



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Surf House – projeto de expansão

Vera Pereira de Vasconcelos Serrano Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor Auxiliar com
Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Surf House – projeto de expansão

Vera Pereira de Vasconcelos Serrano Santos

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Paulo Alexandre Bento Fernandes, Professor Auxiliar com
Agregação

Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Paulo Bento, por toda a sua disponibilidade, apoio e orientação ao longo de todo o processo, que foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Agradeço também a toda a equipa da empresa sobre a qual o projeto incidiu, pela sua colaboração, simpatia e disponibilidade, essenciais à obtenção dos elementos necessários à realização do mesmo.

Um especial agradecimento à minha família pela oportunidade de completar o meu percurso académico e por todo o apoio ao longo desta jornada.

Finalmente, agradeço a todos os que contribuíram para o desenvolvimento e conclusão desta etapa.

Resumo

A ideia apresentada neste projeto pretende fazer face à tendência crescente do turismo, em geral, e do turismo de surf, em particular. Os *surf camps* são uma nova modalidade de alojamento em crescimento nos principais destinos de turismo de surf, uma vez que proporcionam, além de alojamento, um estilo de vida. Em Portugal, a oferta desta nova modalidade de alojamento tem-se centrado nos destinos de surf mais desenvolvidos.

O projeto consiste na expansão da atividade de uma empresa reconhecida no setor do turismo de surf para o PNSACV, que é um destino com um grande potencial de crescimento no que diz respeito a este tipo de turismo. A proposta de valor centra-se na oferta de uma experiência imersiva na cultura do surf, que permite aos clientes melhorar o seu nível de surf e, simultaneamente, explorar a região.

Para desenvolver o projeto foi realizada uma análise da envolvente externa, de forma a prever as tendências futuras nos contextos económico, social e tecnológico. Analisou-se também o setor em que o negócio se insere, caracterizando-o e avaliando as suas forças e os fatores que o condicionam. De seguida, apresentou-se a ideia do projeto e o seu modelo de negócio. Para terminar, efetuou-se a análise económica do projeto e concluiu-se quanto à sua viabilidade.

Palavras-chave: Turismo de surf, Surf camp, Modelo de negócio

Classificação JEL:

JEL: L83 – Turismo

JEL: L26 – Empreendedorismo

Abstract

The idea presented in this project aims to address the growing trend of tourism in general, and surf tourism in particular. Surf camps are a new type of accommodation, which is growing in the main surf tourism destinations, because it offers not only accommodation but also a lifestyle. In Portugal, this new type of accommodation has been focused on the main developed surf destinations.

The project consists in the expansion of a well-known company in surf tourism sector to the PNSACV, a destination with a great growth potential in this type of tourism. The value proposition focus on the offer of an immersive experience in surf culture, which allows customers to improve their surf's level and, at the same time, explore the region.

To develop the project, an external analysis was conducted in order to forecast changes in economic, social and technological environment. We also studied the sector where the business will take place to understand its forces and the factors that will influence it. In addition, the project idea and its business plan were presented. In the end, the economic analysis of the project was conducted and its viability was concluded.

Keywords: Surf Tourism, Surf camp, Business Plan

JEL Classification:

JEL: L83 – Tourism

JEL: L26 – Entrepreneurship

Índice Geral

1.	Enquadramento.....	1
1.1.	Geral.....	1
1.2.	Conceptual.....	3
1.2.1.	Turismo de surf.....	4
1.2.2.	<i>Surf camps</i>	4
1.2.3.	Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina	5
1.2.4.	Estratégias de desenvolvimento	8
1.3.	Metodológico	9
1.3.1.	Formulação estratégica	9
1.3.2.	Modelo de negócio Canvas	10
1.3.3.	Entrevista.....	11
2.	Análise externa.....	13
2.1.	Contexto económico	13
2.2.	Contexto social	17
2.3.	Contexto tecnológico	20
2.4.	Turismo de surf.....	22
2.4.1.	Caracterização da procura.....	22
2.4.2.	Caracterização da oferta	24
2.4.3.	Forças do setor	26
2.4.4.	Atratividade do setor.....	30
3.	Análise interna.....	33
3.1.	Empresa.....	33
3.2.	Serviços.....	34
3.3.	Público-alvo	35
3.4.	Recursos e capacidades.....	35

3.4.1.	Recursos tangíveis	36
3.4.2.	Recursos intangíveis	38
3.4.3.	Recursos humanos	39
3.4.4.	Capacidades.....	39
3.5.	Pontos fortes	40
3.6.	Pontos de melhoria	41
4.	Projeto de expansão.....	43
4.1.	Novo estabelecimento de alojamento turístico.....	43
4.2.	Modelo de negócio.....	45
5.	Análise financeira	55
5.1.	Pressupostos	55
5.2.	Investimento	55
5.3.	Receitas	57
5.4.	Custos	58
5.5.	Depreciações	60
5.6.	Estado e outros entres públicos	61
5.7.	Necessidades de fundo de maneio	61
5.8.	Cash Flows	62
5.9.	Avaliação do Projeto	62
5.10.	Análise de sensibilidade	63
6.	Considerações finais	65
	Fontes.....	69
	Bibliografia.....	71
	Anexos	75

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução real do PIB (%) – Portugal e UE.....	14
Tabela 2 - Evolução dos principais indicadores da atividade turística	16
Tabela 3 – Número de hóspedes em Portugal	17
Tabela 4 - Despesas em I&D do setor empresas em % do PIB	21
Tabela 5 – Número de dormidas por localização geográfica (milhares)	23
Tabela 6 - Estabelecimentos de alojamento turístico por localização e tipologia	25
Tabela 7 - Estabelecimentos de alojamento turístico no PNSACV	25
Tabela 8 - Atratividade do setor.....	31
Tabela 9 - Rácios económico-financeiros (2020-2022)	37
Tabela 10 – Investimento no ano 0	57
Tabela 11 - Fontes de receita por departamento	57
Tabela 12 - Estrutura de custos.....	59
Tabela 13 - Estado e outros entes públicos.....	61
Tabela 14 - Necessidades de fundo de maneo.....	62
Tabela 15 - Mapa de cash flows	62

Índice de Figuras

Figura 1 – Localização do PNSACV.....	6
Figura 2 - Matriz de Ansoff	8
Figura 3 - Processo de Gestão Estratégica	9
Figura 4 - Modelo de negócios Canvas.....	11
Figura 5 - Proporção das receitas turísticas no PIB	15
Figura 6 – Receitas do turismo por mercado emissor.....	18

Lista de abreviaturas

Km – Quilómetros
S.A – Seguro de acidentes de trabalho
S.S – Segurança social
Sub.A – Subsídio de alimentação
TR – Turismo no espaço rural e de habitação
Tx – Taxa
Var – Variação
– Quartos

Lista de siglas

AHRESP – Associação da hotelaria, restauração e similares de Portugal
AL – Alojamento local
AML – Área Metropolitana de Lisboa
CAPEX – Capital expenditures
CF – Cash flows
CP – Capital próprio
DR – Demonstração de resultados
EBITDA – Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos
EDP – Energias de Portugal
EPAL – Empresas portuguesas de águas livres
eWOM – Eletronic word-of-mouth
F&B – Food and beverage
FSE – Fornecimento de serviços externos
I&D – Inovação e desenvolvimento
IES – Informação empresarial simplificada
INE – Instituto nacional de estatística
IRC – Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas
IRS – Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares
IVA – Imposto sobre o valor acrescentado
NFM – Necessidades de fundo de maneio
Nº – Número
PESTEL – Político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal
PIB – Produto interno bruto
PMS – Property management system
PNSACV – Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina
POS – Point of sales system
RAA – Região Autónoma dos Açores
RAM – Região Autónoma da Madeira
RevPar – Revenue per available room (receita por quarto disponível)
RH – Recursos humanos
RJAL – Regime Jurídico do Alojamento Local (Decreto de Lei 128/2014)
RJET – Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (Decreto de Lei 39/2008)
TIR – Taxa interna de retorno
UE – União Europeia
VAL – Valor atual líquido
VR – Valor residual

1. Enquadramento

1.1. Geral

Da mesma forma que os surfistas percorrem o mundo à procura da onda perfeita, também as empresas procuram a estratégia mais adequada para se diferenciarem da concorrência. Num setor como o turismo, cada vez mais competitivo e diversificado, é fundamental o desenvolvimento de estratégias inovadoras e sustentáveis para enfrentar e superar os desafios impostos pelo mercado. Dentro disto, o turismo de surf não é exceção!

O conceito de estratégia tem vindo a ganhar relevância desde os anos 1950s. A estratégia é vista como um meio para as empresas enfrentarem eficazmente os desafios do mercado, em que a mudança se tem tornado cada vez mais comum. Num mercado dinâmico, onde predomina a mudança dos fatores internos e externos e o aumento da concorrência, a análise estratégica assume um papel fundamental para a empresa se manter atualizada e aplicar estratégias que lhe permitam destacar-se. Assim, o desenvolvimento de estratégias assume um papel essencial no sucesso de qualquer empresa, nomeadamente num setor competitivo como o caso do turismo de surf.

Buckley (2002) refere que o surf é uma atividade que se tem desenvolvido, principalmente nos últimos anos, em resultado de um progressivo aumento do número de praticantes, incentivado por programas de televisão, anúncios de marcas de roupa, revistas desportivas, entre outros meios de comunicação. O desenvolvimento do surf levou ao surgimento de um novo tipo de turismo, o turismo de surf, uma vez que os surfistas começaram a viajar para várias partes do mundo, com o principal objetivo de descobrir os diferentes tipos de ondas existentes e identificar os melhores destinos para a prática do desporto, ou seja, destinos de alta qualidade e com pouca afluência.

Bicudo & Horta (2009) constataram que, tal como noutras partes do mundo, o número de surfistas tem aumentado em Portugal, sendo que o fator de crescimento é de 25% a 30% por ano. Esse fator de crescimento reflete-se no número de surfistas federados, que, segundo os dados revelados pela Pordata, apesar de algumas flutuações, tem aumentado progressivamente nos últimos anos. Os dados mais recentes disponibilizados (até 2021) revelam que nesse ano o número de surfistas federados era de 2655, pelo que registou um aumento de cerca de 24% face a 2020.

Portugal possui uma extensa área costeira e boas condições para a prática da modalidade, pelo que ao longo da costa é possível encontrar diversos destinos, conhecidos pelas suas boas ondas, tais como a Ericeira, Peniche, a Nazaré e a Costa Vicentina, entre outros locais. Nalguns desses locais realizam-se, inclusivamente, várias competições internacionais, o que tem contribuído para o reconhecimento de Portugal no turismo de surf, sendo que o país já é caracterizado como um destino de surf.

Face ao desenvolvimento do turismo de surf em Portugal, a variedade de ofertas disponíveis nos destinos anteriormente referidos tem vindo a aumentar, de forma a fazer face à procura atual. Assim, segundo Bicudo & Horta (2009), registou-se um aumento significativo do número de escolas de surf. Para aceder a um mercado mais alargado, as escolas têm-se transformado em *surf camps*, para proporcionar alojamento no âmbito do turismo de surf. No entanto, este desenvolvimento turístico tem sido mais acentuado nos destinos mais conhecidos, como é o caso da Ericeira. Em contraste, o PNSACV ainda não possui a devida notoriedade no turismo de surf, pelo que tem um grande potencial de crescimento, uma vez que dispõe de uma grande variedade de praias ao longo de toda a costa com boas condições para essa prática desportiva. Um bom exemplo são as praias do concelho de Aljezur, que são conhecidas pelas suas excelentes condições de surf, qualidade ambiental, qualidade e regularidade das ondas e proximidade entre praias, facilitando a prática do surf durante todo o ano (Machado et al., 2021).

