

PLANO DE NEGÓCIOS: GREEN RESORT

Ricardo Manuel Pereira Martins

Projeto de Mestrado de Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Leite Inácio

Outubro 2013

Agradecimentos

O primeiro agradecimento irá para a instituição ISCTE – IUL, pela qualidade do ensino e da formação prestada, mas sobretudo pelas portas que me abriu pessoal e profissionalmente.

Um agradecimento essencial aos meus pais, que apoiaram todo o meu percurso escolar e académico, até à data de finalização de mais este projeto.

A todas as pessoas da minha família e às que indiretamente também fazem parte dela, por me terem acompanhado, dado apoio e ajudado em tudo aquilo que estava ao seu alcance, tendo sem dúvida enriquecido este projeto.

Ao Professor Pedro Inácio, por me ter orientado ao longo dos meses em que realizei este trabalho, apesar de todas as adversidades e agenda preenchida de ambas as partes.

Ao Professor José Crespo de Carvalho, como docente na unidade curricular de Seminário de Investigação, por me ter orientado na definição das bases do projeto e pela amizade.

Ao Eng.º Miguel Santana, à data da colaboração como Administrador da Hagen Imobiliária, SA, pelo esclarecimento de questões fundamentais à realização deste plano de negócios, pela troca de dados, simpatia e disponibilidade.

Por fim, à Deloitte & Associados, SROC, S.A., empresa com a qual colaboro desde o início da realização do projeto, pelo apoio e entendimento da divisão do meu tempo com o Instituto Universitário de Lisboa.

Índice Geral

1. Resumo	8
2. Abstract	9
3. Introdução	10
4. Sumário Executivo	11
5. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora	13
6. Revisão da Literatura	15
6.1. Turismo	17
6.2. Sustentabilidade	25
6.3. Estratégia	27
6.4. Requisitos de Abertura de um Empreendimento Turístico	29
7. Quadro de Referência	31
8. Esboço da Metodologia e Métodos	32
8.1. Problema de Pesquisa	32
8.2. Questões Específicas	33
9. Análise da Envolvente	34
10. Análise de Mercado	35
10.1. Análise PEST	36
10.2. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter	38
10.3. Identificação de Oportunidades e Ameaças	40
11. Análise Interna	41
11.1. Modelo dos 7 S 's McKinsey	42
11.2. Processos	44
11.3. Localização	45
11.4. Dimensionamento	48
11.5. Identificação de Pontos Fortes e Fracos	50
12. Análise Competitiva	50
12.1. Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff	50
12.2. Análise SWOT Sistémica	51
12.3. Matriz Concorrencial	53
13. Objetivos do Plano	55

14. Estratégia de Desenvolvimento	55
14.1. Formulação Estratégica	58
15. Definição de Políticas de Implementação.....	61
15.1. Marketing-Mix	61
15.2. Tecnologia.....	69
15.3. Organização.....	70
15.4. Investimento	76
15.5. Financiamento	77
16. Requisitos para a Implementação	78
17. Avaliação Financeiro do Projeto.....	82
18. Conclusão	87
19. Bibliografia	89
20. Anexos	92

Índice de Figuras

Figura 1 – Contribuição dos Produtos Turísticos por Região	22
Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter.....	28
Figura 3 – Processo Geral do Hotel.....	44
Figura 4 – Processo Geral de Moradias.....	44
Figura 5 - Localização do Green Resort.....	45
Figura 6 – Planta de Exemplo de Suite	65
Figura 7 – Planta de Moradia Exclusiva.....	65
Figura 8 - Planta de Moradia Geminada.....	65
Figura 9 – Organização do Espaço	66
Figura 10 – Logotipo do Green Resort.....	68
Figura 11 - Organograma do Green Resort	70
Figura 12 – Listagem de Pessoal no Ano 3	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Indicadores Nacionais.....	18
---------------------------------------	----

Tabela 2 – Quadro Referência	31
Tabela 3 – Balança Turística Nacional (Ano de 2012)	34
Tabela 4 – Número de Dormidas em Empreendimentos Turísticos Nacionais.....	34
Tabela 5 – Matriz da Ponderação (Macro Localização).....	46
Tabela 6 - Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff.....	51
Tabela 7 – Análise SWOT Sistémica	52
Tabela 8 – Matriz Concorrencial	54
Tabela 9 - Estratégias Genéricas de Porter	56
Tabela 10 - Capacidades, Recursos e Competências.....	60
Tabela 11 – Preços do Green Resort	64
Tabela 12 – Políticas de Comunicação.....	67
Tabela 13 – Investimento (Preços Correntes).....	76
Tabela 14 - Mapa do Empréstimo MLP	78
Tabela 15 – Mapa do Leasing Automóvel.....	78
Tabela 16 – Mapa de Previsão de Vendas – Preços Correntes.....	83
Tabela 17 – Mapa de CMVMC e FSE’s – Preços Correntes	83
Tabela 18 – Mapa de Fundo de Maneio Necessário – Preços Correntes	84
Tabela 19 – Mapa de Cash Flow’s	84
Tabela 20 – Mapa de Avaliação Financeira	84
Tabela 21 – Plano Financeiro	85
Tabela 22 - Balanço.....	85
Tabela 23 – Demonstração de Resultados	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Contribuição Total do Turismo e Viagens para o PIB em Portugal.....	19
Gráfico 2 - Contribuição Total de Turismo e Viagens para o Emprego em Portugal	19
Gráfico 3 – Exportações Turísticas e Número de Turistas Internacionais, em Portugal	20
Gráfico 4 – Turismo de Lazer e de Negócios por contribuição para o PIB em Portugal	21
Gráfico 5 – Turismo Doméstico e Externo por contribuição para o PIB em Portugal...	21
Gráfico 6 – Indicadores Turísticos da Região do Algarve	23
Gráfico 7 - Dormidas de estrangeiros, TOP 5 (Ano de 2012).....	35
Gráfico 8 – Mapa de Atividades.....	79

Índice de Anexos

Anexo 1 - Indicadores Mundiais	92
Anexo 2 – Tipologia dos Dados do WCCT: Diretos, Indiretos e Induzidos	92
Anexo 3 – Balança Comercial em Portugal.....	93
Anexo 4 - Capital Investido em Viagens e Turismo, em Portugal	93
Anexo 5 – Fases do Processo de Certificação da LiderA.....	94
Anexo 6 – Como Decorre o Processo de Instalação.....	94
Anexo 7 – Análise PEST	95
Anexo 8 - Modelo das 5 Forças de Porter (Atividade Hoteleira).....	96
Anexo 9 – Capacidade dos Principais Concorrentes	97
Anexo 10 – Análise SWOT	97
Anexo 11 – Mapa de Capacidade Instalada por Ano	98
Anexo 12 – Preços por Época e Concorrente	98
Anexo 13 - Custos com o Pessoal (Preços Correntes).....	99
Anexo 14 – Mapa de Amortizações do Exercício	99
Anexo 15 - Diagrama de Gantt - Microsoft Project	100
Anexo 16 – Pressupostos Aplicados no Plano De Negócios.....	100
Anexo 17 – Mapa de EOEP.....	101
Anexo 18 – Análise de Sensibilidade e Cenários	101

1. Resumo

Desenvolveu-se um Plano de Negócios para o Green Resort, um Eco Resort and Residences inovador com as tipologias de residências exclusivas, geminadas e um beach hotel and suites de 5 estrelas vocacionado para o turismo de lazer. O ponto diferenciador deste projeto assenta principalmente na elevada componente de sustentabilidade aliada a uma localização privilegiada.

Este plano de negócios irá avaliar a viabilidade económica e financeira do Green Resort, representando uma importante forma de mobilizar a capacidade de investimento disponível no mercado. Para o efeito, é realizada uma revisão da literatura mais relevante sobre os temas do Turismo, Sustentabilidade e Estratégia. É realizada também uma análise de toda a envolvente do Green Resort, por forma a perceber a melhor forma de posicionar este projeto.

A análise da envolvente foi realizada como base em estudos qualitativos e quantitativos, levando a concluir que este empreendimento surge em paralelo com o aumento da contribuição do turismo para a economia portuguesa, que atravessa uma grave crise económica e financeira. Portugal é um país com uma particular vocação turística, que tem vindo a reforçar-se de ano para ano, segundo os dados de mercado analisados. Sendo então construída, com base nesta análise, a estratégia formulada e implementada irá permitir o desenvolvimento e sucesso do Green Resort.

É por fim traçado todo o plano financeiro em que o projeto se insere, demonstrando a viabilidade económica e financeira do mesmo.

Palavras-chave: Turismo, Sustentabilidade, Inovação, Plano de Negócios.

Sistema de Classificação JEL:

JEL: L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism.

JEL: Q01 - Sustainable development.

2. Abstract

The present project consists on a Business Plan for Green Resort, an innovative Eco Resort and Residences with exclusive residences, townhouses and a beach hotel and suites with 5-star, designed for the leisure tourism. The distinguishing point of this project mainly relies on the high component of sustainability and its prime location.

This business plan will analyze the economic and financial viability of Green Resort, representing an important way to mobilize the investment capacity available. To this end, is made a review of relevant literature on the themes of Tourism, Sustainability and Strategy. Are also realized an analysis of the environment of Green Resort in order to achieve the best way to positioning this project.

The analysis of the environment was realized as the basis of qualitative and quantitative studies, leading to the conclusion that this development comes in parallel with the increase of the contribution of tourism to the Portuguese economy, which is experiencing a serious economic and financial crisis. Portugal is a country with a particular tourist vocation, which has strengthened from year to year, according to market data analyzed. Since then construct, based on this analysis, the strategy formulated and implemented will enable the development and bring success to the project.

Lastly, is traced the financial plan in which the project falls, demonstrating the economic and financial viability of project.

Key-Words: Tourism, Sustainable, Innovation, Business Plan.

JEL Classification System:

JEL: L83 - Sports; Gambling; Recreation; Tourism.

JEL: Q01 - Sustainable development.

3. Introdução

No presente documento, estruturado como plano de negócio, pretende avaliar-se a viabilidade económica e financeira de um eco resort de luxo.

Será realizada uma revisão literária sobre os temas do turismo mundial e nacional, sustentabilidade e estratégia, com especial relevo na diferenciação e requisitos de abertura de um empreendimento turístico.

Adquiridos conhecimentos relativos às áreas revistas, irá realizar-se uma análise da envolvente em que se insere o projeto, com especial destaque para o mercado turístico da região algarvia, uma vez que o Green Resort se irá localizar na Praia Verde, e as propostas concorrentes.

Na análise de mercado ou externa, analisam-se os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, apresentam-se as forças competitivas do sector e, em conclusão, as oportunidades e ameaças para o projeto. Na análise interna, são avaliados os traços de estrutura, cultura e recursos, definidas a localização, o dimensionamento e, por fim, os pontos fortes e fracos para o negócio. Chegando a este ponto, é possível definir a melhor forma de colocar a empresa na sua envolvente, quer a nível da estratégia a seguir, desafios, restrições, avisos e riscos, quer a nível da análise da concorrência de primeiro grau do Green Resort.

Nos capítulos seguintes, serão definidos objetivos para o empreendimento e trabalhada de forma exaustiva a estratégia do projeto e o processo de formulação estratégica.

O trabalho desenvolvido até este ponto permitirá definir as políticas de implementação, como o marketing-mix, tecnologia, organização, investimento e financiamento e também os requisitos para a implementação, ao nível do planeamento e respetivos custos.

Por fim, será realizada uma avaliação financeira do projeto, recorrendo-se a um conjunto de instrumentos como o VAL, a TIR e o Payback Period, e serão apresentados todos os documentos financeiros previsionais, por forma a aferir acerca da viabilidade do Green Resort.

4. Sumário Executivo

Este Plano de Negócios assenta na construção e exploração de um Eco Resort de Luxo, constituído por residências tipo moradias exclusivas e moradias geminadas, e por um Beach Hotel de 5 estrelas. A empresa irá denominar-se Green Resort, S.A., que se dedicará à atividade de Hotéis com restaurante e Promoção imobiliária (desenvolvimento de projetos de edifícios), CAE - 55111 e 41100, respetivamente.

Da realização da revisão da literatura, assim como na análise da envolvente, extraíram-se importantes conclusões. O primeiro ponto demonstra que o sector do Turismo tem vindo a ganhar importância ao longo dos anos no Mundo mas também em Portugal. Segundo o Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), é mesmo um dos sectores chave da economia, tendo as entidades intervenientes adotado uma visão ambiciosa e estratégica para o sector do Turismo, que pretende essencialmente tornar Portugal num dos destinos de maior crescimento na Europa, através das características distintivas e inovadoras do país, afirmando um desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta. Conforme dados da plataforma do Turismo de Portugal, I.P., esta aposta tem sido ganha, uma vez que num ciclo oposto à ressecção económica apresentada pelo país, o turismo continua a apresentar uma tendência de crescimento bastante positiva.

Resulta ainda desta análise, que a componente de sustentabilidade está a ganhar cada vez maior importância também no mercado turístico, componente diferenciadora do projeto, mas que sobretudo se espera que em poucos anos por via da legislação, influência cultural ou viabilidade, este conceito seja amplamente aplicado.

A par da construção e gestão sustentável, o Green Resort irá basear a sua vantagem competitiva na localização. No concelho de Castro Marim, convergente ao areal da Praia Verde, será um ícone de luxo, tranquilidade e inovação.

Através da adoção de uma estratégia diferenciadora que pretende captar um segmento de mercado nacional e internacional de classe social A (classe alta), será permitido praticar margens comerciais elevadas. Nesse sentido o dimensionamento do empreendimento será de 40 moradias geminadas, 42 moradias exclusivas, permitindo

obter uma baixa densidade de construção, e 75 suites, que permitirão manter a qualidade dos serviços mesmo nos meses com maiores taxas de ocupação.

Pressupõe-se uma realização de vendas de 24 moradias em 2017 e de 32, 21 e 6 para os três anos seguintes, respetivamente. Para a unidade hoteleira, as taxas de ocupação iniciam-se em 50%, em 2017, atingindo os 60,4% em 2018 e os 67,7% em 2019, prevendo-se ligeiros aumentos até ao final da vida útil do projeto.

Adicionalmente foi adotada uma estratégia na implementação do negócio que trará um faseamento das tarefas pré operacionais em três anos, tais como do processo de recrutamento e investimento, influenciando desta forma o financiamento e restantes políticas do projeto, o que permitirá obter uma maior margem de negociação e realizar ajustes ao planeamento, conforme a execução do projeto evidenciar vantagem nos mesmos.

O planeamento das atividades do projeto mostra que estas se iniciam em Janeiro de 2014 estando prevista a abertura oficial em Janeiro de 2017. Nesse momento, findos os três anos de período pré operacional, as necessidades de investimento inicial somam perto de 39 milhões de euros. O montante do investimento será financiado por capitais próprios no valor de 18,5 milhões de euros, a realizar logo em 2014. O restante valor será por via de um empréstimo bancário por dez anos, indexado a uma taxa anual efetiva de 2,84%.

A avaliação financeira do projeto confirma a viabilidade do Green Resort, apresentando um Valor Atual Líquido de 2.376 mil euros, uma Taxa Interna de Rendibilidade de 7,90% e um Payback Period de nove anos e oito meses.

Posto isto, o plano de negócios exposto suporta a decisão de investimento neste projeto, apresentando criação de valor para os investidores e ainda base e apoio para todas as atividades a realizar.

5. Identificação do Promotor e da Proposta Inovadora

O desenvolvimento do presente documento esteve a cargo do Aluno do ISCTE – IUL, Ricardo Manuel Pereira Martins, licenciado em Gestão e atualmente inscrito no mestrado em Gestão, orientado pelo Prof. Doutor Pedro Leite Inácio, ISCTE Business School, Departamento de Finanças.

O projeto de criação de um Eco Resort de Luxo na Costa Sul do Algarve foi escolhido com base no conhecimento e interesse pelo sector do turismo, complementado pela temática da sustentabilidade, que se caracteriza por ser um hot issue com crescente importância no sector do turismo. Aliado a isto, esteve a rede de contactos já estabelecida na área sectorial do turismo com a realização de diversos trabalhos dentro e fora do âmbito académico, uma fonte de conhecimento de grande importância e facilitadora na realização de todo o projeto.

A sustentabilidade ambiental aparece como facto impulsionador e diferenciador em todas as fases do resort, sendo uma fonte de inovação para a indústria, e é nesse sentido que serão aplicados a este projeto os pensamentos e técnicas de sustentabilidade que estão na vanguarda da sector da construção e gestão, tudo isto sem descurar o conceito de luxo do resort.

De acordo com o tema, será então primordial investigar a viabilidade de um Resort de Luxo na Costa Sul do Algarve aliado a uma forte componente de Sustentabilidade Ambiental. Tratando-se de uma investigação exaustiva, esta irá ser levada a cabo de forma preliminar mas também no decorrer da formulação de todo o Plano de Negócios. Os dados serão recolhidos principalmente nas regiões de Lisboa e Algarve, sendo que nesta última serão angariados, principalmente, dados relativos à envolvente local do Resort e outras especificidades, que permitirão obter um conhecimento aprofundado da zona em que será implementado o projeto.

Assim, e para responder ao problema de pesquisa identificado, no sentido de perceber qual a viabilidade de um projeto que alia o turismo de luxo, na vertente de Resort, à sustentabilidade, na costa sul do Algarve idealizou-se o Green Resort, um empreendimento turístico que se compromete a prestar serviços de qualidade



incorporando, ao mesmo tempo, uma componente sustentável quer de forma implícita, quer explícita.

O resultado desta pesquisa será importante não só para aferir acerca da viabilidade do Green Resort, mas também para perceber até que ponto estes dois temas serão financeiramente conjugáveis, não deixando por aqui o desenvolvimento desta problemática, uma vez que é uma relação vasta e merecedora de um trabalho mais extenso.

6. Revisão da Literatura

O presente Plano de Negócios assenta na construção e gestão de um Eco Resort de Luxo, constituído por Residências tipo moradias exclusivas e moradias geminadas, e por um Beach Hotel de 5 estrelas, no Algarve, Pinhal do Gancho, Praia Verde.

Pretende-se assim seguir, neste projeto, uma tendência que se tem verificado nos últimos anos, nomeadamente a adoção de normas rigorosas de sustentabilidade, desde a construção até ao fim da vida útil do mesmo. É também um objetivo fulcral trazer cada vez mais consciencialização para as problemáticas da sustentabilidade e proteção do meio ambiente.

Segundo o **Turismo de Portugal, ip (2007)**, o setor do Turismo tem vindo a ganhar importância, a nível económico, ao longo dos anos no Mundo mas também em Portugal, tendo sido considerado um dos setores chave da economia nacional, base à concretização das ações definidas para o crescimento sustentado do Turismo nacional nos próximos anos. Portugal, enquanto país, e os agentes intervenientes terão de adotar uma visão ambiciosa e estratégica para o setor do Turismo, que pretende, essencialmente, tornar Portugal num dos destinos de maior crescimento na Europa através das características distintivas e inovadoras do país, apostando num desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o setor num dos impulsionadores de crescimento da economia nacional.

De acordo com o **Turismo de Portugal, ip (2011)**, no documento relativo ao Plano Estratégico Nacional de Turismo, propõe-se a incorporação de evoluções necessárias para o alinhamento com o contexto, assegurando a concretização dos objetivos definidos pelo documento, assim como um alinhamento mais sério com as questões da sustentabilidade. Exemplo disso são as 11 linhas de desenvolvimento que foram introduzidas sendo que, com estas orientações, o Turismo de Portugal, ip espera que o setor se mobilize como um todo em torno destas linhas:

- Num primeiro lugar merecedor de destaque, aparece a Sustentabilidade como modelo de desenvolvimento, ou seja, será fundamental desenvolver o turismo sustentável potenciando cadeias de valor relacionadas, dinamizado a economia local, conservando o meio ambiente e fomentando práticas ambientais

responsáveis por parte de todos os agentes e, demonstrando que o turismo não só não destrói como adiciona valor e qualidade de vida.

- A nona linha apresentada refere-se à Qualidade urbana, ambiental e paisagística, ou seja, assumir a qualidade urbana, ambiental e paisagística como componente diferenciadora e qualificadora do destino Portugal. Isto será possível apenas com o envolvimento de todas as entidades ligadas ao Turismo, que deverão ser responsáveis por intervenções incluindo promotores de novos empreendimentos turísticos.

Nesta dissertação argumenta-se que a relação entre o turismo e a sustentabilidade tem vindo a ganhar força desde o fim do séc. XX, principalmente desde a valorização de temas como as mudanças climáticas. Segundo a **UNWTO (United Nations World Tourism Organization) (2009)**, o turismo é um caminho efetivo para a redistribuição da saúde e promoção da igualdade, bem como para a preservação da cultura e conservação da natureza. Além disso, o clima define o tamanho e a qualidade das épocas turísticas e influencia as condições da envolvente que atraem e afastam os visitantes e, como tal, este é um setor considerado como altamente sensível a alterações climáticas, sendo necessária a constante adaptação do mesmo a estas mudanças.

Atualmente a construção de novos empreendimentos está já sujeita a um conjunto de normas neste sentido e, assim sendo, para este plano de negócios iremos apostar nas tecnologias sustentáveis e pensamentos que estão na vanguarda do setor da construção, aliando-os ao setor do turismo.

Para melhor se perceber os temas abordados no presente trabalho, começar-se-á por realizar uma breve revisão da literatura dos dois grandes pilares nos quais assenta o tema do presente plano de negócios, Turismo e Sustentabilidade. Complementarmente será realizada uma abordagem inicial aos temas da Estratégia e Requisitos Legais, que serão aprofundados com a realização do documento de tese.

6.1. Turismo

Mundo

O Turismo é o setor de atividade que registou o crescimento mais rápido durante os primeiros anos do século XXI. Este forte crescimento, que se tem vindo a verificar desde finais da década de 50 do século passado, tem, no entanto, colocado fortes pressões sobre os recursos naturais e sobre as comunidades locais dos principais destinos turísticos a nível mundial (**SKL – Sustainability Knowledge Lab**).

O setor do turismo representa para todo o mundo, em 2012, 9,3% do Produto Interno Bruto (PIB); 8,7% do emprego; 5,4% das exportações; 4,7% do investimento total em capital (consultar - Indicadores Mundiais).

O sector do turismo continua a ser uma das maiores indústrias a nível mundial e segundo a **WTTC (World Travel & Tourism Council) (2013)** até ao ano de 2023 este setor de atividade crescerá a uma média de 4,4% ao ano, prevendo-se que alcance cerca de 10% do PIB mundial e 1 de cada 10 empregos no mundo.

Apesar de tudo, os anos de 2011 e 2012 ficaram registados como dos mais desafiadores para o setor e para as empresas que nele operam. Alguns dos aspetos mais importantes registados no setor foram de agitação política, incerteza económica e desastres naturais, nomeadamente em países emergentes como os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), mas também noutros países, estando Portugal na mira de algumas perturbações às suas atividades Turísticas.

Nas economias desenvolvidas, os consumidores estão propensos a manter a cautela, especialmente em países europeus onde os programas de austeridade estão a ser implementados. Raramente, no decorrer dos últimos 20 anos, temos sido desafiados pela incerteza económica e política, como agora. A investigação da WCCT em curso sublinha a importância das Viagens e do Turismo como uma força estabilizadora mundial - criando empregos, gerando prosperidade, e facilitando o comércio e investimento internacionais.

Portugal

A nível nacional o turismo representa, em 2012, 15,9% do Produto Interno Bruto (PIB); 18,5% do emprego; 17,8% das exportações; 13,2% do investimento total em capital, apresentando previsões bastante favoráveis para os próximos anos.

Tabela 1 – Indicadores Nacionais

Portugal	2012 EURbn ¹	2012 % of total	2013 Growth ²	EURbn ¹	2023 % of total	Growth ³
Direct contribution to GDP	9.4	5.7	0.4	11.4	6.3	2.0
Total contribution to GDP	26.4	15.9	0.2	31.0	17.1	1.6
Direct contribution to employment ⁴	325	7.0	0.2	378	8.2	1.5
Total contribution to employment ⁴	860	18.5	0.0	954	20.7	1.0
Visitor exports	11.1	17.8	0.6	13.7	16.8	2.0
Domestic spending	6.4	3.9	-0.6	7.6	4.2	1.9
Leisure spending	15.3	4.8	0.2	18.7	5.5	2.0
Business spending	2.2	0.7	-0.1	2.7	0.8	1.7
Capital investment	3.5	13.2	3.3	4.4	14.8	1.9

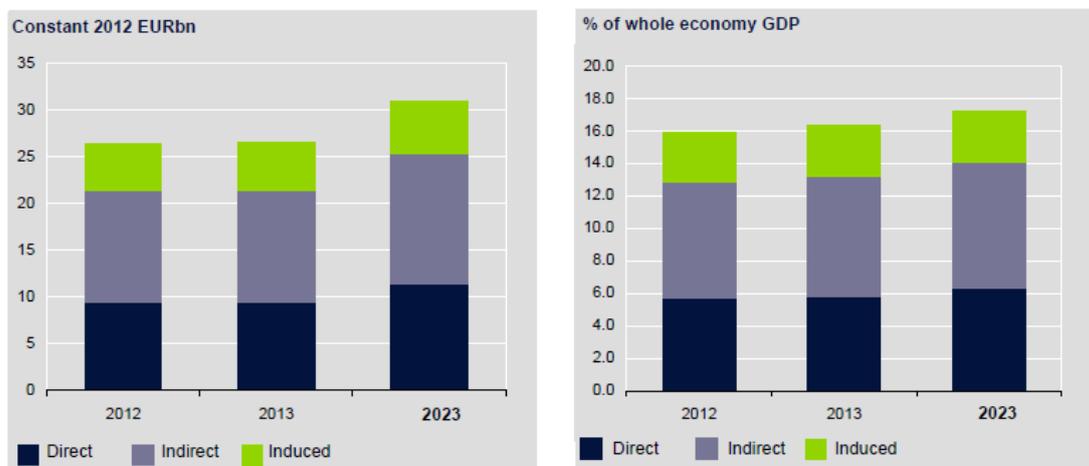
¹2012 constant prices & exchange rates; ²2013 real growth adjusted for inflation (%); ³2013-2023 annualised real growth adjusted for inflation (%); ⁴000 jobs

Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC) – Relatório Travel & Tourism Economic Impact 2013 Portugal (http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2013_2.pdf)

O setor de atividade das Viagens e do Turismo é de grande importância para a economia portuguesa. Face aos dados apresentados, Portugal demonstra uma dependência económica do turismo bastante superior à média mundial, baseada na contribuição económica deste setor direta ou indiretamente.

