projectos futuros.

2. Quadro Teórico

2.1. Resort Integrado

Entende-se por Resorts Integrados¹ (RI) os destinos de férias que oferecem um conjunto variado de actividades e experiências, com uma gestão mais ou menos integrada, sendo que a sua maioria é considerada um destino de férias. Ao nível das suas características os RI são planeados meticulosamente, desde do seu solo, infra-estruturas, equipamentos, serviços entre outros. Já a sua gestão integrada é definida pela regulamentação rígida de todos os intervenientes, deste modo todos os espaços comuns têm uma entidade responsável, outras das características dos RI são a dimensão, multi-cliente, multi-ambiente, multi-experiências e multi-alojamento, podendo abranger diversos segmentos e necessidades.

Os tipos RI's são classificados segundo o grau de sofisticação e controlo. A sofisticação refere-se às diversidades das actividades e experiências oferecidas, enquanto que o controlo diz respeito aos regulamentos dos RI no que respeita à qualidade, horários de abertura, autorizações entre outras. Com este classificador, obtemos RI de 1ª geração até à 4ª geração, em que a 1ª geração oferece basicamente camas, os horários são reduzidos e controlos de qualidade são escassos, já na 4ª geração temos exactamente o oposto.

2.2. Turismo Sénior

Antes de qualificar e segmentar o turismo sénior é preciso saber a sua origem e porquê que só agora sentimos esta tendência emergente das necessidades do segmento sénior. Este envelhecimento anómalo nos últimos anos da população teve os primeiros passos no pós 2ª guerra mundial, ao qual os Norte-Americanos baptizaram os nascituros, e esta geração, desta época por “*baby-boomers*”. Esta expressão “*baby-boomers*”, caracteriza as pessoas que nasceram entre 1945 e 1964, em que nestas décadas houve um surto na natalidade fora da normalidade. Este facto, teve impactos económicos marcantes, como o desenvolvimento de vários sectores em sintonia com o crescimento e as necessidades dos “*baby-boomers*”, este é dos maiores grupos etários que hoje existe, e em todas as suas fases de vida definiram tendências e continuam a marcar a diferença. Neste sentido os “*baby-boomers*”, hoje, com cerca de 55 a 67 anos, entram numa nova fase da sua vida, a reforma, e a sua preocupação

¹ Estudo para o Turismo de Portugal “Resort Integrados”

pela saúde e qualidade de vida aumenta, e que são neste momento a sua principal carência e necessidade.

Posto isto, define-se turismo sénior pela prática de actividades e experiências por pessoas com mais de 55 anos, fora do seu quotidiano, sem filhos dependentes e por um período mínimo de 24 horas e por tempo indeterminado.

2.3. Estratégia e Gestão Estratégica

Na gestão estratégica existem vários modelos interessantes, no entanto, tendo em conta os objectivos do projecto considera-se que o modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger (2005) é o melhor suporte para este projecto. Os autores defendem que na elaboração da gestão estratégica de uma empresa é necessário ter atenção a quatro elementos básicos; análise de mercado; estruturação estratégica; implementação estratégica; e avaliação e controlo.

Na análise de mercado é importante discriminar os elementos internos e externos, identificando os factores críticos de sucesso através da análise SWOT. SWOT é o acrónimo de Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), sendo que os pontos fortes e fracos são elementos internos e as oportunidades e ameaças são elementos externos. Entende-se por elementos externos tudo o que a empresa não consegue controlar directamente, como os accionistas, fornecedores, concorrência, governo, clientes e outros stakeholders, por elementos internos são todos o que a empresa controla como exemplo temos a estrutura da empresa, os valores, recursos entre outros. As junções destes dois elementos dar-nos-ão as perspectivas futuras e os factores críticos de sucesso.

A estruturação da estratégia consiste no desenvolvimento do ponto anterior em longo-prazo para os elementos externos (oportunidades e ameaças) e para curto-prazo para os elementos internos (pontos fortes e fracos), isto inclui a definição da missão, objectivos, elaboração de estratégias e estabelecer as políticas a seguir. A missão definida pelos autores junta dois conceitos a missão e a visão, ou seja na mesma definição encontram-se o propósito da empresa e onde pretendem chegar, esta última normalmente é apresentada de forma separada. Os objectivos são os resultados desejados no final de um período que se baseiam na missão. No seguimento da descrição da missão e dos objectivos é preciso elaborar uma estratégia que

normalmente se divide em três tipos, a estratégia da organização que descreve as linhas orientadoras em termos gerais para todos os segmentos, a estratégia do produto/segmento, que é mais específica e orientada para a cooperação e competitividade e por último a estratégia funcional/operacional que procura maximizar os recursos produtivos da organização. As políticas são a orientação por parte da gestão de topo e faz não só a ligação dentro da estrutura (missão, objectivos e estratégias) como também com a implementação da estratégia.

É entendido por implementação da estratégia o processo de colocar em prática a estrutura desenhada e consolida o desenvolvimento de tarefas, do orçamento e de procedimentos, ou seja são tomadas de decisões ao nível de gestão intermédia com a supervisão da gestão de topo e que incorporam essencialmente escolhas do dia-a-dia, normalmente também conhecido por plano operacional. As tarefas são pequenas acções orientadas para o alcance da missão, o orçamento é a gestão das tarefas no intuito de controlar os seus custos, e o procedimento refere-se à avaliação de tempos e das tarefas com intento de assegurar o seu cumprimento.

Avaliação e controlo, o último elemento básico do modelo de Wheelen e Hunger que permite a análise dos desvios e execução dos objectivos, apurando um nível de performance da organização como um todo. É um processo que acompanha a implementação da estratégia e estimula o seu desenvolvimento.

Os quatro elementos básicos têm uma sequência, no entanto, esta sequência não termina na avaliação e controlo, ela volta ao início e num processo de feedback e aprendizagem recomeça com novas informações quer por elementos internos e externos, permitindo numa lógica de crescimento ter um modelo evolutivo de período para período.

As definições do conceito de estratégia são quase tantas como os autores que as definem. Existindo convergência em alguns aspectos que estão no alicerce do conceito, a estratégia é um conceito multidimensional² e situacional e isso dificulta assim uma definição de consenso³.

² A palavra estratégia na gestão é usada por todas as suas vertentes, como, Gestão estratégica dos recursos humanos, gestão estratégica da sustentabilidade, entre outras.

³ Nicolau (2001)

No entanto, de acordo com vários autores⁴, estratégia pode-se resumir à interligação dos objectivos, metas e políticas com os meios e recursos da entidade; formulação e a implementação; inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente⁵; as tomadas de decisão sobre o desconhecimento parcial do futuro.

Nicolau (2001), num artigo que publicou, conseguiu reunir os mais variados conceitos sobre estratégia e apurou que, as definições convergem na relação entre a organização e o ambiente envolvente, no qual apresenta por um lado as condicionantes e por outro as oportunidades que se podem aproveitar, bem como a orientação das decisões estratégicas para o futuro das entidades. As estratégias podem-se estabelecer ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

A estratégia são as escolhas de como se condicionam os recursos directos e indirectos, de todo o meio envolvente da organização onde está inserida com o intuito de alcançar a sua visão⁶. Numa organização é necessário acompanhar e mensurar entre o que está planeado e o que foi implementado, ou seja, existe necessidade de um sistema de informação que dê adequado suporte ao processo de gestão estratégica e calcule os desvios entre o planeado e o realizado. Entre vários suportes à gestão que hoje existem iremos dar maior ênfase ao Balanced Scorecard.

Face ao exposto a estratégia é a orientação das organizações para o futuro, assim e seguindo uma estrutura de Carvalho e Filipe (2006) que reúnem variadas bases, nomeadamente Wheelen e Hunger, estabelecem seis passos para se conseguir delimitar uma estratégia:

Onde estamos? – Os autores definem três aspetos importantes, a análise do meio envolvente, a análise interna e a integração da empresa na envolvente. Com estes três factores a organização define a sua posição perante o mercado e quais os seus pontos fortes e fracos, bem como as suas oportunidades e ameaças.

⁴ Chandler (1962); Ansoff (1965); Katz (1970); Andrews (1971); Quinn (1980);

⁵ Este conceito define a relação entre, as capacidades e limitações da organização (pontos fracos) com as oportunidades do meio envolvente (pontos fortes)

⁶ Entende-se por visão, onde a organização quer estar ou ser entre cinco a dez anos (orientação para o futuro).

Para onde se quer ir? – É fundamental haver uma clarificação do que a organização faz (missão), onde quer chegar a longo prazo (visão), quais os seus princípios em que rege a sua actuação (valores) e finalmente quais as metas a alcançar para se atingir a visão (objectivos).

Qual o melhor caminho? – As estratégias genéricas ao nível do negócio constituem-se em baixo custo e diferenciação, no entanto, existem outras que para efeitos deste projecto não serão abordadas, tais como a estratégia corporativa que se aplica mais às sociedades gestoras de participações sociais ou estratégias prescritivas e emergentes.

Numa estratégia de baixo custo é necessário reter as seguintes condições:

- Deve estar preparado para aceitar reduções de margens, ou porque pode vender mais volume que a concorrência ou porque pode conseguir subsidiação cruzada através de outros negócios;
- Deve estar preparado para sustentar uma guerra de preços;
- Deve conseguir vantagens através de capacidades organizacionais específicas que permitam baixar custos ao longo do tempo e ao longo de toda a cadeia de valor;
- Deve conseguir vantagens focando-se em segmentos de mercado onde o preço seja valorizado pelos clientes;

Numa estratégia de diferenciação as condições assentam em:

- Deve criar condições de extrema dificuldade de imitação;
- Deve estar centrado em mobilidade imperfeita dos recursos e competências que sustentem a vantagem competitiva:
 - o Através de activos intangíveis como a marca, a imagem e a reputação;
 - o Através de custos de mudança que tornem a saída de um fornecedor ou cliente complexa;
 - o Através de programas, como os de co-especialização, em que o negócio e uma parte ou a totalidade da cadeia de valor associada estejam integrados com o negócio de um ou mais clientes ou fornecedores, havendo partilha de riscos e dificuldades de saída, nomeadamente por parte dos elementos exteriores;
- Um negócio apostado em estratégias de diferenciação que cumulativamente consigam baixo custo pode permitir investimento em inovação sistemática pois há uma parte da margem que pode claramente ser afectada ao desenvolvimento;

Como poderemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho? – Não é possível assegurar o melhor caminho quando se fala em escolhas e decisões, pois existem inúmeras imprevisibilidades e ocorrências não controladas, no entanto, com a escolha e selecção de critérios financeiros e não financeiros em concordância com os objectivos pretendidos consegue-se ter a convicção de percorrer um caminho estruturado, trabalhado e pensado de modo a chegar à escolha do melhor caminho estratégico.

Como podemos assegurar que chegamos ao destino? – Depois de detalhar e desenhar o caminho a percorrer é necessário acompanhá-lo e perceber o que pode ser melhorado ou corrigir um problema atempadamente, assim na resposta a esta questão aparecem as mais variadas opções da análise ao sistema de gestão, como *tableaux de bord*, *key performance indicators*, ou um instrumento global do tipo *Balanced Scorecard*.

Como se gere a mudança? – Uma pergunta não tão oportuna no objectivo deste projecto visto ser um projecto de início (*startup*) em que a mudança será introduzida desde o primeiro momento, no entanto, é necessário realçar que à medida que se vai analisando o desenvolvimento da instituição e do meio envolvente bem como os interesses dos vários stakeholders é preciso ponderar outros caminhos, tais como adaptar, reconstruir, evoluir ou até mesmo revolucionar.

2.4. Balanced Scorecard

A necessidade de criar um novo sistema de controlo de gestão, aparece quando a lei da oferta e da procura inverteram pela primeira vez após a Revolução Industrial. Esta mudança de cenário, levou a que muitos investigadores estudassem os acontecimentos e procurassem explicar a situação envolvente.

Segundo alguns investigadores como Kaplan, Norton, Johnson, entre outros, definiram vários problemas das empresas da altura, tais como a falta de dados não-financeiros, relatórios obsoletos sem qualquer destino, contabilidade de custo desajustada à realidade, entre outros.

Na prática os gestores de topo das organizações recebiam e analisavam informação financeira e indicadores financeiros, mas com as alterações ao nível do mercado, esta metodologia deixou de ser a mais adequada e houve a necessidade de analisar em conjunto a informação não financeira, processos e inovação e desenvolvimento. É neste contexto que surge o

primeiro artigo sobre o conceito de Balanced Scorecard em 1992, criando assim um novo conceito de um sistema de gestão estratégica.

De uma forma geral o Balanced Scorecard (BSC) é definido:

O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1996).

Como sugere a definição, o Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que serve principalmente para comunicar, tanto do topo para a base como da base para o topo, ou seja, ao se materializar a visão, missão e os objectivos está-se a divulgar qual o caminho a seguir e como se pretende lá chegar e a estruturar a organização num mapa estratégico que com os desvios obtidos pelos indicadores, metas e acções, obtêm-se o nível de cumprimento destes, bem como o isolamento de pontos críticos e/ou problemáticos ao cumprimento da missão.

Assim, Kaplan e Norton (2006) compuseram o BSC abrangendo indicadores financeiros e indicadores não financeiros, permitindo que os gestores olhem para um painel de instrumentos equilibrado e consigam ter uma perspectiva mais focada na realidade e momentânea dos desvios, metas a atingir e avaliações das diversas situações.

O Balanced Scorecard, está dividido em quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento:

- Na perspectiva financeira os indicadores permitem que a organização responda à questão; Como somos vistos pelos accionistas?
- Na perspectiva dos clientes, os indicadores permitem que a organização responda à questão; Como somos vistos pelos clientes?
- Na perspectiva dos processos internos, os indicadores permitem que a organização responda à questão; Onde temos de ser excelentes?
- Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, os indicadores permitem que a organização responda à questão; Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Deste modo, o Balanced Scorecard, deverá ser simples e de fácil compreensão, principalmente quando desdobrado pelos diversos departamentos e secções, pois terá que ser prático e objectivo ou então perderá a sua funcionalidade e utilidade, este deve conseguir estabelecer metas a atingir e motivar e orientar os colaboradores.

2.5. Qualidade

Qualidade é uma palavra que leva para um ilimitado conjunto de definições, no entanto entre vários autores as diferenças entre estas não são muito dispersas e tendem a completar-se entre si. É necessário referir que a qualidade tem dois lados⁷, quem produz ou presta o serviço e quem compra ou usufrui do serviço, ou seja, nem todos os envolventes têm a mesma noção de qualidade e com isto é essencial que haja um entendimento entre quem produz e quem compra, uma pré-definição de conceitos entre o que se pretende produzir e o que se pretende comprar ou usufruir.

Ao nível de conceitos da gestão temos vários autores⁸ que dedicaram a sua vida profissional ao serviço da qualidade, tentando assim encontrar definições claras e objectivas de como medir, controlar e objectivar a qualidade. Na perspectiva da gestão a qualidade é isolada em quatro aproximações diferentes; baseada no produto, baseada na produção, baseada no valor e baseada no utilizador.

A qualidade pode definir-se como a excelência das práticas numa determinada organização de acordo com a perspectiva que esta definiu. Salienta-se que a qualidade existe e está em todas as empresas, caso contrário estas não se conseguiriam manter pois são conjuntos de simples acções que solidificam o produto final e a perspectiva adquirida. No entanto a qualidade é algo subjectivo e intangível e a maior parte das vezes o que acontece é que não existe consistência nem sistematização nos procedimentos, conduzindo assim as entidades à não concretização de objectivos propostos.

⁷ António (2005)

⁸ Deming (1964); Shewart (1986); Juran (1990)

Segundo Deming⁹, a preocupação com a qualidade não só melhora a produtividade mas também a posição competitiva. A conquista do mercado com bons preços e melhor qualidade, assegura a permanência no mesmo e mais postos de trabalho. A qualidade deve ser uma preocupação constante e continuada no âmbito de um processo pragmático de aprendizagem. Esta abordagem sugere que a empresa deve estar sempre atenta às necessidades do mercado, antecipando as suas preferências e estabelecer a sua própria definição de qualidade.

2.6. European Foundation Quality Management (EFQM)

Surgiu em 1988 por iniciativa dos presidentes de 14 grandes empresas europeias, com o apoio da Comissão Europeia. Nestas organizações a orientação para a qualidade assegura a sobrevivência e a sustentabilidade na Europa, definindo como missão “serem a força condutora para uma excelência sustentável na Europa e uma visão de um mundo no qual as empresas europeias sejam excelentes” (EFQM, 2003).



Figura 1: Relação entre os conceitos da EFQM (Retirado da Associação Portuguesa da Qualidade (APQ))

O reconhecimento pela EFQM tem como objectivo ajudar as organizações a estabelecerem um sistema de gestão apropriado capaz de melhorar o seu funcionamento. O modelo de

⁹ António (2005)

excelência da EFQM não é um modelo prescritivo e reconhece que existem várias vias para atingir a excelência, no entanto existem alguns conceitos básicos para o modelo (figura 1).

1. *Orientação para alcançar resultados equilibrados*, pela via da sua Missão progridem ao encontro da sua Visão através do planeamento e obtenção de um conjunto equilibrado de resultados que vão ao encontro das necessidades, tanto de curto como de longo prazo, dos seus *stakeholders* e, quando relevante, excedem-nas
2. *Focalização no Valor acrescentado para o Cliente*, a organização sabe que o cliente é a principal razão de existir e está empenhada em inovar e em criar valor para os mesmos através da compreensão e antecipação das suas necessidades e expectativas.
3. *Liderar com Visão, Inspiração e Integridade*, a organização têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, actuando enquanto modelo dos valores e ética da organização.
4. *Gestão de processos*, a organização é gerida através de uma rede de processos estrategicamente alinhados, em que as decisões são baseadas em factos para gerarem resultados equilibrados e sustentados.
5. *Desenvolvimento e envolvimento das pessoas*, a organização deve valorizar os seus colaboradores e criar uma cultura de capacitação a fim de alcançar um equilíbrio na concretização dos objectivos organizacional e pessoal.
6. *Estimular a aprendizagem contínua*, inovação e a melhoria, a organização deve gerar aumentos do valor e dos níveis de desempenho através da inovação contínua e sistemática, aproveitando a criatividade dos seus *stakeholders*.
7. *Desenvolvimento de parcerias*, a organização procura, desenvolve e mantém relações de confiança com diversos parceiros para assegurar o sucesso mútuo. Estas parcerias podem ser constituídas, nomeadamente, com clientes, sociedades, fornecedores chave, órgãos do sistema educativo ou Organizações não Governamentais.
8. *Assumir a responsabilidade por um futuro sustentável*, a organização integra na sua cultura uma mentalidade ética. Valores claros e os mais elevados padrões de comportamento organizacional, os quais em conjunto lhe permitem empenharem-se na sustentabilidade económica, social e ecológica.