Considerando a situação atual acima descrita, nomeadamente o desenvolvimento significativo do surf e de toda a sua indústria, bem como o elevado potencial da região do Alentejo e do Algarve no turismo de surf, o presente projeto tem por objeto a expansão da atividade de uma empresa real, através do desenvolvimento de uma nova atividade no PNSACV, tendo em conta um conjunto de desafios com que a empresa será confrontada ao longo do seu percurso. O projeto surge como algo inovador e atrativo para a empresa em questão, uma vez que tem em vista a implementação de um *surf camp*, num mercado que se tem vindo a desenvolver ao longo dos anos. Admite-se que este tipo de turismo continue a desenvolver-se, impulsionando o aumento das receitas (economias locais) e o fortalecimento das comunidades locais, e, deste modo, a contribuir para o desenvolvimento socioeconómico de Portugal.

Com o presente estudo, pretende-se responder às seguintes questões: Quais os fatores internos e externos que irão afetar o desenvolvimento do negócio? Que estratégias se devem adotar para minimizar ou potencializar esses fatores? Que mudanças devem ser efetuadas a nível

da organização e das suas atividades, tendo em conta a nova localização? Para esse efeito, definiram-se os seguintes objetivos:

- 1º. Analisar a envolvente externa, tendo em conta o novo mercado para o qual a empresa pretende expandir-se, e definir as localizações favoráveis para essa expansão;
- 2º. Analisar a envolvente interna da empresa, definindo o seu público-alvo, e o seu comportamento, necessidades e preferências;
- 3º. Definir um conjunto de estratégias e práticas a adotar pela empresa, de forma a minimizar os riscos inerentes à expansão.

Para recolher informação, consultou-se diversos artigos e estudos relacionados com o tema em questão e os relatórios de contas da empresa e realizou-se uma entrevista à diretora da empresa da altura. No início da entrevista foi acordado que a empresa aceitaria colaborar na realização do projeto-empresa se fosse mantido o anonimato. Assim, ao longo do trabalho, a empresa será referida por *Surf house* e o outro hotel dos donos da empresa por “hotel irmão”.

O presente documento é composto por cinco capítulos. Este capítulo introdutório apresenta os enquadramentos geral, conceptual e metodológico do projeto. Os dois capítulos seguintes incidem sobre a análise externa (2) e interna (3) da empresa, pelo que caracterizam a envolvente geral, a da indústria e a própria empresa. Nesses capítulos pretende-se compreender as oportunidades e as ameaças a que a empresa se encontra sujeita, bem como os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. No capítulo 4 apresenta-se o projeto em questão, nomeadamente a sua localização e o seu modelo de negócios. Além disso, realiza-se a análise financeira do projeto a 3 anos (5), com o objetivo de aferir a sua viabilidade económica. No último capítulo apresentam-se as considerações finais, as limitações do projeto e as perspetivas futuras.

1.2. Conceptual

A presente secção aborda os principais conceitos e modelos que servem de base teórica e auxiliam a elaboração e desenvolvimento do projeto. Apresenta três conceitos (turismo de surf, *surf camps* e estratégias de desenvolvimento), cuja compreensão é relevante para o desenvolvimento do projeto de expansão.

1.2.1. Turismo de surf

Apesar de o turismo de surf ter vindo a ganhar popularidade nos últimos anos, ainda não existe uma definição unânime do mesmo. Porém, têm vindo a surgir algumas tentativas de definição.

Dolnicar & Fluker (2003) consideram que o turismo de surf se caracteriza pela realização de uma viagem para um destino nacional por um período que não ultrapasse os seis meses ou para destinos internacionais por um período inferior a doze meses. Em ambos os casos, os surfistas têm de pernoitar, pelo menos, uma noite e a sua motivação principal na escolha do destino deve ser a participação ativa no surf, entendido como a atividade em que o surfista depende exclusivamente da força da onda para avançar. Para Buckley (2002), o turismo de surf implica uma viagem de, pelo menos, 40 km, em que o surfista pernoita e tem como principal motivação para viajar o surf. Ambas as definições têm em comum a motivação da viagem, bem como a necessidade de viajar para fora da área de residência e de pernoitar, no mínimo, uma noite.

De acordo com o autor, o turismo de surf tem duas vertentes: as viagens de surf recreativas e o turismo de surf comercial. As viagens de surf recreativas são planeadas e organizadas pelos próprios surfistas, que utilizam os próprios transporte e equipamento e ficam hospedados em alojamentos locais. No turismo de surf comercial, os operadores turísticos planeiam e organizam todos os aspetos logísticos da viagem, incluindo o transporte, o alojamento e a alimentação, por um preço previamente estipulado. Os clientes apenas se preocupam em levar o equipamento necessário à prática desportiva.

1.2.2. *Surf camps*

Como referido na secção 1.1, o surf é uma atividade que leva os surfistas a viajarem pelo mundo para explorar novas praias e surfar novos tipos de ondas. Nessas viagens, os *surf camps* surgem como um refúgio acolhedor, inspirado na cultura do surf, onde os surfistas ficam alojados e têm a possibilidade de realizar diversas atividades ligadas ao surf e conhecer diferentes pessoas com as mesmas aspirações.

Segundo (Bicudo & Horta, 2009), os *surf camps* foram criados inicialmente por escolas de surf, com o intuito de aceder a um mercado mais amplo. Assim, as escolas começaram a investir em alojamentos para que os surfistas estrangeiros pudessem frequentar as aulas de surf. Estes alojamentos localizam-se em destinos de surf, normalmente próximos das praias, e possuem um conjunto de serviços associados ao estilo de vida de um surfista, tais como aulas de surf, yoga,

viagens recreativas pela natureza, entre outros. Os *surf camps* são acessíveis a todos os surfistas, independentemente do seu nível de surf, e têm como objetivo fornecer uma experiência totalmente imersiva na cultura do surf, dentro e fora de água.

Como descrito na secção 1.1 um *surf camp* é um alojamento turístico que possui um leque de serviços ligados à cultura do surf. No entanto, é importante destacar que não há nenhuma definição legal de *surf camp*, pelo que existe alguma indefinição e flexibilidade quanto à regulamentação a observar, que depende das características específicas de cada *surf camp*.

Segundo o artigo 2º do RJET, consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que prestam serviços de alojamento, mediante remuneração, e que dispõem de um conjunto adequado de estruturas, equipamentos e serviços complementares para desenvolver a sua atividade. O artigo 4º refere que os empreendimentos turísticos podem ser classificados em sete tipologias: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e parques de campismo e de caravanismo.

Face às definições legais de cada tipologia, os *surf camps* enquadram-se na categoria de estabelecimentos hoteleiros, caso em que têm de reunir as características indicadas no artigo 12º do RJET. Caso contrário, segundo a alínea 3 do artigo 2º, os *surf camps* que revestem a natureza de alojamento local são regulados pelo RJAL.

Por outro lado, os *surf camps* possuem geralmente unidades de alojamento partilhadas, caso em que também devem ser considerados como alojamentos locais, em vez de empreendimentos turísticos, uma vez que estes, segundo a alínea 1 do artigo 7º do RJET, possuem unidades de alojamento destinadas ao uso exclusivo e privativo do cliente.

Para finalizar, o desenvolvimento de *surf camps* é um negócio atrativo para as empresas no âmbito do turismo de surf, dadas as características favoráveis da costa portuguesa para a prática de surf e a flexibilidade quanto à regulamentação aplicável, descrita anteriormente.

1.2.3. Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina

Segundo o Turismo de Portugal, o PNSACV estende-se ao longo de mais de 100 km do litoral de Portugal, desde Porto Covo, no Alentejo, até ao Burgau, no Algarve. Integra os Concelhos de Sines, Odemira, Aljezur e Vila do Bispo (Figura 1).



Figura 1 – Localização do PNSACV

Fonte: Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas.

Segundo o Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas, o Parque ocupa uma superfície de cerca de 90 mil hectares (61 mil de área terrestre e 29 mil de zona marinha) e denomina-se, por vezes, por Costa Sudoeste. A zona costeira destaca-se pelas suas características muito específicas, que lhe conferem uma elevada diversidade paisagística e biodiversidade, tanto florística como faunística. A faixa litoral caracteriza-se pelas suas arribas de altura variável e praias magníficas ao longo da costa, em pequenas baías protegidas dos ventos. Essa zona conta também com diversas espécies protegidas pela sua raridade e vulnerabilidade. Existem cerca de 750 espécies, das quais 100 são raras e 12 apenas existem ali. Por tudo isso, é uma zona protegida.

A beleza da região, a qualidade das praias, a excelência da gastronomia e a hospitalidade da população atraem imigrantes e turistas nacionais e estrangeiros e, deste modo, contribuem para combater o seu isolamento. Teve lugar uma mudança de paradigma que resultou numa transformação da economia local, suportada pelo desenvolvimento turístico das comunidades locais. O turismo de surf é um tipo de turismo emergente na região, devido ao elevado número de praias com características favoráveis à prática da modalidade. Como resposta à procura desse tipo de turismo, têm sido contruídos vários estabelecimentos, nomeadamente escolas de surf, restaurantes, lojas e estabelecimentos de alojamento turístico, entre os quais alojamentos locais e *surf camps*.

A zona do Parque encontra-se associada a uma viagem popular designada por “descida da Costa Vicentina”, que permite conhecer a Costa Sudoeste ao longo de toda a sua extensão, explorando as suas paisagens, espaços urbanos e a sua fauna e flora características. Este roteiro pode ser adaptado às preferências dos turistas e ser realizado de automóvel, de bicicleta ou mesmo a pé. O roteiro passa pelas principais freguesias da Costa Sudoeste: Sines, Porto Covo, Vila Nova de Milfontes, Zambujeira do Mar, Odeceixe, Aljezur, Vila do Bispo e Sagres. Algumas das paragens “obrigatórias” são a ilha do Pessegueiro, o Cabo Sardão, a praia fluvial Pego das Pias, o Cabo de São Vicente e a Fortaleza de Sagres. No que diz respeito às praias, existem muitas ao longo da costa que merecem ser visitadas pela sua beleza natural, tais como as praias de São Torpes, da Samoqueira, do Almogrove, da Amália, de Odeceixe e da Amoreira. Muitas dessas praias são ideais para a prática de surf, sendo as praias do Malhão, de Monte Clérigo, da Arrifana, da Carrapateira, do Amado e do Tonel algumas das mais conhecidas.

Apesar dos variados pontos turísticos da Costa Sudoeste e do seu elevado potencial como destino turístico, o desenvolvimento da costa enfrenta diversos obstáculos, por se tratar de uma zona protegida, sujeita a fortes restrições ambientais. A Costa Sudoeste foi inicialmente classificada como Paisagem Protegida e, mais tarde, reclassificada como Parque Natural. A necessidade de preservar os valores naturais, paisagísticos e culturais do Parque Natural e de aperfeiçoar as formas de gestão segundo a evolução do quadro legal de Ordenamento das Áreas Protegidas conduziram à elaboração do Plano de Ordenamento do PNSAC, o qual tem como principais objetivos a preservação dos recursos naturais, a promoção do desenvolvimento sustentado e a qualidade de vida das populações locais.

No Plano de Ordenamento encontram-se definidas as atividades proibidas (artigo 8º) ou sujeitas a autorizações (artigo 9º). Esses condicionamentos legais podem atrasar a abertura de novos negócios na Costa Sudoeste, pois o processo de licenciamento de obras fora das áreas urbanas é mais demorado e complexo, bem como a instalação de infraestruturas elétricas, telefónicas aéreas e de saneamento básico e a abertura de novas vias de comunicação ou acessos.