A Authority on World Travel & Tourism perspectiva ainda a evolução positiva do setor do turismo em percentagem do PIB nacional dos 0,2%, para os 16,3%. O valor absoluto irá aumentar ficando, em 2013 pelos 26,4 mil milhões de euros - ver Gráfico 1 abaixo (os dados do WCCT são do tipo direto, indireto e induzido, no Anexo 2 pode ser visto o significado destas tipologias).

Gráfico 1 – Contribuição Total do Turismo e Viagens para o PIB em Portugal

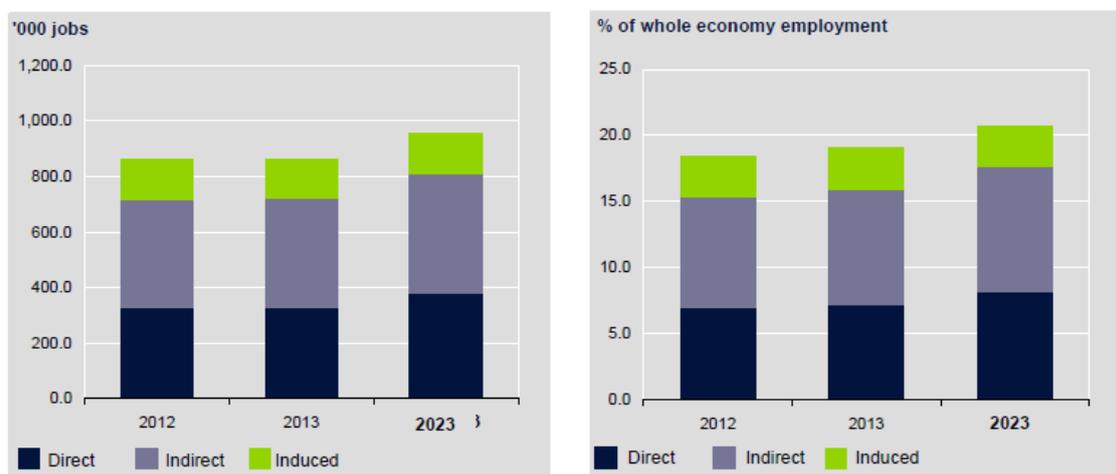


¹ All values are in constant 2012 prices & exchange rates

Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

Relativamente ao emprego gerado por este setor, é esperado que o crescimento seja nulo em 2013 mantendo cerca de 860,500 empregos, este número represente um aumento em percentagem do emprego total do país, para os 19,0%, conforme se pode observar no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Contribuição Total de Turismo e Viagens para o Emprego em Portugal



Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

De acordo com o Gráfico 3, em 2013 é esperado um crescimento de 0,6% nas exportações do setor do turismo, face ao montante evidenciado em 2012, e a chegada de 13.016.000 turistas internacionais ao país.

Para 2023, a previsão aponta para a chegada 16.307.000 turistas internacionais e uma geração de 13,7 mil milhões de euros em exportações (o crescimento das exportações é uma previsão que abrange diversos setores da economia portuguesa (Anexo 3 – Balança Comercial em Portugal, **Pordata (2011)**)).

Gráfico 3 – Exportações Turísticas e Número de Turistas Internacionais, em Portugal



Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

Para o último ponto em análise no Relatório Travel & Tourism Economic Impact 2013, em Portugal, é espectável que o capital investido no turismo cresça 3,3% em 2013, comparativamente ao ano anterior e que, até 2023 cresça a uma taxa de 2,0% por ano atingindo o montante de 4,4 mil milhões de euros (consultar Anexo 4 - Capital Investido em Viagens e Turismo, em Portugal).

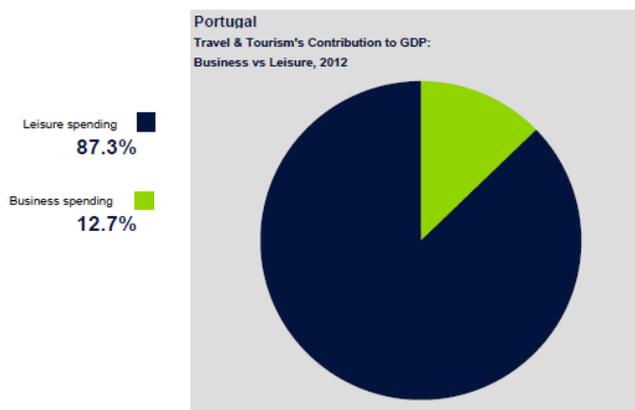
No entanto, quando olhamos para o total de investimento nacional em comparação com o investimento no setor do turismo, é perspetivado uma queda para os 14,8% em 2013 e para os mesmos 14,8% até ao ano de 2023.

Outro aspeto importante a ter em conta são as tipologias e produtos de turismo, conforme se pode observar no Gráfico 4. O turismo de lazer representa 87,3% da contribuição total do sector para o PIB nacional, a par com o turismo de negócios, que representa apenas 12,7%.

Espera-se que o turismo de lazer aumente em 2013 em cerca de 0,2% para os 15,3 mil milhões de euros, o turismo de negócios espera uma queda de 0,1% para igual período,

contabilizando um montante despendido de 2,2 mil milhões de euros. No entanto, e para as duas tipologias, as perspetivas do WCCT são de crescimento nos próximos anos, e até 2023 de aproximadamente 2,0% e 1,7% ao ano.

Gráfico 4 – Turismo de Lazer e de Negócios por contribuição para o PIB em Portugal

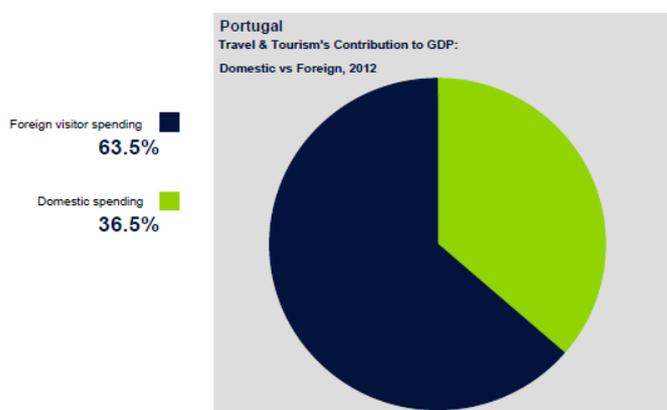


Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

A nível nacional, o turismo doméstico, ou seja, turismo e viagens realizadas por pessoas que residem em Portugal cá dentro, gera 36,5% do PIB direto do Turismo em 2013, comparando com os 63,5% gerados pelos visitantes estrangeiros.

A WCCT espera uma queda das despesas domésticas em 0,6%, em 2013, para o montante de 6,4 mil milhões de euros e um crescimento de 1,9% ao ano até 2023. Relativamente às despesas realizadas pelos turistas estrangeiros, espera-se que cresçam 0,6% em 2013, para os 11,2 mil milhões de euros e 2,0% ao ano, até 2023 (consultar Gráfico 5 – Turismo Doméstico e Externo por contribuição para o PIB em Portugal).

Gráfico 5 – Turismo Doméstico e Externo por contribuição para o PIB em Portugal



Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

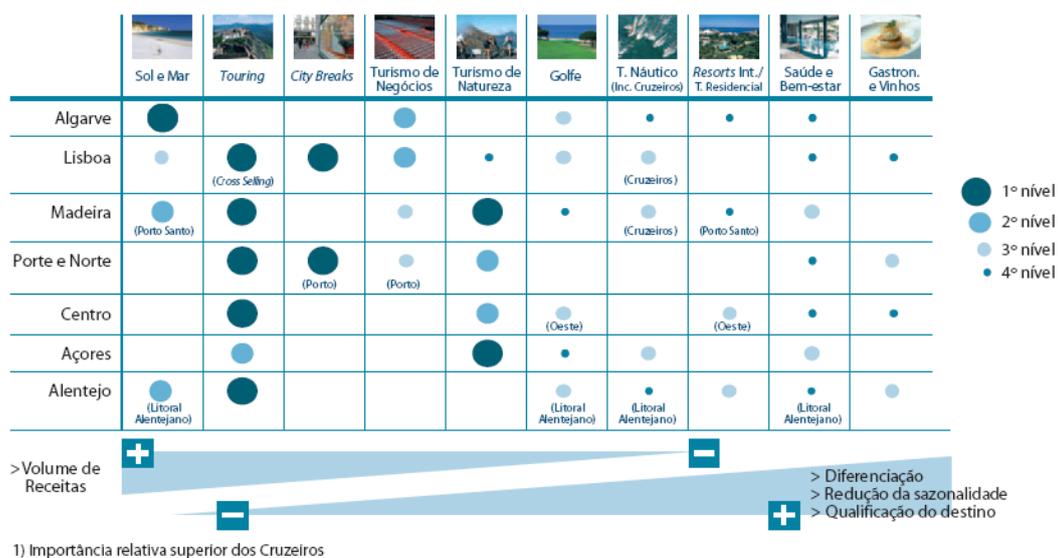
Algarve

Tendo em foco a área de implantação do Plano de Negócios, o Algarve, este projeto beneficia de uma proximidade territorial relativa à Área Metropolitana de Lisboa e a Espanha, e de uma extensa orla marítima, que colocam o Algarve numa posição privilegiada do ponto de vista do desenvolvimento turístico. No entanto, e segundo **Ferreira; Chorincas; Lima; Limbert; Rocha (2009)**, esta questão é acompanhada por uma procura crescente e efeitos de pressão sobre os recursos naturais e paisagísticos, sendo como tal necessário um desenvolvimento turístico sustentável da região e a promoção do desenvolvimento turístico baseado na qualificação da oferta mas também da procura turística existente.

O Turismo de Sol e Mar deve ser encarado como o produto core desta região (ver Figura 1), atualmente multissegmentado e de estação alargada. Por outro lado, o Turismo de Negócios deve também ser tido em conta, uma vez que permite reduzir a sazonalidade a que os projetos de investimento estão expostos nesta região.

Segundo o **Turismo de Portugal, ip (2007)**, a região do Algarve deve desenvolver zonas e produtos de Sol e Mar, potenciando também produtos como o Golfe e Resorts Integrados com oferta hoteleira.

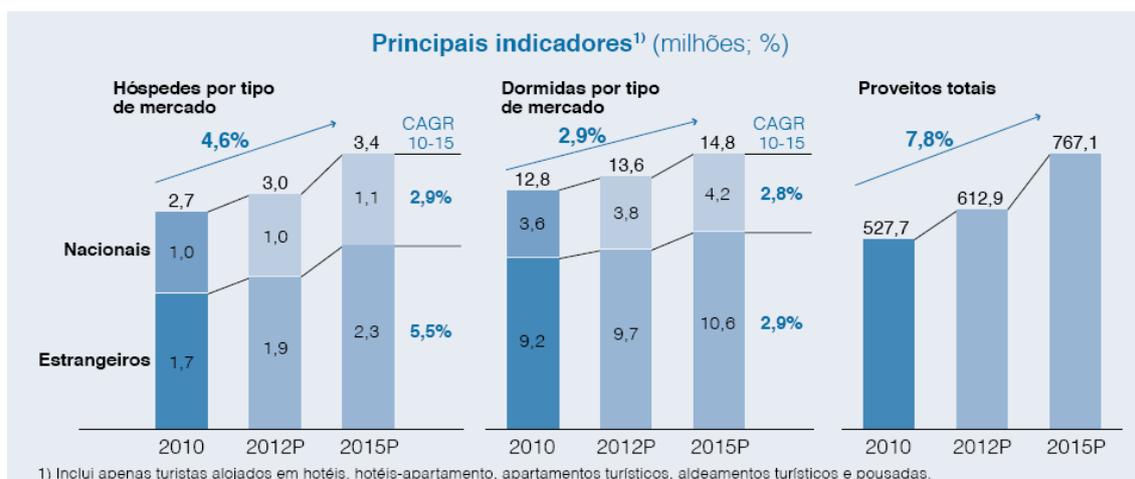
Figura 1 – Contribuição dos Produtos Turísticos por Região



Fonte: Turismo de Portugal

Relativamente às previsões de crescimento do turismo para a região do Algarve, estas são animadoras. Segundo dados do Turismo de Portugal, ip (2011), esta região deverá obter um crescimento do número de hóspedes estrangeiros de cerca de 5,5% ao ano até 2015, atingindo os 2,3 milhões, devendo os hóspedes nacionais ficar pelos 1,1 milhões de dormidas, como se pode observar no Gráfico 6 – Indicadores Turísticos da Região do Algarve.

Gráfico 6 – Indicadores Turísticos da Região do Algarve



Fonte: Turismo de Portugal

A região do Algarve destaca-se a nível nacional, numa abordagem em termos de receitas e custos médios, com uma Receita Total diária por quarto disponível de 100 euros, acompanhadas por Custos Fixos por quarto/dia de 86 euros e apresentando uma média de quartos por unidade de 195 quartos.

Os projetos criados na região do Algarve apresentam, em média, a mais elevada Rendibilidade Operacional das vendas a nível nacional, situando-se nos 5,7% e apresentam uma margem de EBITDA/VN de 16,2%.

Como conclusão, o Algarve é apresentado como uma das regiões nacionais mais desenvolvidas em termos turísticos (**Susana Pinto (2008)**).

Pinhal do Gancho (Sítio Classificado Ria Formosa/ Castro Marim) - Localização

No que se refere ao Turismo em Espaços Naturais protegidos, segundo diversos estudos, ficou evidente que o seu desenvolvimento produz mais-valias naqueles espaços. Contudo, para que alcance um desenvolvimento contínuo, é necessário que sejam estabelecidos critérios de sustentabilidade e que se preservem os recursos existentes (**Castro e Martins (2010)**).

Localizado no Algarve, o Pinhal do Gancho dispõe de um charme e encanto típicos. Banhado por praias de areia branca e mar sereno constitui um cenário ideal para férias. Apresenta uma imensa e agradável faixa costeira, oferecendo a possibilidade de frequentar praias, por muitos consideradas as melhores da Europa e aproveitar não só o divertimento oferecido, como também o imenso descanso transmitido pelo parque natural.

Localizado no Algarve, a 60 Km a Este do Aeroporto de Faro, entre Tavira e Vila Real de Santo António, fica a 10 Km da fronteira com Espanha, a 5 Km do Castelo de Castro Marim e a 2 Km do Casino de Monte Gordo, próximo dos campos de Golfe de Tavira e Castro Marim. Com a Praia Verde a 100 metros estão reunidas todas as condições para o empreendimento se tornar num destino de eleição.

Praia Verde

A Praia Verde é uma praia paradisíaca alheada da confusão do Algarve, combinando o silêncio e descanso de uma praia pouco movimentada com a diversidade de atividades das cidades mais próximas, facilmente acessíveis de carro.

Uma enorme extensão de areia plana, que se prolonga indefinidamente para Este e para Oeste, a Praia Verde é uma imagem de um postal de tranquilidade. A calma do oceano e a agradável temperatura do ar e da água convidam a umas férias de sonho, suportadas por infraestruturas de apoio como restaurantes e aluguer de equipamento náutico.

6.2. Sustentabilidade

A sustentabilidade é atualmente um tema em desenvolvimento e em crescente de importância. Como tal, importa perceber de forma prévia os critérios que lançam as bases do Turismo Sustentável, que segundo a UNWTO são os seguintes:

“ 1. Fazer um uso ótimo dos recursos naturais que constituem um elemento chave no desenvolvimento do Turismo, de forma a manter os processos ecológicos cruciais e a ajudar na conservação da herança natural e da biodiversidade.

2. Respeitar a autenticidade das comunidades locais, conservar as suas heranças culturais construídas e os valores tradicionais, contribuindo para a existência de um espírito de compreensão intercultural e tolerância.

3. Assegurar operações económicas viáveis no longo prazo, de forma a providenciar benefícios socioeconómicos a todos os stakeholders. Estes benefícios devem ser distribuídos de forma justa, e devem ser considerados essenciais à criação de empregos estáveis e à contribuição para o alívio da pobreza nas comunidades locais. ”

No entender da UNWTO o desenvolvimento do Turismo de forma sustentável implica o envolvimento de todos os stakeholders relevantes, bem como uma forte liderança política que promova um consenso alargado na sociedade. É também fundamental procurar a satisfação dos turistas e a sua sensibilização sobre os tópicos da sustentabilidade.

Ainda com o objetivo de afirmar o direito ao turismo e à liberdade das deslocações turísticas e expressar vontade em promover uma ordem turística mundial, equitativa, responsável e sustentável, em benefício partilhado de todos os setores da sociedade, num contexto de uma economia internacional aberta e liberalizada, a United Nations World Tourism Organization lançou também um código mundial de ética no turismo onde são identificados os direitos e os deveres nesta matéria.

O **“O Código Mundial de Ética do Turismo”** é constituído por 10 artigos:

Art. 1º - Contribuição do turismo para a compreensão e respeito mútuo entre homens e sociedades

Art. 2º - O turismo, vetor de desenvolvimento individual e coletivo

Art. 3º - O turismo, fator de desenvolvimento sustentável

Art. 4º - O turismo, utilizador do património cultural da humanidade e contribuindo para o seu enriquecimento

Art. 5º - O turismo, atividade benéfica para os países e comunidades de acolhimento

Art. 6º - Obrigações dos atores do desenvolvimento turístico

Art. 7º - Direito ao turismo

Art. 8º - Liberdade das deslocações turísticas

Art. 9º - Direito dos trabalhadores e dos empresários da indústria turística

Art. 10º - Aplicação dos princípios do Código Mundial de Ética do Turismo

“ A sustentabilidade no turismo deve ser entendida como um processo contínuo e, como tal, possuir mecanismos de controlo constante dos impactos, por forma a tomar medidas preventivas e corretivas sempre que necessário. ”

Construção

Atualmente a construção de novos empreendimentos está já sujeita a um conjunto de normas específicas como a Legislação de AIA (Anexo II 10 a)), segundo o Decreto-Lei nº 197/2005 de 8 de Novembro que altera o Decreto-Lei nº 69/2000 de 6 de maio), **Manuel Pinheiro (2006)**, sendo de aplicação obrigatória para todos os empreendimentos turísticos implantados em zonas sensíveis.

De acordo com o estudo da **UNEP (United Nations Environment Programme) (2007)**, o setor da construção tem um impacto ambiental significativo ao nível das emissões indiretas de CO2 associadas ao consumo energético, quer na fase de construção quer na fase de manutenção e gestão do edifício.

Segundo este documento, calcula-se que este setor seja responsável por cerca de 30-40% do total de energia consumida a nível mundial. Desta forma, e com a utilização de técnicas de arquitetura que estão na vanguarda do conhecimento e de técnicas de construção mais amigas do ambiente, existe assim a possibilidade de diminuir significativamente as emissões de CO2 (pelo menos 1,8 biliões de toneladas de CO2) que tanto afetam o planeta, as atividades económicas e os cidadãos.

Em 2008, a **UNWTO (2009)** lançou o projeto do “Hotel Energy Solutions”, com o objetivo de promover soluções energéticas mais eficientes, aumentar o uso de energia eficiente e renovar as tecnologias energéticas para o setor do turismo para os 27 países europeus. A nível de construção este projeto assenta em três pontos:

- Desenvolver uma série de ferramentas e materiais no sentido de ajudar pequenas e médias empresas hoteleiras a planear e investir em eficiência energética e tecnologias de energia renováveis.
- Testar as ferramentas em hotéis e usar os conhecimentos adquiridos para melhorá-los.
- Informar as pessoas sobre essas ferramentas - divulgar e promover as práticas mais adequadas para os hotéis e soluções para PME em toda a União Europeia.

Adicionalmente, como resultado da crescente pressão sobre o setor da construção e materiais para a implementação de políticas de melhoria ao nível do seu impacto ambiental, foram criados sistemas de avaliação que conseguem determinar o nível de sustentabilidade de um edifício. Exemplos desses sistemas são o BREEAM no Reino Unido, o LEED nos Estados Unidos e o LiderA em Portugal.

LiderA - Sistema de avaliação de edifícios em Portugal

O LiderA é um sistema de apoio ao desenvolvimento de projetos que procurem a sustentabilidade e, assim sendo, avalia e posiciona o seu desempenho em todas as fases do projeto (consultar – Fases do Processo de Certificação da LiderA).

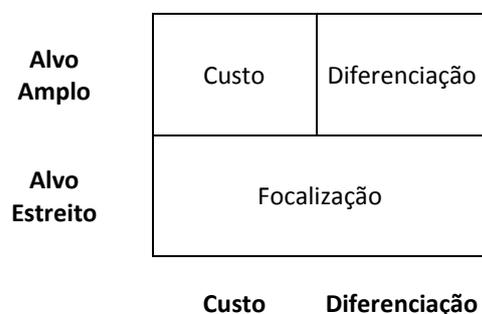
Será portanto objetivo deste projeto a obtenção de um certificado de ambiente construído de forma sustentável, por forma a servir como instrumento de mercado, distintivo para o empreendimento e para os clientes que o valorizem, **LiderA (2010)**.

6.3. Estratégia

Segundo **Michael Porter (1980)**, existem três estratégias genéricas de entre as quais as empresas devem escolher uma de forma clara pois, comumente, tentar assumir mais do que uma estratégia pode comprometer o sucesso do projeto.

O trade-off baseia-se no facto de quando se toma uma decisão, se dever assumir as consequências positivas, mas também as consequências negativas.

Figura 2 – Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Michael Porter (1980)

Estratégia de Diferenciação

O Green Resort irá seguir uma estratégia de diferenciação e, como tal, irá pretender captar clientes com necessidades específicas, que são no entanto uma minoria.

Poder-se-á ainda assim apostar em margens mais alargadas. Interessam então os segmentos de mercado que reconhecem o valor dos bens em causa. No caso específico de um resort de luxo, a estratégia é então a margem cobrada mais elevada, o que explica a rentabilidade da empresa, uma vez que a rotação é mais baixa pelo facto de nem todas as pessoas poderem pagar por este tipo de produtos e serviços.

Para o consumidor, um custo mais elevado associado ao produto é compensado pela qualidade reconhecida ou benefícios que trás para o próprio cliente.

Uma estratégia deste tipo baseia-se numa série de pontos muito importantes:

- O cliente necessita de reconhecer que realmente o bem tem mais valor, e o bem tem de dar sinais desse mesmo valor (tangíveis e intangíveis);
- Vanguarda das tecnologias do produto/serviço;
- Criatividade: a empresa tem de ter uma cultura de criatividade e inovação;
- Marketing: visa criar uma forte imagem de marca da empresa;
- Recursos Humanos altamente qualificados.

6.4. Requisitos de Abertura de um Empreendimento Turístico

Têm-se observado tendências recentes que apontam para uma desregulação progressiva e uma menor intervenção do Estado nestas matérias, contrabalançada pelo desenvolvimento de normas e legislação provenientes da União Europeia (**Deloitte & Touche (2002)**).

No âmbito da conceção de um empreendimento turístico, devem ser considerados o Decreto-lei nº 39/2008, de 7 de março, bem como o Decreto-Lei nº228/2009, de 14 de setembro, que procedeu a alterações ao anterior. Ambos estabelecem as regras de instalação e funcionamento geral dos empreendimentos turísticos. Há ainda a ter em linha de conta a Portaria nº 358/2009, de 6 de abril, que define os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos (**Turismo de Portugal, ip (2010)**).

Relativamente ao bar e restaurante, estes estarão sujeitos à mesma legislação (Decreto Lei nº228/2009). Porém, são ainda sujeitos aos requisitos específicos da sua legislação no que diz respeito às instalações e funcionamento, Decreto-Lei nº168/97 de 4 de julho.

Licenciamento de Empreendimentos Turísticos

Consideram-se Empreendimentos Turísticos, ao abrigo do Regime Jurídico, os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares (**Turismo de Portugal, I.P.**).

Como tal, entre outras tipologias de empreendimento, estão os Conjuntos Turísticos (Resorts), empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, sujeitos a uma administração comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo um deles um estabelecimento hoteleiro de 5 ou 4 estrelas, e ainda um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração.

O licenciamento dos empreendimentos turísticos depende da aprovação das Câmaras Municipais, que seguem o Plano Diretor Municipal e no caso dos Resorts, a instalação

do mesmo está dependente da intervenção do Turismo de Portugal, I.P (consultar – Como Decorre o Processo de Instalação).

Classificação dos Empreendimentos Turísticos

Conforme descrito no ponto anterior, compete ao Turismo de Portugal, I.P. classificar os Conjuntos Turísticos (Resorts). Esta classificação é atribuída mediante uma auditoria que deverá ser feita no prazo de dois meses a contar da data de emissão do alvará de autorização de utilização para fins turísticos, pela qual será devida uma taxa.

Após a realização da auditoria, o Turismo de Portugal, I.P., com base numa série de fatores como as infraestruturas ou serviços de apoio, fixa a classificação do empreendimento turístico.

Qualificação Formativa e Certificação

Independentemente de outras certificações de qualidade e sustentabilidade, a primeira será requerida ao Turismo de Portugal, sendo o Rótulo Ecológico Comunitário, um instrumento de reconhecimento de qualidade ambiental que avalia a conceção, produção, comercialização e utilização de produtos com um impacto ambiental reduzido durante todo o seu ciclo de vida, mas que também providencia aos consumidores melhor informação sobre a qualidade ambiental dos produtos.

Trata-se de um sistema voluntário, seletivo, multicritério, de atribuição independente e dimensão europeia (trata-se de um símbolo de excelência ambiental reconhecido em todos os Estados-Membros).

O Organismo Competente Nacional para a implementação do Sistema do Rótulo Ecológico Comunitário é a Direcção-Geral da Empresa, que receciona as candidaturas sendo que, posteriormente, a decisão de atribuição do rótulo compete a uma comissão de seleção presidida pelo Instituto do Ambiente, que segue os critérios estabelecidos pelas Decisões da Comissão n.º 2003/287/CE, de 14 de abril de 2003, e n.º 2005/338/CE, de 14 de abril de 2005, respetivamente.

7. Quadro de Referência

Após a realização da Revisão da Literatura, torna-se importante esquematizar as questões que daí resultam e que serão tomadas em consideração nos próximos capítulos do presente Plano de Negócios.