O modelo de excelência desenvolveu uma abordagem do princípio da avaliação mediante a auto-avaliação na aplicação do modelo. Esta auto-avaliação é constituída por 9 critérios, em que cinco dizem respeito a Meios e quatro dizem respeito a Resultados. Os Meios é a forma como a empresa labora e os Resultados são aquilo que a organização alcança. Desta forma os Resultados são afectados directamente pelos Meios, e estes são melhorados através do feedback dos Resultados.

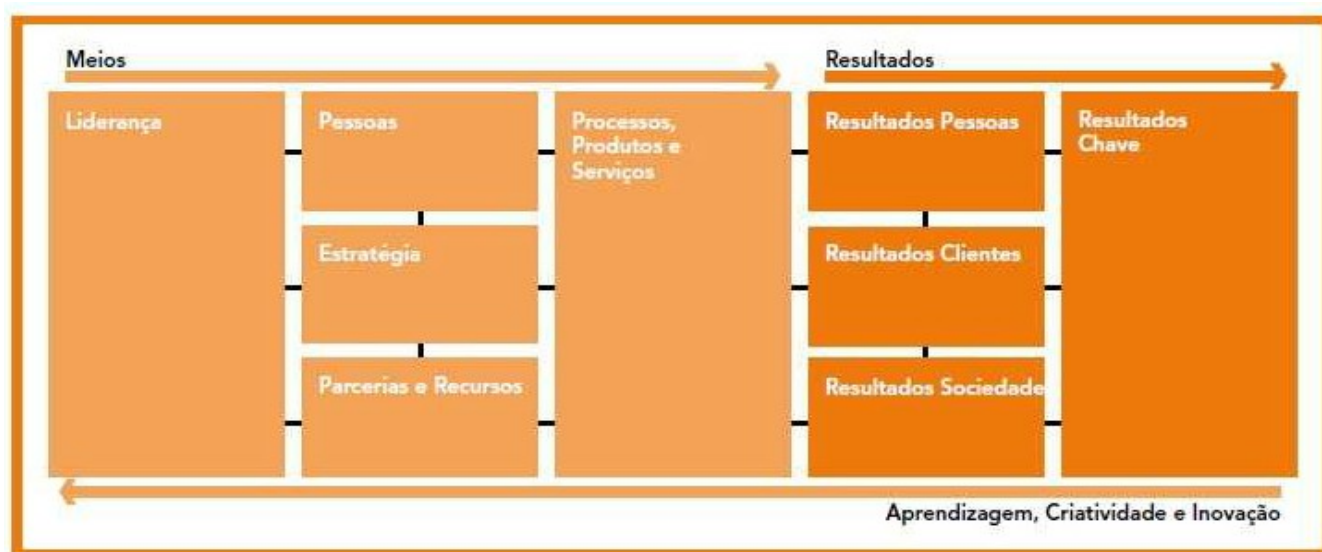


Figura 2: A relação entre os meios, resultados e a aprendizagem, criatividade e inovação (Associação Portuguesa da Qualidade (APQ))

Os nove critérios do modelo de excelência são (figura 2):

1. Liderança; Organizações excelentes têm líderes que moldam o futuro e fazem-no acontecer, actuam enquanto modelo dos valores e ética da organização, inspirando sempre confiança. São flexíveis, permitindo à organização antecipar e reagir, em tempo útil, assegurando o sucesso continuado da organização.
2. Estratégia; Organizações excelentes implementam a sua Missão e Visão através do desenvolvimento de uma estratégia focada nos *stakeholders*. Políticas, planos, objectivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para executar a estratégia.
3. Pessoas; organizações excelentes valorizam as suas pessoas e fomentam uma cultura que permite atingir, de forma mutuamente benéfica, os objectivos organizações e pessoais. Desenvolvem as capacidades das pessoas e promovem a

equidade e igualdade. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam as pessoas, de uma maneira que as motiva, gera envolvimento e incentiva-as a utilizarem as suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

4. Parcerias e Recursos; Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a estratégia, as políticas e uma eficaz operacionalização dos processos. Asseguram que gerem eficazmente o seu impacte ambiental e social.
5. Processos, Produtos e Serviços; Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos, produtos e serviços, de forma a gerar valor acrescentado para os clientes e outros stakeholders.
6. Resultado Clientes; Organizações excelentes desenvolvem, estabelecem, demonstram, antecipam, compreendem e segmentam os resultados nos vários desdobramentos da estratégia e políticas de suporte, baseada nas necessidades dos clientes, fornecendo metas claras para os Resultados Chave, ao longo de pelo menos 3 anos.
7. Resultado Pessoas; Organizações excelentes desenvolvem, estabelecem, demonstram, antecipam, compreendem e segmentam os resultados nos vários desdobramentos da estratégia e políticas de suporte, baseada nas necessidades das pessoas, fornecendo metas claras para os Resultados Chave, ao longo de pelo menos 3 anos.
8. Resultado Sociedade; Organizações excelentes desenvolvem, estabelecem, demonstram, antecipam, compreendem e segmentam os resultados nos vários desdobramentos da estratégia e políticas de suporte, baseada nas necessidades da sociedade, fornecendo metas claras para os Resultados Chave, ao longo de pelo menos 3 anos.
9. Resultado Chave; Organizações excelentes desenvolvem, estabelecem, demonstram, antecipam, compreendem e segmentam os resultados nos vários desdobramentos da estratégia e políticas de suporte, baseada nas necessidades e expectativas dos seus stakeholders principais, ao longo de pelo menos 3 anos.

2.6.1. Lógica do RADAR

Por último temos a lógica do RADAR o acrónimo para Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar. É uma estrutura de avaliação dinâmica e uma poderosa ferramenta de

gestão que proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização. Esta serve para avaliar e pontuar as candidaturas ao Prémio de Excelência da EFQM. Além desta vertente de avaliar e pontuar, é também usada pelas organizações para a Auto-Avaliação e para efeitos de benchmarking. Em suma, a lógica RADAR, é uma reinterpretação de Deming do ciclo PDCA (acrónimo para Plan; Do; Check; Act), assim entende-se que a organização necessita de determinar os resultados que espera alcançar, planejar e desenvolver um conjunto de abordagens sólidas para alcançar esses resultados, desdobrar essas abordagens para garantir a sua implementação e por último avaliar e refinar as abordagens implementadas tornando-se num ciclo de melhoria contínua.



Figura 3: Lógica do RADAR (Associação Portuguesa da Qualidade (APQ))

Ser reconhecido pela EFQM demonstra as boas práticas e optimização no uso dos recursos materiais, humanos e tecnológicos, demonstra um melhoramento significativo nos resultados quer financeiros, de clientes, no capital humano e na sociedade como se a entidade fizesse parte integrante de um ecossistema e não limitando a sua missão à procura do lucro monetário. A necessidade de reconhecimento constante e contínuo considera-se como uma ferramenta de gestão para a consistência de altos padrões de eficiência e eficácia, mantendo uma base sustentável e uma estrutura sólida. Por sua vez é fulcral que as entidades tenham uma postura crítica e de auto-avaliação do seu próprio negócio como refere a lógica do RADAR (figura 3), sistemas de avaliação de desempenho ajustado ao sector de actividade

onde o capital humano é realçado pois este tem influência sobre a produção de produtos/serviços de boa ou má qualidade.

2.7. Conclusões

Em suma, da revisão de literatura efectuada seguiremos uma orientação para a projecção de um empreendimento, sendo um suporte e um guia à elaboração da estratégia que melhor convém. Deste modo, desenhou-se um quadro conceptual genérico para a orientação das diferentes ideias de negócio e da sua estruturação em termos de estratégia e das diferentes escolhas e decisões a tomar. (Figura 4)

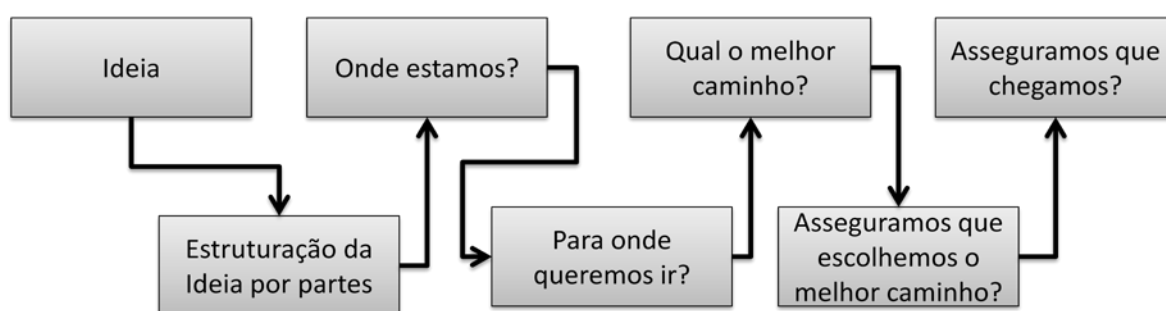


Figura 4: Quadro conceptual da estruturação de uma ideia de negócio

As ideias de negócio muitas vezes falham devido à falta de rigor e dedicação no seu planeamento, isto é, na elaboração de um plano estratégico coerente e sistémico, ou seja, as ideias de negócio por muito boas que sejam devem ser tratadas e planeadas numa fase prévia, não só para se prever a forma do investimento mas também para compreender as escolhas que se fazem. O modelo de negócio da EFQM inspirada para o desenvolvimento do projecto, sustenta que a qualidade tem que ser definida *à priori* evitando discrepâncias entre o produtor e o consumidor, apoia as empresas a analisar autonomamente a sua postura perante todos os *stakeholders*, o que ajuda à percepção dos seus pontos fortes e fracos.

3. O Projecto “Eco-Senior Resort”

Neste capítulo iremos pôr em prática a teoria e neste sentido vamos estruturar, pensar, assegurar e fazer a análise deste projecto. Em primeiro lugar descreveremos em que consiste este empreendimento e qual a sua estrutura, de seguida situaremos o mercado e qual a sua tendência futura em termos evolutivos. Com base neste estudo faremos uma análise ao mercado externo, isolaremos os factores críticos de sucesso do empreendimento e apresentaremos cenários para as decisões e escolhas com base nesses factores. Por último e após assegurarmos as melhores escolhas, far-se-á uma análise económica e financeira do investimento deste projecto.

3.1. O projecto

Neste projecto pretende-se chegar a um público-alvo, que são pessoas do Norte da Europa com mais de 50 anos sem filhos dependentes, com algum nível de instrução e com um rendimento médio ao nível Europeu. A empresa irá prestar um serviço de estadias de curta, média e longa duração em consonância com um alargado número de actividades, com o intuito de eliminar a monotonia e a rotina e oferecer uma panóplia de actividades e experiências. Os pontos-chave deste projecto irão basear-se na localização, infra-estruturas de origem com base na sustentabilidade ecológica/económica e na oferta de multi-experiências.

Para o turismo sénior é necessário ter atenção ao local, pois este deverá ser num sítio aprazível e que promova o turismo de natureza. No entanto terá que ser um local com bons acessos quer ao norte como o sul para que se possam promover experiências por todo o país. Neste âmbito considera-se que o interior centro é uma óptima zona para a localização, não só pela paisagem rural bem como a sua fauna e flora adjacente, sendo que nos últimos anos a nível de acessos sofreu uma melhoria considerável. É também uma zona onde houve um grande êxodo rural e possui uma vasta área de reserva ecológica natural por explorar.

Numa óptica financeira, para se conseguir incentivar a mão-de-obra, especializada ou não, a deslocar-se para o centro do país, é necessário um investimento inicial mais avultado devido à criação de condições quer de alojamento como de deslocações para se conseguir obter os recursos humanos especializados e essenciais.

Uma das principais preocupações do tipo de cliente é a questão da sustentabilidade ecológica em que o ambiente envolvente preservado proporciona serenidade em todo o espaço que o rodeia. Outras questões a serem tratadas é a temática de cuidados de saúde, o envolvimento da comunidade local e cultural.

O sistema de experiências é constituído pelo conjunto de actividades proporcionadas pelo Resort que irão influenciar directamente nos factores críticos de sucesso e fazer parte da história e do êxito da empresa. Este sistema de experiências tendo em conta os seus targets deve combinar, nas proporções adequadas, quatro tipos de experiências:

- Experiências de “edutenimento”. A palavra-chave é “aprender” e compreende as experiências onde o cliente adquire conhecimentos sobre alguma técnica ou alguma arte. Exemplos; aprender a cozinha local, aprender jogos, etc.
- Experiências de entretenimento. A palavra-chave é “ver” no qual desfruta de forma passiva da experiência. Exemplos; ver espectáculos de variedades, assistir a concertos, cinema ao ar livre, etc.
- Experiências “escape”. A palavra-chave é “fazer” em que o cliente fica imerso na experiência na qual participa de forma activa. Exemplos; fazer uma caminhada, visitar uma exposição, etc.
- Experiências estéticas. A palavra-chave é “estar ali” em que o cliente desfrui de um cenário ou de uma situação perfeita na condição de estar no lugar certo à hora certa. Exemplos: *Birdwatching*; ver o pôr-do-sol num determinado sítio, etc.

As actividades proporcionam diversos estados emocionais positivos que exige necessidade de serem geridos para que o valor oferecido seja recompensado pelo esforço exigido, assim e de acordo com a pirâmide emocional, temos:

- Segurança; o cliente compreende o destino, tem a sensação de que tudo está controlado e de que é respeitado. Assim, é importante que exista um centro de informação permanente ao residente, sinalização adequada e zonas envolventes cuidadas. A circulação dos carros no interior do Resort deve ser restringida e devem existir zonas pedonais e trilhos de circulação diferenciados para residentes e transporte de mercadorias.

- Variedade; o turista gosta de ser surpreendido, ter ao seu alcance uma ampla variedade de opções, de modo a poder eleger a que mais lhe agrada. Para satisfazer o desejo de diversidade, o Resort deve estar dotado de diferentes tipologias de alojamento, cenário/vista panorâmica, eventos que celebrem as diferentes estações do ano, paisagens variadas, uma abundante oferta de lazer e serviços de restauração, etc.
- Singularidade; são serviços personalizados e não massificados em que o cliente sente que é tratado de uma forma especial/única. É importante, acima de tudo, que o pessoal do Resort esteja devidamente formado e motivado para fazer com que o cliente se sinta bem e tenha a sensação de receber um tratamento único.
- Aceitação; em que o turista sente-se bem-vindo e é parte integrante do grupo. Para reforçar este sentimento é importante, por exemplo, que exista um Clube Social/centro cívico polivalente onde se promove a participação em jogos e eventos, etc.
- Crescimento; o cliente pretende que a sua estada no Resort lhe permita aprender, desenvolver-se e melhorar como pessoa. Para tal, é possível organizar actividades de tipo desportivo cultural, assim como, numerosas experiências de “edutenimento” e estéticas.
- Contribuição; o estado emocional de sentir que contribui para algo, faz algo útil ou serve para algo. A promoção e incorporação de algumas actividades voluntárias e/ou de temas de contribuição generalizado, que permitiriam aos clientes sentir o estado emocional da contribuição.

3.2. Onde Estamos?

3.2.1. Análise Externa

Os principais factores demográficos que hoje condicionam de forma directa o investimento, são:

- A dimensão e estrutura etária da população sénior tem tendência a dobrar o número até 2050;
- Envelhecimento da população nos países mais ricos;
- Fluxos migratórios de pessoas seniores para países mais quentes;
- *Empty Nesters* casais acima dos 40 anos sem filhos e com altos rendimentos a aumentar;

- Aumento significativo do nível de instrução;

Factores sócio-culturais

- Nível de rendimento acima de 3.000€/mês nos países mais ricos;
- Nível de exigência mais elevado, procurando sempre a diferenciação e novas experiências;
- Preocupações ambientais e o meio envolvente;

Factores económicos

- O turismo representa cerca de 12% do PIB português;
- Obtenção de crédito cada vez mais difícil, aumento da procura de financiamento por capital de risco;
- A taxa de juro implícita é cerca de 4%;
- O investimento e consumo interno em constante redução;
- Inflação homologa em 2010 situou-se em 1,4%;
- O custo de mão-de-obra directa “Alojamento e Restauração” teve uma redução de 6% no último trimestre;

Factores políticos e legais

- Algumas restrições ao nível da legislação ambiental;
- Política fiscal com benefícios à criação de emprego;
- Consenso político quanto ao investimento no turismo;
- Disponibilização de verbas para este tipo de investimento;
- Programas com fundos Europeus ao investimento turístico;

Factores ambientais

- Zona do interior ainda considerada como zona agrícola;
- Planos Directores Municipais (PDM), com algumas salvaguardas ao investimento turístico;
- PDM em alteração em alguns concelhos do interior;

Factores tecnológicos

- Necessidade de investimento nas energias renováveis;
- Aposta nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- Certificação de qualidade;

Análise Micro-Envolvente

Neste modelo iremos ter por base o modelo das 5 forças de Porter¹⁰ em que se vai dividir em três grupos; Clientes, Concorrência e Fornecedores. Trata-se de um serviço e não de um produto específico com características próprias, neste modelo temos a vantagem de apurar a rentabilidade estrutural e consequentemente, medir a sua atractividade que resulta da acção conjunta de cinco factores:

1. Quanto maior a capacidade dos clientes para influenciar os termos em que os produtos ou serviços são adquiridos, maior o poder negocial dos mesmos e menor a rentabilidade estrutural do negócio.
2. Quanto mais intensa for a competição entre as empresas a operar no sector, menor rentabilidade estrutural do negócio.
3. Quanto maior for a possibilidade de novas empresas passarem a competir no sector, menor será a rentabilidade estrutural do negócio.
4. Quanto maior for o número de oferta concorrencial de bens ou serviços alternativos à satisfação das mesmas necessidades, maior será a pressão dos produtos/serviços substitutos e consequentemente, menor a rentabilidade estrutural do negócio.
5. Quanto maior for a capacidade dos fornecedores para influenciar os termos em que os produtos ou serviços são vendidos, maior o poder negocial dos mesmos e menor a rentabilidade estrutural do negócio.