As características específicas do PNSACV posicionam a região como um destino com elevado potencial para o desenvolvimento turístico, em geral, e do turismo de surf, em particular. No entanto, a exploração desse potencial tem de considerar as diversas restrições ambientais previstas na legislação, de forma a proteger e a preservar os valores naturais, paisagísticos e culturais da região. Assim, é fundamental encontrar um equilíbrio entre o desenvolvimento turístico e a

conservação ambiental, garantindo um desenvolvimento sustentado das comunidades locais, sem comprometer os recursos naturais únicos da região.

1.2.4. Estratégias de desenvolvimento

Para preservar a sua posição competitiva, uma empresa deve crescer e adaptar-se continuamente. A abordagem de Ansoff (1957), relativa ao desenvolvimento de mercado ou de produto, considera quatro estratégias de crescimento pelas quais as empresas podem optar:

- Penetração de mercado – aumentar a quota de mercado atual através da venda dos produtos existentes;
- Desenvolvimento do mercado – desenvolver a atividade em novos mercados ou segmentos de mercado;
- Desenvolvimento do produto – desenvolver novos produtos ou aprimorá-los no mesmo mercado;
- Diversificação – desenvolver novos produtos em novos mercados.

As quatro estratégias envolvem diferentes graus de risco, sendo que a penetração de mercado envolve um risco reduzido, o desenvolvimento do mercado envolve um risco moderado, o desenvolvimento do produto envolve um risco médio e a diversificação é a estratégia mais arriscada, por não se basear nas competências nucleares da empresa (Loredana, 2017). É importante salientar que as quatro estratégias não são mutuamente exclusivas, pelo que existem empresas que, durante certos períodos, combinam as quatro (Bento, 2023).

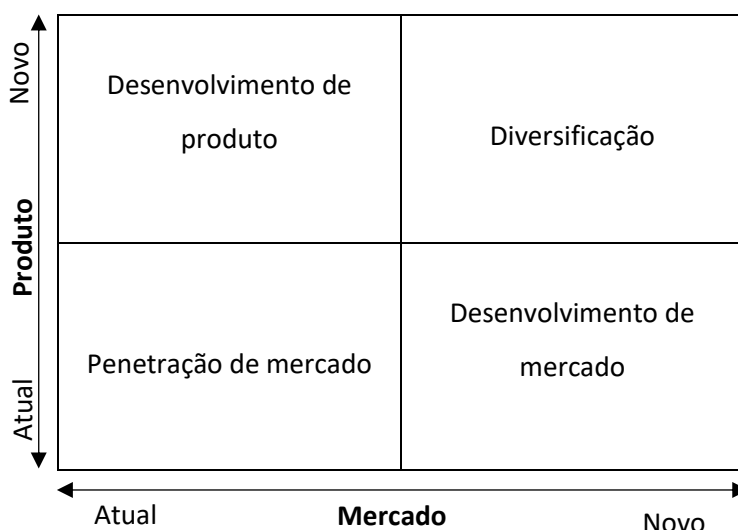


Figura 2 - Matriz de Ansoff

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957).

Loredana (2017) concluiu que nenhuma empresa consegue suportar o desenvolvimento das suas atividades comerciais sem ter uma perspectiva de curto e longo prazo que lhe permita assegurar as condições económicas e financeiras necessárias à obtenção de lucros. Por conseguinte, o gestor é responsável por materializar o estabelecimento e as respetivas decisões estratégicas num modelo que combine todas as interfaces da empresa, como questões económicas, financeiras e contabilísticas, humanas e tecnológicas, entre outras.

1.3. Metodológico

Esta secção apresenta as metodologias e diretrizes que sustentam a pesquisa subjacente ao desenvolvimento do projeto. Divide-se em três partes, a saber: a formulação estratégica, o modelo de negócio Canvas e a entrevista realizada durante o trabalho.

1.3.1. Formulação estratégica

Relativamente à escolha da estratégia não existe uma resposta certa, pelo que se torna difícil para uma empresa perceber se fez a melhor opção. No entanto, para reduzir a probabilidade de erro, a empresa deve observar o processo de gestão estratégica e, só depois, delinear uma estratégia de forma cuidada e sistemática. O processo de gestão estratégica é composto por um conjunto sequencial de análises e decisões que aumentam a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia e, consequentemente, obter uma vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2015).

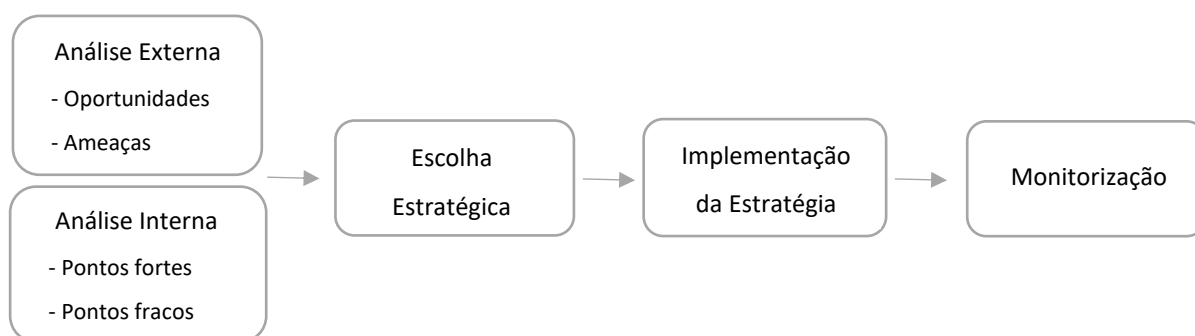


Figura 3 - Processo de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Barney & Hesterly (2015).

O processo de gestão estratégica é composto por quatro etapas principais: análise estratégica, escolha estratégica, implementação da estratégia e monitorização. O presente projeto de

expansão apenas incidirá sobre a primeira fase, a análise estratégica, que irá fornecer diretrizes para desenvolver de uma estratégia adequada ao projeto.

A análise estratégica consiste na compreensão da relação da empresa com o meio envolvente, de forma a determinar como é que a empresa deve alocar os seus recursos perante o seu meio envolvente para satisfazer os seus objetivos de longo prazo e se deve organizar para implementar a estratégia definida (Grant, 2018). A análise estratégica é composta pela análise interna da empresa (recursos e capacidades, estrutura e características da empresa, etc.) e do seu meio envolvente (indústria e ambiente geral), para se perceber em que contexto a empresa opera.

Ao definir a missão e os objetivos e ao realizar as análises interna e externa, a empresa possui uma base de informação que lhe permite tomar decisões relativas às suas escolhas estratégicas. A empresa deve adotar uma estratégia que apoie a sua missão e os seus objetivos, permita explorar as oportunidades do meio envolvente e os pontos fortes da empresa e eliminar as ameaças do meio envolvente e as fraquezas internas. Após escolher a estratégia a adotar, a empresa só precisa de a implementar e, assumindo que a estratégia escolhida satisfaz os critérios referidos anteriormente, a mesma tem um grande potencial para proporcionar à empresa uma vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2015). Posteriormente, existe uma fase de monitorização, que pode originar pequenos ajustes na estratégia implementada.

1.3.2. Modelo de negócio Canvas

O modelo de negócios de uma empresa descreve a forma como esta cria, fornece e capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). O modelo de negócios Canvas, proposto por estes autores, é uma ferramenta intuitiva, pela sua fácil visualização e a sua capacidade de adaptação, e é composto por nove blocos, divididos em quatro partes (Bento, 2023): a proposta de valor, o mercado (segmentos de clientes, relacionamento com clientes e canais de distribuição e comunicação), as infraestruturas (atividades, recursos e parcerias) e a viabilidade (fontes de receitas e estrutura de custos).

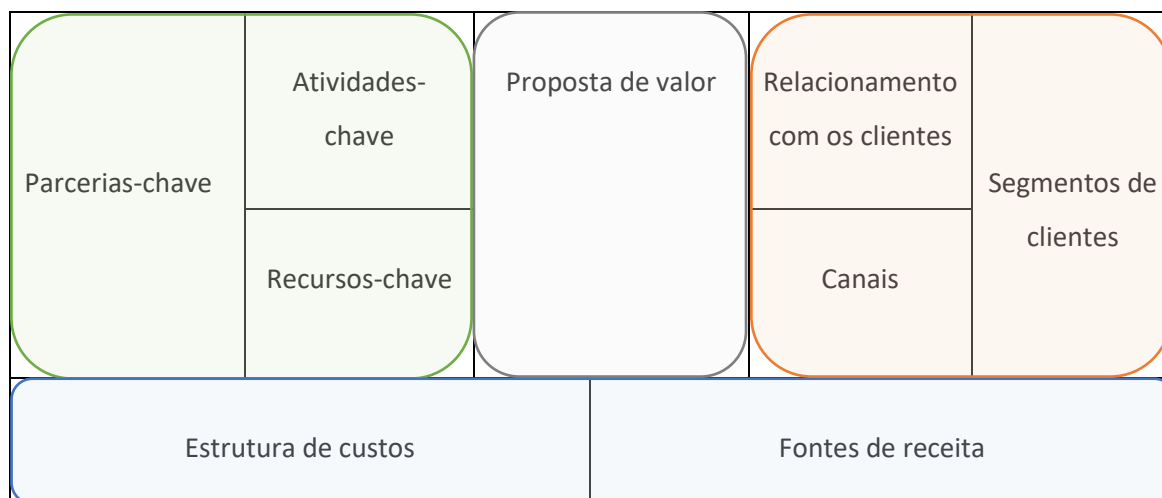


Figura 4 - Modelo de negócios Canvas

Fonte: Adaptado de Osterwalder & Pigneur (2010).

Como observado na Figura 4, a proposta de valor é o bloco central do modelo de negócios e representa as soluções ou benefícios que uma empresa fornece aos seus clientes através dos seus produtos ou serviços. A secção relativa ao mercado está associada aos clientes que a empresa pretende alcançar e à forma como se relaciona e comunica com estes e os serve. A área das infraestruturas incorpora todos os fatores-chave internos de que a empresa dispõe para desenvolver a sua atividade, tais como as atividades-chave, os recursos-chave e as parcerias-chave. Por fim, a viabilidade económico-financeira é composta pelas fontes de receitas e a estrutura de custos que a empresa possui ao desenvolver a sua atividade (Bento, 2023).

1.3.3. Entrevista

Em outubro de 2023 realizou-se uma entrevista semiestruturada à então diretora da *Surf house*, que incidiu, principalmente, sobre a atividade da empresa, de forma a conhecer esta mais rapidamente.

O processo da entrevista iniciou-se com uma fase de planeamento, no âmbito da qual se desenvolveu um guião com perguntas pré-definidas, que está disponível no Anexo A. Sendo a diretora da *Surf house* quem possui um maior conhecimento das operações do estabelecimento,

a entrevista permitiu adquirir uma visão mais abrangente sobre o funcionamento interno, as ameaças e as oportunidades da empresa.

A reunião foi realizada *online* e a entrevistada teve acesso prévio ao guião das perguntas, de forma a reunir toda a informação necessária que lhe permitisse responder de forma efetiva a todas as questões. O resultado da entrevista, mesmo que sem referências específicas ou explícitas, será refletido no presente trabalho.

2. Análise externa

O ambiente de negócios da empresa consiste no conjunto das condições externas que afetam as suas decisões e o seu desempenho (Grant, 2018). Daí, decorre a necessidade de realizar uma análise da envolvente externa da empresa.

Para avaliar a envolvente geral recorre-se à análise do contexto económico, social e tecnológico (três das dimensões da análise PESTEL), uma vez que se considera que terão um elevado impacto no desenvolvimento do projeto. As análises foram realizadas considerando o cenário em Portugal, em geral, e no turismo de surf, em particular. Com essas análises procura-se identificar as principais oportunidades e ameaças e prever comportamentos futuros nos contextos referidos, que poderão vir a influenciar o desenvolvimento do presente projeto.