Tabela 2 – Quadro Referência

Crescimento Turístico Mundial e Nacional	Poder Político	Algarve	Sustentabilidade Ambiental	Estratégia de Diferenciação	Licenciamento e Certificação
É importante que o crescimento turístico que se tem verificado nos últimos anos, conforme previsto pelo WTTC, se mantenha de forma sustentada por mais anos, uma vez que os grandes projetos de investimento terão a sua viabilidade financeira diretamente relacionada com este fator.	Serão os órgãos sociais e políticos que criam regulação para os diversos sectores da economia, com especial destaque para o sector turístico, capazes de perceber as necessidades e a importância da atividade turística de modo a que não sejam criadas barreiras, mas sim criadas condições ao seu crescimento sustentável?	Atualmente premiado e distinguido mundialmente, o Algarve atravessa anos de extrema notoriedade mundial, tanto pelas maravilhosas praias e pelos campos de golfe de excelência, como por muitos outros fatores. No entanto, será este destino turístico capaz de competir com outros destinos emergentes?	Atualmente um fator de diferenciação entre unidades turísticas, que tem vindo a ser legislado com a aplicação de requisitos mínimos à construção de infraestruturas. E até que ponto a cultura mundial poderá vir a torná-lo um fator fulcral para a indústria?	Será uma estratégia diferenciadora a que melhor se adequa e potencia um projeto de turismo que aplica políticas de construção e gestão sustentáveis (respeito pelo ambiente, pela envolvente e pelos stakeholders)?	Descritas as atividades, nomeadamente, as de licenciamento da CM para a construção em reserva natural, as de licenciamento do empreendimento turístico e as de certificação de qualidade e sustentabilidade, de que forma poderão ser otimizados os tempos e custos para o projeto?

Fonte: Autor

8. Esboço da Metodologia e Métodos

No presente Plano de Negócio, a Metodologia adotada assenta num Paradigma interpretativo, ou seja, o investigador e os seus valores exercem influência no processo de investigação, sendo que outro investigador poderia ter opiniões, em parte diferentes, uma vez que o objetivo do problema é conhecer uma situação e compreendê-la através da visão do investigador, nomeadamente através de estudos qualitativos, apesar do estudo e apoio em opiniões descritas na bibliografia. O problema é do tipo interpretativo devido ao desenho da investigação, que vai sendo efetivado através da observação e análise dos dados que surgem com o evoluir da própria.

Os Métodos de estudo da dissertação que se apresenta são híbridos, ou seja, existe uma complementaridade entre métodos qualitativos e quantitativos. Dada a interação entre o investigador e o objeto, o estudo torna-se muito mais interpretativo (conforme explicado acima), não obstante o Plano de Negócio deverá ter tanto uma componente qualitativa como quantitativa, que irá desde os dados de caracterização do mercado atual e da procura futura até aos documentos previsionais de suporte ao plano, que surgirão em parte da interpretação e da subjetividade dos dados qualitativos mas também da ponderação de dados quantitativos como relatórios e previsões para o sector do turismo, divulgados por entidades nacionais e internacionais consideradas relevantes.

8.1. Problema de Pesquisa

O presente Plano de Negócios aborda a relação entre dois temas bastante relevantes a nível mundial e nacional. O problema em estudo assenta sobretudo na verificação de Qual a viabilidade de um projeto que alia o turismo de luxo, na vertente de Resort, à sustentabilidade, na costa sul do Algarve?

Atualmente a relação entre a sustentabilidade e o aparecimento de novos produtos e serviços está em crescimento elevado, sendo que entre eles está o turismo. Posto isto, torna-se relevante perceber até que ponto esta relação pode influenciar positiva ou negativamente a viabilidade dos projetos de Resorts de luxo.

8.2. Questões Específicas

Nesta tese serão definidas um conjunto de questões, dada a componente qualitativa dos estudos, e sub-questões da questão de pesquisa principal.

A questão de pesquisa principal prende-se com a avaliação da viabilidade do Green Resort, o qual alia o turismo de luxo à sustentabilidade.

As sub-questões são:

- Quais as majorações ao atual Regime Jurídico aplicável a Conjuntos Turísticos (Resorts), face à implantação do Green Resort numa “zona sensível” específica?
- Qual a importância para o Mercado e para as Entidades de Turismo do desenvolvimento de produtos turísticos ligados à sustentabilidade?
- Quais as técnicas de construção que tornam o projeto ecologicamente sustentável, quais as certificações a obter e quais as poupanças de recursos naturais necessárias e obtidas?
- Qual a estrutura de capitais e instrumentos de financiamento adequados ao projeto e como proceder para a sua obtenção?
- Quais as fases de construção que irão compor o projeto, e qual a calendarização das vendas e da entrada em atividade do hotel?
- Quais as influências positivas e negativas que advêm do projeto ser desenvolvido com uma elevada componente de sustentabilidade, nas vendas, nos fornecimento e serviços externos e no investimento?
- Quais os Planos de Contingência e Estratégias de Saída a apresentar a possíveis investidores?

9. Análise da Envolvente

A análise da envolvente é um elemento fundamental na aquisição de conhecimento do meio em que o projeto se insere, assumindo três perspetivas, a de mercado, a interna e a competitiva. Assim sendo, neste relatório todas elas serão analisadas.

Conforme descrito no capítulo da revisão bibliográfica, o sector do turismo apresenta uma importância bastante relevante para o país, sendo um sector permanentemente revisto pelos responsáveis políticos, procurando promover o investimento e, como tal, apresentando potencial de crescimento.

E apesar da crise económico-financeira em que o país se encontra, a maior parte dos indicadores turísticos nacionais continua a revelar um cenário otimista para o sector, com um aumento significativo de receitas e diminuição de despesas, conforme se pode observar na tabela abaixo:

Tabela 3 – Balança Turística Nacional (Ano de 2012)

	2012	Δ % 12/11	Δ Abs. 12/11	
Receitas (10 ⁶ €)	8.606	5,6%	460	▲
Despesas (10 ⁶ €)	2.946	-0,9%	(28)	▼
Saldo (10 ⁶ €)	5.660	9,4%	488	▲

FONTE: BdP - Banco de Portugal

Para tal contribuiu o aumento do número de dormidas de turistas estrangeiros. Esta evolução favorável do mercado externo é o reflexo do aumento da notoriedade da marca “Portugal” mas também do aumento das condições nacionais para receber turistas e da relação qualidade/preço, quando comparado com outros destinos. De acordo com a Tabela 4, verifica-se ainda uma diminuição de dormidas de turistas nacionais de 7,2%, correspondendo a 31% do total.

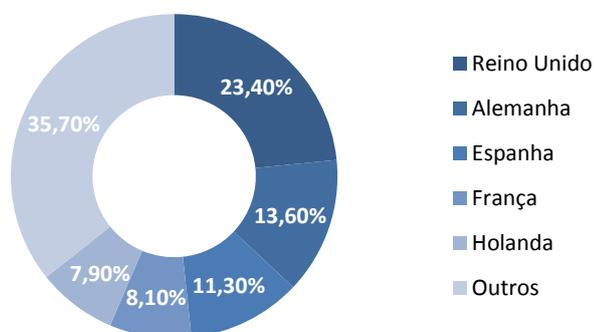
Tabela 4 – Número de Dormidas em Empreendimentos Turísticos Nacionais

Dormidas (milhares)					
País de residência	2012	Δ % 12/11	Δ Abs. 12/11	Quota (%)	
Portugal	12.473	-7,2%	(964)	31%	
Estrangeiro	27.292	5,0%	1.288	69%	
Total	39.765	0,8%	324	100%	

FONTE: INE - Instituto Nacional de Estatística

Os turistas estrangeiros representam 69% das dormidas em empreendimentos turísticos nacionais, dividindo-se as mesmas da seguinte forma:

Gráfico 7 - Dormidas de estrangeiros, TOP 5 (Ano de 2012)



FONTE: INE - Instituto Nacional de Estatística

A outra grande variável de análise do mercado turístico nacional, nos dias de hoje, prende-se com o fator “Sustentabilidade Ambiental”. Como tal, na análise que se apresentará de seguida não só se tentará perceber o potencial do mercado, como qual a influência que a sustentabilidade poderá ter na criação de valor, com abordagem na região do Algarve, onde não existe nenhum projeto similar e onde, ao mesmo tempo, se reúnem um conjunto de condições excecionais ao desenvolvimento do turismo de sol e mar.

10. Análise de Mercado

Com vista à realização de uma análise de mercado sólida e robusta recorreu-se a um conjunto de ferramentas de análise estratégica.

Em primeiro lugar será realizada uma análise PEST, onde serão abordadas as perspetivas globais de mercado: Perspetiva Política, Económica/Demográfica, Social/Cultural e Tecnológica.

De seguida, e por ser cada vez mais difícil marcar a diferença face à competitividade crescente do mercado, é essencial conhecer a indústria em que nos inserimos, determinando e caracterizando minuciosamente todas as forças competitivas nela presentes. Desta forma, seremos capazes de definir a melhor posição e estratégia para

nos defendermos de tais forças e influenciá-las em nosso benefício. Com esse objetivo irá recorrer-se à análise das 5 Forças Competitivas de Porter, procurando caracterizar o nível de atratividade da indústria, detalhando os seguintes fatores: Ameaça de Novos Entrantes na Indústria, Poder dos Clientes, Ameaça de Substitutos, Poder dos Fornecedores e a Rivalidade na Indústria.

Adicionalmente, foi realizado um resumo das oportunidades e ameaças a considerar para o projeto.

10.1. Análise PEST

Perspetiva Político-Legal

A nível Político-Legal, Portugal atravessa hoje uma crise política, impulsionada por uma crise económico-financeira ainda mais profunda.

O governo em atividade em Portugal, apesar de contar com maioria absoluta resultante de coligação partidária, encontra-se obrigado a seguir diretrizes estabelecidas no plano económico-financeiro que foi definido juntamente com a Troika internacional (formada pelo BCE, FMI e CE), e que se traduzem em alguma austeridade, criando com isto um clima de desconfiança, incerteza e contestação perante a recessão económica atual.

Desde a intervenção da Troika internacional, em 2011, que se tem verificado uma forte agitação política, ficando esse mesmo ano registado como um dos mais desafiadores para o sector do turismo e viagens e para as empresas que nele operam.

Contudo, pode considerar-se que Portugal é um país com relativa estabilidade social, face a outros países europeus, nomeadamente na realização de manifestações sociais e ações de protesto, com crença numa mudança futura que beneficie a criação de empregos, a prosperidade, e facilitando o comércio e investimentos internacionais.

Perspetiva Económico/Demográfica

A perspetiva económica não é animadora a nível mundial e nacional. De acordo com as diversas entidades que medem os indicadores económicos, Portugal atravessa uma

grave crise económico-financeira que provoca uma severa crise social e uma necessidade de aplicação de medidas de austeridade que procurem relançar a economia.

Tendo em conta o último trimestre de 2012, o gabinete estatístico da União Europeia (Eurostat) afirmou que o Produto Interno Bruto (PIB) da economia da zona euro caiu 0,6%, em linha com a queda do comércio e do investimento. A mesma entidade indica uma diminuição homóloga de 3,8% do PIB português no mesmo período. O Índice de Preços no Consumidor (IPC) fechou o ano de 2012 nos 2,8%, sendo também registados agravamentos nos impostos, como a subida do IVA na restauração de 13 para 23% ou o agravamento do IRS.

Em resumo, o primeiro ano do programa de ajuda externa a Portugal, atirou o poder de compra para níveis equiparáveis aos de 2004, e 23% mais baixos do que a média europeia. No entanto, em economias nórdicas como a Alemanha e a Finlândia, tem-se vindo a assistir a um aumento nesse indicador.

Posto isto, será cada vez mais importante adaptar o negócio quer à procura externa, quer ao restante mercado europeu, tendo-o como o principal cliente, não esquecendo também a extensão para outros continentes e para os países emergentes.

Sociocultural

Há vários anos que o país se encontra mergulhado numa crise económico-financeira, o que tem provocado fortes impactos sociais e culturais na população portuguesa.

Segundo dados do Eurostat, em Dezembro de 2012 a taxa de desemprego registada em Portugal era de 16,5% e na zona euro manteve-se nos 11,7%, o que significa um acréscimo de 1,8 milhões de pessoas sem trabalho e um total de 18,7 milhões de desempregados.

No entanto existem ainda dados animadores, principalmente para o sector do turismo, uma vez que segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) se prevê, para 2013, que o sector atinja um crescimento entre 3 a 4%. Também o Governo Português gasta 4,9 milhões de euros para promover Portugal, enquanto destino turístico no estrangeiro,

aproveitando a crescente cultura turística mundial, mas também o aumento da notoriedade e prestígio da marca “Portugal”.

Tecnológica

A nível do desenvolvimento tecnológico das ferramentas de gestão hoteleira, não se antevê grandes evoluções para o sector do turismo. Em contrapartida, é de prever uma grande revolução no sector, com repercussões em toda a economia ao nível da sustentabilidade, a chamada “nova economia verde”.

Segundo diversos especialistas a próxima grande revolução tecnológica irá basear-se na “nova economia verde”, ou seja, vai existir um salto tecnológico também no sector energético, o que consequentemente redefinirá a maior parte dos sectores da economia, entre eles o turismo.

Tecnologicamente mas também culturalmente, a aplicação de novas tecnologias verdes, associadas a um design e construção inteligentes, não só são aceites de forma bastante positiva pelo mercado como ainda potenciam as características naturais do meio envolvente (consultar – Análise PEST).

10.2. Análise das 5 Forças Competitivas de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter permite realizar uma análise ao grau de atratividade do sector, assim como de todas as forças competitivas, servindo esta análise de base a uma estratégia empresarial adequada à sua envolvente sem descurar a eficiência (consultar - Modelo das 5 Forças de Porter (Atividade Hoteleira)).

Ameaça de Novos Entrantes

No que diz respeito à análise das **barreiras de entrada**, e uma vez que as mesmas medem a elevada (ou não) ameaça de novos entrantes, conclui-se que estas são **médias (3)**, devido a fatores como a elevada retaliação prevista e a elevada necessidade de capital, que criam uma forte barreira, em contrapartida de fatores como a não presença de custos de mudança para o cliente que incentivam a entrada de novos hotéis.

Rivalidade entre as Empresas da Indústria

A Indústria/Sector do turismo apresenta uma rivalidade **elevada (4)** entre as empresas que concorrem no mercado. Isto advém do elevado número de concorrentes, da ausência de custos de mudança para os clientes e da existência de pouca diferenciação.

Segundo o Turismo de Portugal, ip, em 2011 existem 2.019 empreendimentos turísticos a nível nacional, dos quais 416 na região do Algarve, sendo a segunda NUTS II com maior número de empreendimentos.

Ameaça de Produtos Substitutos

Sendo um empreendimento que engloba uma vertente de serviços abrangente (hotelaria e habitação turística), o projeto irá de encontro às necessidades dos clientes de forma mais alargada. No entanto, a força dos produtos substitutos será influenciada por um maior número de fatores, tais como a crise económica e a sua influência no orçamento familiar, levando a uma quebra na procura e a um aumento da pressão junto dos fornecedores de produtos substitutos, justificando um nível de ameaça **elevado (4)**.

O leque de produtos substitutos é bastante variado, uma vez que todas as tipologias de empreendimento turístico funcionarão como substituto possível ao Green Resort, sendo por isso fundamental agarrar a oportunidade oferecida por uma aposta no desenvolvimento sustentável, conseguindo ganhar quota de mercado com base na vantagem competitiva face ao mercado já estabelecido.

Poder dos Fornecedores

No mercado hoteleiro e habitacional de luxo, os clientes exigem a máxima qualidade de construção e serviços uma vez que pagam para o efeito. Tendo isto em linha de conta, é importante que os nossos fornecedores assumam também estas políticas de exigência e rigor, o que representa uma restrição para as nossas opções de escolha.

Não obstante, será importante para o projeto obter poupanças a todos os níveis de fornecimentos, bem como obter condições favoráveis no pagamento, sendo que para isso contamos com fatores como o atual cenário de crise económica, pois constatamos

que os fornecedores valorizam mais os seus clientes e a construção de uma relação de longo prazo.

A baixa probabilidade de os fornecedores integrarem atividades a jusante, bem como a diferenciação dos produtos concorrentes ser reduzida, reduz o poder dos fornecedores na indústria.

Posto isto, pelos fatores apresentados, pode-se considerar que os fornecedores têm um poder **baixo (2)** na indústria.

Poder dos Clientes

O mercado hoteleiro é caracterizado por um elevadíssimo poder por parte dos seus clientes, devido ao elevado grau de oferta existente. Neste mercado, os clientes não têm qualquer tipo de custo em recorrer a um serviço diferente, sendo que a opção de compra dos nossos produtos/ serviços e a repetição da mesma terá de se basear na satisfação e na vantagem competitiva que advém do local onde se encontra edificado o projeto.

No entanto, este sector beneficia de um elevado número de clientes, bastante diversificado e globalmente crescente (**Turismo do Algarve (2013)**), que realizam compras de pequenas quantidades, no caso da hotelaria, e de média quantidade (em percentagem) na vertente de habitação.

Em suma, considera-se que os clientes representam um poder **médio (3)**.

10.3. Identificação de Oportunidades e Ameaças

Como conclusão da análise realizada à envolvente externa, é oportuno unir todos estes pontos e realizar uma análise SWOT, ou seja, identificar um conjunto de oportunidades e ameaças para o projeto do Green Resort, no mercado.

Oportunidades:

- Aumento da população envelhecida com capacidade financeira, disponibilidade para viajar e com tendência para estadas mais extensas, tanto em hotel como em habitação permanente;

- Segmento do turismo sustentável ainda em fase de crescimento, sendo que no mercado Algarvio não se encontra qualquer proposta com características semelhantes;
- Crescimento contracorrente e muito acima da média do número de dormidas em hotéis de cinco estrelas no Algarve, fixando-se nos 53,3% no 1º semestre de 2013 face ao mesmo período de 2012.
- Forte reputação das praias do distrito Algarvio, nacional e internacionalmente;
- Aumento da sensibilização para questões relacionadas com a sustentabilidade ecológica.

Ameaças:

- Alterações climáticas, com influência no clima da região Algarvia;
- Conjuntura económica nacional e internacional desfavorável e instável, com reflexos diretos em todos os sectores da economia, em particular no sector do turismo, na contratação de investimento e na procura;
- Diminuição da procura turística por parte da população portuguesa;
- Crescimento de novos destinos turísticos, como países do Leste Europeu ou países Asiáticos, com forte predominância de recursos para investir.

11. Análise Interna

Em função da análise da envolvente externa, surge a necessidade de analisar internamente os principais pilares que estão na génese do projeto.

Com esta análise serão identificados os pontos fortes e fracos da empresa face à sua envolvente, o que será essencial para sustentar a análise competitiva que será realizada na próxima secção e para a definição da estratégia de negócio adequada ao projeto.

A análise irá apoiar-se em dois modelos, o Modelo dos 7 S's da McKinsey, que permitirá detalhar como se pode organizar holisticamente a empresa, e o Modelo SWOT (continuação da análise externa), no qual se irá definir os pontos fortes e fracos do projeto.

Por último será apresentada a localização do empreendimento, bem como a respetiva análise dos critérios de decisão.

11.1. Modelo dos 7 S 's McKinsey

Estrutura

A primeira fase do projeto (que compreende os licenciamentos, a construção, o recrutamento, de entre outros pressupostos) será acompanhada pelo Diretor Geral do Hotel, bem como pelo Arquiteto e Engenheiro que irão inspecionar toda a fase de construção. As projeções apontam para que esta fase tenha uma duração aproximada de três anos.

Passando à segunda fase do projeto, a chamada fase de exploração, o empreendimento estará organizado por unidades operacionais especializadas (estrutura hierárquica). Esta estrutura proporciona um sistema de comunicação simples e compreensível, o que permite obter um elevado nível de excelência técnica por via da especificação de competências.

As 4 unidades possuem responsabilidade e autonomia para planearem ações a serem realizadas, tendo estas apenas de ser aprovadas pelo Diretor Geral caso envolvam montantes de tesouraria significativos ou o estabelecimento de novos contractos.

Estratégia

A estratégia seguida no projeto é a de desenvolvimento de mercado, colocando em novos mercados produtos existentes, não obstante o facto de estarmos na presença de produtos/ serviços embrionários para a indústria.

Aposta-se então numa estratégia diferenciadora aliada a uma gama premium de alojamento e habitação.

Sistemas

Com base nos pressupostos definidos na estrutura organizacional, a empresa irá pautar-se pela existência de uma hierarquia simples com regulamentos e diretrizes a seguir pelos responsáveis de cada área funcional e pelos colaboradores. No entanto, é premente que cada uma das áreas tenha autonomia para realizar ações necessárias ao normal

desenvolvimento da atividade do empreendimento, desde que cumpram os requisitos gerais impostos.

Partilha de Valores

A sustentabilidade económica aliada a produtos e serviços premium é um valor que deve ser partilhado por toda a organização. A partilha de valores deve não só estar implícita na execução, construção e desenvolvimento do projeto, como também no desenvolvimento da atividade de todos os stakeholders intervenientes no projeto.

É nosso objetivo que a sustentabilidade ecológica seja partilhada por todos, independentemente da classe social, sendo a tomada de consciência uma necessidade real e global para o desenvolvimento sustentável do mundo em que vivemos, e um fator crítico de sucesso na atuação de todo o mercado num futuro próximo.

Atributos

O Green Resort será um empreendimento pensado para o futuro, que terá como objetivo penetrar no mercado algarvio, oferecendo serviços de qualidade e premium, que se diferenciam daqueles oferecidos pelos seus concorrentes. O mesmo tem como foco a procura da consciencialização ambiental a todos os hóspedes e habitantes, desde a fase de construção do hotel e habitações até à sua efetiva gestão.

Estilo

Pretende implementar-se na costa algarvia um estilo de atuação no mercado ainda embrionário em Portugal e no mundo, estando apenas um projeto similar a ser desenvolvido em Portugal, o caso do Eco Resort Tróia. Este estilo de sustentabilidade ecológica de luxo terá de ser trabalhado em todas as fases do projeto, desde a procura de materiais de construção adequados e arquiteturas inovadoras, ao desenvolvimento de políticas ambientais que estejam na vanguarda da sustentabilidade ecológica e ambiental.

Pessoal

As pessoas serão uma das peças mais importantes deste projeto, pois serão elas a mostra de toda a ideia e de toda a inovação. Apesar da formação em turismo de 5 estrelas já estar a ser assegurada pelas melhores escolas de turismo e hotelaria de Portugal, será

importante consciencializar e formar todos os colaboradores com uma orientação sustentável específica.

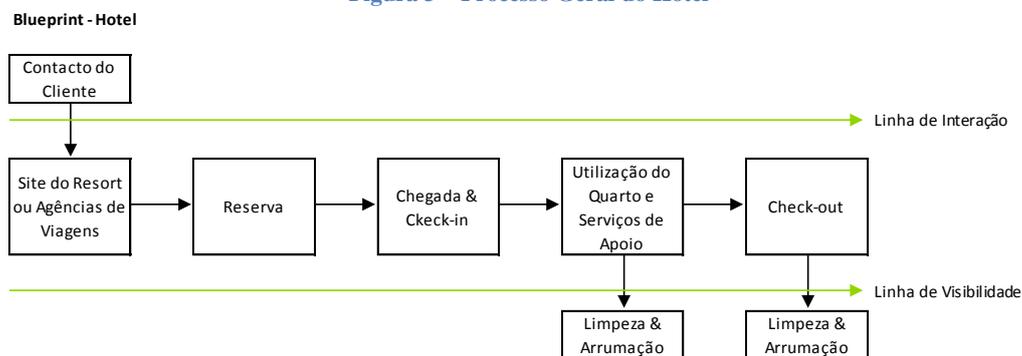
Para que os traços gerais deste projeto sejam transportados para os nossos clientes, pretendemos que os colaboradores mantenham o foco na orientação para o cliente, para os processos internos de negócio, e um forte espírito de aprendizagem e crescimento.

11.2. Processos

O processo ou plano de atividades é constituído por procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades que têm de ser efetuados pelo cliente, resort ou em interação de ambos, ao longo da estadia do cliente no espaço hoteleiro ou moradias.

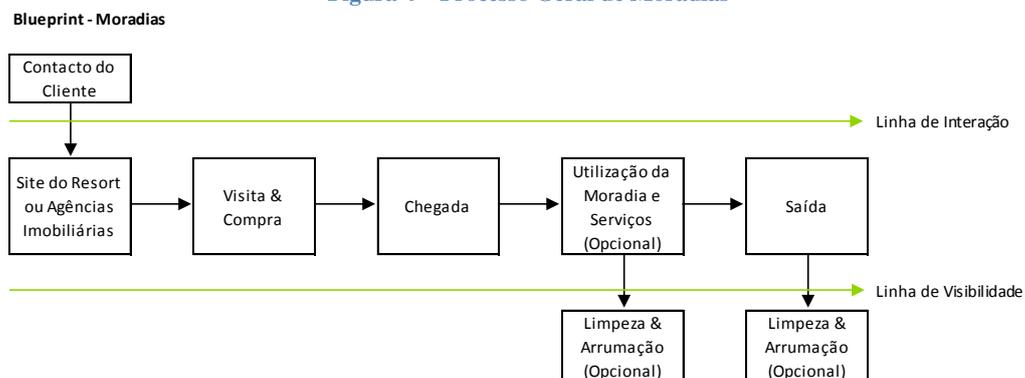
Como referido mais a frente, no ponto da Organização, caberá ao diretor geral em conjunto com todas as áreas funcionais, discutir ajustes aos diagramas abaixo mas também elaboramos fluxogramas para todas as operações do Green Resort.

Figura 3 – Processo Geral do Hotel



Fonte: Autor

Figura 4 – Processo Geral de Moradias



Fonte: Autor

11.3. Localização

A localização do Green Resort será um dos pontos de maior relevância para o projeto, principalmente porque a nossa estratégia genérica de diferenciação se baseia em parte nos fatores de localização e entrada em novos mercados.

Conforme mencionado ao longo de todo o documento, irá localizar-se na Costa Algarvia, conselho de Castro Marim, Praia Verde (ver Figura 5, zona verde assinalada como “Praia Verde”). No corpo de texto deste ponto, serão apresentados os motivos e critérios de decisão que fundamentam a localização do resort.