3.2.2. Clientes

Os seniores são um mercado muito vasto e como tal é necessário segmentá-lo por forma conseguir-se satisfazer as necessidades específicas de cada segmento. Este mercado pode-se

¹⁰ Porter, M. E. (1980)

separar em três grandes grupos, segundo Cavaco (2009; 41 e seguintes), topo, eco e lazer, ao qual iremos para efeitos deste projecto isolar o segmento eco e lazer;

O Segmento Eco, no geral ainda jovem, na idade ou no espírito, com bom nível de educação e rendimento, viaja em pequenos grupos, valoriza os ambientes naturais e o contacto, e mais ainda a integração, com as comunidades locais, tem elevado nível de exigência quanto à experiência turística, mas sem secundarizar o conforto e a segurança. Turistas muito críticos quanto à forma como são conduzidos as actividades, em particular no que concerne à sustentabilidade da natureza e da cultura local: nas suas práticas releva-se a descoberta e observação da natureza, uma natureza conservada, com a sua fauna e flora, a das paisagens, dos povoados, dos quotidianos das populações, sempre enquadrados por guias experientes, especializados e preferencialmente membros das comunidades locais, garantes de experiências autênticas. Os “eco turistas” independentes são mais jovens, dispõem de menos recursos e são mais ousados, incluindo nas suas práticas muitos desportos de aventura, enquanto os ecoturísticas dependentes tem mais idade, maior estabilidade profissional e maior nível de rendimentos, por vezes também maior nível cultural, e dão preferência a experiência diversas e autênticas, a baixas frequências e densidades turísticas e com elas, impactos limitados (gestão de impactos em ambientes frágeis). Muitas vezes, as valências eco combinam-se com outras, como desporto, aventura, etnografia, gastronomia, património e cultura, e até mesmo sol e praia.

No segmento do lazer são incluídos os turistas da classe média e média-baixa, fugindo aos ambientes urbanos e às rotinas do trabalho, famílias com filhos em idade escolar, em busca de tranquilidade e descanso, de sol e praia, de espaços e de liberdade, de convívio, animação e vida nocturna, de lazer e entretenimento, de ambientes naturais agradáveis propícios a pequenos passeios ou à simples contemplação das paisagens enquadrantes dos destinos. No geral paisagens humanizadas, culturais e não naturais. Mas também os turistas em busca de descoberta de outros mundos, turistas menos jovens e sem descendentes a cargo, turistas aposentados e com restrições económicas.

O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) refere dez produtos turísticos a desenvolver, e que são:

- Sol e Mar, caracteriza-se pelo relaxamento, bronzear e realizar actividades de baixa intensidade. Este mercado terá uma tendência de crescimento de 10% ano. O perfil do

consumidor define-se pelos *empty nesters*¹¹ e grupos de amigos entre os 35 e os 64 anos com elevado nível cultural e poder de compra.

- Turismo de Natureza, o principal motivo é viver experiências de grande valor simbólico e usufruir da Natureza. Este mercado tem uma tendência de crescimento de 7% ano. O consumidor são grupos de amigos, casais com e sem filhos e reformados com interesse em realizar actividades específicas e interagir com a Natureza.
- Turismo Náutico, desfrutar de uma viagem activa em contacto com a água com a possibilidade de realizar diversas actividades, como passeios, natureza, gastronomia, etc. Um mercado com tendência de crescimento a 8% ano. Pessoas entre os 30 e 50 anos de idade elevado nível cultural.
- Resorts Integrados e Turismo Residencial, caracteriza-se pela multi-variedade e multi-diversidade, procurando num só lugar criar e satisfazer diversas necessidades, tem tido um aumento ao nível mundial de 10% ano, normalmente um *Resort* é constituído por 2000 camas e está subjacente a uma temática. O perfil do consumidor depende a quem se destina.
- Golfe, pratica da modalidade em vários campos diferentes. Tendência de crescimento de 7% por ano. Os consumidores são pessoas com mais de 40 anos com elevado nível de instrução e nível socioeconómico médio-alto.
- Gastronomia e Vinhos, usufruir de produtos típicos e aprofundar os conhecimentos enológicos e gastronómicos de um local. Cresce a 7% ao ano, pessoas com elevado poder de compra, entre os 35 e 60 anos.
- Saúde e Bem-estar, recuperação do bem-estar psíquico e físico. Normalmente é uma actividade secundária ou complementar de uma outra principal. Crescimento de 5% ano. Pessoas adultas e seniores com rendimentos médio-altos.
- Touring Cultural e Paisagístico, tal como o bem-estar é uma actividade que é praticada maioritariamente como complemento e refere-se ao descobrimento, conhecimento e exploração dos atractivos de uma região. Tem um crescimento anual de 5%. É procurado por reformados e *Empty Nesters*,
- City Breaks, conhecer uma cidade e as suas atracções monumentais, arquitectónicas, culturais, comerciais e gastronómicas. Tem vindo a crescer a 12% ao ano. E é

¹¹ Considera-se *empty nesters* pessoas com mais de 40 anos sem filhos.

procurado por pessoas com mais de 25 anos e com um bom nível de educação e nível socioeconómico.

- Turismo de Negócios, viagens cujo motivo principal é participar/assistir a uma reunião, apresenta uma tendência de crescimento da ordem dos 3%.

Segundo o público-alvo estabelecido, o produto mais adequado é Resort Integrado (RI), com actividades complementares como a Saúde e Bem-Estar, o Turismo de Natureza, Turismo Náutico e Touring Cultural e Paisagístico.

Este conjunto de produtos irá proporcionar uma grande diversidade nas actividades, em que só pela sua oferta se diferencia, ou seja ao nível da oferta do mercado, quer a nível nacional como internacional, a esmagadora maioria está ligada ao Sol e Mar em conjunto com o Golfe, Saúde e Bem-Estar.

Podemos observar que as tendências evidenciam uma clara procura a ofertas alternativas, como se pode ver essa alternativa cresce em média 8% ao ano, representa quase 3 vezes mais do que a oferta padronizada.

Desta forma, pode-se afirmar que a melhor estratégia a optar é pela diferenciação e sustentabilidade ecológica e económica, preenchendo um nicho que está em crescimento e existe ainda pouca oferta. No mesmo sentido, é necessário apostar desde de início na qualidade dos serviços prestados, bem como no funcionamento da entidade e formação do pessoal, ou seja é necessário desde logo construir de base uma política de raiz baseada nos conceitos e critérios defendidos pela EFQM.

3.2.3. Prospekção de mercado

O mercado Europeu e em geral em todos os países desenvolvidos estão em crescimento neste sector e estima-se que em 2050 mais de metade da população Europeia tenha mais de 50 anos, e cerca de 80%¹², destas pessoas, vivem sozinhos ou com o cônjuge. Este surto natural de envelhecimento deve-se aos *baby-boomers*, como já referido anteriormente, no entanto há quem defenda que os *baby-boomers* podem dividir em duas partes, uma primeira que vai de 1943 até 1954 e outra de 1955 até 1964, e que esta última terá expectativas diferentes em

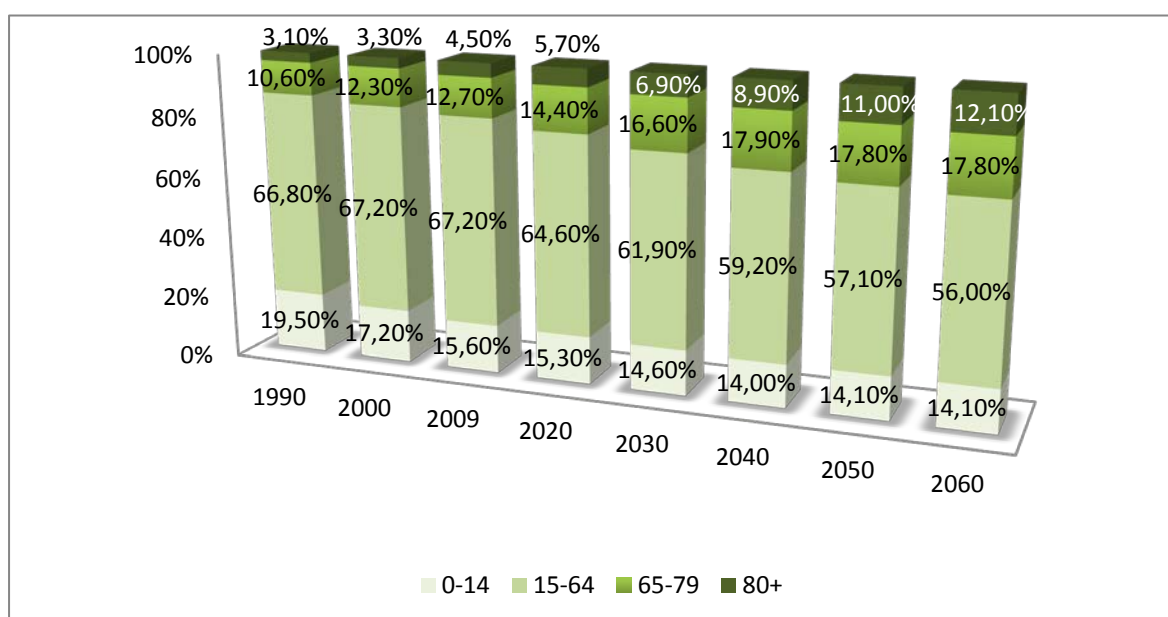


Figura 5: Evolução demográfica na Europa (Eurostat)

relação aos cuidados na velhice. Estas expectativas¹³ não serão só o bem-estar e a ausência de doenças, mas também a independência nas opções do seu dia-a-dia, manutenção de um estilo de vida activo e a prática de diversas actividades de lazer. Esta geração apresenta este padrão de comportamento e consumo, pois são mais saudáveis mais instruídos e mais ricos que as gerações anteriores. Só na união Europeia têm uma riqueza conjunta superior a três mil milhões de Euros. O mesmo estudo refere ainda que os idosos do futuro (figura 1) como são em maior número, mais instruídos e terão mais recursos e saúde que os idosos de hoje, irão colocar mais desafios no que respeita ao valor acrescentado, recrutamento e apoio familiar.

¹² EU-25, NMS: See Table 4.1 Income and living conditions in Europe, Eurostat statistical books

¹³ Envelhecimento na Europa: Desafios do sector Europeu de serviços sénior;

Face à situação actual e prevista, é necessário de acordo com as referências da Comissão Europeia¹⁴, construir infra-estruturas que dêem um suporte elevado ao apoio social e que apelem à prevenção nos cuidados de saúde dos mais velhos e permanência na vida activa por mais tempo.

Relativamente aos rendimentos médios, como se pode ver na tabela 1 e figura 2, na Europa 27 em 2006 a média de rendimentos é de 31.302 € anuais, o que por mês representa cerca de 2.600€. Considerando apenas os países da UE com rendimentos anuais acima da média, temos Alemanha, Dinamarca, França, Reino Unido, Luxemburgo, Holanda, Áustria, Finlândia, Suécia ficam com uma média arredondada em 40.000€ anuais.

O sector onde a empresa se situa e tendo atenção só aos países acima referidos têm neste momento uma quota de mercado de cerca de 31 milhões de pessoas e em 2060 prevê-se que este seja de 59 milhões sensivelmente o dobro, do que é hoje (ver figura 5).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EU-27	:	27 947	30 140	30 347	28 226	29 114	31 302	:	:	:
Belgium	31 644	33 109	34 330	34 643	35 704	36 673	37 674	38 659	40 698	:
Bulgaria	1 430	1 514	1 588	1 678	1 784	1 978	2 195	2 626	3 328	4 085
Czech Republic	4 616	5 142	6 016	6 137	6 569	7 405	8 284	9 071	:	10 663
Denmark	40 962	41 661	43 577	44 692	46 122	47 529	48 307	53 165	55 001	56 044
Germany	34 400	35 200	36 400	37 200	38 100	38 700	39 364	40 200	41 400	41 100
Estonia	3 887	4 343	4 778	5 278	5 658	6 417	:	:	:	:
Ireland	:	:	:	:	:	40 462	:	39 858	:	:
Greece	14 723	15 431	16 278	16 739	:	:	23 861	25 793	25 915	29 160
Spain	17 432	17 874	18 462	19 220	19 931	20 333	21 402	21 891	25 208	26 316
France	26 712	27 418	28 185	28 847	29 608	30 521	31 369	32 413	33 574	:
Italy	19 991	20 583	21 076	21 494	:	22 657	23 406	:	:	:
Cyprus	16 086	16 736	17 431	18 165	19 290	20 549	21 310	:	:	:
Latvia	3 247	3 426	3 523	3 515	3 806	4 246	5 211	6 690	8 109	8 727
Lithuania	3 591	3 726	4 046	4 195	4 367	4 770	5 543	6 745	:	7 406
Luxembourg	35 875	37 745	38 442	39 587	40 575	42 135	43 621	45 284	51 392	48 914
Hungary	4 173	4 898	5 846	6 447	7 119	7 798	7 866	8 952	9 805	9 603
Malta	13 461	13 791	14 068	14 096	14 116	14 706	15 278	15 679	16 158	:
Netherlands	31 901	33 900	35 200	36 600	37 900	38 700	40 800	42 000	43 146	44 412
Austria	:	:	:	:	34 995	36 032	36 673	37 716	39 023	33 384
Poland	6 226	7 510	:	:	6 230	6 270	8 178	:	10 787	:
Portugal	12 620	13 338	13 322	13 350	13 700	14 042	14 893	15 345	16 691	17 129
Romania	1 748	1 993	2 075	2 142	2 414	3 158	3 720	4 828	5 457	5 450
Slovenia	10 316	10 851	11 461	11 932	12 466	12 985	13 687	14 625	15 997	16 282
Slovakia	3 583	3 837	4 582	4 945	5 706	6 374	7 040	8 400	9 677	10 387
Finland	27 398	28 555	29 916	30 978	31 988	33 290	34 080	36 114	37 946	39 197
Sweden	31 621	30 467	31 164	32 177	33 344	34 027	35 084	36 871	37 597	34 746
United Kingdom	37 676	39 233	40 553	38 793	41 286	42 866	44 496	46 051	:	38 047
Iceland	37 641	34 100	:	:	:	:	:	:	:	:
Norway	36 202	38 604	43 750	40 883	42 152	45 560	47 221	:	52 632	51 343
Switzerland	43 682	:	48 499	:	45 760	:	46 058	:	47 088	:
Croatia	:	:	:	8 491	9 036	9 634	:	:	:	:

Figura 6: Rendimentos médios anuais por país (Eurostat)

¹⁴ Dados retirados do sitio

http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/situation_in_europe/c10160_pt.htm em 01 de Maio de 2011

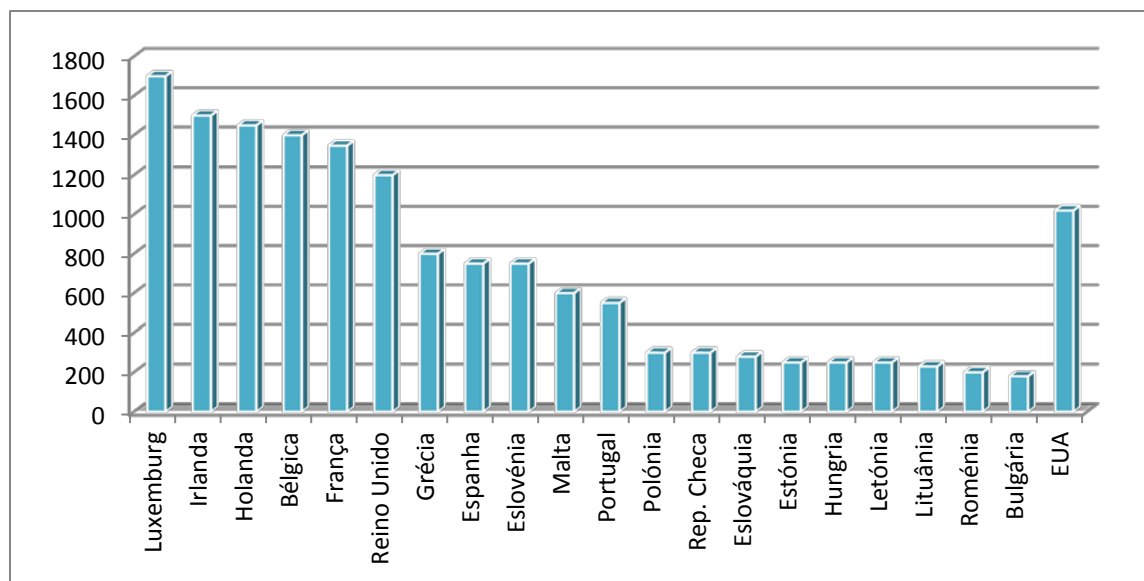


Figura 7: Remuneração mínima a 12 meses (Eurostat)

3.2.4. Concorrência

Ao nível da concorrência, não existe nada semelhante a nível local, já ao nível nacional existem alguns aglomerados de residências seniores (e similares) nas zonas de Lisboa, Cascais, Algarve e Norte, que oferecem essencialmente golfe, mar e sol, saúde e bem-estar. A oferta ao nível nacional, na zona de Lisboa, Cascais e Norte está ocupada com mais de 85% por clientes nacionais e com um custo capaz de 2.000€/mês. Já na zona do Algarve os RI existentes são classificados por camas mornas, ou seja tem um carácter sazonal, não conseguindo fidelizar o cliente por outros períodos do ano com actividades de interesse.

O mercado internacional, nomeadamente o americano, está bastante desenvolvido em residências seniores que fazem separação das várias situações que poderão estar neste grupo etário como são exemplo as residências para pessoas independentes (*Independent Living*) um facto cada vez mais crescente, as residências assistidas medicamente e residências que cuidam de pessoas com problemas crónicos tais como Alzheimer e Parkinson.