Para analisar o setor específico no qual o negócio se insere e avaliar os fatores que o condicionam recorreu-se à caracterização da procura e da oferta no setor e à análise das forças do setor, neste último caso usando as Forças de Porter.

2.1. Contexto económico

Após a crise financeira global de 2008, segundo a Tabela 1, verifica-se que a recuperação de Portugal ocorreu de forma gradual, sendo que, de um modo geral, tem vindo a seguir a tendência da UE. Como era expectável, a pandemia Covid-19 em 2020 e a guerra em curso na Ucrânia tiveram um efeito negativo na economia mundial.

Destaca-se o ano de 2020, em que se registou uma queda substancial do PIB de 8,3 % em Portugal e de 5,6% na EU. O elevado crescimento económico em Portugal nos anos de 2021 (5,7%) e 2022 (6,8%) não é representativo, encontrando justificação na “reabertura” da economia após a situação pandémica, que levou à suspensão da atividade de alguns dos principais setores económicos e à consequente regressão no ano de 2020. Em 2023, a economia portuguesa superou as projeções feitas pelo Banco de Portugal, tendo registado um crescimento de 2,3%. O Banco de Portugal prevê que o crescimento anual da economia deverá situar-se em 2% em 2024, 2,3% em 2025 e 2,2% em 2026.

A Comissão Europeia prevê que a inflação em Portugal continue a abrandar, fruto, sobretudo, da descida dos preços da energia e de menores aumentos nos produtos alimentares. De acordo com essas previsões, a descida será de 5,3%, em 2023, para 2,3%, em 2024, e para 1,9%, em 2025.

Segundo o Banco de Portugal, o ano de 2023 caracterizou-se pela resiliência do mercado de trabalho, com o contínuo aumento do emprego e a manutenção da taxa de desemprego em valores baixos, próximos dos valores registados em 2019. O Banco de Portugal prevê que, até 2026, a taxa de desemprego se mantenha estável e que a taxa de emprego aumente em cerca de 0.5%. Segundo o Turismo de Portugal, em 2023 e 2024 o setor do turismo gerou cerca de 6,6% e 6,2% do emprego no país, respetivamente.

Tabela 1 – Evolução real do PIB (%) – Portugal e UE

Anos	UE	Portugal
2012	- 0.7	- 4.1
2013	- 0.1	- 0.9
2014	1.6	0.8
2015	2.3	1.8
2016	2.0	2.0
2017	2.8	3.5
2018	2.1	2.8
2019	1.8	2.7
2020	- 5.6	- 8.3
2021	6.0	5.7
2022	3.4	6.8
2023	0.4	2.3

Fonte: Eurostat.

O setor do turismo é considerado um dos setores-chave da economia portuguesa, sendo geradora de emprego e riqueza e a principal atividade exportadora do país (Bailoa & Cravo, 2020). Na Figura 5, verifica-se que a riqueza gerada pela atividade turística tem aumentado, sendo que em 2023 o setor do turismo foi responsável por 9,50% do PIB. Segundo o INE, os principais mercados que contribuíram para as receitas turísticas em 2023 foram o Reino Unido (15,3%), a França (12,4%), a Alemanha (11,2%), a Espanha (11,0%) e os EUA (9,8%), responsáveis por cerca de 60% das receitas totais.

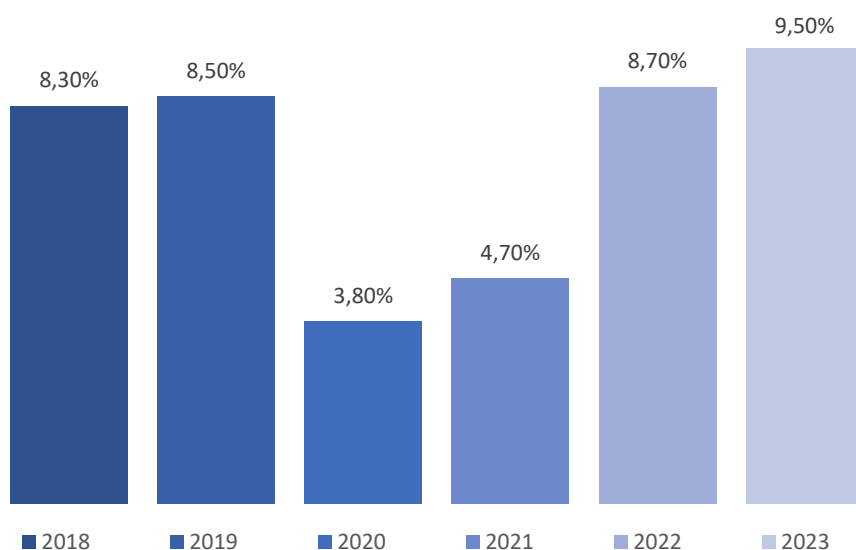


Figura 5 - Proporção das receitas turísticas no PIB

Fonte: Adaptado de INE e Banco de Portugal.

De acordo com os dados disponibilizados pelo INE, nos últimos anos, Portugal tem vindo a registar no setor do turismo valores históricos nos principais indicadores, nomeadamente no número de dormidas e de hóspedes, nas receitas geradas e no RevPar. Destaca-se o ano de 2023, que foi muito positivo para o setor, por se ter conseguido obter, em geral, valores superiores aos de 2019 (período pré-pandémico), como se verifica na Tabela 2. Nesse ano, o país registou receitas superiores a 25 mil milhões de euros, um aumento de 18.5% face a 2022. Em 2024 observou-se, de um modo geral, um crescimento homólogo da generalidade dos indicadores da atividade turística. A continua evolução positiva dos principais indicadores até à atualidade confirma a evolução e o crescimento do setor do turismo e a sua crescente importância para a economia portuguesa.

Tabela 2 - Evolução dos principais indicadores da atividade turística

Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Hóspedes*	25,2	27,1	10,4	14,5	26,5	30,0
Dormidas*	67,6	70,2	25,8	37,3	69,7	77,0
Receitas (€)*	17 000	18 300	7 800	10 000	21 100	25 100
Tx. ocupação	64,8 %	65,0%	25,5 %	35,1 %	60,9 %	65,6 %
RevPar ¹	47,8 €	49,4 €	22,6 €	32,6 €	56,2 €	64.8 €

* Valores expressos em milhões.

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal.

No “Plano de ação reativar o turismo” considera-se que, no futuro, o setor continuará a desenvolver-se e a ser encarado como prioritário, visto contribuir para o desenvolvimento do país e para este atingir os objetivos financeiros propostos para os próximos anos. No plano prevê-se que, até 2027, o país atinja receitas turísticas superiores a 27 mil milhões de euros, o que contribuirá fortemente para a sua riqueza e desenvolvimento.

No que diz respeito ao turismo de surf, este possui um impacto positivo nas atividades económicas relacionadas com o turismo e o lazer e contribui para o desenvolvimento e o aumento da atratividade do país (Bicudo & Horta, 2009). Os autores referem que é expectável que o turismo de surf tenha um crescimento exponencial e seja responsável por elevadas receitas. Para esta evolução futura do turismo poderá contribuir a criação de *surf camps*. O estudo de Portugal et al. (2017) conclui que, dada a propensão dos surfistas para fazer *surf trips*, associada à duração média das viagens e ao valor médio diário gasto por viagem, o turismo de surf é capaz de gerar um importante impacto económico.

As projeções de crescimento do turismo de surf vão de encontro ao plano “Estratégia Turismo 2027” em vigor, que encara o mar como um ativo diferenciador do país e tem como um dos seus objetivos a afirmação do turismo na economia do mar, que passa, nomeadamente, pelo reforço do posicionamento de Portugal como destino de atividades náuticas, desportivas e de lazer associadas ao mar, em toda a costa, e como destino de surf de referência internacional e pela promoção de ações de valorização do litoral, incluindo a requalificação das marginais e valorização das praias.

¹ Métrica de desempenho utilizada no setor hoteleiro para indicar as receitas por quarto disponível.

A análise do ambiente económico confirma a pertinência do desenvolvimento do projeto de expansão do *Surf camp*, uma vez que este se enquadra num setor em crescimento, com projeções muito positivas e propícias aos negócios no setor, em geral, e a este projeto, em particular. Acresce que o Banco de Portugal prevê uma melhoria dos equilíbrios macroeconómicos (internos e externos) e um crescimento sustentado da economia portuguesa nos próximos anos.

2.2. Contexto social

A presente análise incide sobre o setor do turismo e tem como objetivo a compreensão do comportamento, das preferências e das tendências dos consumidores, as quais terão impacto na viabilidade do projeto. A pandemia representou um período de rutura para a atividade turística, pelo que nesta análise não se dará especial atenção aos anos de 2020 e 2021, em que a pandemia teve maior impacto.

Como ponto de partida, considere-se a Tabela 3, que mostra a evolução da atividade turística nos últimos anos (com exceção dos referidos anos 2020 e 2021), marcada pelo aumento do número de hóspedes, que cada vez mais olham para Portugal como um destino turístico de eleição. Ao analisar os dados disponibilizados pelo INE, verifica-se que o número de hóspedes estrangeiros tem registado um maior crescimento, sendo que, em 2023, representaram cerca de 60% do número total de hóspedes.

Tabela 3 – Número de hóspedes em Portugal

Hóspedes	2023 (milhões)	Var 23/22	Var 23/19
Total	30,0	13,3%	10,7%
Portugueses	11,8	5,3%	9,9%
Estrangeiros	18,3	19,1%	11,2%

Fonte: INE.

De acordo com o INE, os principais mercados emissores são Espanha, França, Reino Unido, Alemanha e EUA. Este último mercado foi o que teve, em 2023, um crescimento mais expressivo face a 2022 e a 2019, de 35,2% e de 69,9%, respetivamente. Em 2023, Espanha foi o principal mercado emissor, representando cerca de 13% dos hóspedes estrangeiros. No entanto, em 2023 o Reino Unido foi o mercado que mais contribuiu para as receitas provenientes do turismo, com

cerca de 15% (Figura 6). Os turistas europeus possuem, assim, um papel fundamental no setor do turismo em Portugal.

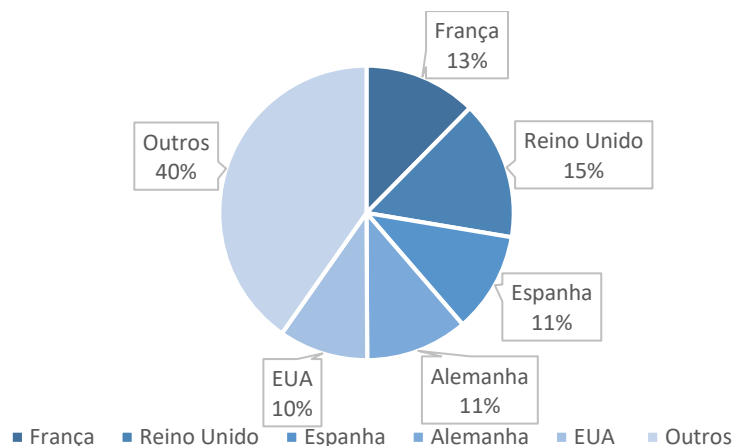


Figura 6 – Receitas do turismo por mercado emissor

Fonte: Adaptado de INE.