Figura 5 - Localização do Green Resort



Fonte: Google Earth

Foram definidos inicialmente três locais preferenciais, sendo que esta seleção teve por base um fator de notoriedade das melhores zonas balneares portuguesas, tendo resultado 3 locais: Tróia, Costa Alentejana ou Costa Algarvia.

Macro localização

Posto isto, a decisão sobre a localização terá em conta fatores que influenciam o seu desempenho presente e futuro, bem como as implicações da localização nos custos e nas receitas. Utilizou-se uma Matriz de Decisão (próxima ao Método Electre), capaz de definir critérios e alternativas, que achamos serem as mais relevantes e convenientes.

Assim sendo, reunimos um conjunto de fatores que nos permitiram chegar a uma avaliação objetiva: Taxas de ocupação, Notoriedade da Zona Costeira, Vias de Comunicação, Qualidade de vida e Mão-de-obra.

Aplicação da Matriz de Decisão

No modelo, decidimos usar uma escala única e quantitativa de 0 a 10 (0-1 - Muito Mau; 2-4 - Mau; 5-6 - Medíocre; 7-8 - Bom; 9-10 - Muito Bom).

Atribuímos também um peso a cada força de localização, de 1 a 3 (1 - Médio, 2 - Forte, 3 - Muito Forte).

Tabela 5 – Matriz da Ponderação (Macro Localização)

Matriz da Ponderação						
Forças de Localização	Tróia	Costa Alentejana	Costa Algarvia	Escala	Peso	
Taxas de ocupação	9	7	8	0-10	2	
Notoriedade da Zona Costeira	7	7	10	0-10	3	
Vias de Comunicação	9	7	9	0-10	3	
Qualidade de Vida	8	8	7	0-10	1	
Mão-de-obra Qualificada	8	8	8	0-10	1	
Pontuação Total	82	72	88			

Fonte: Autor

Assim, podemos concluir que o local preferencial para a execução do projeto é a Costa Algarvia.

Micro localização

Após as conclusões obtidas, procurou decidir-se o local exato de implementação com base em dois grandes fatores, a agressividade e características da concorrência e as condições topográficas, juntamente com a sua adequação ao projeto.

Para tal, foi efetuado um levantamento da distribuição hoteleira atualmente em atividade na região do Algarve. Com recurso aos dados disponibilizados pelo turismo de Portugal, com referência ao ano de 2012, existem 433 empreendimentos turísticos, dos quais 16 são hotéis classificados com cinco estrelas. Face a 2011, é registado um aumento de 17 unidades.

Desta análise, foram desde logo descartados os conselhos com grandes aglomerações hoteleiras, sendo então escolhido o Concelho de Castro Marim, que se destacou por ser o único em que existem zonas de reserva natural com praias convergentes.

Para além das características únicas de adequação ao projeto, não existem concorrentes diretos, uma vez que a oferta hoteleira existente não irá concorrer diretamente com o nosso projeto por não oferecer as mesmas especificidades, sendo as principais unidades já presentes o Eurotel Altura e Praia Verde Suite Hotel.

Assim, foi encontrada a localização ideal para o Green Resort, no sítio classificado da Ria Formosa, Pinhal do Gancho, convergente com a Praia Verde.

Pinhal do Gancho

Localizado no Algarve, o Pinhal do Gancho dispõe de um charme e encanto típicos. Banhado por praias de areia branca e mar sereno, constitui um cenário ideal para umas férias. Apresenta uma imensa e agradável faixa costeira, oferecendo a possibilidade de frequentar praias por muitos consideradas as melhores da Europa, bem como aproveitar do divertimento oferecido e do imenso descanso transmitido pelo parque natural.

Localizado no Algarve, a 60 Km Este do Aeroporto de Faro, entre Tavira e Vila Real de Santo António, fica a 10 Km da fronteira com Espanha, a 5 Km do Castelo de Castro Marim, a 2 Km do Casino de Monte Gordo, próximo dos campos de Golfe de Tavira e Castro Marim. Com a Praia Verde a 100 metros, encontram-se reunidas todas as condições para o empreendimento se tornar num destino de eleição.

Praia Verde

A Praia Verde é uma praia paradisíaca alheada da confusão do Algarve, que combina o silêncio e descanso de uma praia pouco movimentada com a diversidade de atividades das cidades mais próximas, facilmente acessíveis de carro.

Uma enorme extensão de areia plana, que se estende indefinidamente para Este e para Oeste, a Praia Verde é uma imagem de um postal de tranquilidade. A calma do oceano e a agradável temperatura do ar e da água convidam a umas férias de sonho, suportadas por infraestruturas de apoio como restaurantes e aluguer de equipamento náutico.

O Resort será edificado num terreno com uma área bruta de 420.000 m² e custará aproximadamente 22.680.000 euros.

Conforme referido anteriormente, este é um espaço inserido no sítio classificado da Ria Formosa, levantando-se um conjunto de restrições ao nível da construção, pelo que o projeto terá o objetivo de preservar intactos grandes espaços de pinhal.

Nesse sentido, o promotor do empreendimento manterá contactos próximos com a Câmara Municipal de Castro Marim, acompanhando as condições para aprovação e licenciamento do projeto, face ao presente no Plano Diretor Municipal. Adicionalmente, e face à existência de disponibilidade de recursos financeiros, o Green Resort poderá expor disponibilidade para, no segundo ou terceiro ano operacional, apresentar contrapartidas à Câmara, destacando-se a remodelação e transformação em espaço verde ou pinhal da área a oeste do terreno.

11.4. Dimensionamento

O dimensionamento do Green Resort, ou seja, o número de suites e moradias a serem construídos, dependerá das características do terreno (apresentado no ponto da localização), da concorrência direta, da procura atual e da determinação da procura futura.

Terreno do Green Resort

O terreno em que será construído o resort, Praia Verde, no conselho de Castro Marim, tem cerca de 42 hectares e uma frente de praia de 500 metros, em condomínio privado. Por comparativo de mercado estima-se que este terreno ronde um valor de 72 euros o metro quadrado, sendo que atualmente, e com os efeitos da conjuntura económica, o preço final estimado será de 54 euros.

O terreno será loteado para a construção de uma unidade hoteleira e serviços de apoio em cerca de 7.500 metros quadrados, e um conjunto de moradias geminadas e exclusivas, com áreas de cerca de 700 e 1750 metros quadrados, respetivamente. Adicionalmente, é importante referir que, para qualquer edifício construído neste espaço, não se deverá ultrapassar os 3 andares acima do solo.

Posto isto, a capacidade de construção não é restringida pela capacidade do terreno, no entanto as características que se pretendem adotar neste projeto vão ao encontro a uma baixa densidade construtiva e à manutenção de áreas de pinhal virgem.

Concorrência Direta

Os empreendimentos turísticos definidos como concorrência direta, e que serão analisados com maior detalhe no capítulo da Análise Competitiva, são o Eurotel Altura, o Praia Verde Resort, localizados na zona costeira convergente, e o Tróia Eco Resort, com um conceito de negócio próximo daquele que o Green Resort apresenta.

Da análise da concorrência direta, registámos uma média de 133 quartos de hotel e 199 moradias (consultar– Capacidade dos Principais Concorrentes).

No entanto, e olhando para as características que pretendemos dar ao terreno, esses números são demasiado elevados, oferecendo um maior risco para o projeto.

Procura Atual e determinação da Procura Futura

Para o cálculo da capacidade instalada, devemos ainda ter em conta um conjunto de indicadores nacionais e internacionais que nos permitem ter uma visão real das vendas atuais, como o número de dormidas em hotéis no algarve, taxas de ocupação, proveitos turísticos, entre outros, e que nos permitem calcular o número futuro de dormidas no nosso hotel e venda de habitações (consultar– Mapa de Previsão de Vendas – Preços Correntes).

Com vista a cobrir o valor das previsões de vendas na época alta e tentando minimizar o excesso de capacidade na época baixa, e ainda por forma a manter sempre uma taxa de ocupação máxima próxima dos 80% na unidade hoteleira, não comprometendo a qualidade do serviço, o resort irá dispor de 75 quartos de hotel, 40 moradias geminadas e 42 moradias exclusivas (consultar– Mapa de Capacidade Instalada por Ano).

Concluindo, o empreendimento terá uma capacidade nominal para o período de vida do projeto de 27.375 dormidas por ano.

11.5. Identificação de Pontos Fortes e Fracos

Como ponto final da análise interna, propõe-se a realização da análise SWOT, capaz de identificar os pontos fortes e fracos face aos nossos concorrentes, sendo estes:

Pontos Fortes

- Diferenciação pelo conceito verde aliado a um modelo de negócio premium;
- Baixo nível concorrencial e difícil aproximação ao conceito por parte deste;
- Projeto abrangente, como todas as tipologias de quartos e habitação;
- Face à vertente de habitação, serão libertados fundos importantes desde o início do projeto, que trarão maior folga orçamental;
- Localização diferenciadora.

Pontos Fracos

- Não associação a uma marca já conhecida, e conseqüente necessidade de maior publicitação do Resort e maior dificuldade em captação de fundos;
- Grande investimento inicial;
- Preços superiores às médias da concorrência local.

12. Análise Competitiva

Após a realização das análises da envolvente externa e interna, será importante proceder a uma análise de como o projeto se irá integrar no mercado face aos seus concorrentes.

Será apresentada a Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff, a análise SWOT dinâmica e uma matriz de análise concorrencial.

12.1. Matriz de Produtos e Mercados de Ansoff

Conforme referido na análise interna, o Green Resort irá entrar no mercado com uma estratégia de Desenvolvimento de Mercado (ver Tabela 6). Com esta estratégia,

pretende-se sobretudo conseguir captar um segmento de turismo de lazer exigente, que procura uma qualidade de serviços elevada, associada a uma política de sustentabilidade ambiental, que se transmitirá não apenas pela comunicação verbal, como também pela comunicação visual e sensorial (principalmente através da arquitetura vanguardista dos edifícios e de toda a envolvente). Por seu lado, a entrada no mercado Algarvio trará não só o fator de distinção face aos projetos já existentes, os quais representam conceitos pouco inovadores, como também uma vantagem face a outros projetos, uma vez que se está a entrar num mercado reconhecido como tendo as melhores praias de Portugal.

Tabela 6 - Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff

		Produtos	
		Correntes	Novos
Mercados	Correntes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2008)

Em suma, a nossa estratégia assenta no desenvolvimento de produtos e serviços embrionários, num mercado ainda não explorado mas altamente cotado e reconhecido como um segmento de turismo em crescimento.

12.2. Análise SWOT Sistémica

Após a análise SWOT, ao longo da realização da análise externa e interna (consultar – Análise SWOT Sistémica), torna-se importante completar a mesma com a realização de uma SWOT Sistémica.

Com base nesta análise, realizada segundo uma perspetiva concorrencial, serão confrontadas as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, conseguindo assim identificar um conjunto importante de desafios/apostas, restrições, avisos e riscos.

Tabela 7 – Análise SWOT Sistémica

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<p>Diferenciação pelo conceito verde aliado a um modelo de negócio premium;</p> <p>Difícil aproximação ao conceito por parte dos concorrentes;</p> <p>Projeto abrangente, com todas as tipologias de quartos e habitação;</p> <p>Libertação de fundos importantes desde o início do projeto;</p> <p>Localização diferenciadora.</p>	<p>Não associação a marca já conhecida e maior dificuldade em captação de fundos;</p> <p>Grande investimento inicial;</p> <p>Preços superiores à média da concorrência local.</p>
Oportunidades	Desafios/Apostas	Restrições	
<p>Aumento da população envelhecida com capacidade financeira e disponibilidade. Turismo sustentável em crescimento, com ocorrência pouco desenvolvida;</p> <p>Crescimento do segmento de aldeamentos turísticos no Algarve;</p> <p>Forte reputação das praias do distrito Algarvio;</p> <p>Aumento da sensibilização para questões relacionadas com a sustentabilidade ecológica.</p>	<p>Capacidade de refletir, operacionalmente, o conceito diferenciador e o elevado crescimento do segmento de aldeamentos turísticos;</p> <p>Atrair compradores e hóspedes que resultem em taxas de ocupação elevadas e que se transformem em canais de publicitação.</p>	<p>A fraca notoriedade inicial será um entrave ao rápido crescimento das vendas;</p> <p>O segmento que se pretende atingir com este projeto é de certa forma limitado ao turismo de lazer, que procura serviços premium, não existindo plano alternativo nem capacidade de atingir outros segmentos.</p>	
Ameaças	Avisos	Riscos	
<p>Alterações climáticas, com influência no clima da região Algarvia;</p> <p>Conjuntura económica nacional e internacional desfavorável e instável;</p> <p>Diminuição da procura turística por parte da população portuguesa;</p> <p>Crescimento de novos destinos turísticos.</p>	<p>A associação do conceito premium e a sustentabilidade devem ser interligados com cautela, e para que nenhum deles se perca, uma vez que a diferenciação face aos concorrentes assenta nesse pressuposto;</p> <p>Caso o conceito não se afirme perante os mercados estrangeiros será difícil compensar esse desvio com vendas no mercado nacional, face ao decréscimo do poder de compra do mesmo.</p>	<p>O grande risco é o de o conceito de sustentabilidade, responsável por alimentar o investimento inicial no projeto, não ser reconhecido, o que conduzirá os clientes a não quererem pagar a diferença face a um aldeamento tradicional;</p> <p>A irregularidade das condições climáticas ao longo dos anos, sobretudo durante as estações de Primavera e Verão (época alta de turismo no algarve), o que pode influenciar negativamente a ocupação da unidade.</p>	

Fonte: Autor

12.3. Matriz Concorrencial

No final do ano de 2012, o sector do turismo em Portugal era composto por 2.046 empreendimentos turísticos, dos quais 433 têm localização no Algarve. Este sector apresenta um crescimento em número de unidades reduzido, situando-se, em 2011, nas cerca de 2.019 unidades. É de notar que, apesar da forte conjuntura económica, o número de novos empreendimentos é superior aos que findam a sua atividade.

O maior fator de diferenciação destas unidades é a localização que apresentam, associada a uma gama de serviços normalmente extensa.

Atualmente, em Portugal, existe apenas um conjunto turístico ecológico, o Tróia Eco Resort, localizado na península de Tróia.

Na região do Algarve a oferta hoteleira é composta por todas as tipologias de empreendimentos turísticos e, sendo o projeto localizado na Praia Verde, temos como concorrentes diretos o hotel Eurotel Altura e o aldeamento Praia Verde Resort.

Numa perspetiva comparativa entre o Green Resort e os dois concorrentes diretos, o Green Resort será o único aldeamento ecologicamente sustentável. Para a realização de uma matriz concorrencial, procurou listar-se as características mais valorizadas, atribuindo classificações a cada um dos parâmetros numa escala única e quantificada de 0 a 10 (0-1 - Muito Mau; 2-4 - Mau; 5-6 - Medíocre; 7-8 - Bom; 9-10 - Muito Bom). Atribuímos também um peso a cada força de localização (1 - Médio, 2 - Forte, 3 - Muito Forte).

Deste modo, foi então definido um conjunto de critérios de avaliação: localização, notoriedade inicial, preço, qualidade do serviço, preocupação ambiental e gama de serviços.

Tabela 8 – Matriz Concorrencial

Características Valorizadas	Peso	Green Resort	Eurotel Altura	Praia Verde Resort
Localização	15%	3	4	3
Notoriedade Inicial	15%	1	3	2
Preço	10%	2	3	3
Qualidade do serviço	25%	5	4	4
Preocupação ambiental	20%	5	2	3
Gama de serviços	15%	4	4	4
Resultado	100%	3,65	3,35	3,25

Fonte: Autor

Após análise da matriz da concorrência, concluímos que existe pouca diferenciação entre os dois concorrentes diretos, apresentando valores semelhantes em todos os critérios em análise.

O projeto Green Resort sobrepõe-se, no que diz respeito à preocupação ambiental e à qualidade do serviço prestado, demonstrando assim a efetividade da nossa vantagem competitiva e a base da diferenciação face aos concorrentes.

Face ao projeto apresentado, os dois concorrentes em análise destacam-se pela notoriedade que têm no momento da inauguração do Green Resort, uma vez que empresas já estabelecidas beneficiam de uma maior divulgação no mercado pelo facto de os seus canais de distribuição já se encontrarem estabelecidos no mesmo. Por outro lado, aparece o preço, apesar de este ponto não ter grande influência na nossa análise. Isto deve-se ao facto de, conforme afirmado anteriormente, o nosso target serem clientes que procuram serviços premium e de estarem, portanto, dispostos a pagar pelos mesmos, não apresentando uma elevada sensibilidade face a pequenas variações neste indicador. Porém, e em contra ciclo, os mesmos apresentam uma grande sensibilidade face a variações na qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

13. Objetivos do Plano

Objetivo Geral do Plano de Negócios

Perceber se é viável aliar o turismo de luxo, na vertente de resort de 5 estrelas, à sustentabilidade. Avaliar até que ponto a viabilidade dos empreendimentos de luxo, no caso específico de resorts, pode ser influenciada positiva ou negativamente por um maior investimento na componente de sustentabilidade.

Objetivos Específicos

Objetivo 1: Perceber quais as componentes de construção que tornam o projeto ecologicamente sustentável, quais as certificações a obter e as poupanças de recursos naturais necessárias e obtidas;

Objetivo 2: Perceber como aliar as práticas sustentáveis à gestão de todo o resort, desde o início da atividade até ao final da sua vida útil;

Objetivo 3: Perceber quais as influências positivas e negativas que advêm do projeto ser desenvolvido com uma elevada componente de sustentabilidade, nas vendas, nos fornecimentos e serviços externos e no investimento;

Objetivo 4: Perceber quais as tendências de futuro para o sector do turismo e se o fator sustentabilidade será ou não, no futuro, um fator crítico de sucesso para qualquer empresa do sector.

14. Estratégia de Desenvolvimento

Segundo **Michael Porter (1980)**, existem três estratégias genéricas, das quais as empresas devem escolher uma de forma clara, pois normalmente tentar assumir mais que uma estratégia pode comprometer o sucesso do projeto.

O trade-off baseia-se no facto de, aquando da tomada de decisão, se dever assumir as consequências positivas, mas também as consequências negativas.

Considerando a análise da envolvente, caracterizada pelo crescimento do número de hóspedes em hotéis de 5 estrelas e o aumento da notoriedade de Portugal enquanto destino turístico, o Green Resort irá seguir uma estratégia genérica de diferenciação. No entanto, é importante perceber que existirá sempre um estreitamento do público-alvo, dadas as características e a especificidade do negócio.

Posto isto, é fundamental obter uma estrutura de pessoas com capacidades e competências para a execução e gestão do empreendimento, contemplando os mais altos padrões de excelência, o que permitirá fornecer aos clientes serviços e produtos premium e distintos da concorrência. Para tal, apoiamo-nos na estratégia genérica de diferenciação, definida por Michael Porter.

Tabela 9 - Estratégias Genéricas de Porter

Alvo Alargado	Custo	Diferenciação
Alvo Estreito	Focalização	

Fonte: Adaptado de: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; Michael Porter (1980).

Estratégia de Diferenciação

O Green Resort irá seguir uma estratégia de diferenciação e, como tal, irá pretender captar clientes com necessidades específicas. Embora o projeto abranja turistas de todos os países do mundo, as suas classes sociais são média alta ou alta, sendo portanto uma minoria.

Poderá no entanto haver uma aposta em margens mais alargadas. Assim sendo, interessam então os segmentos de mercado que reconhecem o valor dos bens em causa. No caso específico de um resort de luxo a estratégia é então a margem cobrada mais elevada que explica a rentabilidade da empresa, uma vez que a rotação é mais baixa devido ao facto de nem toda a população poder pagar por este tipo de produtos e serviços.

Para o consumidor, um custo mais elevado associado ao produto é compensado pela qualidade reconhecida ou benefícios que oferece ao próprio.

Uma estratégia deste tipo baseia-se numa série de pontos muito importantes:

- O cliente necessita de reconhecer que realmente o bem tem mais valor, e o bem tem de dar sinais desse mesmo valor (tangíveis e intangíveis);
- Localização privilegiada, que potencie as características do projeto;
- Vanguarda das tecnologias do produto/serviço;
- Criatividade. A empresa tem de ter uma cultura de criatividade e inovação;
- Marketing. Visa criar uma forte imagem de marca da empresa;
- Recursos Humanos altamente qualificados.

A qualidade do serviço impõe-se como o primeiro fator crítico de sucesso para o Green Resort. Com vista a obter margens mais largas, é fundamental que o cliente reconheça o valor do bem ou serviço prestado. O empreendimento irá dispor de uma gama de serviços bastante completa, garantido a satisfação dos desejos de cada cliente, assim como pessoal disponível durante 24 horas.

Com vista a garantir o sucesso do resort, a localização é o segundo ponto fundamental. Atualmente o nome de Portugal está ligado de forma bastante positiva ao turismo, como é exemplo da distinção da prestigiada revista Condé Nast Traveller, que elege Portugal como o melhor destino de férias do Mundo. A localização escolhida dentro da região do Algarve surge como um dos melhores destinos de praia e descanso, não descurando o divertimento, e criando espaço para o sucesso do conceito que se pretende implementar.

Conforme descrito, torna-se fundamental para o Green Resort assegurar o cumprimento de todos os fatores críticos de sucesso do projeto, conseguindo assim impor-se no mercado através de um modelo de negócio diferenciador e com elevado potencial de crescimento.

14.1. Formulação Estratégica

Visão

O Empreendimento Green Resort ambiciona ser reconhecido pelos seus clientes como um empreendimento capaz de aliar o conceito de sustentabilidade ao turismo de luxo.

Missão

O Green Resort pretende afirmar-se como um empreendimento inovador, orientado para a satisfação dos seus clientes, a motivação dos seus colaboradores e a melhor qualidade de serviço associada a um conceito sustentável que irá moldar o futuro do mercado.

Goals (Acionista, Organização Interna e Mercado)

Acionista:

Trazer retorno para os acionistas, assim como novas ideias de negócio transversais;

Organização Interna:

Potenciar a junção de dois temas fundamentais no futuro da economia portuguesa, o turismo e a sustentabilidade;

Mercado:

Afirmar, a curto prazo, o modelo de negócio no mercado turístico nacional.

Objetivos SMART (A,OI,M)

Acionista:

No prazo de 10 anos dar aos acionistas/investidores uma estratégia de saída favorável, assim como know-how e respostas úteis para negócios futuros;

Organização Interna:

Reduzir as faturas energéticas e resíduos em 20%, face à média dos empreendimentos turísticos algarvios;

Mercado:

Obter uma taxa de ocupação média da unidade hoteleira de 70% ao fim do terceiro ano, e a venda de 100% das habitações um ano após o final da construção do resort.

Valores

Considerando a visão e missão apresentadas, será fundamental que o Green Resort consiga afirmar, de forma clara, a sua diferenciação face aos concorrentes na mente dos seus clientes e potenciais clientes. Como tal, este projeto baseia-se numa componente de inovação constante e na procura de novas ideias, que permitam sustentar a sua posição diferenciadora no mercado e na mente do público turístico.

Assim, os valores do empreendimento são:

- Inovação;
- Qualidade;
- Preocupação Ambiental;
- Rigor;
- Excelência;
- Dinamismo.

FCS

FCS da Indústria

Tal como descrito em capítulos anteriores deste plano de negócios, os fatores críticos dos quais depende o sucesso das empresas que entram no mercado turístico de luxo são:

- Orientação para o cliente;
- Prestação distinta de serviços e com qualidade;
- Inovação e procura da satisfação das necessidades do mercado.

FCS da Empresa

- Conseguir falar e captar mercado com os fundos disponíveis;
- Obter o investimento necessário;
- Efetivar a distinção através do conceito de sustentabilidade ambiental.

Vantagens Competitivas

O desenvolvimento de uma estratégia sólida que assegure o sucesso de implementação do modelo de negócios Green Resort irá traduzir-se nas seguintes vantagens competitivas:

- Localização;
- Serviços premium;
- Preocupação ambiental;
- Proximidade de zonas balneares premiadas;

Caminho e Direção Estratégica

O caminho a tomar pelo resort aposta na Diferenciação, beneficiando da qualidade de serviços e da preocupação ambiental (curva de experiência).

A direção é o Desenvolvimento do Produto turístico, de qualidade premium, associado ao conceito da sustentabilidade ambiental.

Capacidades, Recursos e Competências Estratégicas

O sucesso do empreendimento assenta na sua Capacidade Estratégica para prestar serviços na área do turismo, associados a serviços de qualidade premium e a um conceito de sustentabilidade ambiental inovador. Para tal, será desenvolvido um conjunto de capacidades, recursos e competências que se descrevem em seguida:

Tabela 10 - Capacidades, Recursos e Competências

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	Recursos Básicos	Competências Básicas
	<ul style="list-style-type: none"> • Empreendimentos Turísticos (Hotel e Habitações); • Equipa alargada de funcionários turísticos; • Equipamentos e serviços turísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços turísticos; • Disponibilidade e segurança.
Capacidade para Vantagem Competitiva	Recursos Únicos	Competências Nucleares
	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação na construção e gestão sustentável; • Localização do empreendimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e serviços premium; • Redução de custos, planeamento e conhecimento do futuro.

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro (2008)

15. Definição de Políticas de Implementação

Neste capítulo serão apresentadas políticas em quatro grandes áreas: marketing, tecnologia, organização e financeira. Pretende-se definir aqui as principais linhas orientadoras do projeto, assim como apresentar os respetivos mapas de custos e as projeções realizadas para a vida útil do empreendimento.

15.1. Marketing-Mix

Produto/ Serviço

O Green Resort é um empreendimento turístico com duas vertentes, hotel e habitação, que pretende servir um conjunto de serviços complementares que tornem o projeto único e diferenciador.

Hotel

Green Hotel, um Beach Hotel & Suites de 5 estrelas, caracterizado e desenhado para ser um ícone de sofisticação e sustentabilidade, aliado ao luxo de todos os pormenores.

Terá uma localização privilegiada, a poucos metros da praia, com acesso exclusivo.

Terá disponíveis 4 tipologias de apartamentos:

- Deluxe Suite
 - Quarto amplo e elegante com zona social, kitchenette e varanda com uma vista deslumbrante nos pisos superiores;
 - Área total: Entre 49 e 75 m²;
 - Ocupação máxima: 2 adultos e 1 cama extra ou 1 berço.