A base das residências Independent Living está na prestação de serviços básicos (alojamento, alimentação, limpeza e serviços de enfermagem) complementando em alguns casos com diversas actividades possibilitando a estas pessoas total independência e a possibilidade de

socializarem. Os preços praticados nestas residências estão entre os \$1.000 e os \$6.000 por mês e o mais usual é \$2.500/mês. As residências são constituídos por pequenos apartamentos que vão de T0 até T2, em que nalguns casos estas são vendidas e noutros são alugados.

Os custos operacionais são influenciados pela localização no centro interior do país a qual diminui o custo da mão-de-obra não especializada e os custos agrícolas na hotelaria, por sua vez o custo nas deslocações, quer em combustíveis como portagens, e da mão-de-obra especializada aumenta.

Como analisado anteriormente as taxas de crescimento são muito optimistas e existe muito potencial por desenvolver neste sector. Desta forma é crucial a aposta na diversidade das actividades a desenvolver junto do cliente e proporcionar um vasto leque de opções. Uma vez que existem os recursos naturais necessários e a possibilidade para desenvolvimento e criação de diversas actividades ao longo do ano, como por exemplo; actividades gastronómicas, visita a feiras, exposições de aldeias culturais, caminhadas pela serra entre outras, o que aumenta a diferenciação bem como a satisfação de certas necessidades mais específicas.

Existem planos e previsões para um investimento de mais de 12,7 mil milhões de euros em RI na zona oeste, Alentejo e Algarve. As zonas norte e centro terão alguns pequenos investimentos comparados com os restantes, essencialmente ao nível gastronómico, paisagístico e no património cultural.

No âmbito internacional, os nossos vizinhos espanhóis têm apostado no turismo residencial, ou seja, em aglomerados de casas que partilham espaços comuns e que têm uma gestão integrada como os RI, os quais se encontram localizados junto às zonas balneares e oferecem essencialmente mar, sol e golfe.

Numa primeira análise não existe por parte de concorrentes a intenção de um investimento significativo na zona centro para conquistar quota de mercado neste segmento com diferenciação na oferta e de um leque alargado de actividades complementares, no entanto, é necessário tentar prever o investimento diferenciado e que oferece alternativas a este segmento específico.

3.2.5. Fornecedores

Os fornecedores são um elemento chave no sucesso de uma empresa, quer pela qualidade dos produtos/serviços que presta mas também pelas condições de pagamento e de entrega. Os fornecedores vão ser divididos e tratados em três grupos:

Fornecedores operacionais; caracterizados pelo fornecimento de produtos necessários ao dia-a-dia do Resort, neste sentido o objectivo é promover a economia local e a própria agricultura biológica, indo ao encontro dos fornecedores locais procurando sempre produtos alimentares nacionais, frescos e com o mínimo de compostos químicos, ou seja, desta forma diariamente, proporcionará aos seus clientes uma alimentação saudável e de qualidade, aumentando assim a sua satisfação e qualidade de vida.

Operadores turísticos; de grosso modo são parceiros que prestam serviços na área de eventos sociais e culturais, bem como na captação de clientes e do seu transporte. A comunicação irá desempenhar um papel importante, que promova sinergias para as empresas e dê ao cliente a noção de valor acrescentado do serviço prestado.

Fornecedores tecnológicos; são um mercado mais pequeno e oferecem essencialmente sistemas de informação e comunicação. Libertam-nos pouco poder negocial nesta área, mas é imprescindível a sua aquisição e manutenção no sector turístico, isto porque nos dá a informação necessária sobre o cliente e a sua satisfação, bem como de toda a empresa incluindo as relações com os restantes fornecedores.

3.2.6. Factores Críticos de Sucesso

O sucesso de uma empresa está dependente da forma como orienta os seus principais objectivos para satisfazer os factores críticos de sucesso (FCS). Estes constituem as variáveis que mais valor proporcionam ao cliente e que nos diferenciam da concorrência na criação de valor. De acordo com um estudo elaborado para o Turismo de Portugal¹⁵, existem quatro pontos-chave para o sucesso de um RI:

¹⁵ Estudo para o Turismo de Portugal “Resort’s Integrados” (2006)

3.2.6.1. *Targeting*

- Os gestores, com a missão de desenvolver uma oferta de alojamento e de actividades.
- Os criadores de oferta e *partners*, responsáveis pelo sistema de experiências e por numerosos serviços como a gestão de espaços comuns e organização de eventos
- Os operadores turísticos, devem ser persuadidos a iniciarem a promoção do Resort sendo uma ferramenta essencial na divulgação.
- Os clientes que são a razão de existir do Resort, procurando a plena satisfação do turista. Os grupos com idades compreendidas entre 25 e 35 anos e mais de 55 anos registam uma procura superior comparativamente aos outros grupos etários.

3.2.6.2. *Sistema de Valor*

É uma ferramenta de optimização do balanço entre o que se oferece ao turista e o que se pede em troca, ou seja, o Resort é competitivo quanto mais valor der ao cliente por menos esforço.

- Valor é o que recebe o cliente na sua estada no Resort e que resulta da soma das experiências, emoções e qualidade de serviço.
- Esforço é o que resulta da parte do cliente e que se deve minimizar, resulta da soma dos incómodos, insegurança e do preço pago.

Segundo o mesmo estudo, denota-se que a gestão de experiências assume uma importância estratégica e deverá ser a base inspiradora no desenvolvimento futuro dos RI em Portugal. Numa análise comparativa internacional mostra claramente que a maioria dos Resorts de sucesso tem em consideração a componente racional (processos de serviço e o preço), mas concentram as suas energias na boa gestão da componente emocional (experiências e *feelings*).

A gestão do sistema de valor é maior quanto melhor e mais eficiente for a gestão de experiências e da pirâmide emocional, não significando directamente ou indirectamente um aumento nos custos da empresa, mas sim um aumento do esforço organizativo por parte integrante de todos os envolvidos.

3.2.6.3. *Produção de Valor*

A produção de valor envolve muitos factores e muitas pessoas que devem funcionar bem para produzir o enaltecimento que implica um sistema de experiências e emoções gratificantes para o cliente. Assim a gestão integrada do Resort deve conseguir fomentar a comunicação, a imagem, a constituição de parcerias, a qualidade dos processos de serviços, experiências e alojamentos, elevados níveis de manutenção e segurança.

3.2.6.4. *Town Center*

Em primeiro lugar é necessário entender o que é um *Town Center* (TC) e porquê que este é considerado um ponto crítico de sucesso. Um TC é um espaço, aberto ou fechado, onde estão concentradas a maioria das actividades desde alimentação, dormida, compras, actividades diversas e a administração do Resort. É um lugar onde as pessoas são vistas, reúnem para confraternizar, para se divertirem, para relaxar e até mesmo para aprender. Dos vários Resorts de sucesso analisados, todos eles têm um TC que centraliza a maioria das actividades e dá vida ao Resort, ou seja, num TC consegue-se criar ligação entre os clientes e o Resort o que enfatiza a noção de produção de valor acrescentado. Um TC organizado e produtivo (produção de valor) é uma base para o sucesso do Resort.

Existe um ponto que é necessário esclarecer, que um TC não é um centro comercial, apesar de ter muitas semelhanças físicas este destina-se exclusivamente á venda de bens e serviços, já num TC existe a possibilidade de ter apartamentos e actividades comuns a todos os *cluster's* do Resort, exemplificando a exploração de um auditório que terá todos os dias uma agenda com diversas actividades, culturais, educativas e de discussão aberta ao público entre outras. Define-se por *cluster's* as parcerias com entidades empresariais que complementam a actividade do turismo com serviços e produtos específicos.

É importante adaptar o TC ao público-alvo e às suas necessidades, bem como as suas preferências, ou seja, não existe uma sequência de procedimentos nos quais poderemos dizer que funcionam em todo o lado e com todas as pessoas, por exemplo, um modelo de negócio de sucesso num determinado Resort no Algarve poderá não ser um bom modelo de negócio na Região Centro. De forma a caracterizar melhor a diferenciação dos modelos, actualmente em Portugal temos ginásios cada vez mais específicos a um determinado público-alvo, como exemplo temos ginásios destinados somente a senhoras e outros somente a pessoas a partir de

uma certa idade. É necessário na criação de um Resort ter em consideração um espaço que permita enaltecer o sistema de experiências e emoções, dando vida ao *Town Center*, o qual criará o elo entre o projecto e os clientes.

Tabela 1: Resumo dos factores críticos de sucesso

Factores Críticos de Sucesso		
FCS1	Alojamento	Diversidade nas ofertas
FCS2	Diversificação de actividades	Experiências: Edutainment; Entretenimento; escape; estéticas
FCS3	Divulgação e Publicidade	Ter uma imagem sempre presente quer dentro e fora do Resort
FCS4	Satisfação e Fidelização do Cliente	Gestão das experiências
FCS5	Sistema de valor	Relação entre o valor percebido e o preço pago (>1)
FCS6	Produção de Valor	Criação de parcerias e acordos entre clusters melhorando a oferta e otimizar os recursos existentes
FCS7	Town Center	Gestão da pirâmide de emoções

Em suma, os factores críticos de sucesso podem ser resumidos conforme a tabela 1, na criação de uma imagem que defende os valores da empresa, na divulgação e concretização dessa imagem, na gestão do sistema de valor, nas experiências e da pirâmide de emoções num *Town Center*, ou seja, com estes sete factores consegue-se atingir a satisfação do cliente, adesão às diversas actividades e a fidelização que por sua vez aumenta o volume de negócios e a rentabilidade de todo o projecto, bem como a formação de um *know-how* exclusivo e diferenciador que comparticipa positivamente para o aumento do valor percebido pelo cliente.

3.2.7. Estratégia de marketing mix

Neste ponto, não iremos abordar a análise SWOT, tendo em consideração a finalidade de averiguar e comparar o ambiente interno com externo, ou seja como não existe envolvente interna não tem sentido seguir uma abordagem deste tipo, assim iremos seguir uma alternativa no estudo pelo marketing mix, que é a análise de alvos, posicionamento e de políticas no produto, preço, distribuição e comunicação.

3.2.7.1. Alvos

O público-alvo estabelecido encontra-se em diversos países, o que só por si dificulta a divulgação e a captação do cliente, sendo necessário proceder à selecção dos países em que irão incidir as sinergias para angariação do cliente. Deste modo e de acordo com perfil da população de cada país consideramos principalmente dois critérios:

- Os rendimentos *per capita*; com este critério pretende-se que numa primeira fase o preço não seja uma condicionante;
- A localização geográfica; quanto mais a norte as pessoas viverem maiores as diferenças climáticas e mais provável a mudança bem como um fortalecimento nas épocas baixas e maior a probabilidade de fidelização.

Tendo em conta os dois critérios acima descritos considera-se que os diversos segmentos se devem dividir por zonas e em três fases para se fazer a divulgação numa óptica de concentração dos alvos, conforme tabela 2.

Tabela 2: Rendimentos *per capita* e proposta da selecção dos mercados por fases.

Países	FMI 2010: PIBn per Capita em US \$	Seleção dos alvos de mercado por fases		
		1ª	2ª	3ª
Luxemburgo	122.272		X	
Noruega	96.591	X		
Suíça	84.983			X
Dinamarca	63.003	X		
Suécia	61.098	X		
Holanda	51.410		X	
Finlândia	50.090	X		
Áustria	50.504			X
Irlanda	48.517		X	
Bélgica	48.110			X
Alemanha	44.556			X
França	44.401			X
Islândia	43.226		X	
Reino Unido	39.604		X	

3.2.7.2. *Posicionamento*

No que respeita ao posicionamento é necessário descrever detalhadamente o que a empresa oferece e onde se vai distinguir dos outros.

O público-alvo como foi definido procura espaços naturais e o contacto com as comunidades locais, tem um elevado nível de exigência quanto à experiência turística, mas sem esquecer o conforto e a segurança. A diferenciação da prestação de serviço, que tornará a oferta especializada e única, assentará na sustentabilidade da natureza e na diversidade de actividades, quer com a cultura local como com a própria paisagem.

3.2.7.3. *Política do Produto*

Tal como descrito anteriormente no posicionamento esta oferta é para pessoas que procuram um novo local para permanecer durante algum tempo e/ou queiram apenas quebrar rotinas e conhecer algo diferente ao padronizado no mercado. Apostando numa imagem que estimule paz, descoberta, observação e aprendizagem com uma gestão integrada permitiremos ao utilizador um leque variado e independente de opções na sua estadia.

3.2.7.4. *Política de Preços*

O preço deverá ter como base a fidelização do cliente, ou seja, preços mais baixos para quem pretenda ficar por longos períodos e preços mais elevados para curtos períodos de tempo, no entanto, o preço deve ter uma vertente condicionante na selecção do público-alvo pretendido.

3.2.7.5. *Política de Comunicação*

Um dos pontos críticos de sucesso é a produção de valor que engloba a imagem que deve passar e ser percepcionada, tornando-se assim necessário não só divulgar, mas também ter em atenção à imagem que se passa para a cativação do público-alvo definido. No que diz respeito à captação deve ser usado no seu país a publicidade, patrocínios, participação em feiras turísticas e páginas na internet.

3.2.7.6. Política de Distribuição

A distribuição será outro ponto-chave usando os *targetings* definidos nos pontos críticos de sucesso, deste modo a criação de relações com os operadores turísticos e agências de viagens é fundamental, isto porque as agências de viagens apesar de terem poder negocial como fornecedor conseguem garantir uma taxa de ocupação mínima, suportando os custos em caso de não concretização da venda. A criação de um *site* próprio bem como os *sites* da especialidade deverão ser utilizados para a promoção do espaço, uma vez que a internet é um instrumento fundamental para a divulgação e angariação.

3.3. Para onde queremos ir?

3.3.1. Visão

A visão define as metas que a organização pretende alcançar, estas deverão ser atingíveis e deverá definir um período entre cinco a dez anos.

Queremos ser pioneiros na diversidade no mercado sénior e obter o reconhecimento pela EFQM como uma empresa inovadora e de excelência na sua premiação mais elevada.

3.3.2. Missão

A missão define a existência da organização, explica a razão de ser, o motivo por que foi criada e o papel que assume na sociedade.

Somos uma empresa que procura proporcionar qualidade de vida a séniores, bem como promover e divulgar as belezas e encantos de Portugal.

3.3.3. Valores

Valores podem ser definidos como a atitude dos nossos profissionais na execução do seu trabalho, a forma como lidam com o cliente e que princípios regem a instituição. Os valores que se consideram mais importantes, são:

- Flexibilidade na estrutura e pessoas para uma resposta mais rápida;
- Integração de toda a organização agindo como um só;
- Inovação na capacidade de resposta a novos desafios e tendências;

- Responsabilidade, simplicidade e integridade nos nossos valores;

A base da cultura da empresa terá que ser o compromisso com os objectivos da empresa através da aproximação de todos os colaboradores ao invés de uma estrutura hierarquizada e piramidal, inculcando de forma visível e constante um comportamento com base nos valores da organização, suprimindo assim as fronteiras verticais, horizontais, externas e geográficas com vista a uma resposta rápida eficiente e eficaz, a qual contribuirá para a melhoria contínua dos profissionais e processos.

As vantagens da aproximação dos colaboradores e eliminação da estrutura rígida piramidal na organização têm como ambição a melhoria no sistema de comunicação, a agilização das decisões, a redução de custos, a definição clara dos objectivos, o dinamismo e o espírito inovador. Ao nível dos colaboradores esta aproximação cria novos desafios, maior dinamismo, realização pessoal e lealdade para com os objectivos da empresa.

Além das vantagens enumeradas é também necessário aproveitar esta aproximação para apoiar os processos de inovação e melhoria contínua através da capacitação individual e colectiva, avaliar e rever a eficácia da liderança, conforme defende a lógica do RADAR.

3.3.4. Objectivos

Os objectivos deverão ser negociados e estabelecidas elevadas metas com os diversos *stakeholders*, no entanto, é necessário que correspondam a cinco critérios designados como SMART*:

- Specific – sem ambiguidades e entendidos por todos de igual modo;
- Mesasurable – devem poder medir-se e sem margem para dúvidas se estes são atingidos ou não;
- Achievable – devem ser alcançáveis e realistas;
- Rewarding/Results oriented – devem promover a recompensa ou a motivação para dar continuidade;
- Time-bound – definir o horizonte temporal para se atingir os resultados;

Posto isto, podemos então definir os objectivos para o primeiro ano de laboração com base nos factores críticos de sucesso e na viabilidade económica, em que temos;

- Atingir uma taxa de ocupação anual mínima de 50%;
- Obter uma rentabilidade dos capitais próprios no mínimo de 5%;
- O número de efectivos deverá estar entre 18% a 22% da taxa de ocupação;
- A taxa de satisfação dos clientes deverá ser superior a 80%;
- Conseguir que o cliente tenha uma noção do valor produzido superior a 1;
- Taxa de satisfação dos colaboradores deverá ser superior a 80%;

3.4. Qual o melhor caminho?

Analisando o público-alvo constatamos que este se trata de um mercado específico e como tal deve ser adoptada uma estratégia de diferenciação em serviços orientados para a população sénior mais jovem nos mercados do norte da Europa. Este projecto não tem interesse na abertura para faixas etárias e classes sociais díspares e não é de todo intento criar condições de uma expansão no futuro neste sentido, visto que iria promover a deterioração do nome, imagem e *know-how* atingido.

Os custos são avultados devido ao grande investimento inicial necessário, mas o valor percebido de uma oferta diferente e adaptada à realidade sénior, percepçiona um valor acrescentado elevado. É importante referir que em médio/longo prazo os custos terão uma redução significativa, possibilitando a capacidade de aumentar a oferta de serviços a um preço mais baixo. Outro tipo de custos adicionais será destinado aos recursos humanos especializados que carecem de infraestruturas próprias para manter a continuidade desse capital humano.

Apesar dos custos avultados iniciais estes podem ser compensados por um preço mais elevado inicialmente pelo factor novidade, pela oferta reduzida no mercado e o perfil de cliente que está disposto a pagar um *premium price* por uma oferta diferente. É possível manter e aumentar a percepção no longo prazo, ou seja, com o aumento da taxa de ocupação é viável o incremento de serviços específicos.