Segundo o Turismo de Portugal, Portugal é o 6º país preferido para a próxima viagem em 2024, tendo subido 3 lugares face ao ano anterior. As principais motivações dos turistas europeus para visitar o país estão relacionadas com o turismo de sol e mar (34,4%) e com a cultura e património (16,9%). As experiências mais procuradas são apreciar paisagens naturais (19%), desfrutar da gastronomia local (17%), contactar com a vida local (15%) e admirar monumentos famosos (15%). Destaca-se uma preferência pelo contacto mais próximo com a natureza e com o destino, a sua cultura e o estilo de vida local. Os turistas europeus planeiam gastar em 2024 entre 500€ e 1500€ por pessoa em despesas com alojamento, transportes e atividades. Apenas um grupo pequeno está disposto a pagar valores superiores a 2500€ por pessoa.

Na atualidade, as novas tecnologias têm um grande impacto na forma de viver da sociedade, uma vez que esta está em contacto permanente e tem acesso a informação instantânea. Essa revolução da forma de viver resulta num consumidor mais informado, exigente e com expectativas mais elevadas (Lockwood & Medlik, 2001). Os autores referem que a utilização das tecnologias leva a uma maior transparência das empresas, uma vez que os consumidores esperam que toda a informação relevante lhes seja transmitida para tomarem as suas decisões de forma mais consciente. A utilização dos meios digitais veio revolucionar o setor do turismo, sendo que, sobretudo, os turistas mais jovens optam por uma experiência turística totalmente digital (Ketter, 2020), passando, por exemplo, pelas reservas online, interações com outros viajantes através das

redes sociais e utilização de dispositivos móveis e aplicações para planejar as viagens (Schiopu et al., 2016).

Segundo Ketter (2020), a geração *Millennial* é a que mais viaja, assumindo uma crescente importância no turismo global. Assim, os seus comportamentos e tendências, bem como as características das suas viagens, estão a moldar o presente e o futuro da atividade turística. Essa geração impulsiona a criatividade no turismo, ao procurar experiências autênticas, adaptadas aos seus interesses, personalidade e estilos de vida. Existe também uma preferência por destinos fora do comum, sem muito turismo, que contribui para a valorização dos destinos menos conhecidos e a promoção do turismo sustentável (Schiopu et al., 2016).

O estudo de Santos et al. (2016) sugere que a geração mais sénior também é um segmento relevante no setor do turismo, devido à sua maior disponibilidade de tempo e de recursos financeiros para viajar e por necessidade de realização pessoal, uma vez que, ao contrário do que acontece com os turistas mais jovens, as viagens não estão integradas no seu modo de vida desde a infância. Os autores projetam que as tendências mais relevantes passarão pela crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental e social, a saúde e o bem-estar individual e o crescente domínio e utilização das novas tecnologias de comunicação e informação.

O turismo de sol e mar é o tipo de turismo mais procurado. Para aumentar a competitividade dos destinos costeiros é fundamental apostar na criação de novos produtos turísticos alternativos baseados nas potencialidades oferecidas pelos destinos, que permitam captar novos mercados e valorizar as regiões costeiras. Nesse sentido, surgiu o turismo de surf como alternativa direta ao turismo de sol e mar (Reis & Jorge, 2015). O turismo de surf permite aos turistas estabelecer uma relação com a natureza e promover o seu bem-estar e autoconhecimento. Além de uma atividade desportiva, o surf é uma atividade turística e tornou-se um estilo de vida (Reis & Jorge, 2015). Considerando a estrutura etária da atual população de surfistas em todo o mundo, Buckley (2002) prevê que a procura pelo turismo de surf irá aumentar substancialmente, pelo menos, nas próximas duas ou três décadas, já que é expectável que a popularidade da modalidade, cada vez mais fácil de aprender, continue a aumentar nas gerações futuras. Assim, prevê-se um aumento substancial do número de interessados no surf e na procura de experiências relacionadas com a cultura da modalidade.

Como referido na secção 1.2.2, os *surf camps* possuem um ambiente centrado na cultura do surf e promovem uma experiência autêntica. Assim, o projeto em questão considera o elevado

peso social e económico que o turismo de surf representa e representará no futuro e visa fazer face às necessidades e tendências da comunidade de surfistas. É importante equilibrar a promoção do turismo de surf com a preservação da identidade e cultura locais, de forma a promover um turismo sustentável.

2.3. Contexto tecnológico

A rápida evolução tecnológica tem redefinido a sociedade, a economia e a forma como vivemos. Para acompanhar a atual era tecnológica, o “Plano de ação para a transição digital” refere a importância de Portugal evoluir no sentido de se tornar um país mais digital e, deste modo, reforçar a sua competitividade (Governo de Portugal, 2020). O plano foi criado para potenciar a transformação digital do país, através de três pilares:

- Capacitação digital das pessoas – promover a educação digital dos portugueses, a sua requalificação e formação profissional, bem como a inclusão e a literacia digital;
- Transformação digital das empresas – desenvolvimento de competências digitais nas empresas, incentivando e promovendo ações que enquadrem as empresas nacionais num novo paradigma de desenvolvimento e competitividade, facilitando a sua transição para o digital;
- Digitalização do Estado – apostar na modernização administrativa através da promoção de serviços públicos digitais, de uma administração central ágil e aberta e de uma administração regional e local conectada e acessível.

O plano em vigor refere que o desenvolvimento tecnológico é impulsionado pelos investimentos em infraestruturas tecnológicas, pelas políticas governamentais favoráveis ao desenvolvimento e pelo aumento da literacia digital da população. Também o acesso generalizado à internet e a implementação de banda larga de alta velocidade em todo o país são fatores que contribuem para o desenvolvimento tecnológico. Assim, a digitalização tem sido uma tendência crescente nas últimas décadas, influenciando diversos setores da economia, incluindo o turismo.

No que diz respeito à I&D, segundo dados da Pordata, Portugal tem feito um crescente esforço de investimento nos últimos anos. As despesas em I&D têm aumentado em todos os setores, nomeadamente no setor empresarial, que tem registado um crescimento expressivo (19,4% em 2022). No entanto, a Tabela 4 mostra que, comparativamente com a UE, a despesa do país em I&D, em percentagem do PIB, ainda é muito baixa.

Tabela 4 - Despesas em I&D do setor empresas em % do PIB

Anos	UE	Portugal
2018	1,45	0,69
2019	1,48	0,73
2020	1,51	0,92
2021	1,49	1,00
2022	1,47	1,06

Fonte: Pordata.

Como referido na secção 2.2, a digitalização mundial tem originado uma reformulação do perfil do turista atual, que é mais informado e exigente e opta por uma experiência turística totalmente digital. Soares et al. (2017) salientam que a tecnologia permite a aproximação dos turistas a todo o processo de viagens, através da criação de aplicações e plataformas online, como o Airbnb. Segundo os autores, essa mudança da dinâmica do mercado turístico dá resposta à crescente procura por experiências autênticas e diferenciadas desde o início ao final da viagem. Os meios digitais levam os turistas a organizar as suas próprias viagens, com o consequente decréscimo da utilização das tradicionais agências de viagens, podendo criar circuitos turísticos não previstos por essas agências, sem necessidade de se deslocarem (Marujo, 2008), beneficiando assim de uma maior digitalização da experiência turística, que é mais cómoda, flexível e personalizada.

Segundo Santos et al. (2016), a digitalização tem contribuído para a reformulação do marketing das empresas, sobretudo para cativar a geração *Millennial*. Os autores salientam a importância de as empresas repensarem o conteúdo, o formato e os meios de comunicação utilizados na realização das campanhas de marketing. É importante que as empresas apostem no marketing digital, de forma a estarem presentes nas diferentes plataformas móveis.

No turismo de surf, a tecnologia também tem desempenhado um papel importante na experiência dos praticantes de surf, através do desenvolvimento de várias ferramentas e recursos tecnológicos. As inovações tecnológicas no setor facilitam diversos aspetos, como a análise das condições do mar e da progressão do nível de surf. Alguns exemplos dessas inovações são:

- Aplicações de previsão do mar – fornecem informações detalhadas sobre as condições do mar, nomeadamente a direção do vento, a altura da ondulação e o período do *swell*. O

acesso a estas informações permite ao surfista perceber quais as praias e as horas mais indicadas para a prática de surf, consoante o seu nível.

- Câmeras nas praias – rede de câmeras que permitem ao surfista verificar as condições do mar em tempo real, sem sair de casa, e fazer face a eventuais falhas das previsões do mar. A instalação de câmeras nas praias tem sido importante para evitar que os surfistas se desloquem desnecessariamente às mesmas ou se dirijam a praias inadequadas ao seu nível.
- Câmeras fotográficas e *drones* – a utilização de câmeras fotográficas e de *drones* de alta resolução permitem captar imagens e vídeos de alta qualidade, que permitem ao surfista visualizar o seu desempenho no mar. Através dessas imagens e vídeos, captados de diferentes ângulos, o surfista consegue perceber melhor os aspetos técnicos a corrigir e evoluir mais rapidamente.

Além das inovações tecnológicas descritas, existem outras têm contribuído para melhorar a experiência dos surfistas, tais como a utilização de relógios inteligentes e de realidade virtual e o treino em piscinas de ondas.

2.4. Turismo de surf

2.4.1. Caracterização da procura

Para desenvolver um projeto de expansão de um *Surf Hotel* é importante caracterizar a procura do turismo de surf, de modo a compreender as necessidades, as preferências e os comportamentos dos surfistas, ou seja, dos potenciais hóspedes. A caracterização da procura fornece, assim, algumas diretrizes para desenvolver o projeto, tendo em conta o perfil do consumidor.

Para o efeito, importa por começar a analisar a Tabela 5, que demonstra a evolução do número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico na região do PNSACV. Tendo em consideração os anos pandémicos e o respetivo impacto na atividade turística, a tabela mostra que a procura turística aumentou nos últimos anos em todos os municípios que compõem o PNSACV.

Analisando a Tabela 5 com mais detalhe, verifica-se que a região do Algarve é a que tem registado um maior número de dormidas. A grande diferença de dormidas nas regiões do Algarve e do Alentejo deve-se ao facto de a primeira ser um dos principais destinos turísticos do país, conhecido pelas suas praias, pelo bom tempo, pela gastronomia de qualidade e pelos campos de golf premiados internacionalmente. No PNSACV registaram-se em 2022 mais de um milhão de dormidas, 44% das quais efetuadas no município de Vila do Bispo, seguido dos municípios de Odemira, Aljezur e Sines. Verifica-se que, ao longo dos últimos cinco anos, os municípios com maior procura foram os de Vila do Bispo e de Odemira.

Tabela 5 – Número de dormidas por localização geográfica (milhares)

Localização geográfica	2018	2019	2020	2021	2022
Alentejo	2 675,9	2 938,8	1 829,3	2 280,1	3 035,4
Odemira	220,8	275,6	216,1	249,2	327,5
Sines	90,9	82,3	52,1	60,2	98,0
Algarve	20 443,2	20 900,5	7 890,7	10 874,0	19 162,8
Aljezur	78,4	88,0	59,3	89,6	133,5
Vila do Bispo	398,7	411,0	205,0	275,2	445,1

Fonte: INE.

Como referido no capítulo 1, o turismo de surf tem duas vertentes: as viagens de surf recreativas e o turismo de surf comercial. Assim, relativamente ao turismo de surf, existem dois tipos de turistas – o turista independente, que organiza a sua própria viagem, e o turista que recorre a serviços externos (como operadores turísticos ou agências de viagens) para organizar a sua viagem. O turismo de surf inclui, além dos turistas praticantes da modalidade, os espectadores de surf e os companheiros de viagem (Dolnicar & Fluker, 2003).