- Premium Suite
 - Suite ampla com um quarto, casa de banho, sala de estar, sala de jantar, kitchenette e varanda com vistas deslumbrantes
 - Área total: Entre 99 e 129 m²
 - Ocupação máxima: 2 adultos, 1 cama extra e 1 berço
 - Opção de Jacuzzi na varanda com o pagamento de suplemento adicional

- Master Suite
 - Suite ampla e elegante com dois quartos, casa de banho, sala de estar e sala de jantar com kitchenette e varanda com vistas deslumbrantes
 - Área total: Entre 155 e 246 m²
 - Ocupação máxima: 4 adultos nos 2 quartos, 2 camas extras e 1 berço
 - Opção de Jacuzzi na varanda com o pagamento de suplemento adicional

- Grand Suite
 - Suite ampla e elegante com três quartos e casa de banho, sala de estar e sala de jantar de grandes dimensões, kitchenette e varanda com uma vista deslumbrante;
 - Área total: Entre 278 e 298 m²;
 - Ocupação máxima: 6 adultos nos 3 quartos, 2 camas extras e 1 berço.

Os apartamentos estão equipados com uma coleção de mobiliário contemporâneo e confortável, kitchenettes equipadas com placas de indução e todos os equipamentos de cozinha, loiças e utensílios. Os mesmos possuem, ainda, Led Tv com ligação por cabo e satélite, acesso gratuito à Internet sem fios Wi-Fi, Cama Blue&Green Dreams, Video-On-Demand, Telefone, Ar condicionado, Secador de cabelo e Cofre.

Habitações

As tipologias de habitação serão Moradias Exclusivas de 200 a 300m², em lotes com 1.000 a 2.500 m², e Moradias Geminadas/ Townhouses. Também estas serão desenhadas com o intuito de atingir um status de sofisticação e sustentabilidade distinto sendo que, para o efeito, iremos convidar um conjunto de arquitetos a expor os seus trabalhos, com a particularidade de, no caso das moradias exclusivas, ser o cliente a fazer a escolha do projeto que mais o agrada, assim como dos pormenores de equipamentos interiores e exteriores (consultar — Mapa de Capacidade Instalada por Ano).

Serviços de Apoio

- Acesso gratuito à sala de fitness, piscina interior e exterior aquecida, sauna e banho turco;

- Estacionamento gratuito e coberto;
- Serviço de Quartos 24h;
- Centro de Animação;
- Restaurantes e Bares;
- Kids Club;
- Reserva de Atividades de Lazer;
- PayTV e Telefones.

Preço

Após a definição da variável diferenciadora do nosso projeto, o produto, é importante definir de forma sustentada o preço adequado a cada um dos produtos e serviços disponibilizados.

O preço será definido com base na concorrência e tendo em atenção os custos incorridos, uma vez que o projeto necessita de obter uma margem comercial suficiente para o tornar viável.

Para definir a política de preços implementada para o hotel e habitações, foi efetuado um levantamento de preços pelos diversos sites de reservas e compra online dos empreendimentos concorrentes, nomeadamente o Praia Verde Resort, o Eurotel Altura e o Pestana Troia Eco Resort & Residences. Desta forma, é possível construir uma base sustentada de preços médios do mercado, para época baixa e alta, e definir o preço ótimo para os vários produtos/serviços do Green Resort (consultar – Preços do Green Resort).

Tabela 11 – Preços do Green Resort

PREVISÃO DE PREÇOS DE VENDA	Preços c/ IVA
TownHouses	300.000
Moradias Exclusivas	500.000
Deluxe Suíte	185
Premium Suíte	210
Master Suíte	255
Grand Suíte	290
Média	221
Restaurante	32,0
Pequeno-almoço	10,7
Snacks	3,2
Cofee-Breaks	3,3
Bar	5,8
Room Service	3,4
Telefones	3,1
Parking	-
Pay Tv	4,6
Outros	1,9

Fonte: Autor

O projeto irá penetrar no mercado com preços acima da média da concorrência na vertente hoteleira, e próximos dos praticados no que se refere à vertente habitacional. Os preços praticados pelo Green Resort irão refletir, de forma clara, a exclusividade e luxo do resort e ajustar-se à perspectiva de mercado que se pretende atingir.

Espaço Físico

A localização e as infraestruturas do Green Resort serão um dos pilares da diferenciação face aos projetos concorrentes. Como tal, o investimento nesta área será bastante avultado, principalmente na fase pré-operacional, de compra de terrenos e construção de empreendimento.

Como já foi definido no capítulo da Localização, o terreno onde vai nascer o resort encontra-se integrado no sítio classificado da Ria Formosa, em pleno Pinhal do Gancho convergente com a Praia Verde. Um terreno de 42 hectares, com uma frente de praia de 500 metros, em condomínio privado.

Após a fase de construção haverá acessos exclusivos à praia para todos os clientes do Green Hotel & Suites com 75 apartamentos e hóspedes das 42 Moradias exclusivas, 40 Moradias geminadas.

Figura 6 – Planta de Exemplo de Suite



Fonte: Adaptado por Autor

Figura 7 – Planta de Moradia Exclusiva



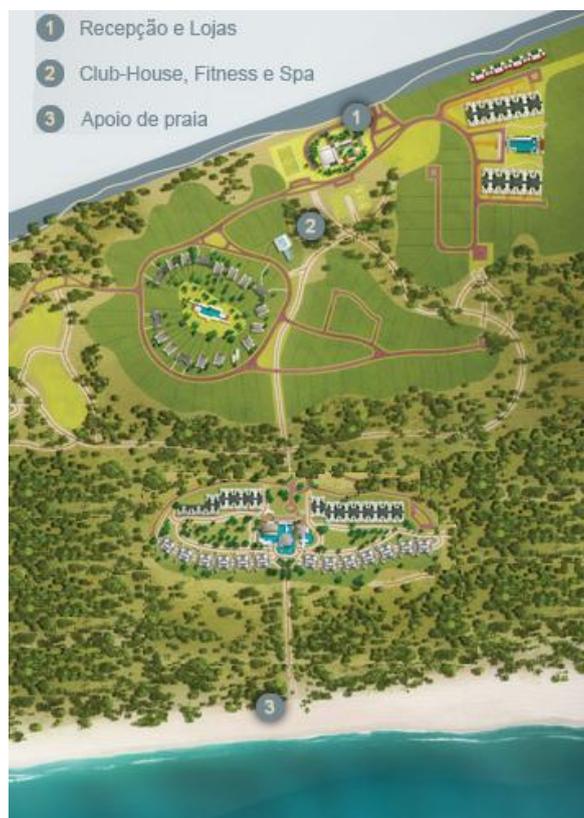
Fonte: Adaptado João de Almeida | Pedro Ferreira Pinto, Arquitetos e Associados

Figura 8 - Planta de Moradia Geminada



Fonte: Adaptado Rui Pinto Gonçalves - RRJ Arquitectos

Figura 9 – Organização do Espaço



Fonte: Adaptado por Autor

O espaço terá 2 zonas de moradias geminadas, em que o ponto central será uma piscina comum ao conjunto de habitações e 42 lotes para a construção de moradias exclusivas que podem ir dos 1.000 aos 2.500 metros quadrados com piscinas individuais, estando alguns dos lotes a apenas 250 metros da zona de praia.

O Green Hotel de 5 estrelas e todos os serviços de apoio, como piscinas ou ginásio, terão uma localização privilegiada com vista sobre o mar, rodeado de pinhal virgem e a pouco mais de 100 metros do areal da Praia Verde.

Canais de Distribuição

A montante os principais canais de distribuição do Green Resort serão, durante o período operacional, os fornecedores de equipamentos, materiais consumíveis, bens alimentares e empresa de vigilância.

Os pedidos de fornecimento serão realizados pelos diretores de cada funcional, e é neste sentido que a utilização dos programas de gestão adquiridos permitirá realizar pedidos de forma eficiente, evitando situações em escassez ou excesso de bens.

Adicionalmente, todos os contratos estabelecidos com os fornecedores terão de ser assinados pelo Diretor Geral e acompanhados pela área Administrativa.

Ao nível das vendas, o modelo de reserva de alojamento ou compra de habitações, terão como principal canal de distribuição o site do resort. Complementarmente, nos canais externos o hotel será promovido em agência de viagens ou operadores turísticos e as habitações em agências imobiliárias especializadas.

Comunicação

Uma vez que será criado um resort e uma marca de raiz, a estratégia de comunicação será muito importante para que os nossos produtos/serviços cheguem até ao nosso target, quer esteja ele em Portugal, noutra país da Europa ou do Mundo.

Para tal o orçamento anual de comunicação irá rondar 5% das vendas potenciais nos primeiros anos do projeto, ou seja, a partir do primeiro ano de construção, no qual já estarão habitações disponíveis para venda. Nos anos de plena atividade operacional do hotel e findo da construção das habitações esta percentagem passa para os 2%.

A comunicação irá abranger tanto a vertente Above the Line como Below the line:

Tabela 12 – Políticas de Comunicação

Above the Line	Site web do Green Resort Revistas Portuguesas e Internacionais
Below the line	Participação em Feiras de Turismo Stand de Vendas no Empreendimento Organização de Eventos e Relações Públicas

Fonte: Autor

Relativamente ao nome do Empreendimento escolhido, “Green Resort” surge da necessidade de transmitir os dois fatores que sustentam a vantagem competitiva, a

localização na Praia Verde e o conceito de resort de luxo ambientalmente sustentável ou “verde”. O logótipo será um reflexo do nome escolhido.

Figura 10 – Logotipo do Green Resort



Fonte: mataelang & Autor

O logótipo assim como todos os traços que pretendemos transmitir com a difusão da marca Green Resort, serão um importante passo para a realização das vendas orçamentadas no plano de negócios, no entanto se ao longo das fases de venda for percecionado pela equipa comercial que os objetivos não estão a ver cumpridos na totalidade devem ser adotadas novas estratégias, como aumentar o orçamento com comunicação ou adotar o sistema fracional de venda das habitações.

O sistema fracional já é utilizado em outros resorts, com este plano cada moradia terá 4 coproprietários com escritura plena, podendo usufruir da habitação 15 dias de 2 em 2 meses, ficando o resort responsável pela gestão das habitações, tal como já o realiza com o hotel e os proprietários vinculados ao pagamento de um condomínio e seguro mensal ou anual. Desta forma os proprietários poderão ser donos de uma habitação por um valor desde 85.000 euros.

15.2. Tecnologia

No que diz respeito às tecnologias adotadas pelo projeto, serão apresentadas as duas áreas principais, sendo a primeira a área operacional, de gestão de dados de todo o empreendimento e a segunda a tecnologia de construção, ou seja, os equipamentos e materiais de construção com certificação ambiental que permitirão ao resort alcançar também essa certificação.

Relativamente à perspetiva de gestão hoteleira, a utilização de software permite um aumento da eficácia e eficiência na unidade, facilitando a gestão da cadeia de abastecimentos e organizando um conjunto de dados importantes na tomada de decisões.

Nesse sentido, será fundamental a aquisição do software MICROS-Fidelio Suite8, que possibilita soluções para front office, back office, CRM, vendas e catering, gestão de receitas, reservas, distribuição, entre outros. Este software será adquirido e desenvolvido, segundo as opções de configurações mais adequadas ao projeto, pela empresa MICROS-Fidelio Portugal. O mesmo acarreta um custo inicial de configuração, instalação e formação de 4.000,00€, e quatro prestações anuais relativas a manutenções e atualizações no valor de 600 € cada.

Ainda na área operacional, será criada a página Web do Green Resort, constituindo o principal canal de distribuição e informativo.

A segunda tecnologia a implementar no projeto será a “green technology”, ou seja, um conjunto de matérias e equipamentos que serão implementados na construção dos empreendimentos e que permitirão ao projeto obter certificação ambiental para

construção em zona protegida e poupança de recursos naturais. A equipa de arquitetos e engenheiros será responsável pela projeção e execução de infraestruturas cuidadosamente concebidas, segundo uma ótica “green”, e por adotar princípios-chave que minimizem o impacto ambiental, como utilizar materiais com reduzida pegada ecológica e racionalizar energias e recursos naturais.

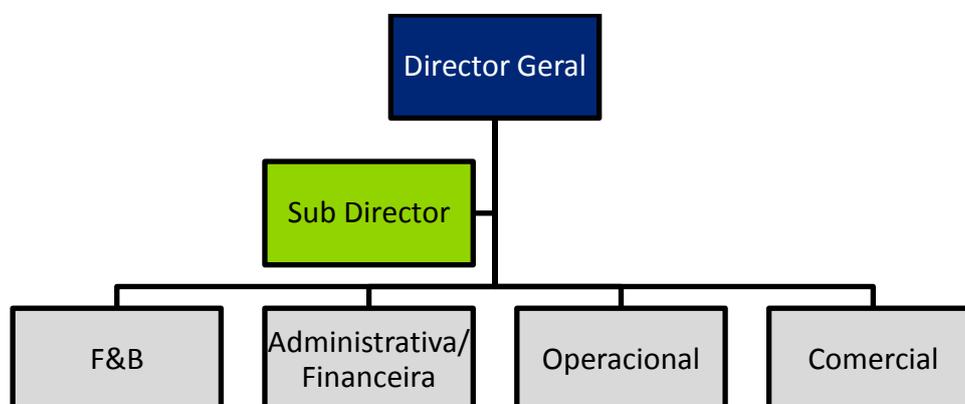
15.3. Organização

O Green Resort compreenderá duas fases. A primeira, responsável pela execução do projeto, será liderada pelo promotor ou diretor geral do empreendimento, que ficará incumbido da obtenção dos licenciamentos e do financiamento, da contratação da empresa de engenharia, arquitetos e diretores operacionais especializados, e ainda pela coordenação dos mesmos.

Com o início da operação, e após finalizado o recrutamento de todo o pessoal, o empreendimento estará organizado segundo uma estrutura organizacional funcional.

Esta estrutura dará ao diretor geral contacto com todas as operações, reduzindo e simplificando os mecanismos de controlo. Trará também uma clara definição das responsabilidades, definidas a um nível micro pelos responsáveis, que estarão ao nível médio e superior de cada área funcional (Gerry Johnson e Kevan Shcoles “Exploring Corporate Strategy”). Como tal, será importante privilegiar a comunicação entre as diversas áreas e a direção geral, e não sobrecarregar o topo da hierarquia.

Figura 11 - Organograma do Green Resort



Fonte: Autor

Diretor Geral

O Diretor Geral será o responsável, numa primeira instância, pela implementação da fase pré operacional do projeto. Como referido acima, após a entrada em funcionamento, quer de forma parcial quer total, este terá a seu cargo a gestão do resort e das quatro áreas funcionais definidas, assim como, a longo prazo, a análise da empresa, formulação e implementação estratégica. Terá como apoio de primeira linha e que lhe reportará diretamente, o Sub Diretor, não perdendo, no entanto, o contacto frequente com as restantes áreas. Nesse sentido, será ainda responsável pela gestão dos recursos humanos.

Pelo desempenho das suas funções irá auferir um salário de 4.000 euros brutos mensais, um suplemento de 25%, ou seja, 1.000 euros mensais por isenção de horário de trabalho e subsídio de alimentação de 6,8 euros por cada dia de trabalho (este valor é comum a todos os colaboradores). Adicionalmente, receberá um prémio de desempenho anual, diretamente relacionado com o resultado líquido do empreendimento, correspondendo a 20% do valor distribuído.

Sub Diretor

O Sub Diretor desempenhará um papel de apoio e colaboração para com o Diretor Geral, podendo representar o mesmo em caso de ausência. Terá como função a organização da agenda do Diretor Geral e a comunicação em primeira linha com as áreas funcionais, trabalhando de forma próxima com os seus respetivos Diretores.

Será uma mais-valia que este elo da organização seja ocupado por uma pessoa conhecedora do mercado turístico, quer nacional quer internacional, e detentora de uma vasta experiência.

Pelo desempenho das suas funções irá auferir um salário de 2.000 euros brutos mensais, um suplemento de 25%, ou seja, 500 euros mensais por isenção de horário de trabalho. Adicionalmente, receberá um prémio de desempenho anual, diretamente relacionado com o resultado líquido do empreendimento, de 5% do valor distribuído.

Comercial

O departamento Comercial é constituído por uma equipa de 2 colaboradores, sendo estes o Diretor Comercial e o Coordenador de Banquetes. Os mesmos são responsáveis

pela organização de eventos e reservas, pela realização da previsão anual de vendas e por elaborar a política de comunicação para a unidade hoteleira e habitacional.

Para as quatro áreas funcionais, o valor salarial individual poderá ser consultado na figura abaixo. Cada um dos diretores dos respectivos departamentos receberá, adicionalmente, um prémio de desempenho anual, diretamente relacionado com o resultado líquido do empreendimento, de 5% do valor distribuído.

Operacional

Nesta área funcional estão integrados os serviços relacionados com o alojamento (hoteleiro e habitacional) e a manutenção.

Sobre a alçada da área operacional o Green Resort terá um total de 21 colaboradores, sendo um destes o Diretor Operacional que coordenará o departamento. A esta equipa caberá a execução de tarefas relacionadas com o alojamento: room service, receção, portaria, piscina e manutenção.

A divisão de alojamento será responsável pela limpeza e arrumação da unidade hoteleira e das habitações que escolham a opção extra, mediante uma mensalidade de condomínio majorada. À semelhança da limpeza e arrumação, os restantes serviços podem ser também solicitados pelos donos das habitações, mediante remuneração dos mesmos sobre o pagamento de um condomínio.

Os serviços de alojamento serão organizados pela Governanta Geral, que terá a função de coordenar e orientar as atividades de limpeza e arrumação dos quartos, de forma a garantir a prestação do serviço com a maior qualidade. Além disso, por terem contacto com os clientes e com os pertences dos mesmos, a simpatia, cortesia e honestidade serão competências fundamentais.

Na receção, portaria e room service será realizada a receção e atendimento dos clientes. Assim sendo, estes dois serviços serão coordenados pelo Chefe de receção e, através deles, serão confirmadas as reservas, indicados os quartos, a atribuição das respetivas chaves, o esclarecimento das regras de funcionamento e a apresentação dos serviços do Hotel. Será fator imperativo de recrutamento para esta área, a simpatia, a disponibilidade para satisfazer e esclarecer o cliente e a amabilidade.

Será ainda contratado um nadador salvador para estar presente na zona das piscinas durante o horário de funcionamento das mesmas.

Relativamente à manutenção, esta será assegurada por 2 colaboradores, um Chefe de Manutenção e um Operário Polivalente, que irão realizar e assegurar a conservação do edifício, máquinas e equipamentos.

O quadro completo de pessoal e o valor salarial individual poderão ser consultados na figura abaixo.

Food & Beverage

A área funcional de F&B engloba dois serviços principais, sendo estes o restaurante e o bar. Este departamento estará sobre a responsabilidade do Diretor de F&B, que dirige, coordena e verifica as atividades de produção alimentar.

Os serviços de restaurante compreendem as áreas de restaurante/sala de refeições, cozinha, pastelaria, cafetaria e copa. Será importante recrutar colaboradores com alguma experiência, que proporcionem elevada coordenação das tarefas executadas, organização entre a sala de refeições e a cozinha. Fará ainda parte da equipa um Chefe de Cozinha, que tem como função organizar, controlar e coordenar as atividades de cozinha, elaborar a carta e confeccionar os pedidos, sendo que para este lugar deve existir um processo rigoroso de recrutamento.

Este conjunto de sub serviços conta com um total de 18 colaboradores. O quadro completo de pessoal e o valor salarial individual poderão ser consultados na figura abaixo.

O bar do empreendimento tem dois colaboradores, sendo estes o Chefe de Bar e o Barmen. O bar tem um horário alargado, podendo mesmo estar presente em festas privadas de habitações caso seja solicitado, e tem como principal função servir as bebidas de bar e aperitivos.

Administrativo-Financeira

O Green Resort terá um Diretor Administrativo-Financeiro formado em ciências da empresa que, para além de coordenar a área, será responsável pelo controlo do

aprovisionamento dos bens alimentares, roupas e outros produtos fundamentais para o funcionamento dos serviços do Hotel. Será ainda contratado um despenseiro, que realizará o armazenamento, conservação e distribuição dos alimentos e que, em conjunto com o Diretor, estimará as necessidades de alimentos e bebidas, selecionará os fornecedores, receberá os produtos, verificará a sua quantidade e qualidade e controlará o nível de stocks.

Adicionalmente, este departamento contará ainda com um Auditor Interno, um Administrativo Económico-financeiro e um Controller, que irão realizar o controlo das contas da empresa, controlo interno e aplicação de excedentes de tesouraria ou requisição de crédito, dando toda a informação necessária ao Diretor-geral.

Serviços de Segurança

Os serviços de segurança estarão ativos 24 horas por dia, com um mínimo de 2 seguranças por turno. Este serviço será prestado por uma entidade externa, em regime de outsourcing, estimando-se um custo anual de cerca de 37 mil euros.

O programa de contratação irá ser realizado em 3 fases, tal como as fases de construção do empreendimento, ajustando as necessidades de recursos ao número de clientes. Assim sendo, no primeiro ano iremos ter um total de 35 empregados, no segundo ano iremos contar com mais 8 trabalhadores e, no terceiro ano, ocorrerão mais 7 contratações, chegando aos 50 trabalhadores, número que irá manter-se nos anos seguintes.

Figura 12 – Listagem de Pessoal no Ano 3

Listagem de Pessoal do Green Resort		Vencimento Base 2014	IHT	Remuneração Mensal
DIRECÇÃO	1 Diretor Geral	4.000	1.000	5.000
	1 Assist. Direção	2.000	500	2.500
	2	6.000	1.500	7.500
RESTAURANTE	1 Diretor de F&B	1.750	438	2.188
	1 Maitre d'hotel	850	213	1.063
	1 S. Chefe de Mesa	750	188	938
	2 Empregado de Mesa 1ª	650		1.300
	2 Empregado de Mesa 2ª	550		1.100
7	4.550	838	6.588	
COZINHA	1 Chefe de Cozinha	2.625	656	3.281
	1 S. Chefe de Cozinha	1.250	313	1.563
	1 Cozinheiro de 1ª	1.000		1.000
	1 Cozinheiro de 2ª	750		750
	1 Cozinheiro de 3ª	600		600
	2 Ajudante de Cozinha	500		1.000
7	6.725	969	8.193	
PASTELARIA	1 Pasteleiro 1ª	1.000	250	1.250
	1	2.350	250	1.250
CAFETARIA	1 Cafeteiro	750		750
	1	750	-	750
COPA	1 Ajudante de Cozinha	500		500
	1 Copeiro	500		500
	2	1.000	-	1.000
BAR	1 Chefe de Bar	850	213	1.063
	1 Barmen	650		1.300
	2	1.500	213	2.363
ADMINISTRAT.	1 Diretor AF	1.750	438	2.188
	1 Auditor Interno	1.000	250	1.250
	1 Administrativo EF	750		750
	1 Controler	750	188	938
	1 Despenseiro	981		981
5	5.231	875	6.106	
ALOJAMENTO	1 Diretor Operacional	1.300	325	1.625
	1 Governanta	600	150	750
	3 Empregada de Quartos	550		1.650
	2 Empregada de Limpeza	525		1.050
	1 Empregada de Rouparia	550		550
8	3.525	475	5.625	
ROOM SERVICE	2 Empregado	650		1.300
	2	650	-	1.300
RECEPÇÃO	1 Chefe de Recepção	1.750	438	2.188
	1 Chefe de Turno	800	200	1.000
	1 Rececionista de Reservas	700		700
	2 Rececionista	600		1.200
	1 Telefonistas	550		550
6	4.400	638	5.638	
PORTARIA	1 Voiturier	500		500
	1 Bagageiro	500		500
2	1.000	-	1.000	
PISCINA	1 Vigilante	650	163	813
	1	650	163	813
MANUTENÇÃO	1 Chefe de Manutenção	1.250	313	1.563
	1 Operário Polivalente	750		750
	2	2.000	313	2.313
COMERCIAL	1 Diretor Comercial	1.750	438	2.188
	1 Coordenador de Banquetes	850	213	1.063
	2	2.600	650	3.250
TOTAL	50	44.281	7.094	53.687

Fonte: Autor

Consultar Anexo 13 - Custos com o Pessoal (Preços Correntes).

15.4. Investimento

O Green Resort irá pressupor um investimento inicial de 42.875 mil euros.

Tabela 13 – Investimento (Preços Correntes)

MAPA DE INVESTIMENTO												Euros	
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Edifícios e Outras Construções	18.439.024	6.514.263	6.514.263	4.342.842	4.342.842	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento Básico	-	-	399.518	283.530	52.143	-	-	120.701	50.691	-	86.316	131.789	-
Equipamento de Transporte	-	44.113	-	-	-	48.704	-	-	-	52.719	-	-	-
Outras imobilizações corpóreas	-	-	12.687	-	-	6.240	-	6.492	-	6.755	5.150	10.193	-
Imobilizações Incorpóreas	-	923.295	6.780	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL INVESTIMENTO	18.439.024	7.481.671	6.933.248	4.626.372	4.394.985	54.945	-	127.193	50.691	59.474	91.466	141.982	-

Fonte: Autor

Conforme evidenciado na tabela acima, o investimento no Green Resort será realizado maioritariamente em cinco anos, ou seja, a fase pré operacional, que compreenderá um período de três anos, e a fase operacional, em que ainda serão realizadas atividades de construção, de dois anos.

Na fase pré operacional e no primeiro ano, será adquirido o terreno de, aproximadamente, 42 hectares, sendo o principal ativo fixo do empreendimento, concluindo-se também o processo de licenciamentos. No segundo ano será dado início ao processo de construção, nomeadamente a preparação do terreno para a mesma, a divisão dos lotes e o início da construção do hotel e das primeiras moradias. Com o final do período pré operacional, e caso não se verifiquem atrasos significativos, o hotel ficará construído na totalidade, assim como 20% das moradias geminadas e exclusivas do total do projeto.

A rubrica de ativo apresenta ainda um montante de 44 mil euros, relativo a equipamentos de transporte, ou seja, um veículo que será alocado ao Diretor Geral, num montante de, aproximadamente, 950 mil euros, que contempla despesas de constituição da sociedade, despesas de licenciamento, projetos de arquitetura e engenharia, programas de gestão e site da empresa (ativos intangíveis). Ainda com um valor elevado aparece o equipamento básico, respeitante a todos os materiais que equipam o hotel e as moradias.