Os activos intangíveis, como a imagem e o nome, devem ser trabalhados de modo a não serem confundidos com outros Resort's aumentando a percepção do valor acrescentado e a

promoção da diferenciação. As políticas da organização, como exemplo a política de preços, deverão ter em conta a criação de barreiras à mobilidade dos clientes e dos fornecedores, impedindo assim estes *stakeholders* de saírem facilmente.

Na política de investimento deve-se fazer uma análise para apurar o investimento ideal entre capitais próprios, financiamento externo, financiamento estatal e alargamento a outras empresas (cluster's), considerando a repartição dos custos e riscos do empreendimento por todos os envolvidos.

Por último deve-se promover a integração horizontal que ajude a criar sinergias ao negócio complementando assim com oferta específica.

3.5. Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?

Após termos noção de qual a situação económica para este negócio, onde queremos ir e qual o melhor caminho, falta seleccionar os critérios financeiros e não financeiros que nos vão permitir, dependendo dos interesses dos diversos *stakeholders*, estabelecer quais os mais relevantes e se é necessário rever algumas das escolhas feitas anteriormente.

Uma das formas de assegurar o melhor caminho é pela via da qualidade, ou seja ao almejarmos o reconhecimento pela EFQM, somos de certa forma obrigados a avaliar o nosso planeamento pela lógica RADAR como já referido anteriormente. Este método utilizado frequentemente proporciona uma visão perante o caminho que é traçado, permitindo uma gestão atempada de certos pontos fracos ou de ameaças.

3.6. Como podemos assegurar que chegamos ao destino?

O sistema de gestão da organização será baseado no sistema *Balanced Scorecard*, pois permite a esquematização, interligação e acompanhamento dos objectivos definidos para a organização facilitando assim a sua comunicação. O processo de revisão e de definição da estratégia da organização, tem que ter como base os acontecimentos passados e as tendências do mercado, apurando causas dos desvios e as devidas consequências, este apuramento terá também como finalidade a avaliação de desempenho individual e colectivo.

É extremamente importante a comunicação no que respeita à orientação para atingir objectivos de modo a colocar toda os intervenientes a trabalhar como um só e com um único



Figura 1: O envolvimento das quatro perspectivas do Balanced Scorecard

propósito, no entanto, a comunicação é algo que não é mecânico e que têm algumas barreiras, como por exemplo a recepção da mensagem pode sofrer diversas percepções não desejáveis e nesse sentido é necessário clarificar e objectivar, pela liderança a mensagem transmitida.

Neste projecto é essencial a criação de parcerias e protocolos, quer com entidades privadas e públicas, que promovam o dinamismo e a diversidade das actividades externas da empresa, mas para tal é necessário a adesão dos clientes a questionários pela organização, de forma a apurar as suas necessidades e satisfazê-las.

Esta criação de parcerias ou protocolos tem que ser espelhada nos processos da entidade e demonstrar abertura a novas actividades, que poderão fazer a diferença ao cliente, aumentando assim a sua satisfação e fidelização à organização.

De acordo com a cultura da empresa, o compromisso deverá ser incutido pelos líderes da organização através do exemplo e da clarificação das metas a atingir. De acordo com os princípios fundamentais da EFQM, os líderes devem actuar sobre os valores, focando-se na visão e nas linhas estratégicas da organização.

Ao nível dos recursos humanos deve existir um compromisso entre o avaliador e avaliado de modo a reconhecer esforços, motivar e permitir aos colaboradores participar nas actividades

de melhoria, premiando publicamente, quer financeiramente ou não, e tentando promover a igualdade de oportunidades entre todos.

Como política estratégica é necessário conseguir angariar e fidelizar clientes por um longo período de tempo, proporcionando condições de satisfação para estes, e tendo como consequências a manutenção dos postos de trabalho, remuneração dos accionistas e satisfação dos parceiros sociais.

Tabela 3: Balanced Scorecard

Visão Perspectivas	<i>Ser reconhecidos pela EFQM</i>			
	Objectivos	Indicadores	Meta	Iniciativa
Financeira	f1. Rendibilidade dos Capitais Próprios	RCP	> 5%	Optimização da receita e redução de custos
	f2. Taxa de Ocupação	Capacidade actual/Capacidade instalada	>50%	Divulgação e promoção do espaço. Agências de viagens
Clientes	c1. Noção de Valor	Taxa de Satisfação vs preço pago	>1	Inquéritos de satisfação/ Relações públicas com os clientes
	c2. Satisfação do Cliente	Taxa de Satisfação	> 80%	Inquéritos de satisfação
	c3. Sistema de experiências e emoções adequado	Satisfação pelas actividades vs Insatisfação pelos incidentes	>85%	Abordagem no final de cada actividade ao cliente
	c4. #Clientes vs #Pessoal	Taxa de relação	18% a 22%	Contratacção de efectivos de acordo com a taxa de ocupação
Processos Internos	i1. Cumprimento das regras do Resort	Taxa de cumprimento	90%	Divulgação e sanção das más práticas
	i2. Avaliação dos colaboradores	Avaliação 360°	75%	Formação específica;
Aprendizagem e Crescimento	a1. Formação contínua	Número de Formações	2/mês	Promover acções de formação entre colaboradores
	a2. RADAR	Percentagem média dos critérios	>90%	Auto-avaliação

3.6.1. Descriminação dos objectivos;

f1. Rentabilidade dos capitais próprios; toda a empresa tem em vista a maximização do lucro e é claro que sem este objectivo deixa de haver investidores interessados e outros *stakeholders* para continuar a confiar e investir na empresa, assim e conforme as projecções para o primeiro ano define-se que a RCP ideal é superior a 5%.

f2. Taxa de Ocupação; este indicador descreve-se, numa perspectiva financeira, como um indicador que influencia directamente o aumento da RCP. Existem certas actividades que para poderem ser executadas terão que ter um número mínimo de clientes no Resort. A taxa é calculada entre a capacidade instalada do Resort e o número diário de clientes.

c1. Noção de valor; o indicador irá corresponder ao FCS5 (Sistema de Valor) que por sua vez também avalia o FCS 2, 4 e 7 (Diversidade de actividades, gestão de experiências e gestão da pirâmide emocional), conforme se pode verificar na figura 9.

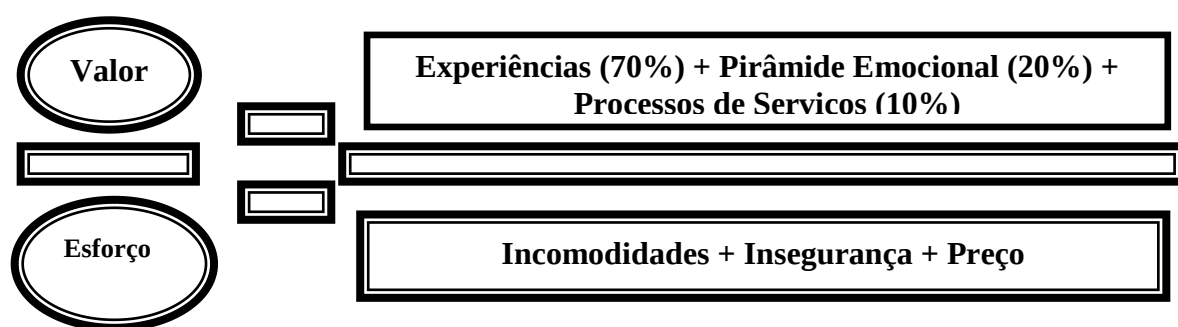


Figura 2: Equação referente à relação entre Valor e Esforço no sistema de valor

c2. Satisfação de cliente; tem como objectivo avaliar a relação entre o cliente e a empresa no que diz respeito à sua satisfação perante a prestação dos diversos serviços e na resolução de inconvenientes ocorridos. Esta satisfação é feita por inquéritos durante e/ou no final da estadia.

c3. Sistema de experiências e emoções adequado; queremos saber se as experiências e a pirâmide emocional estão a corresponder à expectativa do cliente, sendo crucial para a manutenção da noção de valor. Esta taxa é calculada através de questionário juntamente com a satisfação do cliente.

c4. O número de colaboradores com o número de clientes; é importante manter uma relação de 1 colaborador por cada 5 clientes (20%), mas também para relacionar a uma empresa estável e motivadora ao seu efectivo, capacitando este indicador na redução de custos e num incremento à taxa de satisfação do cliente e do pessoal.

i1. Cumprimento das regras do Resort; ao nível dos *clusters* e dos colaboradores é necessário que as regras sejam estritamente cumpridas para que a imagem seja única, assegurar o bom funcionamento do espaço e manter as instalações em segurança. Para efeitos de cálculo da

taxa de cumprimento é preciso ter uma lista com pressupostos a serem cumpridos por todos os intervenientes e deverá ser controlada pela segurança.

i2. Avaliação dos colaboradores; é feito através de uma avaliação 360°, ou seja, o avaliado faz uma auto-avaliação e depois analisa com os feedbacks de superiores, colegas, subordinados e outros *stakeholders*, possibilitando assim o desenvolvimento individual e colectivo. A esta avaliação estará vinculado o sistema de recompensa por elevadas taxas de desempenho quer individual como colectivo.

a1. Formação contínua; a formação deve ser entendida como optimização e melhoramento das qualidades quer do serviço como dos colaboradores assim estes deverão ter um número de horas de formação específica, técnica, pessoais, entre outras necessárias ao desempenho das suas funções.

a2. RADAR; os nove critérios da lógica RADAR deverão estar incutidos e fazer parte da laboração normal da entidade, ou seja, a auto-avaliação será aquilo que irá assegurar o melhor caminho, assim torna-se fundamental que a sua implementação e evidência na instituição seja clara e prática. Neste sentido a soma da avaliação não deverá ser inferior a 90%.

3.6.2. Alinhamento estratégico

Neste ponto iremos abordar os testes aos indicadores e a relação que os indicadores têm entre si, isto é, não é suficiente ter uma visão, missão e objectivos é preciso interligá-los e criar uma cadeia de procedimentos no caso destes não se verificarem.

Estipular objectivos e criar orientações revela-se por vezes de fácil execução, no entanto, é necessário ter atenção que estes objectivos devem cumprir certos critérios (SMART) e serem consistentes com o propósito e finalidade conforme os testes aos indicadores do Balanced Scorecard, como é demonstrado na tabela 4. Os respectivos testes a estes indicadores encontram-se em anexo.

A interligação dos objectivos conforme se pode observar na figura 8, representa a conexão dos objectivos entre as várias perspectivas, ou seja, é com o intuito de funcionamento em conjunto que as políticas e as tarefas deverão ser desdobradas.

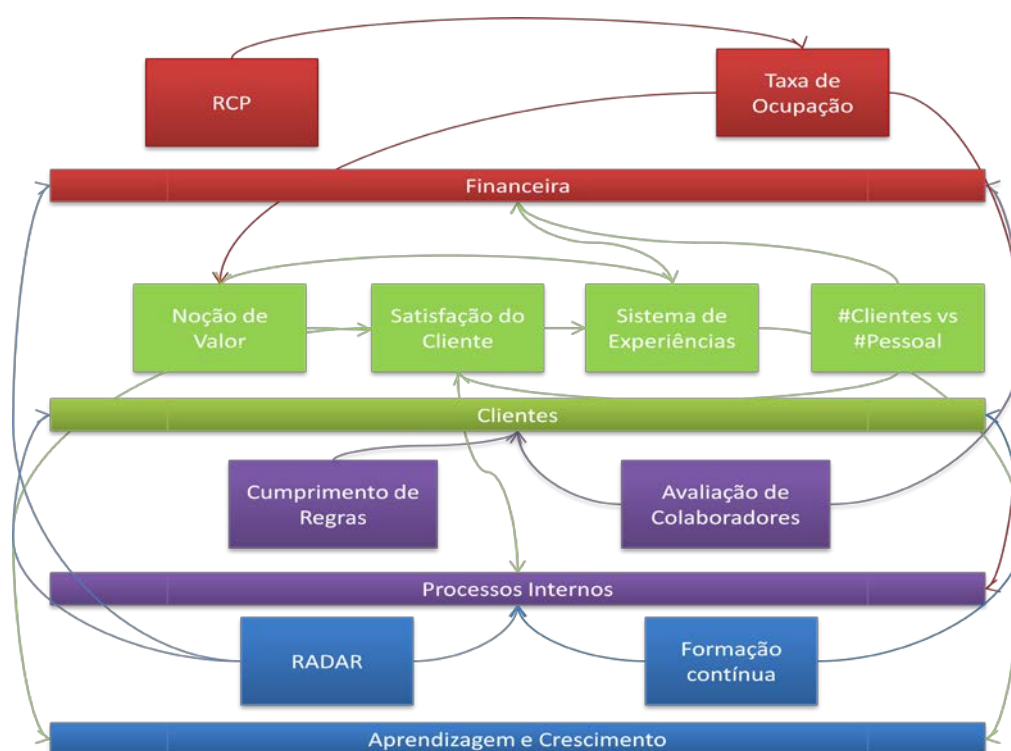


Figura 8: Interligações entre os objectivos do Balanced Scorecard

Tabela 4: Teste aos indicadores do Balanced Scorecard (Neely (2002) e Carvalho e Filipe (2006))

Indicador	Titulo que define o que o indicador mede
Propósito	Qual o motivo que se está a medir este item
Relaonado com	Qual o objectivo que se relaciona com este indicador
Target	Que target de performance se pretende atingir
Fórmula	Como se calcula esta medida
Frequência	Define qual a frequência da medição
Quem mede	Estabelece quem é o responsável pela medição
Origem dos dados	Qual a fonte dos dados
Quem faz uso da medida	Estabelece quem e o destinatario do indicador
O que fazem	Define as acções que devem ser tomadas
Notas	Observações e comentários adicionais.

3.7. Análise Financeira

Neste capítulo e após um vasto estudo de mercado em que vimos que existem consumidores para este tipo de oferta, chega assim o momento de antevermos a situação financeira e a viabilidade económica. No entanto a análise financeira que aqui iremos abordar irá efectuar-se

através de pressupostos ao nível dos gastos, rendimentos e investimento, ou seja, um projecto com esta dimensão carece de uma planta arquitetónica para se poder apurar o investimento real, bem como estudos mais especializados ou pedidos de cotação específicos para apuramento de gastos e rendimentos.

3.7.1. Pressupostos

Os pressupostos estão divididos em três partes, gastos, rendimentos e investimento, todos os valores aqui apresentados foram discutidos com várias pessoas dessas áreas e feitas as respectivas analogias e/ou retirados de documentação que se teve acesso e aplicados neste projecto.

3.7.1.1. *Gastos*

Nesta secção em primeiro lugar vamos analisar dimensões, áreas para construção e o investimento necessário, de seguida os gastos variáveis, custo com o pessoal e por último os custos fixos.

Tabela 5: Pressupostos gerais do projecto.

Pressupostos		
Número de camas	750,00	Camas
Capacidade de Alojamento	1.250,00	Pessoas
Área de Ocupação por pessoa	51,00	m ²
Área Bruta de Construção	63.750,00	m ²
Preço de Construção por m ²	425,00 €	por m ²
Preço de Mobiliário por m ²	350,00 €	por m ²
Total de Investimento Estimado	49.406.250,00 €	

Conforme a tabela 5, as dimensões mínimas de um Resort são normalmente de 2.000 camas, no entanto, teve-se em consideração três aspectos; o público-alvo; o tipo de turismo; e a localidade numa zona montanhosa. Normalmente um Resort acolhe um número alargado de segmentos de mercado e tem um vasto leque de segmentos, como não acontece neste caso em que existe um só segmento e também devido à opção pela diferenciação, este não deverá ser muito espaçoso perdendo o ambiente acolhedor que é importante para o público-alvo. O tipo

de turismo é o turismo de natureza e como tal esta deverá ser mantida e preservada, e por último a zona montanhosa da beira interior não é propícia às grandes construções como temos visto na evolução da nossa população. Posto isto estabeleceu-se um número ideal de 750 camas, em que cerca de um terço das camas serão individuais dando-nos uma capacidade máxima de 1.250 clientes.

Sabendo a capacidade máxima do Resort falta-nos saber qual o espaço que cada um ocupa, assim e conforme a tabela 5, podemos concluir que os Town Center, apesar de normalmente estarem definidos entre 1 a 3 m²/pessoa, para este caso específico como a dimensão deste Resort é menor achou-se por bem calcular o espaço do TC por 5 m²/pessoa. Como referido o TC será o centro do Resort onde as pessoas se juntam para ver e serem vistas desfrutando das várias actividades proporcionadas, como exemplo o espaço terá restaurantes, ginásio, Spa, clínica, lojas de conveniência, auditórios, administração, biblioteca entre outros espaços.

Pelas normas europeias de obtenção da classificação de estrelas nos hotéis, dizem-nos, que no mínimo um quarto de um hotel de quatro estrelas deverá possuir 30 m² para duas pessoas, optou-se por calcular sobre 30 m²/pessoa por duas razões, primeiro pela diferenciação e em segundo lugar porque o Resort deverá trabalhar com uma oferta mista entre quartos de hotel e pequenas casas de campo. Por fim temos os outros, que são estradas, edifícios de apoio, armazéns, lavandaria, jardins, marina, bares entre outros de pequena dimensão.

Relativamente ao preço da construção e dos equipamentos é de difícil apuramento o valor real, devido à complexidade do projecto arquitetónico e respectivos equipamentos. Devido a esta impossibilidade contactamos diversos especialistas nos sectores da construção civil e equipamentos hoteleiros, onde se estabeleceu um preço médio aproximado de 425,00€/m². O preço de mobiliário e equipamento foi algo mais complicado em apurar devido às especificidades de cada actividade, no entanto, considerou-se 350,00€/m² devido ao número de quartos que não necessitam de grande investimento ao nível de equipamento, apurando-se assim cerca de 150,00€/m² possibilitando a diminuição do preço para as restantes actividades.