Os surfistas são conhecidos por viajar pelo mundo inteiro à procura de boas ondas, pelo que o perfil do surfista é semelhante nos diferentes destinos de surf. O estudo de Dolnicar & Fluker (2003) incide sobre as preferências e os comportamentos dos diferentes segmentos do turismo de surf e sugere que o surfista atual é maioritariamente do género masculino, com a idade média de 30 anos e um rendimento semanal relativamente elevado, e muito móvel na procura de boas condições para a prática de surf. As condições climáticas influenciam substancialmente a escolha dos surfistas relativamente ao destino a visitar (Mach et al., 2020).

Com o rápido desenvolvimento do surf, estamos perante a primeira geração de surfistas suficientemente numerosa para sustentar a indústria de retalho de surf (Buckley, 2002). O autor refere que esta geração tem dado uma maior ênfase ao turismo comercial, uma vez que possui capacidade financeira para pagar *surf charters*^{II} e *surf camps* e é suficientemente ocupada para preferir um pacote de viagens a viagens independentes. Com o elevado aumento de surfistas jovens, as gerações de surfistas mais velhas mostram-se disponíveis para pagar montantes mais elevados para terem acesso a ondas de elevada qualidade, sem *crowd*^{III}. Assim, são os surfistas mais velhos que maioritariamente sustentam o turismo de surf mais sofisticado.

Relativamente às condições de surf, o estudo de Dolnicar & Fluker (2003) indica que a maioria dos surfistas prefere ondas inferiores a 2 metros de altura e fáceis de surfar ou *reef breaks*^{IV} e viaja em pequenos grupos. A ausência de *crowd*^{III} *acima* é um fator preferencial na escolha do destino de surf comum aos diferentes tipos de surfistas, o que constitui um problema para diversos destinos. Os autores concluíram que as principais características valorizadas pelos turistas são a ausência de *crowd*^{III} (72%), a segurança (59%) e a qualidade do meio ambiente (58%).

2.4.2. Caracterização da oferta

A caracterização da oferta é fundamental para se perceber o ambiente competitivo em que a empresa se vai inserir, de forma a desenvolver uma proposta de valor única, que se diferencie da dos seus concorrentes. Assim, importa analisar a oferta hoteleira das regiões litorais de Portugal, dando especial atenção ao novo mercado geográfico onde a empresa se irá desenvolver, o PNSACV.

De acordo com a Tabela 6, em 2022 existiam em Portugal mais de sete mil estabelecimentos de alojamento turístico, principalmente na região Norte. Como expectável, o alojamento local é o tipo de alojamento mais comum em Portugal, pelo seu carácter mais flexível e adaptável que atrai um público diversificado. Naturalmente, os estabelecimentos hoteleiros são mais representativos nos destinos mais turísticos e os de turismo no espaço rural e de habitação nas regiões menos urbanas, caracterizadas pelas suas paisagens naturais.

^{II} Expressão inglesa utilizada para designar os barcos que transportam os surfistas para as ondas.

^{III} Expressão inglesa para utilizada designar o elevado número de surfistas dentro de água.

^{IV} Expressão inglesa utilizada para designar o fundo do mar formado por corais.

Tabela 6 - Estabelecimentos de alojamento turístico por localização e tipologia

Localização	Total	Hotelaria	AL	TR
Portugal	7095	2025	3277	1793
Continente	6261	1782	2845	1634
Norte	1929	483	749	697
Centro	1461	379	650	432
AML	1028	381	623	24
Alentejo	793	135	293	365
Algarve	1050	404	530	116
RAA	444	105	235	104
RAM	390	138	197	55

Fonte: Adaptado de INE.

Para analisar a oferta turística no PNSACV importa considerar as suas regiões e municípios. Segundo a Tabela 7, na região do PNSACV existiam em 2022 apenas 218 estabelecimentos de alojamento turístico, que representavam conforme era expectável, menos de 5% do número total de estabelecimentos. Com alguma surpresa, a maioria dos estabelecimentos localiza-se na região do Alentejo, nomeadamente em Odemira.

Tabela 7 - Estabelecimentos de alojamento turístico no PNSACV

Localização	Total	Hotelaria	AL	TR
Alentejo	793	135	293	365
Odemira	107	11	48	48
Sines	23	5	13	5
Algarve	1050	404	530	116
Aljezur	50	5	21	24
Vila do Bispo	38	12	22	4

Fonte: Adaptado de INE.

Relativamente ao número de alojamentos turísticos focados no turismo de surf, não existem dados disponíveis. No entanto, como referido (1.2.2), os *surf camps* podem ser classificados como hotéis ou alojamentos locais, pelo que se pode considerar que a oferta hoteleira no turismo de surf se restringe apenas a essas tipologias. No turismo de surf é frequente os estabelecimentos possuírem quartos partilhados, pelo que é natural que o alojamento local seja a tipologia

predominante neste tipo de turismo. Sendo a ausência de surfistas na água um fator preferencial na escolha do destino comum a todos os tipos de surfistas, como referido na secção 2.4.1, é esperado que a região do Alentejo, integrada no PNSACV, possua uma maior oferta turística no turismo de surf, por ser uma região mais isolada.

Considerando que os hotéis ou alojamentos locais direcionados ao turismo de surf recorrem, geralmente, a escolas de surf para o fornecimento de serviços ligados à modalidade, importa determinar o número de escolas de surf existentes atualmente. De acordo com os números divulgados pela Federação Portuguesa de Surf, estão registadas 306 escolas, 16 das quais no PNSACV. Como o PNSACV possui diversas praias indicadas para a prática de surf ao longo da costa, as escolas de surf estão distribuídas de forma equilibrada ao longo da região.

Tendo em conta que a procura associada ao turismo de surf tem aumentado de forma acelerada nos últimos anos, sendo expectável que continue a crescer (Buckley, 2002), considera-se que, à partida, existem condições para o aumento da oferta de estabelecimentos de alojamento turístico focados no surf, nomeadamente *surf camps*, para fazer face a essa crescente procura.

2.4.3. Forças do setor

O modelo Cinco Forças de Porter é uma ferramenta de análise que pode ajudar uma empresa a compreender a estrutura do seu setor e a definir uma posição que seja mais rentável e menos vulnerável a ataques (Porter, 2008). As cinco forças do setor determinam a sua atratividade, uma vez que influenciam os preços, os custos e a necessidade de investimento das empresas nesse setor (Porter, 1985). Importa salientar que quanto mais fracas forem as forças coletivas, maior é a oportunidade para as empresas terem um desempenho superior (Porter, 2008).

Segue-se uma breve análise de cada uma das forças, sustentado pelo Anexo B. No final da secção, encontra-se uma tabela resumo (Tabela 8), que condensa as cinco forças parcelares e permite extrair conclusões quanto à atratividade do setor.

Ameaça de entrada de novos concorrentes

A ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras do setor. Assim, quanto maior for o número de barreiras e a sua força, menor será a ameaça de entrada de novos concorrentes (Porter, 2008). As barreiras podem ser legais ou estar relacionadas com elevados investimentos de capital, custos de mudança (para o cliente), acesso a recursos e a concorrência.

O turismo de surf não é um setor regulado, pelo que não existe qualquer entidade específica com competência para supervisionar ou regular a sua atividade, apesar de ser necessário, como em qualquer outro setor, observar certos requisitos e obter licenças para operar. Por não ser uma atividade regulada, não há quaisquer restrições legais à entrada de novos concorrentes, o que facilita o estabelecimento de novos negócios no setor.

Além disso, a forte concorrência no turismo de surf permite aos clientes optarem por outros estabelecimentos turísticos sem custos adicionais, pelo que não existe qualquer tipo de custo de mudança. Acresce que o acesso das empresas aos recursos necessários ao exercício da atividade, tais como canais de distribuição, matérias-primas e tecnologias, é relativamente fácil.

A principal barreira à entrada de novos concorrentes é o elevado investimento inicial, que resulta da necessidade de adquirir instalações e equipamentos apropriados para o exercício da atividade, dos elevados gastos em marketing e publicidade e da exigência de licenças para exercer a atividade, entre outros fatores. É importante salientar que, atualmente, é necessário um maior investimento inicial devido à conjuntura do mercado imobiliário, caracterizada por preços extremamente elevados, que, naturalmente, dificulta a entrada de novos concorrentes. Este problema afeta, sobretudo, empresas com recursos financeiros mais limitados, que, muitas vezes, se veem impedidas de entrar no mercado devido à impossibilidade de cobrir os custos iniciais associados. Apesar de as empresas poderem recorrer a fontes de financiamento para cobrir esse investimento de entrada, a obtenção do financiamento necessário para sustentar os primeiros anos de atividade continua a constituir um desafio.

Além disso, a forte concorrência no turismo de surf dificulta a criação de produtos diferenciados, o reconhecimento de novos concorrentes pelos consumidores e a obtenção de uma quota de mercado significativa. Também a experiência dos concorrentes já estabelecidos no mercado e as economias de escala constituem algumas das barreiras à entrada de novos concorrentes.

Considera-se, assim, que esta força possui um impacto moderado (3,2) – Anexo B.

Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores traduz-se na sua capacidade de influenciar as condições em que os seus produtos ou serviços são vendidos. Os fornecedores exercem o seu poder ao cobrar preços mais elevados, limitar a qualidade ou os serviços fornecidos e transferir custos para outros participantes do setor (Porter, 2008).

No turismo de surf, os fornecedores assumem um papel muito importante, uma vez que fornecem produtos e serviços essenciais ao desenvolvimento da atividade da empresa, que têm um impacto direto na qualidade da experiência dos clientes. Nesta indústria, existem muitos fornecedores aos quais se pode recorrer e os serviços fornecidos podem ir desde o transporte e as aulas de surf até à disponibilização de equipamentos de surf, alimentos e bebidas e produtos de higiene e limpeza. A grande variedade de fornecedores permite que a sua substituição seja relativamente fácil, mesmo que implique custos adicionais, diminuindo assim o poder negocial de alguns fornecedores.

Embora as empresas possam escolher entre os diversos fornecedores disponíveis, a qualidade dos produtos e serviços é essencial, pelo que, nalguns casos, as empresas têm de se sujeitar às condições impostas pelos mesmos, pois de outro modo não conseguem obter os produtos e serviços de melhor qualidade. Acresce que os grandes fornecedores, os fornecedores comuns a vários concorrentes ou os responsáveis pelo fornecimento de produtos ou serviços específicos podem impor condições de compra mais exigentes, por não dependerem de uma única empresa para exercer a sua atividade, aumentando assim o seu poder negocial.

Em suma, considera-se que o poder negocial dos fornecedores é relativamente baixo (2,5) – Anexo B.

Poder negocial dos clientes

Os clientes exercem o seu poder ao forçarem a descida de preços e ao exigir melhor qualidade ou mais serviços, o que, por sua vez, influencia a rentabilidade da indústria (Porter, 2008). O autor refere que os clientes sensíveis ao preço e com poder de negociação face aos outros intervenientes no setor utilizam a sua influência para pressionar a descida de preços.

Como referido na secção 2.2, prevê-se que a procura pelo turismo de surf e o número de potenciais clientes no setor aumente substancialmente nos próximos anos. O atual turista caracteriza-se por ser mais consciente, mais exigente, menos passivo e mais preocupado com a qualidade das suas experiências durante a viagem (Reis & Jorge, 2015), pelo que valoriza cada vez mais a diferenciação da experiência turística focada na ligação com a natureza e no sentido de comunidade.

Devido ao aumento do turismo de surf referido na secção 2.2, existem várias alternativas no que diz respeito à escolha do destino e do estabelecimento de alojamento turístico. No entanto, apesar de os clientes poderem comparar e escolher entre as várias alternativas disponíveis, sem

custos adicionais, os mesmos não possuem a capacidade de alterar ou negociar as condições oferecidas pelos estabelecimentos de alojamento turístico.