Com a entrada no período operacional do resort, serão ainda realizados investimentos, nomeadamente de construção e equipamento. No ano um, serão construídas 25 moradias geminadas e 25 moradias exclusivas, correspondendo a mais de 60% das

moradias projetadas, ficando a construção das restantes nos 20% para o segundo ano de atividade operacional. Adicionalmente, durante este período, irá ser realizado o equipamento dos restantes 50% quartos do hotel, assim como das moradias construídas.

O faseamento do investimento em 5 anos trará maior flexibilidade financeira ao projeto, assim como uma adequação à procura, podendo os trabalhos de construção ser atrasados ou adiantados fase ao planeamento, conforme as vendas registadas. Posto isto, o terreno será adquirido com recurso a capitais próprios, sendo que os dois primeiros anos de licenciamento e construção serão financiados por capitais alheios e, os dois últimos anos de construção, pelos recursos gerados pelas vendas do resort.

Para os restantes anos de vida útil do projeto, não são apresentados elevados montantes de reinvestimento, uma vez que o edifício do hotel é amortizado por 20 anos e a restante parte do imobilizado tem períodos de vida útil entre os 5 e os 8 anos. Deste modo, os reinvestimentos efetuados ao longo do projeto prendem-se, essencialmente, com equipamento básico de valor reduzido (consultar – Mapa de Amortizações do Exercício).

15.5. Financiamento

Conforme já foi referido anteriormente, as necessidades financeiras do projeto, quer sejam referentes a investimento em imobilizado, quer a fundo de maneiço, serão colmatadas por fundos de recursos, capital próprio e capital alheio enquanto o negócio não gerar liquidez.

Deste modo, no primeiro ano pré operacional, a empresa irá financiar-se exclusivamente por capitais próprios, no valor de 18.439 mil euros. Este montante servirá para realizar a compra do terreno onde será edificado o Green Resort.

O capital alheio apenas irá entrar no segundo e terceiro anos pré operacionais, no montante de 20.368 mil euros.

Será contratado um financiamento de médio longo prazo para o qual é prestada como garantia real o terreno do resort. Este empréstimo é realizado em duas fases ou seja, no segundo ano o banco irá realizar uma prestação de 11.723 mil euros e no terceiro a

restante parte, num total de 8.645 mil euros, perfazendo o montante global de 20.368 mil euros, por um período de doze anos, com um custo de capital de 2,84%. Os capitais alheios serão empregues na construção e equipamento das infraestruturas, sendo também utilizados para fazer face a outras despesas correntes.

Tabela 14 - Mapa do Empréstimo MLP

Mapa do Serviço da Dívida		Euros											
Empréstimo MLP BIC	Anos	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital em Dívida Inicial		11.678.534	20.323.680	20.323.680	18.538.060	16.701.656	14.813.026	12.870.682	10.873.099	8.818.704	6.705.882	4.532.971	2.298.263
Amortizado				1.785.620	1.836.403	1.888.631	1.942.343	1.997.584	2.054.395	2.112.822	2.172.911	2.234.708	2.298.263
Juro do Período	2,84%			578.005	527.222	474.995	421.282	366.042	309.231	250.804	190.715	128.918	65.363
Prestação Final				2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626	2.363.626
Ef. Fiscal dos Juros	25,00%			144.501	131.806	118.749	105.321	91.511	77.308	62.701	47.679	32.229	16.341
Imposto Selo dos Juros	4,00%			23.120	21.089	19.000	16.851	14.642	12.369	10.032	7.629	5.157	2.615
Ef. Fiscal do Imposto de Selo	25,00%			5.780	5.272	4.750	4.213	3.660	3.092	2.508	1.907	1.289	654
OutFlow				2.236.465	2.247.637	2.259.127	2.270.944	2.283.097	2.295.595	2.308.449	2.321.668	2.335.264	2.349.246
Capital em Dívida Final		11.678.534	20.323.680	18.538.060	16.701.656	14.813.026	12.870.682	10.873.099	8.818.704	6.705.882	4.532.971	2.298.263	0

Fonte: Autor

Adicionalmente, será contratado um leasing para a viatura automóvel do Diretor Geral, no montante de 44 mil euros.

Tabela 15 – Mapa do Leasing Automóvel

Mapa do Serviço da Dívida Anual		Euros											
Leasing	Anos	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valor de Aquisição		44.113					48.704				52.719		
Capital em Dívida Inicial		44.113	43.044	32.728	21.715	48.704	47.524	36.134	23.975	52.719	51.441	39.113	25.952
Juro do Período			-	2.513	1.817	1.074	-	2.775	2.006	1.185	-	3.004	2.171
IVA		200	2.399	2.399	2.399	221	2.649	2.649	2.649	239	2.867	2.867	2.867
Prestações		1.069	12.829	12.829	22.789	1.180	14.165	14.165	25.160	1.278	15.332	15.332	27.234
Amortização Período		869	7.917	8.614	19.316	960	8.741	9.510	21.326	1.039	9.462	10.294	23.084
Capital em dívida final		43.044	32.728	21.715	0	47.524	36.134	23.975	0	51.441	39.113	25.952	0
Ef. Fiscal dos Juros	25,00%		-	628	614	600	-	680	665	650	-	736	720
Out Flow		(43.044)	12.201	12.215	22.189	(46.592)	13.207	13.222	24.018	(50.433)	14.296	14.312	25.997

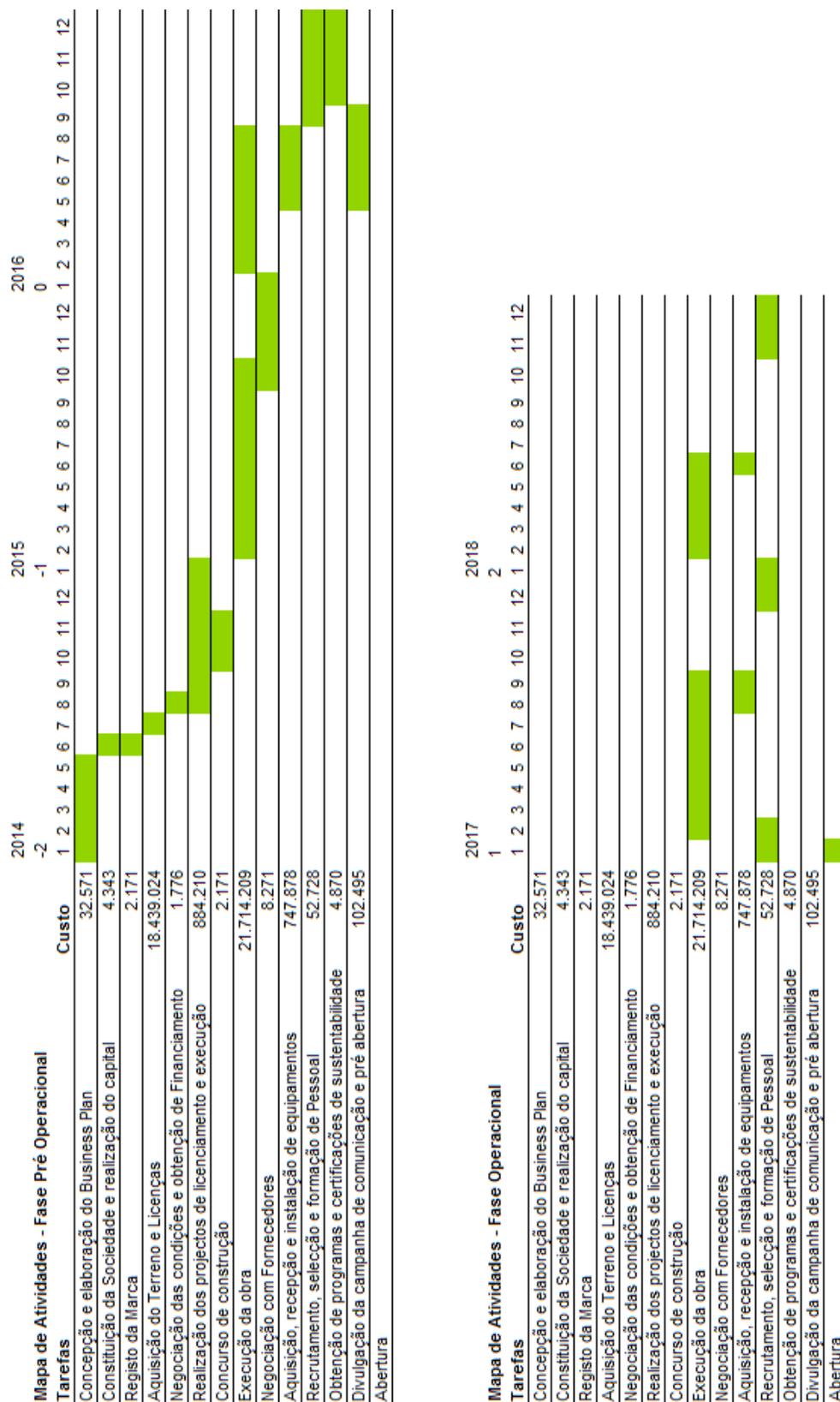
Fonte: Autor

16. Requisitos para a Implementação

No ponto 16, do plano de negócios do Green Resort, apresenta-se o planeamento e os custos de implementação do projeto. Nesse sentido será definido o programa das atividades e respetivas interdependências, o tempo de execução das mesmas e os custos associados.

A duração da implementação plena do projeto está dependente da realização de treze atividades, a decorrer no período de cinco anos (Janeiro de 2014 a Dezembro de 2018). A abertura do resort será realizada a Janeiro de 2017 e o processo de pré vendas irá decorrer desde Maio de 2016 (consultar - Diagrama de Gantt - Microsoft Project).

Gráfico 8 – Mapa de Atividades



Fonte: Autor

O conjunto de atividades será iniciado pela conceção do modelo de negócio e elaboração do plano de negócios. Esta etapa será iniciada em Janeiro de 2014 e tem uma duração estimada de cinco meses. Esta tarefa terá despesas associadas que se estimam no valor de 33 mil euros e que compreende compra de estudos e outra informação relevante, despesas com deslocações, honorários de especialistas, materiais e outras despesas correntes.

Seguem-se duas tarefas interdependentes da conclusão do plano de negócios, sendo estas o processo de constituição de sociedade e registo da marca. Estas tarefas irão ocorrer em simultâneo durante o mês de Junho de 2014, acarretando, respetivamente, custos de 4 e 2 mil euros.

Com a realização do capital próprio, estarão reunidas condições para a aquisição do terreno onde será edificado o Green Resort, durante o mês de Julho. A compra será antecipada por um processo negocial em que se espera chegar a um acordo de 72 euros por m² com um desconto de 25% sobre o valor total.

Para a entrada do capital alheio em Janeiro de 2015 será iniciado o processo de negociação do empréstimo bancário e leasing com várias instituições financeiras, a Agosto de 2014.

Seguidamente o promotor deve trabalhar para a realização de três sub-tarefas, ou seja, projetos de arquitetura e engenharia, e o respetivo licenciamento destes. Para o efeito será realizado concurso e contratado um gabinete de arquitetos e engenheiros, com os quais se irá trabalhar durante as atividades de construção. Já o licenciamento do empreendimento turístico, enquanto conjunto turístico constituído por estabelecimento hoteleiro de 5* e habitações, será efetivado por via da execução de um conjunto de etapas, dependentes da aprovação da Câmara Municipal e intervenção do Turismo de Portugal, I.P.

Esta tarefa decorrerá de Agosto de 2014 a Janeiro de 2015 e terá um budget de 884 mil euros.

De forma encadeada será iniciado em conjunto com os gabinetes de arquitetura e engenharia o concurso para a adjudicação da obra.

A etapa que se segue, terá uma duração conjunta de vinte e nove meses, e refere-se ao processo de construção de todas as fases do Green Resort. Esta tarefa terá um total de quatro fases, cada uma delas ocorrendo durante parte do ano (de 2015 a 2018). A primeira fase será exclusivamente preparação e estabilização do terreno e criação dos lotes. Em 2016 será finalizada a unidade hoteleira assim como a primeira fase de moradias, sendo que nos dois anos seguintes será realizada a segunda a terceira fase de construção de moradias, respetivamente. Irá incorrer-se num investimento que ronda os 22 milhões de euros (IVA não incluído).

Após a conclusão das obras, inicia-se o processo de negociação com o conjunto de fornecedores de serviços externos e de equipamentos. Este processo decorrerá de Outubro de 2015 a Janeiro de 2016. Ficando já agendadas as fases de aquisição e receção de equipamentos para Maio de 2016, data em que se prevê a finalização da construção das primeiras moradias. O valor dos equipamentos rondará os 750 mil euros e será faseado de acordo com a construção.

O recrutamento e seleção do pessoal hoteleiro, irá decorrer em 3 fases, à semelhança das fases de execução da obra, sendo que a primeira etapa decorrerá entre os meses de Setembro e Dezembro de 2016. Durante estes quatro meses, o Diretor Geral acompanhará todo o processo, mantendo se em contacto direto com escolas de hotelaria e turismo nacionais e internacionais. Em Janeiro de 2017, prevê-se que o processo de recrutamento e seleção esteja concluído e 35 dos 50 colaboradores (valor que apenas será atingido a Dezembro de 2018) estejam ao dispor do resort, sendo dado início ao período de dois meses de formação, preparando devidamente os colaboradores para o desempenho das suas funções.

A Outubro de 2016 e assim que seja concluída a primeira e segunda de execução da obra e equipamento das primeiras moradias, o Green Resort irá construir o website, obter o programa de gestão Micros, e uma certificação ambiental, imprescindível para a afirmação da sua diferenciação. A certificação irá seguir o sistema BREEAM, um dos mais exigentes métodos internacionais de certificação ambiental.

Por fim, a primeira campanha de comunicação e será lançada a Maio de 2016, durando até Setembro do mesmo ano. Durante este período de tempo será ainda realizada a pré

abertura do Green Resort, na qual será realizada uma festa já nas instalações do empreendimento para convidados e potenciais interessados que foram registados até à data da mesma, Agosto de 2016. O budget estimado para esta tarefa prevê um total de 102 mil euros. A abertura oficial do resort será realizada em Janeiro de 2017, data que marcará a entrada no período operacional.

17. Avaliação Financeiro do Projeto

Neste capítulo é realizada a avaliação financeira do Green Resort. Para o efeito, foi definida uma vida útil para o projeto de 10 anos, período para o qual se apresentará a avaliação. No entanto, antevê-se como sendo bastante provável que o empreendimento seja financeiramente viável findo esse período. Esta definição temporal é justificada pela fiabilidade dos indicadores, uma vez que efetuar uma estimativa para uma avaliação financeira a mais de 10 anos tornaria a análise pouco robusta.

A avaliação irá refletir o período compreendido entre Janeiro de 2017, data de abertura oficial do empreendimento, e Dezembro de 2026. Adicionalmente, serão tidos em conta os três anos de período pré operacional, compreendido entre Janeiro de 2014 e Dezembro de 2016.

Considerando o dimensionamento definido para o Green Resort, de 75 Suites, o projeto conta com uma capacidade anual de 54.750 dormidas (excetuando dormidas em terceira cama ou berço). Por forma a chegar à taxa de ocupação por quarto, foram calculadas taxas de ocupação com base em dados recolhidos na base de dados do Turismo de Portugal. Para o número de Moradias Geminadas e Exclusivas, 40 e 42, respetivamente, foram definidas fases e taxas de vendas adequadas à atual conjuntura económica. Já para os serviços de apoio, foi calculada uma taxa de utilização por quarto ocupado.

Tabela 16 – Mapa de Previsão de Vendas – Preços Correntes

PREVISÃO DE VENDAS EM VALOR										Euros
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TownHouses	2.981.736	4.139.643	2.692.880	769.087	-	-	-	-	-	-
Moradias Exclusivas	5.218.037	7.244.375	4.712.540	1.345.901	-	-	-	-	-	-
Deluxe Suite	18.392	44.294	61.789	67.769	69.124	70.507	71.917	73.355	74.823	76.319
Premium Suite	363.206	897.173	1.025.997	1.055.986	1.086.852	1.118.620	1.151.317	1.184.970	1.219.606	1.255.254
Master Suite	412.288	1.018.413	1.164.645	1.198.687	1.233.724	1.269.785	1.306.900	1.345.101	1.384.417	1.424.883
Grand Suite	300.381	741.986	848.527	873.329	898.856	925.129	952.170	980.002	1.008.647	1.038.129
Restaurante	227.740	562.552	643.328	662.132	681.486	701.405	721.907	743.008	764.726	787.078
Pequeno-almoço	102.577	253.380	289.762	298.232	306.949	315.921	325.156	334.660	344.442	354.509
Snacks	61.786	152.622	174.537	179.638	184.889	190.293	195.855	201.580	207.472	213.537
Coffee-Breaks	2.030	5.015	5.735	5.903	6.075	6.253	6.435	6.623	6.817	7.016
Bar	9.349	23.095	26.411	27.183	27.977	28.795	29.637	30.503	31.394	32.312
Room Service	9.857	24.348	27.844	28.658	29.496	30.358	31.245	32.159	33.099	34.066
Telefones	13.744	33.949	38.824	39.958	41.126	42.329	43.566	44.839	46.150	47.499
Parking	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pay Tv	4.408	10.887	12.451	12.815	13.189	13.575	13.972	14.380	14.800	15.233
Outros	6.010	14.846	16.978	17.475	17.985	18.511	19.052	19.609	20.182	20.772
TOTAL	9.731.540	15.166.578	11.742.247	6.582.752	4.597.730	4.731.481	4.869.129	5.010.788	5.156.574	5.306.608

Fonte: Autor

Os Custos das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas, assim como os Fornecimentos e Serviços Externos, foram estimados com base no dimensionamento da unidade. Com bases nestes dados foi ainda calculado o Fundo de Maneiro Necessário ao desenvolvimento da atividade do Green Resort.

Tabela 17 – Mapa de CMVMC e FSE's – Preços Correntes

CUSTOS DE EXPLORAÇÃO E PAGAMENTOS										Euros	
Ano	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMPRAS, CONSUMOS E EXIST. TOTAIS											
Ei	-	-	296	735	1.277	1.315	1.125	1.157	1.189	1.220	1.252
Compras	-	43.072	106.585	182.959	187.887	160.500	165.248	169.774	174.301	178.827	158.284
Consumo	-	42.775	106.146	182.417	187.849	160.690	165.216	169.743	174.269	178.796	158.427
Ef	-	296	735	1.277	1.315	1.125	1.157	1.189	1.220	1.252	1.109
FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS											
Eletricidade	-	32.403	82.015	143.766	151.007	131.759	138.179	144.804	151.639	158.689	143.423
Gás	-	12.280	31.082	54.484	57.229	49.934	52.367	54.878	57.468	60.140	54.354
Água	-	5.854	14.817	25.974	27.282	23.804	24.964	26.161	27.396	28.670	25.912
Combustíveis	-	840	2.126	3.726	3.914	3.415	3.581	3.753	3.930	4.113	3.717
PME	-	1.698	4.297	7.533	7.912	6.903	7.240	7.587	7.945	8.315	7.515
Material de Escritório	-	8.603	21.775	38.169	40.092	34.981	36.686	38.445	40.259	42.131	38.078
Correio	-	1.126	1.149	1.172	1.195	1.219	1.243	1.268	1.294	1.319	1.346
Comunicações	-	7.477	7.627	7.779	7.935	8.093	8.255	8.420	8.589	8.760	8.936
Deslocações e Estadas	-	6.755	6.890	7.028	7.169	7.312	7.458	7.607	7.760	7.915	8.073
Comunicação	106.636	619.631	820.840	648.219	370.662	211.254	221.747	232.762	244.325	256.462	269.202
Com. Agências	-	567	1.400	1.601	1.648	1.696	1.745	1.796	1.849	1.903	1.959
Musica	-	2.122	5.370	9.413	9.887	8.627	9.047	9.481	9.929	10.390	9.391
Conservação e Manutenção	-	3.586	6.225	9.501	9.920	8.951	9.328	9.717	10.118	10.531	9.775
Conforto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mat. Hig. Limpeza	-	33.208	81.435	135.446	195.185	180.041	189.035	200.110	209.724	220.885	210.475
Lavandaria	-	13.203	33.419	58.580	61.531	53.688	56.304	59.004	61.789	64.661	58.441
Trab. Esp. - Diversos	-	482	1.220	2.139	2.247	1.961	2.056	2.155	2.257	2.361	2.134
Revistas e Jornais	-	1.736	4.394	7.702	8.090	7.058	7.402	7.757	8.124	8.501	7.683
Diversos	-	2.518	6.372	11.170	11.732	10.237	10.736	11.251	11.782	12.329	11.143
Decoração	-	1.157	2.929	5.134	5.393	4.706	4.935	5.172	5.416	5.667	5.122
Trab. Esp. - Informática	-	6.390	10.071	15.322	16.597	11.990	13.070	14.187	15.345	16.543	12.784
Seguros	-	16.495	16.825	17.162	17.505	17.855	18.212	18.577	18.948	19.327	19.714
Serviços de Medicina no Trabalho	-	334	341	348	355	362	369	376	384	392	399
Serviços de Higiene e Seg. no Trabalho	-	159	162	166	169	172	176	179	183	187	190
Segurança (4 Funcionários)	-	39.671	40.464	41.274	42.099	42.941	43.800	44.676	45.569	46.481	47.410
Total FSE	106.636	818.296	1.203.244	1.252.807	1.056.754	828.959	867.938	910.125	952.019	996.673	957.176
COMPRAS TOTAIS (MERCADORIAS + FSE)	106.636	861.367	1.309.829	1.435.766	1.244.641	989.458	1.033.186	1.079.899	1.126.320	1.175.501	1.115.460

Fonte: Autor

Tabela 18 – Mapa de Fundo de Maneio Necessário – Preços Correntes

FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO											Euros			
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
NECESSIDADES DE EXPLORAÇÃO														
Crédito dado a Clientes	10%	-	-	-	198.370	305.176	232.286	124.435	82.709	85.113	87.588	90.134	92.755	95.451
Existências	-	-	-	296	735	1.277	1.315	1.125	1.157	1.189	1.220	1.252	1.109	
Comidas	-	-	-	225	558	972	1.001	856	881	905	929	953	844	
Bebidas	-	-	-	72	178	305	314	269	276	284	291	299	265	
EOEP a Receber	-	4.240.976	1.720.784	1.619.173	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Reserva de Segurança de Tesouraria	1%	-	-	97.315	151.666	117.422	65.828	45.977	47.315	48.691	50.108	51.566	53.066	
TOTAL SALDO DO ACTIVO	-	4.240.976	1.720.784	1.915.155	457.577	350.985	191.578	129.812	133.585	137.468	141.462	145.572	149.627	
RECURSOS DE EXPLORAÇÃO														
Crédito Obtido Fornecedores - Alimentares	-	-	-	3.565	8.845	15.201	15.654	13.391	13.768	14.145	14.522	14.900	13.202	
Crédito Obtido Fornecedores de FSE	-	-	8.886	68.191	100.270	104.401	88.063	69.080	72.328	75.844	79.335	83.056	79.765	
EOEP - IVA	-	-	-	21.329	59.704	145.715	90.312	69.173	72.427	74.083	75.381	76.356	82.584	
EOEP - SS e IRS	-	-	-	17.450	20.369	22.594	23.161	23.733	24.332	24.936	25.561	26.203	26.855	
TOTAL SALDO DO PASSIVO	-	-	8.886	110.535	229.189	287.911	217.190	175.377	182.856	189.008	194.799	200.515	202.406	
FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO	-	4.240.976	1.711.898	1.804.621	228.388	63.074	(25.612)	(45.565)	(49.270)	(51.540)	(53.337)	(54.942)	(52.779)	
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	-	4.240.976	(2.529.078)	92.723	(1.576.233)	(165.313)	(88.687)	(19.953)	(3.705)	(2.270)	(1.797)	(1.605)	2.163	

Fonte: Autor

Face ao exposto acima, torna-se possível calcular os Cash-Flow's do projeto, verificando-se que os mesmos serão negativos durante os três anos do período pré operacional, e positivos nos seguintes dez anos de vida útil do projeto. Adicionalmente, para o ano de 2026, foi calculado o valor residual de capital fixo e fundo de maneio.

Tabela 19 – Mapa de Cash Flow's

MAPA DE CASH FLOW DO PROJECTO											Euros		
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recursos Financeiros													
Operational Cash Flow	-	2.757	(77.220)	6.904.047	10.777.134	7.645.218	3.456.770	1.969.325	1.943.447	1.984.562	2.030.942	2.077.858	2.208.576
Valor Residual do Capital Fixo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30.567.951
Valor Residual do Fundo de Maneio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(52.779)
TOTAL	-	2.757	(77.220)	6.904.047	10.777.134	7.645.218	3.456.770	1.969.325	1.943.447	1.984.562	2.030.942	2.077.858	32.723.748
Necessidades Financeiras													
Investimento em Fundo de Maneio	-	4.240.976	(2.529.078)	92.723	(1.576.233)	(165.313)	(88.687)	(19.953)	(3.705)	(2.270)	(1.797)	(1.605)	2.163
Investimento em Capital Fixo	18.439.024	7.481.671	6.933.248	4.626.372	4.394.985	54.945	-	127.193	50.691	59.474	91.466	141.982	-
TOTAL	18.439.024	11.722.647	4.404.171	4.719.095	2.818.752	(110.369)	(88.687)	107.241	46.985	57.204	89.669	140.377	2.163
CASH FLOW DO PROJECTO	(18.439.024)	(11.719.890)	(4.481.390)	2.184.952	7.958.382	7.755.586	3.545.457	1.862.084	1.896.462	1.927.357	1.941.273	1.937.481	32.721.585
CASH FLOW ACUMULADO	(18.439.024)	(30.158.914)	(34.640.304)	(32.455.352)	(24.496.970)	(16.741.384)	(13.195.927)	(11.333.843)	(9.437.381)	(7.510.023)	(5.568.750)	(3.631.269)	29.090.316

Fonte: Autor

De seguida procedeu-se à avaliação financeira do Green Resort, recorrendo-se a um conjunto de instrumentos de avaliação.