Tabela 6: Pressupostos sobre a ocupação por pessoa no Resort

Ocupação por pessoa no Resort

Espaços	Área Total	Área/Pessoa	
Town Center	6.250,00	5,00	m ²
Quartos	37.500,00	30,00	m ²
Outros	20.000,00	16,00	m ²
Total	63.750,00	51,00	m ²

Em gastos variáveis temos a alimentação, as comissões e os gastos pelas diversas actividades (tabela 6), na aquisição de uma noite padroniza-se o regime de meia pensão. A opção pela meia pensão deve-se ao facto de incentivar o prolongamento da estadia e ao mesmo tempo a possibilidade de escolha por outras alternativas, sendo que os gastos com a alimentação entre o pequeno-almoço e uma refeição completa ficarão num valor próximo de 15,00€ pelas duas refeições. Ao nível das agências de viagens o custo das comissões numa primeira fase considerar-se-á 15% apesar destas terem normalmente um custo entre os 10% e os 15% e que estas obtenham uma taxa de angariação até 30% da capacidade.

As actividades bem como os outros serviços serão facturados à parte e não deverão ter um custo superior a 40% do valor facturado. Na tabela 7 é possível ver as diversas actividades e entende-se por outros serviços a lavandaria, internet e entre outros.

Tabela 7: Pressupostos dos gastos

Pressupostos Gastos	Referência
Alimentação Peq/almoço e Almoço	15,00 €
Comissões	15%
Por Actividade	40%
Por Outros Serviços	40%

Para apuramento dos custos de pessoal utilizou-se um rácio de 1 colaborador para cada 5 clientes e o efectivo apurou-se com a taxa de ocupação de cada ano e o seu crescimento, *vide* tabela 8.

Tabela 8: Quadro de efectivos de pessoal

Quadro de Pessoal	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Administração / Direcção	5	5	5	5	5	5
Administrativos	10	10	10	10	10	10
Comercial / Marketing	10	10	10	10	10	10
Chefes de Grupo	20	24	28	32	36	36
Operacionais	85	102	119	136	153	153
Especialistas	8	9	10	10	11	11
TOTAL	138	160	182	203	225	225

Os valores aqui apresentados fogem um pouco à realidade de vencimentos actuais, no entanto foi considerado que o tempo de construção de um empreendimento desta envergadura é de aproximadamente de dois anos e assumiremos que os vencimentos terão uma tendência gradual para subirem admitindo que o seu incremento salarial a partir de n seja sempre de 3%. As taxas são o somatório entre a taxa de contribuição para a segurança social e de 2% para o seguro de acidentes de trabalho, tabela 9.

Tabela 9: Perspectiva da remuneração média mensal e anual dos colaboradores

Pressupostos Colaboradores	Número	Vencimento Médio	Subsídio Almoço	Taxas	Custo Total Mensal
Administração / Direcção	5	3.000,00 €	6,00 €	23,75%	19.222,50 €
Administrativos	10	1.500,00 €	6,00 €	25,75%	20.182,50 €
Comerciais	10	1.500,00 €	6,00 €	25,75%	20.182,50 €
Chefes de Grupo	20	1.500,00 €	6,00 €	25,75%	40.365,00 €
Operacionais	85	1.250,00 €	6,00 €	25,75%	144.829,38 €
Especialistas	8	1.800,00 €	6,00 €	25,75%	19.164,00 €
Total/ Média	138	1.417,75 €	6,00 €	25,68%	263.945,88 €

Na tabela 9 observa-se o número de trabalhadores estimados para uma taxa de ocupação de 50% em n e os respectivos custos mensais.

Tabela 10: Estimativa dos fornecimentos e serviços externos

Pressupostos FSE	Valor Mensal	Valor Anual
Subcontratos	20.000,00 €	240.000,00 €
Electricidade	15.625,00 €	187.500,00 €
Combustíveis	800,00 €	9.600,00 €
Água	12.500,00 €	150.000,00 €
Ferramentas e Utensílios	200,00 €	2.400,00 €
Livros e doc. técnica	200,00 €	2.400,00 €
Material de escritório	50,00 €	600,00 €
Formação	1.500,00 €	18.000,00 €
Despesas de representação	2.500,00 €	30.000,00 €
Comunicação	7.000,00 €	84.000,00 €
Seguros	8.234,38 €	98.812,50 €
Deslocações e estadas	5.000,00 €	60.000,00 €
Comissões	109.687,50 €	1.316.250,00 €
Honorários	7.500,00 €	90.000,00 €
Contencioso e notariado	25,00 €	300,00 €
Conservação e reparação	2.500,00 €	30.000,00 €
Publicidade e propaganda	10.000,00 €	120.000,00 €
Limpeza, higiene e conforto	350,00 €	4.200,00 €
Vigilância e segurança	10.000,00 €	120.000,00 €
Outros forn. e serviços	150,00 €	1.800,00 €
TOTAL FSE	213.821,88 €	2.565.862,50 €

Em relação aos custos fixos tentou-se abranger um pouco todas as situações possíveis com base na pesquisa em demonstrações de resultados de algumas empresas do sector, assim descortinando algumas rubricas temos (tabela 10); subcontratos que se referem à aquisição de serviços tais como a cozinha, lavandaria e limpeza compensando o efectivo em falta para estas tarefas fazendo assim a transição no aumento dos efectivos, com o crescimento da taxa de ocupação; a electricidade e a água considerou-se 25,00€ e 20,00€, respectivamente, por pessoa, no entanto esta terá um comportamento crescente à medida do aumento dos clientes, estes valores tem já em consideração um investimento em energias renováveis onde se consegue uma poupança significativa; deslocações e estadas e as despesas de representação terão como destino a viagens aos países nórdicos por forma a garantir promoção e divulgação adequada; os honorários serão despesas a médicos e outros profissionais especializados.

3.7.1.2. **Rendimentos**

Os rendimentos deste projecto são provenientes de quatro fontes, o alojamento, as actividades, outros serviços e os consumos diários. O alojamento 65,00 € é sem IVA (80,00€ com IVA) é um preço baixo comparativamente com outros Resort's com leques de oferta de actividades equivalentes principalmente por dois factores. Apesar de ser um projecto diferenciador deve conseguir laborar a um preço baixo quer para uma segurança adicional de investimento e diminuição do risco do projecto como para proteção de futuros concorrentes tanto a nível de guerra de preços como a possibilidade de investimentos em soluções alternativas e diferenciadoras. Assim iremos analisar o projecto com base neste valor que foi apurado tendo como base alguns Resort's espanhóis. O consumo das actividades teve em conta o uso simples das diferentes actividades como se pode ver na tabela 11, algumas como a piscina e o ginásio serão gratuitas.

O consumo de outros serviços deve-se a serviços como lavandaria, internet, telefone e outros produtos de carácter esporádico, a título de exemplo temos as comissões de venda de produtos vinícolas que uma quinta possa vir a fazer no Resort. Os serviços diários serão as receitas que se obtém através dos bares/café e restaurantes.

Tabela 11: Estimativas dos rendimentos por pessoa

Pressupostos Rendimentos	Preço	Unidade
Preço alojamento	65 €	/noite
Consumo de actividades	250 €	/mês
Consumo de outros serviços	50 €	/mês
Serviços diários	150 €	/mês

Algumas das actividades possíveis dentro do Resort, o auditório aqui terá como finalidade não só a possibilidade de sala de conferência, mas também para teatro, concertos, exposições entre outros (tabela 12). O Eco-Tours são visitas guiadas pela natureza explorando a sua flora e fauna. Não esquecendo as actividades destinadas ao “Edutenimento”, algumas poderão estar dentro das actividades já prescritas e outras poderão ser criadas.

Tabela 12: Algumas das actividades possíveis no Resort

Actividades Resort	
Marina	Pesca Desportiva
Casino	Caça
Auditório	Bicicleta
Health club & Spa	Garrafeira
Restaurantes	Observatório
Bares/Cafés	Hipismo
Lojas de conveniência	Eco-Tours
Campo de ténis	Ginásio
Centro Médico	Piscina

Na taxa de ocupação inicial de 50% teve-se em consideração no ano n o trabalho que pode vir e deve ser desenvolvido em termos de marketing e de divulgação nos dois anos em que este está a ser construído e à angariação das respectivas agências de viagens, nos anos seguintes refere-se à consolidação, fidelização e angariação de novos clientes. (tabela 13)

Tabela 13: Taxa de ocupação por ano

Pressupostos Ocupação	Estimativa	Crescimento
Taxa de Ocupação n	50%	-
Taxa de Ocupação $n+1$	60%	20,00%
Taxa de Ocupação $n+2$	70%	16,67%
Taxa de Ocupação $n+3$	80%	14,29%
Taxa de Ocupação $n+4$	90%	12,50%
Taxa de Ocupação $n+5$	95%	5,56%

3.7.1.3. Investimento

Após apurados os custos e os rendimentos falta-nos calcular o investimento necessário ao empreendimento. Assim e conforme tabela 14 vamos pressupor que a empresa não tem interesse em fazer qualquer parceria com *cluster's* no investimento do projecto. Esta opção decerto que não é a mais viável, no entanto, por falta de projecto arquitetónico é muito complexo fazer o cálculo do investimento por *cluster*. Além desta existem três possibilidades para o investimento, através de capital próprio, financiamento bancário ou privado (*Business Angel's* e sociedades de capital de risco) e por último financiamento estatal através de

programas próprios ao desenvolvimento quer do turismo como das zonas rurais (COMPETE/QREN), neste último caso a participação pode chegar a mais de 60%, o que poderá ser muito vantajoso do ponto de vista que existe necessidade de um investimento muito avultado inicialmente sem qualquer tipo de retorno durante os primeiros dois anos.

Tabela 14: Estimativa de investimento e repartição

Pressupostos Investimento	Percentagens	Valor
Capital Inicial	50%	24.703.125,00 €
Financiamento Externo	50%	24.703.125,00 €
Taxa de Juro Financiamento	6%	5.928.750,00 €

A taxa de juro teve por base o micro-crédito o que para um financiamento deste montante tem tendência a ser mais baixa, no entanto, a remuneração aos investidores privados deverá ser mais elevada. Assim entendemos que a utilização desta taxa é a ideal quer para uma hipótese ou outra, sendo que numa situação alternativa, positiva ou negativa, não irá influenciar negativamente a decisão de não investimento.

Tabela 15: Estimativa dos investimentos futuros

Investimentos em anos futuros	Valor
Terrenos e recursos naturais	1.000.000,00 €
Equipamento de transporte	200.000,00 €
Ferramentas e utensílios	50.000,00 €
Equipamento administrativo	100.000,00 €
Total	1.350.000,00 €

Nos anos subsequentes é necessário o Resort preparar e adaptar-se ao futuro (tabela 15), melhorando assim as condições e a sua oferta, neste sentido entendemos que será necessário a aquisição de terrenos para a exploração do Resort no futuro próximo, bem como a aquisição de alguns equipamentos quer de transporte como administrativo e outros para o melhoramento da eficiência e eficácia dos serviços.

3.7.2. Análise do projecto

Com os pressupostos que ficaram definidos podemos verificar que a nível económico e financeiro o projecto tem viabilidade quer na perspectiva do projecto quer na perspectiva do investidor, ambos têm um retorno do investimento em apenas 6 anos. Esta análise e conforme já foi referido no investimento existem diferentes formas possíveis de fazer o investimento, quer com as parcerias e apoio estatal quer só com o apoio estatal. Estas opções poderão ajudar a viabilizar ainda mais este empreendimento, ou seja, quer com acordos com cluster's da área e/ou com o apoio estatal o risco e o investimento do projecto diminuem significativamente servindo de alavancagem ao valor acrescentado líquido (VAL).

Tendo em consideração as duas principais variáveis, o preço de alojamento e a taxa de ocupação, em $n+5$ temos um retorno no cash-flow de 6.702.743,87 €, conforme tabela 16, isto demonstra a capacidade do empreendimento gerar receita após o investimento total. No entanto estes cash-flows gerados não estão actualizados de acordo com o custo de capital assim na tabela 17 e 18 verificamos a viabilidade após os respectivos factores de actualização.

Tabela 16: Mapa previsional de Cash Flow's operacionais

Meios Libertos do Projecto	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	1.278.321,63 €	2.360.661,84 €	3.492.721,08 €	4.590.857,53 €	5.653.581,36 €	9.640.735,50 €
Amortizações do exercício	5.434.687,50 €	5.522.187,50 €	5.522.187,50 €	5.522.187,50 €	5.522.187,50 €	494.062,50 €
Fundo de Maneio	1.259.710,48 €	253.667,00 €	254.394,02 €	257.446,66 €	260.631,88 €	138.764,88 €
CASH FLOW de Exploração	7.972.719,60 €	8.136.516,34 €	9.269.302,60 €	10.370.491,69 €	11.436.400,75 €	10.273.562,89 €
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	- 49.406.250,00 €	- 1.350.000,00 €	- €	- €	- €	- €
Free cash-flow	- 41.433.530,40 €	6.786.516,34 €	9.269.302,60 €	10.370.491,69 €	11.436.400,75 €	10.273.562,89 €
CASH FLOW acumulado	- 41.433.530,40 €	- 34.647.014,06 €	- 25.377.711,45 €	- 15.007.219,77 €	- 3.570.819,02 €	6.702.743,87 €

Tabela 17: Cálculo do VAL na perspectiva do projecto

Perspectiva Projecto	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5	a_∞
Free Cash Flow to Firm	- 1.433.530,40 €	6.786.516,34 €	9.269.302,60 €	10.370.491,69 €	11.436.400,75 €	10.273.562,89 €	171.195.185,09 €
WACC	5,11%	5,29%	5,52%	5,81%	6,13%	6,36%	6,36%
Factor de actualização	1,00	1,05	1,11	1,18	1,25	1,33	1,41
Fluxos actualizados	- 41.433.530,40 €	6.445.774,49 €	8.343.222,92 €	8.822.014,21 €	9.167.025,16 €	7.742.427,21 €	121.301.056,37 €
Fluxos acumulados	- 41.433.530,40 €	-34.987.755,91 €	-26.644.532,99 €	- 17.822.518,78 €	- 8.655.493,62 €	- 913.066,41 €	120.387.989,96 €

Valor Actual Líquido (VAL)	120.387.989,96 €
-----------------------------------	-------------------------

Taxa Interna de Rentabilidade	31,97%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	6 anos
------------------------	---------------

Tabela 18: Cálculo do VAL na perspectiva do investidor

Perspectiva Investidor	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5	a_∞
Free Cash Flow do Equity	-18.218.521,65 €	357.775,09 €	3.138.184,60 €	4.536.996,94 €	5.900.529,25 €	5.035.314,64 €	80.073.556,29 €
Taxa de juro de activos sem risco	2,88%	2,96%	3,05%	3,14%	3,24%	3,34%	3,44%
Prémio de risco de mercado	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%	3,12%
Taxa de Actualização	6,09%	6,18%	6,27%	6,36%	6,46%	6,56%	6,67%
Factor actualização	1,000	1,062	1,128	1,200	1,278	1,362	1,452
Fluxos Actualizados	-18.218.521,65 €	336.955,08 €	2.781.169,30 €	3.780.233,99 €	4.617.909,61 €	3.698.084,37 €	55.133.387,97 €
Fluxos acumulados	-18.218.521,65 €	-17.881.566,57 €	- 15.100.397,27 €	- 11.320.163,28 €	-6.702.253,67 €	-3.004.169,30 €	52.129.218,67 €

Valor Actual Líquido (VAL)	52.129.218,67 €
-----------------------------------	------------------------

Taxa Interna de Rentabilidade	29,20%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	6 anos
------------------------	---------------

Tabela 19: Alguns indicadores económicos, financeiros e de risco do negócio.

INDICADORES ECONÓMICOS	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Margem Operacional das Vendas	15,58%	19,72%	22,64%	24,73%	39,89%
Rentabilidade Líquida das Vendas	7,55%	12,40%	16,08%	18,98%	30,95%
Peso dos Custos c/Pessoal	18,82%	18,71%	18,74%	18,87%	19,15%

INDICADORES ECONÓMICOS-FINANCEIROS	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Return On Investment	3,33%	6,50%	9,52%	12,11%	18,11%
Rotação do Activo	44,03%	52,39%	59,18%	63,82%	58,53%
Rotação do Imobilizado	54,37%	73,80%	100,74%	140,55%	151,84%
Rendibilidade dos Capitais Próprios	6,09%	10,46%	13,45%	15,18%	20,74%
Rotação dos Capitais Próprios	80,65%	84,41%	83,65%	79,98%	67,03%

INDICADORES FINANCEIROS	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Autonomia Financeira	54,60%	62,07%	70,74%	79,79%	87,32%
Solvabilidade Total	120,26%	163,67%	241,80%	394,77%	688,48%
Endividamento Total	45,40%	37,93%	29,26%	20,21%	12,68%
Endividamento ML Prazo	40,21%	30,70%	20,19%	9,66%	0,00%

Indicadores de risco do negócio	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Margem Bruta	13.910.265,00 €	16.218.128,78 €	18.514.353,14 €	20.798.430,65 €	21.949.266,21 €

Grau de Alavanca Operacional	412%	325%	282%	258%	159%
Ponto Crítico	16.394.024,78 €	17.513.481,51 €	18.705.915,85 €	19.973.739,54 €	12.862.536,87 €
Margem de Segurança	32,00%	44,44%	54,85%	63,49%	168,43%

Tabela 20: Mínimos do VAL nas duas perspectivas para viabilização do projecto

Para VAL = 0		
	Taxa Ocupação	Preço
VAL - P.Projecto	17,51%	65,00 €
VAL - P. Investidor	35,17%	65,00 €
VAL - P.Projecto	50%	36,78 €
VAL - P. Investidor	50%	52,11 €

Tabela 21: Várias hipóteses possíveis na variação do preço ou da taxa de ocupação

Hipóteses	Referência	A Preço 55,00€	B Preço 75,00€	C Tx Ocupação 40%	D Tx Ocupação 60%
VAL - P.Projecto	120.387.989,96 €	77.823.505,45 €	162.887.159,50 €	83.416.104,28 €	157.308.768,58 €
VAL - P. Investidor	52.129.218,67 €	11.686.908,85 €	92.571.528,49 €	16.978.587,13 €	87.279.850,21 €
TIR - P. Projecto	31,97%	22,99%	40,04%	24,15%	39,15%
TIR - P. Investidor	29,20%	8,52%	45,49%	11,69%	43,77%
PayBack	6 anos	6 anos	4 anos	6 anos	4 anos

O empreendimento evidencia que é capaz de gerar receita não só para os investidores como também para investimentos futuros, isto com a manutenção de uma taxa de ocupação perto de 100% e com um preço relativamente baixo comparativamente com o mercado com o mesmo tipo de oferta, ou seja, em n+5 após o pagamento do investimento inicial a margem de segurança e a solvabilidade total aumentam exponencialmente, quer isto dizer que este empreendimento a partir deste momento tem capacidade para endividamento a médio/longo prazo e com risco baixo, consequentemente com taxas de juro mais vantajosas.