Acresce que o turista característico do turismo de surf não é sensível ao preço. Neste setor, o perfil do turista em Portugal, é um jovem adulto do sexo masculino, com um nível de escolaridade muito elevado e rendimentos acima da média do país (Portugal et al., 2017). Segundo os dados revelados pela Pordata, as despesas no setor do turismo e restauração das famílias europeias representam menos de 10% das suas despesas totais, não constituindo uma fração significativa da sua estrutura de custos.

Considerando o cenário descrito, no turismo de surf o poder negocial dos clientes é reduzido (2,75) – Anexo B.

Ameaça de produtos substitutos

Tal como o nome indica, os produtos substitutos são os que podem ser substituídos entre si, por possuírem características semelhantes e, assim, satisfazerem as mesmas necessidades. A ameaça elevada de produtos substitutos diminui a rentabilidade da indústria (Porter, 2008).

No setor do turismo de surf, pode-se considerar produto substituto qualquer tipo de estabelecimento de alojamento turístico que permita satisfazer a necessidade de hospedagem e que se localize próximo das praias favoráveis à prática de surf. Nas últimas décadas, tem-se assistido ao desenvolvimento do setor do turismo, nomeadamente nos destinos de surf, que se reflete no aumento do número de estabelecimentos de alojamento turístico, aumentando, assim, a ameaça de produtos substitutos. De acordo com os dados revelados pelo INE, em Portugal, entre os anos de 2017 e 2022, surgiram 1255 estabelecimentos de alojamento turístico. Tendencialmente, nos destinos mais desenvolvidos existe uma maior variedade de estabelecimentos, para fazer face à procura.

É de realçar que o aparecimento das plataformas online, como o Booking, o Airbnb e o Trivago, têm contribuído para o aumento da ameaça de produtos substitutos nas últimas décadas. Essas plataformas motivam e facilitam o acesso à oferta hoteleira e a comparação das suas propostas de valor pelos clientes, permitindo a estes escolherem as propostas de valor que oferecem uma melhor relação qualidade-preço. Para os clientes não existe qualquer tipo de custo de mudança.

Em resultado dessa evolução, considera-se que a ameaça de produtos substitutos tem um impacto elevado (4,67) no setor do turismo de surf – Anexo B.

Rivalidade entre as empresas

A rivalidade entre as empresas pode refletir-se no mercado de diversas formas, tais como na concessão de descontos, no lançamento de novos produtos, em campanhas publicitárias e em melhorias nos produtos (Porter, 2008).

No turismo de surf, a rivalidade entre as empresas tem vindo a aumentar nas últimas décadas, sendo atualmente muito grande, nomeadamente nos destinos de surf mais desenvolvidos. Esta grande rivalidade deve-se, sobretudo, ao elevado número de estabelecimentos de alojamento turístico com dimensões e características semelhantes, que tem aumentado a um ritmo intenso nas últimas décadas. O turismo de surf é um setor turístico em crescimento, com um impacto económico importante (Portugal et al., 2017).

Neste setor, os ativos fixos e os recursos humanos constituem barreiras significativas à tomada de decisão de uma empresa de sair do mercado, uma vez que os investimentos em infraestruturas e equipamentos são dificilmente recuperáveis e é necessário indemnizar os funcionários pelo fim dos respetivos contratos. As empresas criam relações com os seus funcionários, clientes e comunidade local, difíceis de cortar, pelo que a barreira emocional é igualmente relevante.

Importa realçar que a rivalidade entre as empresas é especialmente prejudicial para a rentabilidade da indústria se se focar nos preços, uma vez que as reduções de preços são fáceis de aplicar e limitam muito os lucros das empresas. Por outro lado, a concorrência focada noutras dimensões, como, por exemplo, as características do produto, a imagem da marca ou o tempo de entrega do produto, permite criar valor para o cliente e aplicar preços mais elevados (Porter, 2008).

Considera-se que a rivalidade entre os concorrentes é moderada (3,7) – Anexo B.

2.4.4. Atratividade do setor

Através da análise das 5 Forças de Porter, representada na Tabela 8, verifica-se que a atratividade do setor do turismo de surf é moderada (3,4). Considera-se que existem algumas barreiras e desafios significativos à entrada no mercado relacionados com o elevado número de empresas concorrentes, que dificultam o destaque e o reconhecimento de uma nova empresa, e o elevado capital necessário para abrir um novo estabelecimento. Por outro lado, se uma empresa já ocupar

uma posição favorável no setor e quiser expandir a sua atividade, a atratividade aumenta. Nesse contexto, a empresa já possui conhecimento, experiência e reputação no mercado, o que reduz os riscos inerentes à expansão da sua atividade.

Tabela 8 - Atratividade do setor

Forças		Atratividade da indústria					
		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Alta			3,2			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto		2,5				Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto		2,8				Baixo
Ameaça de produto substitutos	Alta				4,7		Baixa
Rivalidade entre empresas	Alta			3,7			Baixa
Avaliação global das forças	3,4 - moderada						

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se que é essencial desenvolver uma estratégia que passe pela diferenciação e qualidade da proposta de valor, de forma a satisfazer o segmento de clientes pretendido e estabelecer uma relação de confiança e lealdade entre a empresa e os seus clientes. Para destacar a empresa dos seus concorrentes e atrair clientes é igualmente importante investir em campanhas de marketing e publicidade e manter uma presença ativa nas redes sociais, aumentando, assim, a sua visibilidade. Importa realçar que não existe nenhum custo de mudança para os clientes, pelo que, sendo a concorrência muito elevada, é fundamental que a empresa se mantenha atualizada face às tendências de mercado, inove nos seus serviços e mantenha o seu comprometimento com o bom atendimento ao cliente.

3. Análise interna

A análise interna ajuda a empresa a identificar os seus pontos fortes e de melhoria, a compreender os recursos e as capacidades que são mais e menos suscetíveis de serem fontes de vantagem competitiva e a identificar as áreas que requerem melhorias e mudanças (Grant, 2018).

Para fazer a análise interna da empresa, recorreu-se ao *website* institucional e à informação recolhida durante a entrevista realizada, como foi referido na secção 1.1. Segue-se uma breve apresentação da *Surf house*, em que se descreve os seus principais serviços, público-alvo e recursos e capacidades, fundamentais para identificar os pontos fortes e os pontos a melhorar, que têm impacto na atividade empresarial.

3.1. Empresa

A *Surf house* é um alojamento local que iniciou a sua atividade em 2018 na região Oeste, com a missão de receber turistas de todo o mundo, proporcionando-lhes uma experiência imersiva na cultura do surf. A sua localização, a poucos minutos do seu “hotel irmão”, foi escolhida pela variedade de praias, conhecidas pela sua beleza natural e por reunirem condições exclusivas para a prática de surf, a pontos de acolherem etapas do mundial de surf, organizado pela *World Surf League*.

Segundo a empresa, a sua visão é proporcionar aos hóspedes um ambiente familiar, que celebre o mar e lhes permita partilhar experiências inesquecíveis. A *Surf house* orienta-se por valores como a criatividade, a sustentabilidade, a comunidade e a confiança, assim moldando a sua cultura e identidade.

O alojamento tem capacidade para aproximadamente 100 hóspedes, sendo composto por 8 quartos e 13 *bungalows*, com diferentes características. Os preços apresentados têm por referência um quarto para duas pessoas e podem variar entre os 185€ e os 365€ por noite, dependendo da tipologia e da época do ano. As unidades de alojamento podem hospedar até 8 hóspedes, estando estabelecido um valor adicional de 50€ por noite para cada hóspede adicional. No caso dos quartos partilhados, o valor por cama varia entre os 60€ e os 80€ por noite. Tendo em conta os preços praticados, a *Surf house* destina-se a hóspedes com um poder financeiro relativamente elevado.

A *Surf house* desenvolve a sua atividade com respeito pela natureza e em harmonia com o mar. A decoração da *Surf house*, incluindo as unidades de alojamento, assenta no princípio da sustentabilidade e é feita a partir de materiais reciclados (pranchas de surf antigas, redes de pesca, pedaços de barcos, etc.), com a preocupação de não quebrar a harmonia com o meio envolvente. Assim, a *Surf house* caracteriza-se por ser um espaço ecológico, alusivo ao mar e assente na eficiência energética, nas energias renováveis e no aproveitamento dos recursos naturais.

3.2. Serviços

Além do serviço de alojamento, a *Surf house* oferece outros serviços para complementar a experiência turística dos hóspedes, nomeadamente:

- Restaurantes – o estabelecimento possui um restaurante interior e um *rooftop*. O restaurante interior é frequentado maioritariamente pelos hóspedes, enquanto o *rooftop* serve como ponto de encontro de turistas e da população local, o que fomenta a integração da *Surf house* na comunidade local.
- Centro de atividades e estúdios de yoga e treino funcional – a *Surf house* conta com este serviço para proporcionar umas férias ativas aos hóspedes, oferecendo várias atividades para todas as idades. As atividades “terra” encontram-se incluídas na estadia e as atividades “mar” têm um preço acrescido.
- SPA – o Spa apenas existe no “hotel irmão”, mas todos os hóspedes da *Surf house* podem frequentá-lo. Apesar de os estabelecimentos se encontrarem próximos, é disponibilizado um serviço de *transfer* gratuito que facilita a deslocação dos hóspedes entre ambos.

Além dos serviços descritos, a *Surf house* possui um jacuzzi, uma piscina exterior, uma loja de roupa e um *skate park*. A *Surf house* fomenta uma boa relação com os hóspedes, bem como a criação de relações com a população local, que pode beneficiar da maioria dos seus serviços, mediante o pagamento de um preço, nalguns casos.

3.3. Público-alvo

Para satisfazer melhor os seus clientes, a empresa deve agrupá-los em diferentes grupos consoante as suas necessidades, comportamentos e atributos e escolher aqueles que pretende servir (Osterwalder & Pigneur, 2010).

O público-alvo da *Surf house* caracteriza-se por famílias jovens, principalmente inglesas, alemãs e norte-americanas. A faixa etária dos pais varia entre os 30 e os 50 anos e os seus filhos têm até 17 anos. Durante a época baixa, a *Surf house* conta com reservas de vários casais jovens portugueses. O perfil jovem do público-alvo, deve-se ao facto de o estabelecimento proporcionar umas férias ativas, em que todos os membros realizam atividades desportivas e de lazer.

Como referido anteriormente, a *Surf house* possui um “hotel irmão” a poucos minutos de carro, sendo comum as famílias dividirem-se por ambos os estabelecimentos, ficando os pais hospedados no “hotel irmão” e os filhos na *Surf house*. Esta divisão verifica-se porque o “hotel irmão” possui um ambiente mais sofisticado e intimista e atividades de relaxamento, enquanto a *Surf house* oferece um ambiente mais descontraído e casual e atividades mais desportivas e atrativas para os jovens. O serviço de *transfer* gratuito entre os dois estabelecimentos favorece essa separação das famílias.

Importa acrescentar que muitos hóspedes são frequentes, o que leva a crer que ficaram satisfeitos com a sua anterior estadia. Quando regressam, muitas famílias, que na sua primeira experiência ficaram hospedadas na *Surf house*, optam por fazer a sua estadia separadamente, conforme descrito anteriormente.

3.4. Recursos e capacidades

Segundo Grant (2018), os recursos e as capacidades de uma empresa podem ser classificados em três categorias: tangíveis (financeiros e físicos), intangíveis (propriedade intelectual, reputação e cultura) e humanos (*know-how*, competências de comunicação e colaboração e motivação). Considerando essas categorias, segue-se uma breve descrição dos recursos e capacidades de que a *Surf house* dispõe para exercer a sua atividade.