Tabela 20 – Mapa de Avaliação Financeira

Mapa dos Cash Flows											Euros		
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cash Flow do Projeto	(18.439.024)	(11.719.890)	(4.481.390)	2.184.952	7.958.382	7.755.586	3.545.457	1.862.084	1.896.462	1.927.357	1.941.273	1.937.481	32.721.585
CF Acumulado	(18.439.024)	(30.158.914)	(34.640.304)	(32.455.352)	(24.496.970)	(16.741.384)	(13.195.927)	(11.333.843)	(9.437.381)	(7.510.023)	(5.568.750)	(3.631.269)	29.090.316
CAPM	6,43%	6,75%	6,76%	7,03%	6,75%	6,76%	7,03%	7,29%	7,08%	7,04%	7,01%	6,94%	6,93%
Índice de Atualização	1,00	1,07	1,14	1,22	1,30	1,39	1,49	1,60	1,71	1,83	1,96	2,09	2,24
Cash Flow Atualizados	(18.439.024)	(10.978.819)	(3.932.115)	1.791.202	6.111.667	5.578.672	2.382.746	1.166.422	1.109.462	1.053.403	991.481	925.348	14.615.812
CF Acumulado	(18.439.024)	(29.417.844)	(33.349.958)	(31.558.756)	(25.447.088)	(19.868.417)	(17.485.671)	(16.319.248)	(15.209.786)	(14.156.383)	(13.164.902)	(12.239.553)	2.376.258
Investimento Atualizado	18.439.024	7.008.591	6.083.453	3.792.655	3.375.144	39.522	-	79.675	29.655	32.506	46.715	67.811	-
Avaliadores													
VAL	2.376.258												
TIR	7,90%												
Payback Period	9,84												
	Anos 9												
	Meses 10												
IR	1,06												

Fonte: Autor

Conclui-se então que o projeto é viável, apresentando um Valor Atual Líquido (VAL) de 2.376 mil euros, uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 7,90% e um Payback Period (PP) de nove anos e oito meses.

Tabela 21 – Plano Financeiro

PLANO FINANCEIRO											Euros		
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ORIGENS DE FUNDOS													
EBITDA (+0)	-	-	-	7.931.196	12.750.492	9.066.498	4.066.675	2.305.320	2.362.891	2.420.808	2.481.937	2.543.499	2.717.790
Desinvestimento em Fundo de Maneio	-	-	2.529.078	-	1.576.233	165.313	88.687	19.953	3.705	2.270	1.797	1.605	-
Aumentos de Capital	18.439.024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obtenção de Empréstimo	-	11.678.534	8.645.146	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Obtenção de Leasing Automóvel	-	44.113	-	-	-	48.704	-	-	-	52.719	-	-	-
Resgate aplicações de tesouraria	-	-	-	2.969.023	3.797.789	9.439.585	11.192.173	6.937.528	10.016.827	10.037.524	9.656.870	9.274.981	8.876.721
Juros de Aplicações de Curto Prazo	0,5%	-	-	16.241	20.774	51.635	61.221	37.948	54.792	54.905	52.823	50.734	48.556
TOTAL DOS RECURSOS	18.439.024	11.722.647	11.174.224	10.916.459	18.145.288	18.771.736	15.408.756	9.300.749	12.438.215	12.568.226	12.193.428	11.870.819	11.643.067
APLICAÇÕES DE FUNDOS													
EBITDA (+0)	-	-	106.636	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimento em Imobilizado	18.439.024	7.481.671	6.933.248	4.626.372	4.394.985	54.945	-	127.193	50.691	59.474	91.466	141.982	-
Juros Intercalares	-	332.137	794.134	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimento em Fundo de Maneio	-	4.240.976	-	92.723	-	-	-	-	-	-	-	-	2.163
Reembolso de Empréstimos ML/P	-	-	-	1.785.620	1.836.403	1.888.631	1.942.343	1.997.584	2.054.395	2.112.822	2.172.911	2.234.708	2.298.263
Reembolso de Empréstimos C/P	-	-	333.207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reembolso Leasing Automóvel	-	1.069	10.316	11.013	21.715	1.180	11.390	12.159	23.975	1.278	12.329	13.161	25.952
Encargos Financeiros MLP	-	-	-	601.126	548.311	493.995	438.134	380.684	321.600	260.836	198.344	134.074	67.977
Encargos Financeiros Leasing	-	-	2.513	1.817	1.074	-	2.775	2.006	1.185	-	3.004	2.171	1.283
Juros de Empréstimos de Curto Prazo	7,5%	-	-	25.147	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagamentos por Conta	95,0%	-	-	-	927.207	2.956.214	4.400.595	567.511	251.558	354.912	387.457	416.761	447.373
EDOP (ISL)	-	-	-	-	976.007	2.194.598	1.675.991	(3.802.215)	(302.713)	122.034	52.997	51.239	54.157
TOTAL DAS NECESSIDADES	18.439.024	12.055.853	8.205.201	7.118.670	8.705.702	7.579.563	8.471.227	(716.078)	2.400.691	2.911.356	2.918.447	2.994.098	2.897.168
Saldo Anual	-	(333.207)	2.969.023	3.797.789	9.439.585	11.192.173	6.937.528	10.016.827	10.037.524	9.656.870	9.274.981	8.876.721	8.745.899
Disponibilidades Iniciais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilidades Finais Previsionais	-	(333.207)	2.969.023	3.797.789	9.439.585	11.192.173	6.937.528	10.016.827	10.037.524	9.656.870	9.274.981	8.876.721	8.745.899
Empréstimo de Curto Prazo	-	333.207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aplicação de Curto Prazo	-	-	2.969.023	3.797.789	9.439.585	11.192.173	6.937.528	10.016.827	10.037.524	9.656.870	9.274.981	8.876.721	8.745.899
Disponibilidades Finais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor

Tabela 22 - Balanço

BALANÇO											Euros		
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ACTIVO													
Ativo Não Corrente													
Imobilizado Bruto	18.439.024	26.252.833	33.980.215	35.853.212	36.500.549	34.115.533	33.446.310	33.460.084	33.466.645	33.470.922	33.485.854	33.497.783	33.497.783
Amortizações Acumuladas	-	11.028	22.057	1.091.281	2.200.695	3.142.111	4.099.945	4.947.865	5.588.853	6.209.478	6.810.900	7.361.782	8.042.718
Imobilizado Líquido	18.439.024	26.241.805	33.958.159	34.761.931	34.299.854	30.973.422	29.346.365	28.512.219	27.877.793	27.261.444	26.674.954	26.136.001	25.455.066
Ativo Corrente													
Clientes	-	-	-	198.370	305.176	232.286	124.435	82.709	85.113	87.588	90.134	92.755	95.451
Existências	-	-	-	296	735	1.277	1.315	1.125	1.157	1.189	1.220	1.252	1.109
Dívidas de Curto Prazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estado e Out. Entes Públicos	-	-	-	-	-	-	3.803.215	302.713	-	-	-	-	-
IRC a Receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA	-	4.240.976	1.720.784	1.619.173	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos Bancários e Aplic. Tesouraria	-	-	2.969.023	3.797.789	9.439.585	11.192.173	6.937.528	10.016.827	10.037.524	9.656.870	9.274.981	8.876.721	8.745.899
Caixa (Res. Tesouraria)	-	-	-	97.315	151.666	117.422	65.828	45.977	47.315	48.691	50.108	51.566	53.066
Acréscimos e Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DO ACTIVO	18.439.024	30.482.780	38.647.966	40.474.875	44.197.016	42.516.580	40.278.686	38.961.570	38.048.901	37.055.782	36.091.397	35.158.295	34.350.591
CAPITAIS PRÓPRIOS													
Capital	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024	18.439.024
Reserva Legal (5% RL>0)	-	-	-	127.294	339.945	370.473	443.600	480.322	532.132	588.692	649.530	714.833	786.410
Res. Transitados	-	-	(11.028)	(283.647)	2.049.589	6.272.076	6.809.504	8.235.333	8.917.963	9.897.592	10.967.959	12.119.413	13.353.973
Res. Líquido	-	(11.028)	(145.324)	2.545.887	4.253.014	610.556	1.462.551	734.440	1.036.189	1.131.205	1.216.761	1.306.133	1.431.467
TOTAL DOS CAPITAIS PRÓPRIOS	18.439.024	18.427.996	18.282.672	20.828.559	25.081.573	25.692.129	27.154.680	27.889.120	28.925.308	30.056.514	31.273.275	32.579.408	34.010.875
PASSIVO													
Passivo Não Corrente													
Empréstimos Bancários	-	11.678.534	18.538.060	16.701.656	14.813.026	12.870.682	10.873.099	8.818.704	6.705.882	4.532.971	2.298.263	0	-
Leasing Automóvel	-	32.728	21.715	0	-	36.134	23.975	0	-	39.113	25.952	0	-
Passivo Corrente													
Financiamento Bancário	-	-	1.785.620	1.836.403	1.888.631	1.942.343	1.997.584	2.054.395	2.112.822	2.172.911	2.234.708	2.298.263	0
Financiamento Curto Prazo	-	333.207	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leasing Automóvel	-	10.316	11.013	21.715	0	11.390	12.159	23.975	0	12.329	13.161	25.952	0
Fornecedores	-	-	8.886	71.756	109.116	119.602	103.717	82.471	86.096	89.989	93.857	97.956	92.967
Estado e Out. Entes Públicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRC a Pagar	-	-	-	976.007	2.184.598	1.675.991	-	-	122.034	52.937	51.239	54.157	137.311
IRS e SS	-	-	-	17.450	20.369	22.594	23.161	23.733	24.332	24.936	25.561	26.203	26.855
IVA	-	-	-	21.329	99.704	145.715	90.312	69.173	72.427	74.083	75.381	76.356	82.584
Acrescimos e Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DO PASSIVO	-	12.054.784	20.365.294	19.646.316	19.115.443	16.824.451	13.124.007	11.072.451	9.123.593	6.999.268	4.818.122	2.578.887	339.717
PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	18.439.024	30.482.780	38.647.966	40.474.875	44.197.016	42.516.580	40.278.686	38.961.570	38.048.901	37.055.782	36.091.397	35.158.295	34.350.591

Fonte: Autor

Tabela 23 – Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DA EMPRESA													
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PROVEITOS E GANHOS													
Vendas	-	-	-	9.731.540	15.166.578	11.742.247	6.582.752	4.597.730	4.731.481	4.869.129	5.010.788	5.156.574	5.306.608
TOTAL PROVEITOS E GANHOS	-	-	-	9.731.540	15.166.578	11.742.247	6.582.752	4.597.730	4.731.481	4.869.129	5.010.788	5.156.574	5.306.608
CUSTOS E PERDAS													
CMVMC	-	-	-	42.775	106.146	182.417	187.849	160.690	165.216	169.743	174.269	178.796	158.427
FSE	-	-	106.636	818.296	1.203.244	1.252.807	1.056.754	828.959	867.938	910.125	952.019	996.673	957.176
Custos com o pessoal	-	-	-	939.274	1.106.696	1.240.526	1.271.474	1.302.761	1.335.436	1.368.454	1.402.563	1.437.606	1.473.215
Amortizações do Exercício & Abates	-	11.028	11.028	3.822.600	4.857.062	3.381.377	1.627.056	961.340	685.116	675.823	677.956	680.935	680.935
TOTAL CUSTOS E PERDAS	-	11.028	117.664	5.622.945	7.273.148	6.057.126	4.143.134	3.253.750	3.053.707	3.124.144	3.206.806	3.294.010	3.269.753
EBIT (Resultado Operacional)	-	(11.028)	(117.664)	4.108.596	7.893.430	5.685.121	2.439.618	1.343.980	1.677.774	1.744.985	1.803.982	1.862.564	2.036.855
Juros e rendimentos similares obtidos	-	-	-	16.241	20.774	51.635	71.632	76.536	77.388	77.532	75.562	73.565	71.478
Juros e gastos similares suportados	-	-	27.660	602.943	549.385	493.995	440.909	382.690	322.785	260.836	201.347	136.246	69.260
RESULTADOS FINANCEIROS	-	-	(27.660)	(586.702)	(528.611)	(442.360)	(369.277)	(306.154)	(245.397)	(183.304)	(125.785)	(62.681)	2.218
RESULTADOS DE ANTES IMPOSTOS	-	(11.028)	(145.324)	3.521.894	7.364.819	5.242.761	2.070.342	1.037.826	1.432.377	1.561.681	1.678.197	1.799.883	2.039.073
Impostos (26,5 ou 29%)	-	-	-	976.007	2.135.797	1.520.401	600.399	275.024	379.580	413.845	444.722	476.969	591.331
RESULTADOS LÍQUIDOS	-	(11.028)	(145.324)	2.545.887	5.229.021	3.722.360	1.469.943	762.802	1.052.797	1.147.836	1.233.474	1.322.914	1.447.742
REPORTE DE PREJUÍZOS													
Aumento de Prejuízos Reportáveis	-	11.028	145.324	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abatimento Possível	-	-	-	3.521.894	7.364.819	5.242.761	2.070.342	1.037.826	1.432.377	1.561.681	1.678.197	1.799.883	2.039.073
Utilização Prejuízos Reportáveis	-	-	-	156.352	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PREJUÍZO REPORTÁVEL	-	11.028	156.352	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Autor

18. Conclusão

O Plano de Negócios Green Resort apresentou como questão de investigação a análise da viabilidade de um resort de luxo, na costa sul do Algarve, aliado à vertente da sustentabilidade.

Em primeiro plano, e com base nos indicadores financeiros, concluiu-se pela viabilidade do projeto, apresentando um Valor Atual Líquido (VAL) de 2.376 mil euros, uma Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 7,90% e um Payback Period (PP) de nove anos e oito meses (consultar – Análise de Sensibilidade e Cenários).

Como estratégias de saída para os investidores que entrarem a quando do início do projeto, para a aquisição do terreno do Green Resort, iremos optar por uma de duas opções, caso o negócio esteja a correr como planeado, realizar a aquisição da participação, aumentando a posição própria no capital ou procurar um novo investidor. No caso de a operação não estar a gerar cash flow exigidos, será realizada a venda do negócio, juntamente com a liquidação de todos os ativos da empresa e a remuneração devida aos acionistas e ao banco credor. Salvaguardando os interesses dos investidores em primeiro lugar.

Para além do estudo financeiro, importa destacar um outro conjunto de conclusões que se podem retirar com a análise do presente documento. A sustentabilidade ambiental, está cada vez mais ligada a uma estratégia de diferenciação, e a ser procurada pelos clientes que exigem também qualidade e luxo. Como tal, e apesar da adoção de um modelo de negócios sustentável que englobe tecnologias que permitam realizar poupanças de recursos e uma melhor integração no meio ambiente, deve ser uma decisão dos hóspedes a adoção de comportamentos individuais, assim como assegurar sempre a qualidade das infraestruturas e serviços.

Adicionalmente, a aquisição de ativos sustentáveis significa uma majoração ao investimento que não trará retorno direto, uma vez que as tecnologias verdes atualmente ainda acarretam custos de iniciais e de manutenção elevados, diluindo as poupanças de recursos. Nesse sentido, a vantagem competitiva advém da inovação que esta componente trará ao projeto, impulsionada pela crescente cultura sustentável mundial e por uma localização única e de excelência.

Este Plano de Negócios permitiu ainda criar e desenvolver conhecimentos sobre áreas de interesse pessoal, quer ao nível das diversas temáticas abordadas e de como estas se têm desenvolvido nos últimos anos, quer ao nível do mercado turístico nacional, permitindo sobretudo consolidar conhecimentos académicos.

Por fim, fica o apelo para que não se feche este tema mas que, para os leitores deste trabalho nasça a ambição de investigar, questionar e saber mais acerca do mesmo e que seja firmemente considerada a opção de investir no projeto do Green Resort, dada a viabilidade financeira apresentada.

19. Bibliografia

Monografias (livros):

José Crespo de Carvalho; José Cruz Filipe (2008), Manual de Estratégia - Conceitos Prática e Roteiro, Edições Sílabo

UNEP - Sustainable Building and Climate Initiative (2007), Buildings and Climate Change, Status, Challenges and Opportunities

Manuel Pinheiro (2006), Ambiente e Construção Sustentável, Instituto do Ambiente

António Gomes Mota (2006), Finanças Empresariais - Teoria e Prática

Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano (2005), Operations Management for Competitive Advantage, 11th Edition

Porter, Michael E. (1980). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, N.Y.

Contribuições para trabalho coletivo:

Turismo de Portugal, ip (2011), Plano Estratégico Nacional de Turismo - Propostas para Revisão no Horizonte 2015 – Versão 2.0

Turismo de Portugal, ip (2007), Plano Estratégico Nacional de Turismo

Deloitte & Touche (2002), Guias Técnicos de Investimento em Turismo, O Plano de Negócios.

Periódicos científicos:

United Nations World Tourism Organization (2009), Advancing Tourism's Response to Climate Change

United Nations World Tourism Organization (1999), Global Code of Ethics for Tourism

Teses:

Susana Maria Ferreira Varela Pinto (2008), Empresas de Hotelaria: Uma Análise Económica e Financeira. Tese de Mestrado em Finanças, ISCTE-IUL.

Imprensa:

Vítor Matias Ferreira; Joana Chorincas; Aida Valadas de Lima; Eduardo Limbert; Edgar Rocha (2009), Cidades-Comunidades e Territórios, n.0 19, pp. 33-53, Turismo e Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Turística no Sudoeste do Continente Português*

Castro e Martins (2010), Meio Ambiente e Turismo Rural pp. 309-317, Turismo Sustentável em Espaços Naturais Protegidos: Os Parques Naturais de Montesinho e Douro Internacional.

Referências não publicadas retiradas da internet:

Pordata – Base de Dados de Portugal Contemporâneo (2012), Balança comercial em Portugal (<http://www.pordata.pt/Europa/Balanca+comercial-500>)

World Travel & Tourism Council (2012), Travel & Tourism Economic Impact 2012 WORLD (http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf)

World Travel & Tourism Council (2012), Travel & Tourism Economic Impact 2012 Portugal (http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/portugal2012.pdf)

LiderA (2010), Sistema Voluntários para a Sustentabilidade dos Ambientes Construídos (http://www.lidera.info/resources/LiderA_apresentacao_sumaria_2011_v1.pdf)

Turismo de Portugal, ip (2010), Empreendimentos Turísticos, Como Instalar ou Reconverter, Novo Regime Jurídico (http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/qualificacaooferta/empreendimentoseactividades/empreendimentos/Anexos/Empreendimentos%20Tur%C3%ADsticos_Como%20Instalar%20ou%20Reconverter%5B1%5D.pdf)

PROTURISMO, Turismo de Portugal, I.P. (<http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/Pages/ProTurismo.aspx>)

Turismo de Portugal, ip, Requisitos de Abertura de um Empreendimento Turístico (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/licenciamentoeutilidadeturistica/empreendimentosturisticos/Pages/EmpreendimentosTur%C3%ADsticos.aspx>)

Turismo de Portugal, ip, Classificação dos Empreendimentos Turísticos (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentovalorizacaooferta/classificacaoequalidade/classificacao/Pages/ClassificaçãodosEmpreendimentosTuristicos.aspx>)

Turismo de Portugal, ip, Rótulo Ecológico Comunitário (<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/desenvolvimentovalorizacaooferta/classificacaoequalidade/Qualidade/Pages/RótuloEcológicoComunitário.aspx>)

Turismo do Algarve, Análise da Conjuntura Turística, Abril de 2013 (<http://www.turismoalgarve.pt/apoio-ao-investidor/analise-da-conjuntura-turistica.html>)

20. Anexos

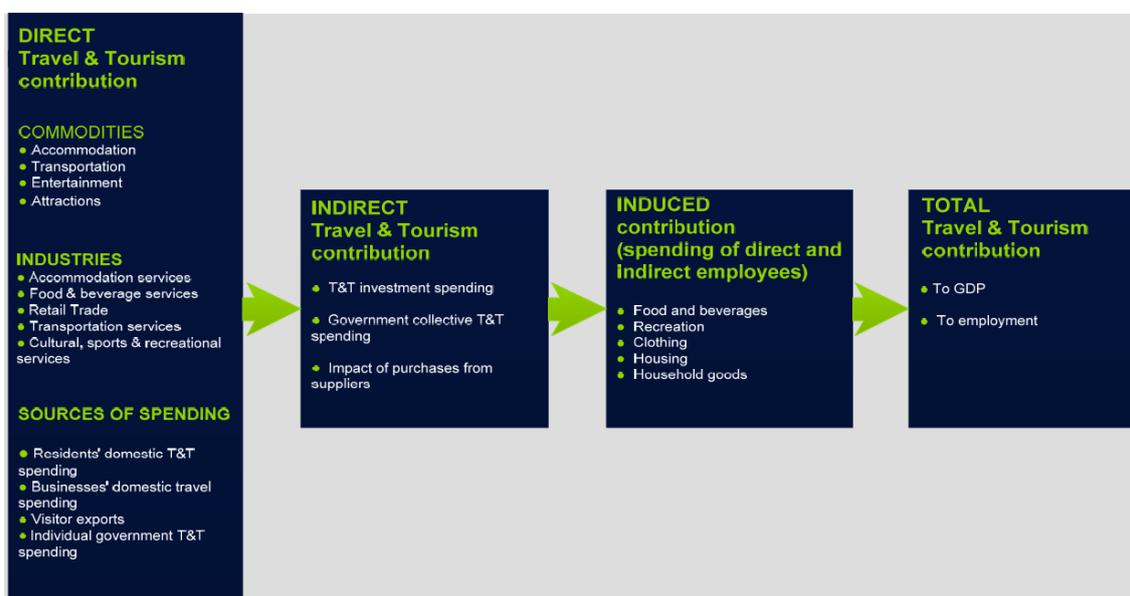
Anexo 1 - Indicadores Mundiais

World	2012 USDbn ¹	2012 % of total	2013 Growth ²	USDbn ¹	2023 % of total	Growth ³
Direct contribution to GDP	2,056.6	2.9	3.1	3,249.2	3.1	4.4
Total contribution to GDP	6,630.4	9.3	3.2	10,507.1	10.0	4.4
Direct contribution to employment ⁴	101,118	3.4	1.2	125,288	3.7	2.0
Total contribution to employment ⁴	261,394	8.7	1.7	337,819	9.9	2.4
Visitor exports	1,243.0	5.4	3.1	1,934.8	4.8	4.2
Domestic spending	2,996.3	4.2	3.2	4,831.2	3.5	4.6
Leisure spending	3,222.1	2.2	3.2	5,196.0	2.3	4.6
Business spending	1,017.4	0.7	3.1	1,572.8	0.7	4.1
Capital investment	764.7	4.7	4.2	1,341.4	4.9	5.3

¹2012 constant prices & exchange rates; ²2013 real growth adjusted for inflation (%); ³2013-2023 annualised real growth adjusted for inflation (%); ⁴'000 jobs

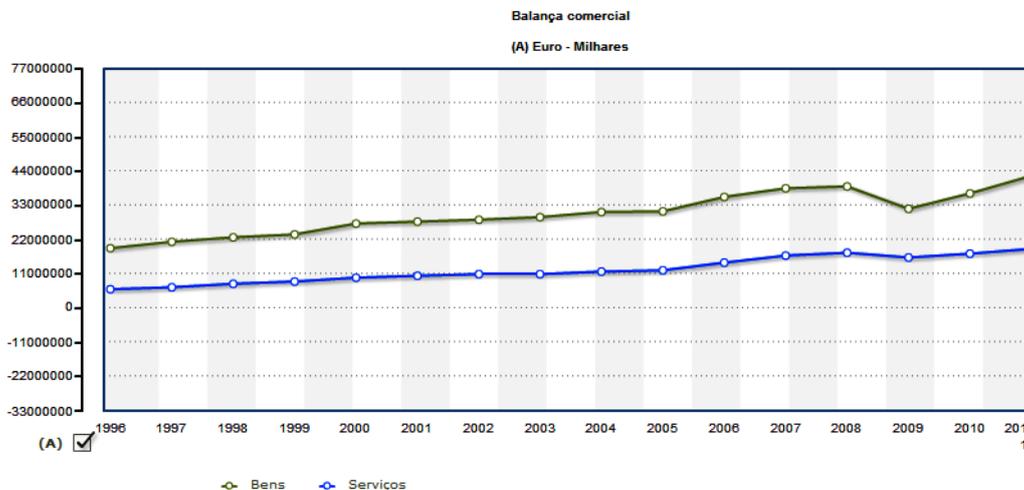
Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC) – Relatório Travel & Tourism Economic Impact 2013
WORLD (http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2013_1.pdf)

Anexo 2 – Tipologia dos Dados do WCCT: Diretos, Indiretos e Induzidos



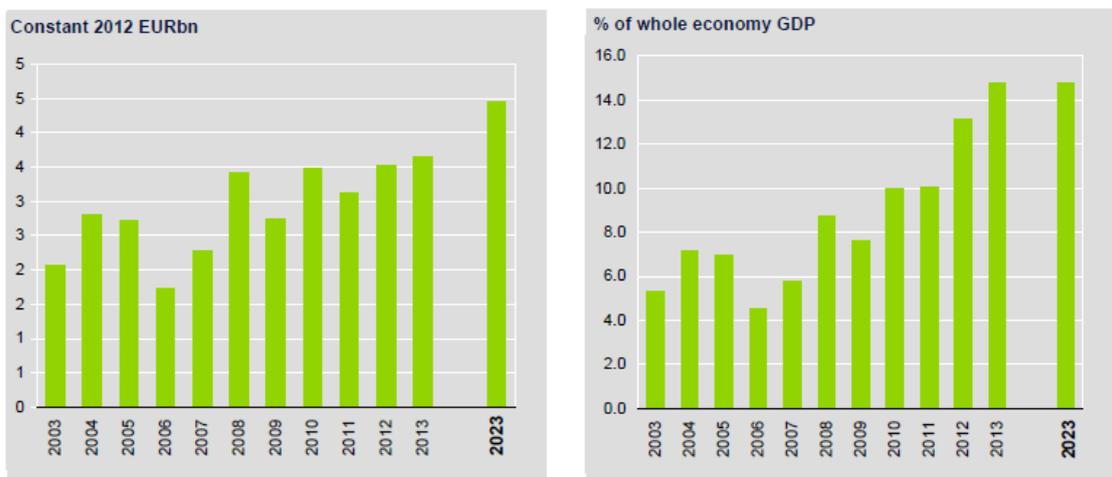
Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

Anexo 3 – Balança Comercial em Portugal



Fonte: Pordata

Anexo 4 - Capital Investido em Viagens e Turismo, em Portugal

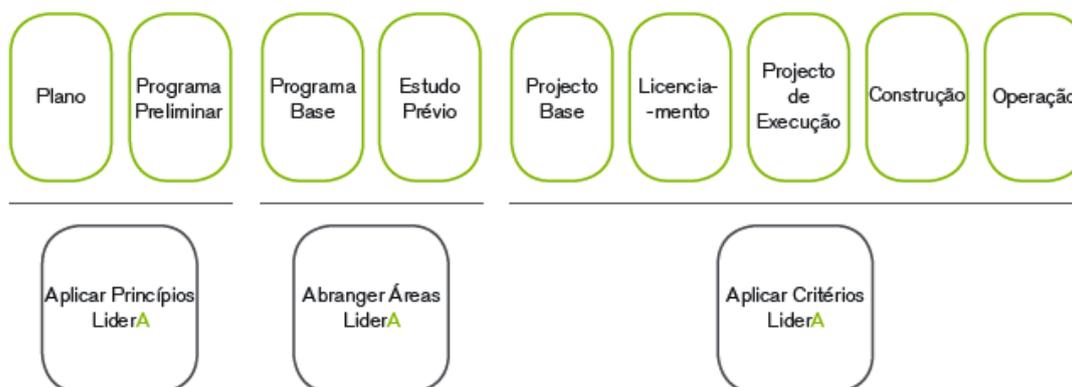


¹ All values are in constant 2012 prices & exchange rates

Fonte: World Travel & Tourism Council (WTTC)

Anexo 5 – Fases do Processo de Certificação da LiderA

FASES DO EMPREENDIMENTO



Fonte: LiderA

Anexo 6 – Como Decorre o Processo de Instalação

	Com intervenção do TP	Sem intervenção do TP
1. Pedido de informação prévia (facultativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer do TP: 20 dias • Deliberação da CM: 20/30 dias 	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberação da CM: 20/30 dias
2. Licenciamento ou comunicação prévia de operações urbanísticas/projeto de arquitetura	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer do TP: 20 dias • Deliberação da CM: 45 dias 	<ul style="list-style-type: none"> • Deliberação da CM: 45 dias
3. Licença ou admissão de comunicação prévia de operações urbanísticas/obra	Deliberação da CM: 60 dias para rejeição	
4. Autorização de utilização para fins turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido à CM: 20 dias A CM comunica a emissão do alvará de utilização para fins turísticos ao TP 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido à CM A CM comunica a emissão de alvará ao TP
5. Comunicação de abertura (em caso de ausência da autorização de utilização para fins turísticos)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação à CM com conhecimento ao TP 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação à CM com conhecimento ao TP
6. Classificação	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação pelo TP: 2 meses 	<ul style="list-style-type: none"> • Classificação pela CM: 2 meses
7. Inclusão no RNET	TP procede à inclusão do empreendimento no RNET - Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos	

FONTE: Turismo de Portugal, I.P.