O período de retorno do investimento quer ao nível do investidor como do projecto são de 6 anos, estando assim dentro da média de retorno de investimento. Ao nível dos vários indicadores temos dados muito interessantes para o investimento como o peso do custo com o pessoal nos rendimentos operacionais, a rentabilidade dos capitais próprios nos últimos anos e a autonomia financeira.

Na tabela 20 indica-se o limite para o investimento quando o VAL é igual a 0, quer na perspectiva do projecto como no investidor, alterando a taxa de ocupação e o preço, assim temos que a taxa de ocupação mínima na óptica do investidor é de 35,17% para a prática de preços na ordem dos 65,00€, já ao nível do preço mais baixo será de 52,11€ com taxas de ocupação de 50%.

A tabela 21 faz a comparação entre as quatro situações possíveis que estamos a analisar, e que são:

A – Taxa de ocupação de 50% e preços de 55,00€ de alojamento;

B – Taxa de ocupação de 50% e preços de 75,00€ de alojamento;

C – Taxa de ocupação de 40% e preços de 65,00€ de alojamento;

D – Taxa de ocupação de 60% e preços de 65,00€ de alojamento;

Como se pode verificar as diferenças quer positivas como negativas têm grandes impactos no valor actual do negócio, no entanto, consegue-se apurar que em caso de necessidade é possível adaptar o projecto a mudanças negativas não perdendo o retorno do investimento, ou por outro lado numa óptica positiva recuperar o investimento bem mais rápido e fazer novos investimentos com os próprios recursos do empreendimento.

4. Conclusões

Este estudo tem como ponto de partida um projecto para o mercado sénior, no entanto, conseguimos perceber que neste mercado existem diversos segmentos com diferentes características e necessidades. É necessário dentro do mercado sénior estabelecer um entendimento de quem é o destinatário do produto, que neste caso é o segmento eco no qual procuram um serviço específico e diferente, no sentido em que haja uma perseveração e sustentabilidade da natureza e do meio envolvente, também é notória a relevância que dão aos factores gastronómicos, culturais e sociais da região procurando sempre experiências autênticas.

Este segmento na sua maioria corresponde à geração dos baby-boomers, que neste momento têm um peso significativo nas decisões de cada país, como são os casos conhecidos do problema das reformas. Isto significa que estão a entrar numa nova fase da sua vida e procuram além do mais saúde e bem-estar. Este mercado tem tendência a duplicar no período de 20 anos.

A exigência aliada ao conhecimento de diversas experiências no turismo torna este cliente num grande desafio. Desafio esse que terá obrigatoriamente ter em atenção a parâmetros de qualidade correspondentes ao segmento, ou seja, a expectativa dos clientes por natureza é alta e isso traz certamente um risco acrescido no que concerne à imagem transmitida e que por sua vez poderá ser inflacionada ou deflacionada através de pequenos comentários no meio informático. Assim chegamos à conclusão que é importantíssimo olhar numa primeira fase para a interiorização do pessoal nos objectivos e valores da empresa divulgando e prestando sempre a mesma imagem.

Com este estudo foi possível identificar sete factores críticos de sucesso, os dois primeiros são referentes à oferta que o Resort terá quer a nível de alojamento com diversas tipologias e espaços como a diversificação das actividades oferecidas nas quatro áreas identificadas. Outros dois pontos críticos têm a sua importância na imagem transmitida, quer na divulgação e promoção como na satisfação e fidelização do cliente em que o termo de qualidade percebido terá que ser o mesmo que o produzido. Os três últimos pontos críticos dizem respeito ao sistema de valor e à sua produção, que deverá ser feita num espaço comum a todos.

O alinhamento estratégico com a comunicação do desenvolvimento dos objectivos e dos resultados deverão ser feitos através do Balanced Scorecard, isto porque é uma ferramenta que consegue corresponder às necessidades de informação e comunicação da organização em tempo útil e com a possibilidade de tomar decisões mais assertivas quer no curto prazo como a médio-longo prazo, isto é, o mercado poderá evoluir em sentido oposto ao que hoje é tendência, no entanto, com a informação atempada e correcta pode-se preparar a mudança, adaptando-se, evoluindo, reconstruindo ou até mesmo revolucionando.

Ao nível da análise económico-financeira é um negócio que carece de um avultado investimento inicial, desta forma demonstra um retorno quer na perspectiva do projecto como na perspectiva do investidor, muito interessante na ordem dos 30% de taxa de rentabilidade interna, esta taxa deve-se ao facto da capacidade instalada, a qual permite uma diluição significativa dos custos e consequentemente uma optimização dos rendimentos, o *payback period* são de 6 anos para ambas as perspectivas. O factor crítico para este negócio é a taxa de ocupação ao qual poderá encarecer ou necessitar de um investimento mais avultado dependendo das expectativas e dos desvios, mas mesmo que haja um investimento significativo na divulgação e promoção não é um custo que irá influenciar a decisão de investimento.

Em suma, é um projecto ambicioso e desafiante, com boas perspectivas de futuro e uma tendência crescente nos próximos 20 anos, o que revela um negócio apetecível ao investimento. Os critérios da EFQM foram sempre inspiradores na elaboração deste projecto, isto é, os critérios de meios (liderança, gestão de pessoas, estratégia, recursos e parcerias) e os critérios de resultados (satisfação dos clientes, satisfação dos colaboradores, impacto na sociedade e resultados-chave financeiros e não financeiros) estiveram sempre presentes no desenho do projecto.

Anualmente, dever-se-á efectuar uma auditoria, sustentada um guião da EFQM de modo a validar os princípios de qualidade e ferramentas à excelência.

Referências Bibliográficas

Ansoff, H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, California.: Prentice/Hall International.

António, N.S. e A. Teixeira (2005), *Gestão da Qualidade de Deming ao modelo de excelência da EFQM*.: Edições Sílabo.

Carvalho, J. e J. Filipe (2006), *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*.Lisboa: Edições Sílabo.

Carvão, S. (2009), Tendências do Turismo Internacional, *Exedra n.º temático*.

Chiavenato, I. (1987), *Teoria Geral da Administração*.: São Paulo, MacGraw-Hill.

Cruz, C.P. *Balanced Scorecard em Concentrar uma organização no que é essencial*.: Vida Económica.

Deming, W. E. (1964), *Statistical adjustment of data*.: New York, Dover

Drucker, P.F. (1995), *Concept of the Corporation*, New Jersey.: Transaction Publishers, 20-120.

El-Kouba, A., K.D. Roglio, J.M.D. Corso e W.V. Silva (2009), Programas de desenvolvimento comportamental: Influências sobre os objectivos estratégicos, *Revista de Administração de Empresas* 3, 295-308.

Eurostat (2011), Highlights - The greying of the baby boomers - A century-long view of ageing in European populations, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_projections

Eurostat (2011), Life expectancy at age 65 for men and women steadily increased over the period 2002 to 2006, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Sustainable_development_-_Demographic_changes

Freire, A. *Estratégia Sucesso em Portugal*.: 6ª Edição da Verbo.

Juran, J. M. (1990), *Juran na Liderança pela Qualidade*, São Paulo, Pioneira.

Kaplan, R. e D. Norton (1992), The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January- February, 71-79.

Kaplan, R. e D. Norton (1996), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.

Kaplan, R. e D. Norton (2004), *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes*, Massachusetts.: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R. e D. Norton (2006), *Alignment – Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*, Massachusetts.: Harvard Business School Publishing Corporation.

Life Long Learning (2007), *Uma Europa Envelhecida: Perfis Profissionais do Sector Europeu de services Séniores. Tipologia e Desenvolvimento*,: Projecto Leonardo da Vinci n.º 134320-LLP-2007-DK-LMP

Life Long Learning (2007), *Uma Europa Envelhecida: Desafios do Sector Europeu de serviços Sénior*,: Projecto Leonardo da Vinci n.º 134320-LLP-2007-DK-LMP

Neely, A., C. Adams e M. Kennerly (2002), *The Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Bussiness Success*. Edinburgh: Pearson Education, 30-60.

New York Times (2007), In Europe, care for the elderly is being transformed, <http://www.nytimes.com/2007/04/13/business/worldbusiness/13iht-wbelder.2.5273274.html?pagewanted=2>

Nicolau, I. (2001), Conceito de Estratégia, *INDEG/ISCTE*.

Pereira, A. (1989), Gestão Estratégica – dinâmica permanente de mudança (projecto de Investigação – quadro teórico e metodologia), *Sociologia* n.º 7.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*,: New York, The Free Press.

Shewhart, W. A. (1986), *Statistical method from the viewpoint of quality control*,: New York, Dover Publications.

Anexos

ANEXO 1: TESTE AO INDICADOR “RENDIBILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS”	63
ANEXO 2: TESTE AO INDICADOR “TAXA DE OCUPAÇÃO”	63
ANEXO 3: TESTE AO INDICADOR “NOÇÃO DE VALOR”	63
ANEXO 4: TESTE AO INDICADOR “SATISFAÇÃO DO CLIENTE”	64
ANEXO 5: TESTE AO INDICADOR “SISTEMA DE EXPERIÊNCIAS E EMOÇÕES ADEQUADO”	64
ANEXO 6: TESTE AO INDICADOR “#CLIENTES VS #PESSOAL”	64
ANEXO 7: TESTE AO INDICADOR “CUMPRIMENTO DAS REGRAS DO RESORT”	65
ANEXO 8: TESTE AO INDICADOR “AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES”	65
ANEXO 9: TESTE AO INDICADOR “FORMAÇÃO CONTÍNUA”	65
ANEXO 10: TESTE AO INDICADOR “RADAR”	66
ANEXO 11: VOLUME DE NEGÓCIOS	66
ANEXO 12: CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS	67
ANEXO 13: FORNECIMENTO E SERVIÇOS EXTERNOS	67
ANEXO 14: CUSTO COM O PESSOAL	68
ANEXO 15: INVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO	70
ANEXO 16: INVESTIMENTO	71
ANEXO 17: FINANCIAMENTO	71
ANEXO 18: DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	72
ANEXO 19: PLANO DE FINANCIAMENTO	73
ANEXO 20: BALANÇO PREVISIONAL.....	74
ANEXO 21: INDICADORES	75

Anexo 1: Teste ao indicador “Rendibilidade dos Capitais Próprios”

Indicador	f1. Rendibilidade dos Capitais Próprios
Propósito	Avaliar a rendibilidade do Resultado Líquido sobre o investimento
Relacionado com	Taxa de Ocupação
Target	> 5%
Fórmula	Resultado Líquido/Capitais Próprios
Frequência	Anual
Quem mede	Contabilidade
Origem dos dados	Registos contabilísticos
Quem faz uso da medida	Gestão Topo
O que fazem	Revisão dos meios, optimização dos custos e dos proveitos
Notas	

Anexo 2: Teste ao indicador “Taxa de Ocupação”

Indicador	f2. Taxa de Ocupação
Propósito	Avaliar o sistema de valor, as acções de marketing e pessoal
Relacionado com	Noção de Valor e Avaliação dos colaboradores
Target	> 50%
Fórmula	Capacidade Média Diária / Capacidade Instalada
Frequência	Mensal
Quem mede	Departamento de Marketing
Origem dos dados	Registos contabilísticos
Quem faz uso da medida	Gestão topo e Departamento de Marketing
O que fazem	Melhoramento no sistema de experiências e verificação das acções dos colaboradores
Notas	

Anexo 3: Teste ao indicador “Noção de Valor”

Indicador	c1. Noção de Valor
Propósito	Avaliar Satisfação do Cliente; Sistema de experiências; e Cumprimento das Regras do Resort
Relacionado com	Satisfação do Cliente; Sistema de experiências e emoções
Target	> 1
Fórmula	(sistema de experiências + Pirâmide de emoções + qualidade de serviço) / (Inconvenientes + Insegurança + Preço pago)
Frequência	Bimensal
Quem mede	Departamento de Marketing
Origem dos dados	Questionários, relatórios das actividades
Quem faz uso da medida	Gestão topo e Departamento de Marketing
O que fazem	Reduzir os inconvenientes e insegurança e/ou aumentar/melhorar a qualidade de serviço e a oferta de experiências
Notas	As diversas actividades deverão preencher um relatório de acordo com o feedback do cliente e a sua adesão

Anexo 4: Teste ao indicador “Satisfação do Cliente”

Indicador	c2. Satisfação do Cliente
Propósito	Medir a satisfação do cliente
Relacionado com	Sistema de experiências; Avaliação dos colaboradores; Cumprimento das regras do Resort;
Target	> 80%
Fórmula	Cálculo através de questionário
Frequência	Resumo dos vários questionários trimestralmente
Quem mede	Departamento de Marketing
Origem dos dados	Questionários, relatórios das actividades
Quem faz uso da medida	Gestão de topo, Departamento de Marketing e Recursos Humanos
O que fazem	Melhorar os pontos fracos
Notas	Esta medição servirá também para avaliar os colaboradores

Anexo 5: Teste ao indicador “Sistema de experiências e emoções adequado”

Indicador	c3. Sistema de experiências e emoções adequado
Propósito	Avaliar e medir a acção na oferta e diversidade de actividades
Relacionado com	Noção de Valor; Taxa de Ocupação; Formação e treino;
Target	>85%
Fórmula	Cálculo através de relatórios das actividades e questionários
Frequência	Trimestral
Quem mede	Departamento de Marketing
Origem dos dados	Questionários, relatórios das actividades
Quem faz uso da medida	Gestão de topo, Departamento de Marketing e Recursos Humanos
O que fazem	Melhorar os pontos fracos
Notas	Esta medição servirá também para avaliar os colaboradores

Anexo 6: Teste ao indicador “#Clientes vs #Pessoal”

Indicador	c4. #Clientes vs #Pessoal
Propósito	Manutenção dos custos
Relacionado com	Rendibilidade dos Capitais Próprios e Satisfação do Cliente
Target	18% a 22%
Fórmula	# médio de Clientes/# médio de Pessoal
Frequência	Mensal
Quem mede	Recursos Humanos
Origem dos dados	Registos contabilísticos
Quem faz uso da medida	Gestão de topo e Recursos Humanos
O que fazem	Aumento/Redução de efectivos temporários
Notas	

Anexo 7: Teste ao indicador “Cumprimento das regras do Resort”

Indicador	i1. Cumprimento das Regras do Resort
Propósito	Assegurar o bom funcionamento no Resort e a segurança
Relacionado com	Noção de Valor
Target	>95%
Fórmula	Cálculo através de relatório da segurança
Frequência	Mensal
Quem mede	Segurança
Origem dos dados	Relatório diário da Segurança
Quem faz uso da medida	Gestão de topo
O que fazem	Accionamento de mecanismos para evitar o incumprimento.
Notas	

Anexo 8: Teste ao indicador “Avaliação dos colaboradores”

Indicador	i2. Avaliação dos Colaboradores
Propósito	Avaliar o desempenho individual e colectivo dos colaboradores bem como a sua motivação
Relacionado com	Rendibilidade dos Capitais Próprios; Noção de Valor
Target	>75%
Fórmula	Avaliação 360º com factores ponderantes
Frequência	Anual
Quem mede	Recursos Humanos
Origem dos dados	Questionários; Avaliação 360º
Quem faz uso da medida	Gestão de topo e Recursos Humanos
O que fazem	Acções de formação; Melhoramento dos objectivos individuais
Notas	

Anexo 9: Teste ao Indicador “Formação contínua”

Indicador	a1. Formação contínua
Propósito	Aperfeiçoar e garantir um nível de qualidade na prestação de serviço
Relacionado com	Avaliação dos colaboradores; Satisfação do Cliente
Target	2 por Mês
Fórmula	
Frequência	Regularmente
Quem mede	Recursos Humanos
Origem dos dados	Recursos Humanos
Quem faz uso da medida	Recursos Humanos
O que fazem	Aperfeiçoamento dos atributos técnicos, profissionais e pessoais
Notas	

Anexo 10: Teste ao indicador “RADAR”

Indicador	a2. RADAR
Propósito	Verificação e manutenção dos meios e dos resultados ser reconhecido pela EFQM
Relacionado com	Com todos os objectivos
Target	>90% em média dos 9 critérios
Fórmula	Aplicação do modelo de auto-avaliação definido pela EFQM
Frequência	Quadrimestralmente
Quem mede	Departamento Marketing, Recursos Humanos e Contabilidade
Origem dos dados	Questionários, regulamentos, relatórios.
Quem faz uso da medida	Gestão de Topo
O que fazem	Acompanhamento dos desvios e acções de adaptação
Notas	Deve envolver toda a organização

Anexo 11: Volume de negócios

Volume de negócios em €

Rubricas	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Taxa de variação dos preços		3%	3%	3%	3%	3%
Tx Crescimento		20,00%	16,67%	14,29%	12,50%	5,56%
Vendas						
Mercadorias diversas	1.125.000	1.390.500	1.670.918	1.966.909	2.279.155	2.464.907
Vendas por ano/pessoa	7.500	9.000	10.500	12.000	13.500	14.175
Vendas médias Mensais/pessoa	150	155	159	164	169	174
TOTAL - Vendas	1.125.000	1.390.500	1.670.918	1.966.909	2.279.155	2.464.907
Prestação de Serviços						
Alojamento	14.625.000	17.550.000	20.475.000	23.400.000	26.325.000	27.787.500
Actividades	1.875.000	2.250.000	2.625.000	3.000.000	3.375.000	3.562.500
Serviços Diversos	375.000	450.000	525.000	600.000	675.000	712.500
Total - Prestação Serviços	16.875.000	20.250.000	23.625.000	27.000.000	30.375.000	32.062.500
Total Volume de Negócios	18.000.000	21.640.500	25.295.918	28.966.909	32.654.155	34.527.407
IVA	4.140.000	4.977.315	5.818.061	6.662.389	7.510.456	7.941.303
Total Volume de Negócios + IVA	22.140.000	26.617.815	31.113.979	35.629.298	40.164.611	42.468.710