Anexo 7 – Análise PEST

Perspetiva	Tendências	Impactos no Sector
Político-Legal	Portugal atravessa uma crise política	Foco dos esforços dos governantes em diferentes temas na economia, assim como possível desvio ou redução de fundos para o turismo
	Encontra-se obrigado a seguir diretrizes estabelecidas no plano económico-financeiro que foi definido juntamente com a Troika internacional	Austeridade, existência de clima de desconfiança, incerteza e contestação perante a recessão económica atual e os seus impactos no sector e nas empresas que nele atuam
	Portugal é um país com relativa estabilidade social	Continua aplicação de medidas que prejudicam as empresas, mas que pode tornar a retoma da economia mais célere
Económico/Demográfica	O Produto Interno Bruto (PIB) da economia da zona euro caiu 0,6%, devido à queda do comércio e do investimento. A mesma entidade indica uma diminuição homóloga de 3,8% do PIB português no mesmo período	Redução ou reestruturação do consumo
	O Índice de Preços no Consumidor (IPC) fechou o ano de 2012 com um aumento de 2,8%	Diminuição do poder de compra
	Preço do barril de petróleo rondava os 111 dólares no final do 4º trimestre de 2012, fixando-se assim muito acima dos valores registados em 2011	Aumento dos preços no consumidor
	A taxa de câmbio refletia, a 31 de Dezembro de 2012, que 1 EURO valia 1,319 USD	Diminuição da procura por parte de países com moedas que estão a desvalorizar face ao euro
	As taxas de juro Euribor têm descido em todos os prazos face a 2011, sendo a Euribor a 6 meses 0,342%, no final de 2012	Redução das despesas com financiamentos para as famílias e empresas, no entanto é importante referir que os SPREADS estão em valores historicamente elevados e a concessão de crédito é bastante reduzida
	O Governo apresenta atualmente e para o futuro medidas de austeridade que procuram responder às exigências da Troika Internacional, tais como: - Agravamento das taxas de IRS - Aumento da Idade da Reforma - Cortes da despesa pública (por despedimentos, redução de salários, entre outras medidas) - Revisão do IMI - Aumento dos impostos sobre rendimentos de capitais - Alterações do regime de IVA e dos escalões - Entre outras medidas	Diminuição do poder de compra das famílias e diminuição da procura nacional
Sociocultural	A taxa de desemprego registada em Portugal, no final de 2012, é de 16,5%, refletindo um aumento bastante significativo face ao período homólogo, de quase 3%	Diminuição do poder de compra das famílias portuguesas e, consequentemente, poupança na aquisição de produtos turísticos
	Aumento da taxa de desemprego na zona euro para os 11,7%, o que significa um acréscimo de 1,8 milhões face ao período homólogo	Diminuição do poder de compra e procura de destinos turísticos mais baratos, mas que ofereçam um conjunto de serviços de qualidade
	Crescimento do sector turístico a nível mundial	Necessidade de investir para captar mercados emergentes
	Aumento da notoriedade e prestígio da marca "Portugal"	Impacto positivo na procura por empreendimentos turísticos nacionais
Tecnológica	Crescente preocupação com o meio ambiente, refletida na procura por propostas sustentáveis e que se integrem no mesmo	Procura pela adequação dos projetos aos materiais e tecnologias sustentáveis e necessidade de comunicação das certificações ambientais
	Estabilização do mercado de programas de gestão	Redução dos custos de aquisição e atualização
	Constante evolução dos materiais de construção sustentáveis e tecnologias associadas	Aumento do custo de construção, com poupanças durante a vida útil do projeto

Fonte: Autor

Anexo 8 - Modelo das 5 Forças de Porter (Atividade Hoteleira)

Ameaça de entrada de novos competidores				
Economias de escala	Altas		5	Baixas
Diferenciação do produto	Alta	3		Baixa
Identificação da marca	Alta	2		Baixa
Necessidades de capital	Altas	1		Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		5	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta		4	Baixa
Políticas protecionistas	Altas	3		Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta		5	Baixa
Dificuldade de acesso a matérias-primas	Alta		5	Baixa
Efeitos de experiência	Altos	2		Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta	1		Baixa
Valor global da força	Baixa	3		Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria				
Nº de empresas concorrentes	Baixo		5	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto	3		Baixo
Crescimento do mercado	Alto		4	Baixo
Custos fixos	Baixos		4	Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto		5	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos		5	Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto	3		Baixo
Importância das apostas estratégicas em jogo	Baixa		4	Alta
Barreiras à saída	Baixas		4	Altas
Valor global da força	Baixa	4		Alta
Ameaça de produtos substitutos				
Disponibilidade de substitutos	Baixa		4	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto		5	Baixo
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		4	Alta
Valor global da força	Baixa	4		Alta
Poder dos fornecedores				
Nº de fornecedores da indústria	Alto	2		Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores	Baixo	2		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	2		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto		3	Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		3	Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa		4	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo	2		Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta			Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	1		Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta			Baixa
Valor global da força	Baixa	2		Alta
Poder dos clientes				
Nº de clientes da indústria	Alto	1		Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	2		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo	2		Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto		5	Baixo
Importância da qualidade dos produtos	Baixa		4	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa			Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	1		Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa		5	Alta
Valor global da força	Baixa	3		Alta

Fonte: Autor

Anexo 9 – Capacidade dos Principais Concorrentes

Quantidades	Praia Verde Resort	Eurotel Altura	Tróia Eco Resort	Média
Deluxe Suite	15	58	n.a.	37
Premium Suite	15	58	n.a.	37
Master Suite	5	18	75	33
Grand Suite	5	1	75	27
Moradias Geminadas	200	n.a.	35	118
Moradias Exclusivas	80	n.a.	82	81

Fonte: Autor

Anexo 10 – Análise SWOT

Oportunidades	Ameaças
<p>Aumento da população envelhecida com capacidade financeira e disponibilidade;</p> <p>Turismo sustentável em crescimento, com ocorrência pouco desenvolvida;</p> <p>Crescimento do segmento de aldeamentos turísticos no Algarve;</p> <p>Forte reputação das praias do distrito Algarvio;</p> <p>Aumento da sensibilização para questões relacionadas com a sustentabilidade ecológica.</p>	<p>Alterações climáticas, com influência no clima da região Algarvia;</p> <p>Conjuntura económica nacional e internacional desfavorável e instável;</p> <p>Diminuição da procura turística por parte da população portuguesa;</p> <p>Crescimento de novos destinos turísticos.</p>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Diferenciação, através do conceito verde, aliado a um modelo de negócio premium;</p> <p>Difícil aproximação ao conceito por parte dos concorrentes;</p> <p>Projeto abrangente, com todas as tipologias de quartos e habitação;</p> <p>Libertação de fundos importantes desde o início do projeto;</p> <p>Localização diferenciadora.</p>	<p>Não associação a marca já conhecida e maior dificuldade em captação de fundos;</p> <p>Grande investimento inicial;</p> <p>Preços superiores às médias da concorrência local.</p>

Fonte: Autor

Anexo 11 – Mapa de Capacidade Instalada por Ano

Mapa de Quantidades		Unidades		
Ano	1	2	3	
Deluxe Suite	13	25	25	25
Premium Suite	13	25	25	25
Master Suite	8	15	15	15
Grand Suite	5	10	10	10
Total de Quartos	38	75	75	75
Moradias Geminadas	16	32	40	40
Moradias Exclusivas	17	34	42	42

Fonte: Autor

Anexo 12 – Preços por Época e Concorrente

Época Alta	Praia Verde Resort	Eurotel Altura	Tróia Eco Resort	Green Resort
Deluxe Suite	230	185	n.a.	250
Premium Suite	260	230	n.a.	280
Master Suite	300	275	250	350
Grand Suite	340	350	500	400
Moradias Geminadas	200.000	n.a.	350.000	300.000
Moradias Exclusivas	500.000	n.a.	600.000	500.000

Época Baixa	Praia Verde Resort	Eurotel Altura	Tróia Eco Resort	Green Resort
Deluxe Suite	110	69	n.a.	120
Premium Suite	125	84	n.a.	140
Master Suite	150	94	100	160
Grand Suite	165	102	250	180
Moradias Geminadas	200.000	n.a.	350.000	300.000
Moradias Exclusivas	500.000	n.a.	600.000	500.000

Fonte: Autor

Anexo 13 - Custos com o Pessoal (Preços Correntes)

CUSTOS COM PESSOAL E PAGAMENTOS - PREÇOS CORRENTES										Euros
Ano	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
VENCIMENTOS MÉDIOS ANUAIS										
Diretor Geral	74.830	76.706	78.624	80.584	82.600	84.672	86.786	88.956	91.182	93.450
Assist. Direção	37.422	38.360	39.312	40.292	41.300	42.336	43.400	44.478	45.598	46.732
Diretor de F&B	32.746	33.558	34.398	35.266	36.148	37.044	37.968	38.920	39.900	40.894
Maitre d'hotel	15.904	16.310	16.716	17.136	17.556	18.004	18.452	18.914	19.376	19.866
S. Chefe de Mesa	14.042	14.392	14.742	15.120	15.498	15.876	16.282	16.688	17.108	17.528
Empregado de Mesa 1ª	9.730	9.982	20.468	20.972	21.476	22.036	22.568	23.128	23.716	24.304
Empregado de Mesa 2ª	8.232	8.442	17.304	17.752	18.172	18.648	19.096	19.572	20.076	20.580
Chefe de Cozinha	49.112	50.330	51.590	52.878	54.208	55.552	56.952	58.366	59.836	61.320
S. Chefe de Cozinha	23.394	23.982	24.570	25.186	25.816	26.460	27.118	27.804	28.504	29.204
Cozinheiro de 1ª	-	15.344	15.736	16.128	16.520	16.940	17.360	17.794	18.242	18.690
Cozinheiro de 2ª	11.228	11.508	11.802	12.096	12.390	12.712	13.020	13.342	13.678	14.028
Cozinheiro de 3ª	8.988	9.212	9.436	9.674	9.912	10.164	10.416	10.682	10.948	11.214
Ajudante de Cozinha	7.490	7.672	15.736	16.128	16.520	16.940	17.360	17.808	18.256	18.704
Pasteleiro 1ª	18.718	19.180	19.656	20.146	20.650	21.168	21.700	22.246	22.806	23.366
Cafeteiro	11.228	11.508	11.802	12.096	12.390	12.712	13.020	13.342	13.678	14.028
Ajudante de Cozinha	7.490	7.672	7.868	8.064	8.260	8.470	8.680	8.904	9.128	9.352
Copeiro	-	7.672	7.868	8.064	8.260	8.470	8.680	8.904	9.128	9.352
Chefe de Bar	15.904	16.310	16.716	17.136	17.556	18.004	18.452	18.914	19.376	19.866
Barmen	9.730	9.982	10.234	10.486	10.738	11.018	11.284	11.564	11.858	12.152
Diretor AF	32.746	33.558	34.398	35.266	36.148	37.044	37.968	38.920	39.900	40.894
Auditor Interno	18.718	19.180	19.656	20.146	20.650	21.168	21.700	22.246	22.806	23.366
Administrativo EF	11.228	11.508	11.802	12.096	12.390	12.712	13.020	13.342	13.678	14.028
Controler	14.042	14.392	14.742	15.120	15.498	15.876	16.282	16.688	17.108	17.528
Despenseiro	14.686	15.050	15.428	15.820	16.212	16.618	17.038	17.458	17.892	18.340
Diretor Operacional	-	24.934	25.564	26.194	26.852	27.524	28.210	28.910	29.638	30.380
Governanta	11.228	11.508	11.802	12.096	12.390	12.712	13.020	13.342	13.678	14.028
Empregada de Quartos	-	16.884	25.956	26.628	27.258	27.972	28.644	29.358	30.114	30.870
Empregada de Limpeza	7.868	8.064	16.520	16.940	17.360	17.780	18.228	18.704	19.152	19.628
Empregada de Rouparia	8.232	8.442	8.652	8.876	9.086	9.324	9.548	9.786	10.038	10.290
Empregado	9.730	9.982	20.468	20.972	21.476	22.036	22.568	23.128	23.716	24.304
Chefe de Recepção	32.746	33.558	34.398	35.266	36.148	37.044	37.968	38.920	39.900	40.894
Chefe de Turno	14.966	15.344	15.736	16.128	16.520	16.940	17.360	17.794	18.242	18.690
Rececionista de Reservas	10.486	10.738	11.018	11.284	11.564	11.858	12.152	12.460	12.768	13.090
Rececionista	8.988	9.212	18.872	19.348	19.824	20.328	20.832	21.364	21.896	22.428
Telefonistas	8.232	8.442	8.652	8.876	9.086	9.324	9.548	9.786	10.038	10.290
Voiturier	-	7.672	7.868	8.064	8.260	8.470	8.680	8.904	9.128	9.352
Bagageiro	-	7.672	7.868	8.064	8.260	8.470	8.680	8.904	9.128	9.352
Vigilante	12.166	12.474	12.782	13.104	13.426	13.762	14.112	14.462	14.826	15.190
Chefe de Manutenção	23.394	23.982	24.570	25.186	25.816	26.460	27.118	27.804	28.504	29.204
Operário Polivalente	-	11.508	11.802	12.096	12.390	12.712	13.020	13.342	13.678	14.028
Diretor Comercial	32.746	33.558	34.398	35.266	36.148	37.044	37.968	38.920	39.900	40.894
Coordenador de Banquetes	15.904	16.310	16.716	17.136	17.556	18.004	18.452	18.914	19.376	19.866
TOTAL VENCIMENTOS	644.294	752.094	834.246	855.176	876.288	898.408	920.710	943.782	967.498	991.564
OUTRAS DESPESAS COM PESSOAL										
Valor Mensal Aliment./Desloc.	67.462	84.953	101.252	103.784	106.378	109.038	111.764	114.558	117.422	120.357
Prémios de Desempenho	5.388	5.522	7.278	7.460	7.646	7.837	8.033	8.234	8.440	8.651
Prémio Línguas	4.310	5.680	6.631	6.796	6.966	7.141	7.319	7.502	7.690	7.882
Prémios de Formação	22.448	28.269	33.692	34.535	35.398	36.283	37.190	38.120	39.073	40.050
Dias Feriados (100%)	18.534	21.636	23.999	24.601	25.208	25.845	26.486	27.150	27.832	28.524
Abono para falhas	2.566	3.287	3.706	3.799	3.894	3.991	4.091	4.193	4.298	4.405
Seguro de saúde e acidentes de trabalho	21.253	26.633	31.588	32.220	32.864	33.521	34.192	34.876	35.573	36.285
Contribuições Segurança Social	153.020	178.622	198.133	203.104	208.118	213.372	218.669	224.148	229.781	235.496
TOTAL OUTRAS DESPESAS COM PESSOAL	294.980	354.602	406.280	416.298	426.473	437.028	447.744	458.781	470.108	481.651
TOTAL DESPESAS COM PESSOAL	939.274	1.106.696	1.240.526	1.271.474	1.302.761	1.335.436	1.368.454	1.402.563	1.437.606	1.473.215

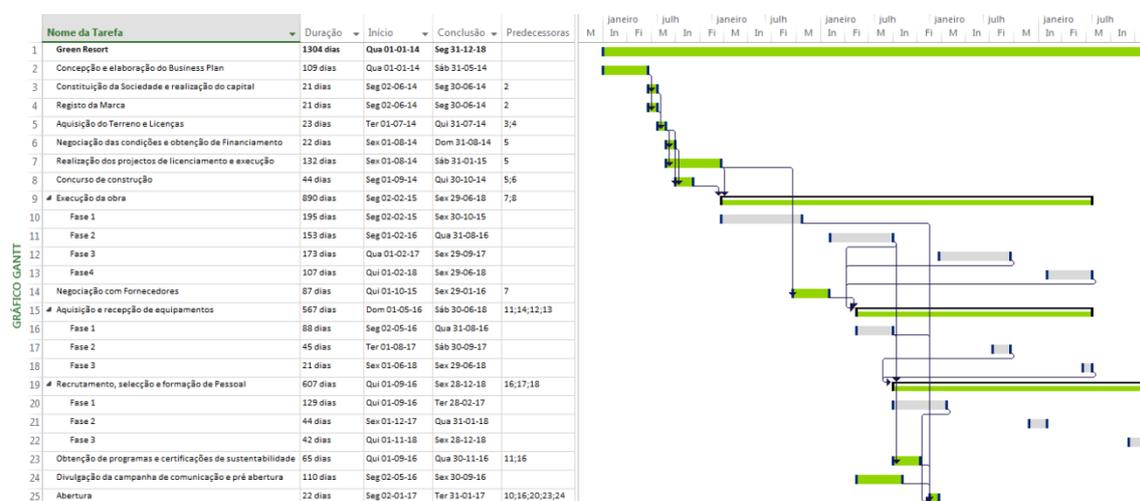
Fonte: Autor

Anexo 14 – Mapa de Amortizações do Exercício

MAPA DE AMORTIZAÇÕES DO Exercício										Euros			
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Edifícios e Outras Construções	-	-	-	730.900	760.659	641.155	607.694	607.694	607.694	607.694	607.694	607.694	607.694
Equipamento Básico	-	-	-	137.841	148.270	148.270	148.270	151.650	61.060	50.631	52.644	55.416	55.416
Equipamento de Transporte	-	11.028	11.028	11.028	11.028	12.176	12.176	12.176	12.176	13.180	13.180	13.180	13.180
Outras imobilizações corpóreas	-	-	-	3.823	3.823	4.060	4.060	4.186	4.186	4.318	4.438	4.645	4.645
Imobilizações incorpóreas	-	-	-	185.633	185.633	185.633	185.633	185.633	-	-	-	-	-
TOTAL AMORTIZAÇÕES	-	11.028	11.028	1.069.225	1.109.413	991.295	957.833	961.340	685.116	675.823	677.956	680.935	680.935

Fonte: Autor

Anexo 15 - Diagrama de Gantt - Microsoft Project



Fonte: Autor

Anexo 16 – Pressupostos Aplicados no Plano De Negócios

PERÍODOS DAS PROJEÇÕES E UNIDADE MONETÁRIA													
Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ano Base	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidade Monetária	Euros												
PRESSUPOSTOS MACROECONÓMICOS													
Taxa de Inflação	1,20%	2,90%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Índice Acumulado de Inflação	1,012	1,029	1,040	1,061	1,082	1,104	1,126	1,149	1,172	1,195	1,219	1,243	1,268
Crescimento Real dos Salários	-2,8%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Taxa de Crescimento dos Salários	-1,6%	3,4%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Índice Acumulado de Salários	0,984	1,017	1,043	1,069	1,096	1,123	1,151	1,180	1,209	1,240	1,271	1,302	1,335
TAXAS DE JURO													
Média aritmética das taxas Euribor	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%	1,5%
Euribor - Taxa média mensal - 1 mês	0,1%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%
Euribor - Taxa média mensal - 3 mês	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%
Euribor - Taxa média mensal - 6 mês	0,3%	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%	1,5%
Euribor - Taxa média mensal - 12 mês	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%	1,0%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%	1,5%	1,6%	1,7%
Taxas de Juro OT 10 anos	6,8%	5,5%	5,5%	4,4%	3,4%	4,2%	4,4%	4,5%	4,8%	4,8%	3,9%	3,9%	3,9%
TAXAS DE IMPOSTO													
IRC (Código do IRC)	Mínima	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
	Máxima	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%
Derrama (Código do IRC)		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
IVA (art. 18º do Código do IVA)	Mínima	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
	Média	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%	13,0%
	Máxima	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%	23,0%

Fonte: Autor

Anexo 17 – Mapa de EOEP

IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO - IVA													
Ano	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IVA Dedutível													
Total IVA Dedutível - 23%	4.240.976	1.720.784	1.619.173	1.978.400	2.274.356	926.296	413.595	214.440	205.543	216.991	233.700	255.297	214.191
Total IVA Dedutível - 13%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total IVA Dedutível - 6%	-	-	-	351	889	1.558	1.637	1.428	1.498	1.570	1.644	1.720	1.555
TOTAL IVA DEDUTÍVEL	4.240.976	1.720.784	1.619.173	1.978.751	2.275.245	927.854	415.232	215.868	207.041	218.560	235.344	257.017	215.746
IVA Liquidado													
Total IVA Liquidado - 23%	-	-	-	2.238.254	3.488.313	2.700.717	1.514.033	1.057.478	1.088.241	1.119.900	1.152.481	1.186.012	1.220.520
Total IVA Liquidado - 13%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IVA LIQUIDADO	-	-	-	2.238.254	3.488.313	2.700.717	1.514.033	1.057.478	1.088.241	1.119.900	1.152.481	1.186.012	1.220.520
IVA Pagar/ IVA Receber (-)	(4.240.976)	(1.720.784)	(1.619.173)	259.503	1.213.068	1.772.863	1.098.801	841.610	881.200	901.339	917.137	928.995	1.004.774
RETENÇÃO DE IMPOSTOS PESSOAL - IRS E SS													
IRS	-	-	-	138.523	161.700	179.363	183.863	188.402	193.158	197.953	202.913	208.012	213.186
Segurança Social	-	-	-	70.872	82.730	91.767	94.069	96.392	98.825	101.278	103.816	106.425	109.072
IVA Pagar/ IVA Receber (-)	-	-	-	209.396	244.431	271.130	277.932	284.794	291.983	299.231	306.729	314.437	322.258

Fonte: Autor

Anexo 18 – Análise de Sensibilidade e Cenários

Sumário do cenário	Valores atuais:	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5	Cenário 6	Cenário 7	Cenário 8	Cenário 9	Cenário 10
Células Variáveis											
Preço de Venda - Moradias e Suites	10	8	10	10	10	12	10	10	8	12	8
Preço de Venda - Restauração	10	8	10	10	10	12	10	10	8	12	8
Preço de Venda- Serviços Prestados	10	8	10	10	10	12	10	10	8	12	8
Quantidades Vendidas	10	10	8	10	10	10	12	10	10	10	12
Salários Pessoal	10	10	10	12	10	10	10	8	10	10	10
Construção das Infraestruturas	10	10	10	10	12	10	12	8	8	12	12
Células de Resultado											
VAL	2.376.258	(4.457.578)	(3.833.350)	1.381.665	716.619	9.210.095	6.926.227	5.030.491	(2.797.939)	7.550.455	(1.274.377)
VALF - EMLP BIC	1.808.439	1.808.439	1.808.439	1.808.439	2.087.173	1.808.439	2.087.173	1.529.704	1.529.704	2.087.173	2.087.173
VALF - Leasing	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751	61.751
APV = VAL + VALF	4.246.448	(2.587.389)	(1.963.161)	3.251.855	2.865.543	11.080.284	9.075.152	6.621.945	(1.206.484)	9.699.380	874.548
TIR	7,90%	5,10%	5,40%	7,50%	7,20%	10,66%	9,53%	9,19%	5,64%	9,71%	6,45%
Payback Period	9,84	10,31	10,25	9,90	9,96	9,38	9,57	9,61	10,23	9,55	10,08

Legenda Quadro Cenários	
Cenário 1 - PV (-20%)	
Cenário 2 - QV(-20%)	
Cenário 3 - Salários (+20%)	
Cenário 4 - Construção (+20%)	
Cenário 5 - PV (+20%)	
Cenário 6 - QV(+20%) e Construção (+20%)	
Cenário 7 - Salários (-20%) e Construção (-20%)	
Cenário 8 - PV (-20%) e Construção (-20%)	
Cenário 9 - PV (+20%) e Construção (+20%)	
Cenário 10 - PV (-20%), QV(+20%) e Construção (+20%)	

Fonte: Autor