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

	Margem Bruta	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Mercadorias diversas	60%	450.000	556.200	668.367	786.763	911.662	985.963
Alojamento		3.375.000	4.050.000	4.725.000	5.400.000	6.075.000	6.378.750
Actividades	60%	750.000	900.000	1.050.000	1.200.000	1.350.000	1.425.000
Serviços Diversos	60%	150.000	180.000	210.000	240.000	270.000	285.000
Total CMVMC		4.725.000	5.686.200	6.653.367	7.626.763	8.606.662	9.074.713
IVA	23%	1.086.750	1.307.826	1.530.274	1.754.156	1.979.532	2.087.184
Total CMVMC + IVA		5.811.750	6.994.026	8.183.641	9.380.919	10.586.194	11.161.896

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos em €								
	Tx IVA	Valor Mensal	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Subcontratos	23%	20.000	240.000	247.200	254.616	262.254	270.122	278.226
Electricidade	23%	15.625	187.500	231.750	278.486	327.818	379.859	410.818
Combustíveis	23%	800	9.600	9.888	10.185	10.490	10.805	11.129
Água	6%	12.500	150.000	185.400	190.962	196.691	202.592	208.669
Ferramentas e Utensílios	23%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Livros e doc. técnica	23%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Material de escritório	23%	50	600	618	637	656	675	696
Formação	23%	1.500	18.000	18.540	19.096	19.669	20.259	20.867
Despesas de representação	23%	2.500	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778
Comunicação	23%	7.000	84.000	86.520	89.116	91.789	94.543	97.379
Seguros	0%	8.234	98.813	104.558	110.476	116.571	122.849	129.315
Deslocações e estadas	23%	5.000	60.000	61.800	63.654	65.564	67.531	69.556
Comissões	23%	109.688	1.316.250	1.626.885	1.954.973	2.301.283	2.666.612	2.883.941
Honorários	23%	7.500	90.000	92.700	95.481	98.345	101.296	104.335
Contencioso e	23%							

notariado		25	300	309	318	328	338	348
Conservação e reparação	23%	2.500	30.000	30.900	31.827	32.782	33.765	34.778
Publicidade e propaganda	23%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Limpeza, higiene e conforto	23%	350	4.200	4.326	4.456	4.589	4.727	4.869
Vigilância e segurança	23%	10.000	120.000	123.600	127.308	131.127	135.061	139.113
Outros forn. e serviços	23%	150	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087
TOTAL FSE			2.565.863	2.986.292	3.397.727	3.831.078	4.287.288	4.575.581
FSE - Custos Fixos			912.113	942.257	973.306	1.005.286	1.038.225	1.072.153
FSE - Custos Variáveis			1.653.750	2.044.035	2.424.422	2.825.792	3.249.063	3.503.428
TOTAL FSE			2.565.863	2.986.292	3.397.727	3.831.078	4.287.288	4.575.581
IVA			514.805	603.350	694.836	791.268	892.860	955.731
FSE + IVA			3.080.667	3.589.642	4.092.563	4.622.345	5.180.148	5.531.312

Anexo 14: Custo com o pessoal

Custos com Pessoal

	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	3%	3%	3%	3%	3%

Quadro de Pessoal	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Administração / Direcção	5	5	5	5	5	5
Administrativos	10	10	10	10	10	10
Comercial / Marketing	10	10	10	10	10	10
Chefes de Grupo	20	24	28	32	36	38
Operacionais	85	102	119	136	153	161
Especialistas	8	9	10	10	11	12
TOTAL	138	160	182	203	225	235

Remuneração base mensal em €	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Administração / Direcção	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Administrativos	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Comercial / Marketing	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Chefes de Grupo	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739
Operacionais	1.250	1.288	1.326	1.366	1.407	1.449
Especialistas	1.800	1.854	1.910	1.967	2.026	2.087

Remuneração base anual – Total Colaboradores em €		n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Administração / Direcção		210.000	216.300	222.789	229.473	236.357	243.448
Administrativos		210.000	216.300	222.789	229.473	236.356	243.447
Comercial / Marketing		210.000	216.300	222.789	229.473	236.356	243.447
Chefes de Grupo		420.000	519.120	623.809	734.312	850.883	920.231
Operacionais		1.487.500	1.838.550	2.209.333	2.600.693	3.013.558	3.259.171
Especialistas		201.600	228.413	256.653	286.382	317.664	337.712
TOTAL		2.739.100	3.234.983	3.758.162	4.309.805	4.891.176	5.247.456
Outros Custos em €							
Segurança Social							
Gerência / Administração	21,25%	44.625	45.964	47.343	48.763	50.226	51.733
Outro Pessoal	23,75%	600.661	716.937	839.651	969.079	1.105.519	1.188.452
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	54.782	64.700	75.163	86.196	97.824	104.949
Subsídio Alimentação	6,00 €	9.108	10.863	12.716	14.669	16.729	17.981
TOTAL OUTROS CUSTOS		709.176	838.464	974.872	1.118.707	1.270.297	1.363.115
TOTAL CUSTOS PESSOAL		3.448.276	4.073.447	4.733.034	5.428.512	6.161.473	6.610.571

QUADRO RESUMO em €	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Vencimentos						
Gerência/Administração	210.000	216.300	222.789	229.473	236.357	243.448
Pessoal	2.529.100	3.018.683	3.535.373	4.080.332	4.654.818	5.004.008
Encargos	645.286	762.901	886.994	1.017.842	1.155.745	1.240.185
Seguros Acidentes de Trabalho	54.782	64.700	75.163	86.196	97.824	104.949

Sub. Alimentação	9.108	10.863	12.716	14.669	16.729	17.981
TOTAL CUSTOS PESSOAL	3.448.276	4.073.447	4.733.034	5.428.512	6.161.473	6.610.571

Retenções Colaboradores em €		n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	10%	21.000	21.630	22.279	22.947	23.636	24.345
Outro Pessoal	11%	278.201	332.055	388.891	448.837	512.030	550.441
Retenção IRS Colaborador	12%	328.692	388.198	450.979	517.177	586.941	629.695
TOTAL Retenções		627.893	741.883	862.149	988.960	1.122.607	1.204.480

Anexo 15: Investimento em fundo maneoio

Investimento em Fundo Maneio Necessário em €						
	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Clientes	-	-	-	-	-	-
Existências	196.875	236.925	277.224	317.782	358.611	378.113
TOTAL	296.875	336.925	377.224	417.782	458.611	478.113
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	741.035	881.972	1.023.017	1.166.939	1.313.862	1.391.101
Estado	815.551	968.330	1.121.978	1.276.061	1.430.599	1.511.627
TOTAL	1.556.585	1.850.302	2.144.995	2.443.000	2.744.461	2.902.728
Fundo Maneio Necessário	- 1.259.710	- 1.513.377	- 1.767.772	- 2.025.218	- 2.285.850	- 2.424.615
Investimento em Fundo de Maneio	- 1.259.710	- 253.667	- 254.394	- 257.447	- 260.632	- 138.765

Anexo 16: Investimento

Investimento em €						
Investimento por ano	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Imobilizado Corpóreo						
Terrenos e Recursos Naturais		1.000.000				
Edifícios e Outras Construções	27.093.750					
Equipamento Básico	22.312.500					
Equipamento de Transporte		200.000				
Ferramentas e Utensílios		50.000				
Equipamento Administrativo		100.000				
Total Imobilizado Corpóreo	49.406.250	1.350.000	-	-	-	-
Total Investimento	49.406.250	1.350.000	-	-	-	-
Total Imobilizado	49.406.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250
Total Imobilizado Corpóreo	5.434.688	5.522.188	5.522.188	5.522.188	5.522.188	494.063
Total Amortizações	5.434.688	5.522.188	5.522.188	5.522.188	5.522.188	494.063

Anexo 17: Financiamento

Financiamento em €						
	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Investimento = Capital Fixo + FMN	48.146.540	1.096.333	- 254.394	- 257.447	- 260.632	- 138.765
Necessidades de financiamento	48.146.500	1.096.300	- 254.400	- 257.400	- 260.600	- 138.800
Fontes de Financiamento	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Meios Libertos	6.713.009	7.882.849	9.014.909	10.113.045	11.175.769	10.134.798
Capital Social	24.703.125					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	24.703.125					
TOTAL	56.119.259	7.882.849	9.014.909	10.113.045	11.175.769	10.134.798

Capital em dívida (início período)	24.703.125	24.703.125	19.762.500	14.821.875	9.881.250	4.940.625
Taxa de Juro	0	0	0	0	0	0
Juro Anual	1.482.188	1.482.188	1.185.750	889.313	592.875	296.438
Reembolso Anual		4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625
Imposto Selo (0,4%)	5.929	5.929	4.743	3.557	2.372	1.186
Serviço da dívida	1.488.116	6.428.741	6.131.118	5.833.495	5.535.872	5.238.248
Valor em dívida	24.703.125	19.762.500	14.821.875	9.881.250	4.940.625	
Capital em dívida	24.703.125	19.762.500	14.821.875	9.881.250	4.940.625	-
Juros pagos com Imposto Selo incluído	1.488.116	1.488.116	1.190.493	892.870	595.247	297.623
Reembolso	-	4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625

Anexo 18: Demonstração de resultados previsional

Demonstração de Resultados Previsional em €						
	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
Vendas	1.125.000	1.390.500	1.670.918	1.966.909	2.279.155	2.464.907
Prestações de Serviços	16.875.000	20.250.000	23.625.000	27.000.000	30.375.000	32.062.500
Volume de Negócios	18.000.000	21.640.500	25.295.918	28.966.909	32.654.155	34.527.407
CMVMC	4.725.000	5.686.200	6.653.367	7.626.763	8.606.662	9.074.713
Outros custos variáveis (FSE)	1.653.750	2.044.035	2.424.422	2.825.792	3.249.063	3.503.428
Margem Bruta de Contribuição	11.621.250	13.910.265	16.218.129	18.514.353	20.798.431	21.949.266
	64,56%	64,28%	64,11%	63,92%	63,69%	63,57%
FSE- Custos Fixos	912.113	942.257	973.306	1.005.286	1.038.225	1.072.153
Resultado Económico	10.709.138	12.968.008	15.244.823	17.509.067	19.760.205	20.877.113
Custos com o Pessoal	3.448.276	4.073.447	4.733.034	5.428.512	6.161.473	6.610.571
% de Vendas	19,16%	18,82%	18,71%	18,74%	18,87%	19,15%
Outros Custos Operacionais	-	-	-	-	-	-
Outros Proveitos Operacionais	-	-	-	-	-	-
EBITDA	7.260.861	8.894.562	10.511.789	12.080.555	13.598.732	14.266.542

Amortizações	5.434.688	5.522.188	5.522.188	5.522.188	5.522.188	494.063
Ajustamentos / Provisões	-	-	-	-	-	-
EBIT	1.826.174	3.372.374	4.989.602	6.558.368	8.076.545	13.772.479
Custos Financeiros	1.488.116	1.488.116	1.190.493	892.870	595.247	297.623
Proveitos Financeiros	370.129	450.506	681.303	988.760	1.373.812	1.788.777
Resultado Financeiro	1.117.987	1.037.610	509.190	95.891	778.565	1.491.153
Custos Extraordinários	-	-	-	-	-	-
Proveitos Extraordinários	-	-	-	-	-	-
RAI	708.187	2.334.764	4.480.412	6.654.258	8.855.110	15.263.633
Impostos sobre os lucros	212.456	700.429	1.344.123	1.996.278	2.656.533	4.579.090
Resultado Líquido	495.731	1.634.335	3.136.288	4.657.981	6.198.577	10.684.543
% dos Custos de Estrutura S/VN	54,42%	48,70%	44,39%	41,27%	38,96%	23,68%
% do Resultado Líquido S/VN	2,75%	7,55%	12,40%	16,08%	18,98%	30,95%

Anexo 19: Plano de Financiamento

Plano de Financiamento em €						
	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	7.260.861	8.894.562	10.511.789	12.080.555	13.598.732	14.266.542
Capital Social (entrada de fundos)	24.703.125	-	-	-	-	-
Empréstimos Obtidos	24.703.125	-	-	-	-	-
Desinvest. em Capital Fixo	-	-	-	-	-	-
Desinvest. em FMN	1.259.710	253.667	254.394	257.447	260.632	138.765
Empréstimos de sócios / suprimentos	-	-	-	-	-	-
Proveitos Financeiros	370.129	450.506	681.303	988.760	1.373.812	1.788.777
Total das Origens	58.296.951	9.598.735	11.447.486	13.326.762	15.233.176	16.194.083
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	49.406.250	1.350.000	-	-	-	-

Inv Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-
Imposto sobre os Lucros	-	212.456	700.429	1.344.123	1.996.278	2.656.533
Pagamento de Dividendos	-	-	-	-	-	-
Reembolso de Empréstimos	-	4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625	4.940.625
Encargos Financeiros	1.488.116	1.488.116	1.190.493	892.870	595.247	297.623
Total das Aplicações	50.894.366	7.991.197	6.831.547	7.177.618	7.532.149	7.894.781
Saldo de Tesouraria Anual	7.402.585	1.607.537	4.615.939	6.149.144	7.701.027	8.299.302
Saldo de Tesouraria Acumulado	7.402.585	9.010.122	13.626.061	19.775.205	27.476.232	35.775.534
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	7.402.585	9.010.122	13.626.061	19.775.205	27.476.232	35.775.534

Anexo 20: Balanço previsional

Balanço Previsional em €

	n	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	-	-	-	-	-	-
Imobilizado Corpóreo	49.406.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250	50.756.250
Amortizações Acumuladas	5.434.688	10.956.875	16.479.063	22.001.250	27.523.438	28.017.500
Existências						
Matérias Primas e Subsidiárias						
Produtos Acabados e em Curso						
Mercadorias	196.875	236.925	277.224	317.782	358.611	378.113
Créditos de curto prazo						
Dívidas de Clientes	-	-	-	-	-	-
Ajustamentos de cobrança duvidosa	-	-	-	-	-	-
Estado e Outros Entes Públicos						
Outros devedores	-	-	-	-	-	-
Disponibilidades	7.502.585	9.110.122	13.726.061	19.875.205	27.576.232	35.875.534
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	51.671.022	49.146.422	48.280.472	48.947.987	51.167.655	58.992.397

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	24.703.125	24.703.125	24.703.125	24.703.125	24.703.125	24.703.125
Prestações Suplementares						
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		495.731	2.130.065	5.266.354	9.924.334	16.122.911
Resultados Líquidos	495.731	1.634.335	3.136.288	4.657.981	6.198.577	10.684.543
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	25.198.856	26.833.190	29.969.479	34.627.459	40.826.036	51.510.579
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	24.703.125	19.762.500	14.821.875	9.881.250	4.940.625	-
Dívidas a Fornecedores de Imob						
Suprimentos	-	-	-	-	-	-
Outros credores						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito	-	-	-	-	-	-
Dívidas a Fornecedores	741.035	881.972	1.023.017	1.166.939	1.313.862	1.391.101
Estado e Outros Entes Públicos	1.028.007	1.668.759	2.466.102	3.272.339	4.087.132	6.090.717
Outros credores	-	-	-	-	-	-
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	26.472.166	22.313.232	18.310.994	14.320.527	10.341.619	7.481.818
Total do Passivo com o Capital Próprio	51.671.022	49.146.422	48.280.472	48.947.987	51.167.655	58.992.397

Anexo 21: Indicadores

	n+1	n+2	n+3	n+4	n+5
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS					
Return On Investment (ROI)	3,33%	6,50%	9,52%	12,11%	18,11%
Rendibilidade do Activo	6,86%	10,33%	13,40%	15,78%	23,35%
Rotação do Activo	44,03%	52,39%	59,18%	63,82%	58,53%
Rotação do Imobilizado	54,37%	73,80%	100,74%	140,55%	151,84%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	6,09%	10,46%	13,45%	15,18%	20,74%
Rotação dos Capitais Próprios	80,65%	84,41%	83,65%	79,98%	67,03%

INDICADORES FINANCEIROS					
Autonomia Financeira	54,60%	62,07%	70,74%	79,79%	87,32%
Solvabilidade Total	120,26%	163,67%	241,80%	394,77%	688,48%
Endividamento Total	45,40%	37,93%	29,26%	20,21%	12,68%
Endividamento ML Prazo	40,21%	30,70%	20,19%	9,66%	0,00%
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Liquidez Geral	366%	401%	455%	517%	485%
Liquidez Reduzida	357%	393%	448%	511%	480%
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO em €					
Capitais Permanentes	46.595.690	44.791.354	44.508.709	45.766.661	51.510.579
Activo Fixo	39.799.375	34.277.188	28.755.000	23.232.813	22.738.750
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	6.796.315	10.514.166	15.753.709	22.533.849	28.771.829
Necessidades Cíclicas	236.925	277.224	317.782	358.611	378.113
Recursos Cíclicos	881.972	1.023.017	1.166.939	1.313.862	1.391.101
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO	- 645.047	- 745.793	- 849.157	- 955.251	- 1.012.988
Tesouraria Activa	9.110.122	13.726.061	19.875.205	27.576.232	35.875.534
Tesouraria Passiva	1.668.759	2.466.102	3.272.339	4.087.132	6.090.717
TESOURARIA LÍQUIDA	7.441.363	11.259.959	16.602.866	23.489.100	29.784.817
Varição do FML		3.717.851	5.239.543	6.780.139	6.237.980
Varição das NFM		- 100.746	- 103.363	- 106.094	- 57.737
Varição da TRL		3.818.597	5.342.907	6.886.233	6.295.717
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO em €					
Margem Bruta	13.910.265	16.218.129	18.514.353	20.798.431	21.949.266
Grau de Alavanca Operacional	412%	325%	282%	258%	159%
Ponto Crítico	16.394.025	17.513.482	18.705.916	19.973.740	12.862.537
Margem de Segurança	32%	44%	55%	63%	168%