3.4.1. Recursos tangíveis

Recursos financeiros

Analisaram-se as informações financeiras *da Surf house* nos anos de 2020, 2021 e 2022, tendo como referência os valores registados no setor hoteleiro divulgados pelo Banco de Portugal (Tabela 9). Importa ter presente que empresa é relativamente recente e que esteve praticamente fechada nos anos de 2019 e 2020, devido à pandemia.

Ao longo dos anos analisados, a empresa registou um grande aumento das vendas e serviços prestados e um aumento generalizado dos gastos. Além disso, os resultados operacionais também aumentaram significativamente, passando de cerca de 27 500€, em 2020, para 460 000€, em 2022. O resultado líquido também aumentou substancialmente nesse período.

Em 2020, a margem líquida foi de 0,8%, refletindo os desafios enfrentados durante a pandemia. Em 2021, houve uma melhoria significativa para 8,2%, indicando uma recuperação rápida da empresa e melhorias na sua rentabilidade. A empresa superou a margem líquida média registada no setor nesses anos. Em 2022, a margem líquida da empresa desceu para 7%, sendo, ainda assim, muito superior à de 2020. No entanto, esse valor foi inferior à média do setor, pelo que, apesar de lucrativa, a empresa não foi tão rentável comparativamente com os seus concorrentes.

Sendo a empresa relativamente recente, é normal que enfrente desafios relacionados com a solidez da sua base financeira e a dependência de financiamentos externos. Ao longo dos anos, o nível de autonomia financeira tem sido sempre inferior aos valores médios do setor. Destaca-se o ano de 2022, em que ocorreu uma queda substancial da autonomia financeira da empresa para 17%, enquanto a média do setor subiu para 37,8%. Essa diferença acentuada revela que a empresa depende mais de financiamentos externos do que os seus concorrentes, o que aumenta o seu risco financeiro e a sua vulnerabilidade a flutuações económicas. Os valores de solvabilidade são baixos, indicando dificuldades da empresa em fazer face aos seus compromissos a médio e longo prazo.

Após a reabertura da empresa em 2021, verificou-se uma melhoria da rentabilidade operacional das vendas. No entanto, em 2022 esse valor caiu de 0,28 % para 0,17 %, revelando uma quebra da eficiência operacional da empresa, possivelmente devido ao aumento desproporcionado dos gastos em FSE em relação às vendas e aos serviços prestados. Apesar desses desafios, a rentabilidade do capital próprio teve uma evolução consistente e superior à média do setor. Destaca-se os anos de 2021 e 2022, em que houve uma recuperação significativa, o que

sugere que a empresa gerou um retorno sólido aos seus sócios, refletindo a sua capacidade de sustentar o seu crescimento e competitividade no futuro.

Ao longo dos anos, a liquidez geral da empresa tem vindo a diminuir, sendo que em 2021 e 2022 registou valores inferiores aos valores médios do setor. Em 2022 a liquidez geral atingiu um valor preocupante de 0,53, enquanto a média do setor foi de 1,15. Um rácio de liquidez geral inferior a 1 sugere que a empresa está em desequilíbrio financeiro e pode sentir dificuldade em cumprir os seus compromissos financeiros a curto prazo, ao contrário dos seus concorrentes.

Considerando o cenário descrito, a empresa mostrou uma capacidade de recuperação notável ao retornar à sua atividade normal em 2021, com melhorias na margem líquida, autonomia financeira e solvabilidade e aumento significativo das vendas e dos resultados operacionais. Em 2022 ocorreram algumas flutuações nos rácios económico-financeiros, nomeadamente na autonomia financeira, solvabilidade e liquidez geral, que a colocam numa posição mais vulnerável face aos seus concorrentes. Importa equacionar a hipótese de a empresa estar a enfrentar desafios associados ao seu curto período de vida. Por outro lado, a rentabilidade do capital próprio aumentou significativamente, indicando que a empresa continua a ser muito rentável para os seus sócios.

Para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo e ultrapassar desafios futuros, é importante que a empresa adote estratégias focadas numa gestão financeira eficaz, que permita controlar os custos e melhorar a eficiência operacional, a rentabilidade e a autonomia financeira.

Tabela 9 - Rácios económico-financeiros (2020-2022)

Rácios	2020		2021		2022	
	SH	Setor	SH	Setor	SH	Setor
Margem líquida (%)	0,8	- 54,7	8	6,7	7	16,9
Autonomia financeira (%)	30,2	34,2	33,3	34,8	17	37,8
Solvabilidade	0,43	-	0,50	-	0,20	-
Rendabilidade operacional das vendas (%)	0,24	-	0,28	-	0,17	-
Rendabilidade do CP (%)	0,9	- 17,8	11,4	2,9	24,9	11,8
Liquidez geral	1,34	1,23	1,11	1,22	0,53	1,16

Fonte: Banco de Portugal e IES da empresa (Elaborado pelo autor).

Recursos físicos

A *Surf house* localiza-se numa zona privilegiada sobre a praia, o que acentua a atmosfera alusiva ao surf que se pretende transmitir aos hóspedes. Essa localização permite o acesso direto à praia, facilitando as deslocações à mesma para as atividades. Dentro das suas instalações, a *Surf*

house possui todos os equipamentos necessários para realizar as suas atividades, bem como um *skatepark* certificado para competições, que pode ser considerado um recurso valioso e atrativo pelos seus elevados padrões de qualidade. É importante destacar que o surf e o skate partilham a mesma cultura, ambos valorizando a criatividade, a liberdade e o contacto com a natureza. Assim, é frequente os surfistas terem interesse e/ou praticarem skate para complementar o seu treino e vice-versa.

Além disso, a *Surf house* possui diversos recursos tecnológicos, que facilitam o exercício da atividade, uma vez que permitem, entre outras funções, controlar os inventários e gerir as reservas e os pagamentos. A empresa possui um sistema de reservas online, que permite aos clientes reservarem as suas estadias, refeições e atividades. Além desses recursos, a empresa conta com diversas soluções inovadoras de sustentabilidade ambiental, nomeadamente os sistemas de monitorização de consumo de recursos (água, eletricidade e gás). A *Surf house* também possui máquinas fotográficas adequadas para filmar e fotografar os clientes a surfar, para que estes observem e melhorem o seu desempenho.

3.4.2. Recursos intangíveis

Reputação

A reputação da empresa é um dos seus recursos mais valiosos e resulta do seu compromisso de fornecer aos clientes uma experiência diferenciada e de qualidade. Esse compromisso reflete-se nas avaliações positivas dos clientes, pelo que a empresa conta com pontuações muito elevadas nas principais agências de viagens online. A empresa também tem sido mencionada em diversas publicações de empresas especializadas no turismo e no surf e de *influencers*, o que reforça a sua boa reputação e credibilidade.

Além disso, a empresa marca presença em vários eventos de surf e patrocina surfistas portugueses conhecidos, aumentando a sua visibilidade na comunidade surfista e fortalecendo a sua reputação, baseada no apoio à comunidade e na promoção de um estilo de vida ativo.

Cultura

A empresa promove uma cultura assente nos seus valores (3.1), que são incorporados em todas as suas atividades. O ambiente de trabalho da empresa destaca-se pela colaboração e inclusão, sendo os seus colaboradores motivados para trabalhar em equipa e partilhar ideias

para promover a inovação e a diferenciação dos serviços da empresa. Essa cultura fomenta um ambiente dinâmico e criativo.

A empresa disponibiliza as suas instalações e serviços à comunidade local, promovendo, assim, o desenvolvimento e o fortalecimento da relação da empresa com a mesma. Essa prática reforça a cultura da empresa, assente no espírito comunitário e na diversidade.

A empresa também possui uma cultura focada na sustentabilidade ambiental. Além das práticas implementadas para reduzir o impacto ambiental da atividade empresarial, a decoração da empresa é orientada pelos princípios da reutilização e da sustentabilidade, o que fortalece a sua imagem de empresa comprometida com a preservação ambiental.

3.4.3. Recursos humanos

A *Surf house* conta com uma equipa profissional composta por 60 a 70 elementos, conforme a época. Todos os colaboradores possuem vasta experiência e estão focados na prestação de um serviço de qualidade ao cliente, de forma a garantir-lhe a melhor estadia possível. Os treinadores de surf são creditados pela Federação Portuguesa de Surf e possuem vários anos de experiência no ensino e em competições de surf. Toda a equipa proporciona um ambiente descontraído e amigável, de forma que os hóspedes se sintam integrados na comunidade do surf.

3.4.4. Capacidades

As capacidades de uma empresa permitem que esta tire partido dos recursos que controla (Barney & Hesterly, 2015). Com esse objetivo, a empresa desenvolveu um conjunto de capacidades dinâmicas, que contribuem para o seu reconhecimento e notoriedade no turismo de surf, permitindo-lhe manter-se competitiva e destacar-se pela sua experiência de qualidade.

O *know-how* é uma das principais capacidades da *Surf house*, uma vez que, através da sua equipa qualificada e experiente, permite a oferta de um serviço de elevada qualidade. A equipa de treinadores certificados e experientes encontra-se bem preparada para desenvolver atividades com riscos associados e em condições adversas, como é o caso do surf, e para fazer face a qualquer imprevisto que possa ocorrer.

A capacidade de inovação permite à empresa oferecer uma experiência diferenciada da dos seus concorrentes. A empresa possui uma ampla oferta de atividades inovadoras, soluções inovadoras de sustentabilidade ambiental e uma decoração distinta, que reforça a ligação do cliente com a natureza. Para se manter atualizada, a empresa procura oferecer uma experiência alinhada com as novidades e tendências do mercado. Assim, a sua capacidade de adaptação e flexibilidade também contribui para a diferenciação da proposta de valor da *Surf house*.

A capacidade de resposta rápida é um dos fatores responsáveis pelo elevado sucesso da empresa, que procura melhorar constantemente em todos os aspetos. A empresa procura arranjar soluções rápidas e eficazes para ultrapassar os seus desafios e o facto de valorizar a opinião dos clientes permite que a sua proposta de valor vá de encontro às preferências do consumidor.

3.5. Pontos fortes

Os pontos fortes da *Surf house* permitem-lhe diferenciar-se da concorrência, tornando-a num alojamento atrativo para os hóspedes que procuram experiências alusivas ao mar e à natureza e imersivas na cultura do surf.

A localização privilegiada da *Surf house* sobre a praia permite dar ênfase ao conceito, ligado à natureza e ao mar, que se pretende transmitir aos hóspedes, bem como a realização de várias atividades, tanto no mar como no areal e nas arribas. Além disso, a localização da *Surf house* próxima da do seu “hotel irmão” permite agradar a todos e pode ser considerada um fator diferenciador, que contribui para atrair mais clientes. Como referido, o público-alvo da empresa consiste, principalmente, em famílias jovens, em que, por vezes, os pais preferem um ambiente mais sofisticado, característico do “hotel irmão”, e os filhos um ambiente mais descontraído, típico da *Surf house*. Assim, a localização é um dos principais pontos fortes da empresa.

Outro aspeto positivo é a variedade de atividades que a empresa disponibiliza aos hóspedes, de forma a enriquecer e evitar a monotonia da sua estadia. Além das aulas de surf, estão disponíveis outras atividades, que reforçam a ligação dos hóspedes à natureza e os incentivam a ter novas experiências e a sair da sua zona de conforto. Existem atividades para todos os gostos e idades, dentro e fora de água.

Por fim, importa destacar o forte reconhecimento e a notoriedade da marca no mercado hoteleiro e na comunidade surfista. A elevada satisfação dos hóspedes e a presença forte da empresa nas redes sociais, sendo que esta é constantemente referida por figuras públicas

internacionais e surfistas profissionais, contribuem para um aumento significativo da visibilidade e alcance da marca. Acresce que a marca participa em vários eventos ligados ao surf e patrocina alguns surfistas portugueses conhecidos, o que revela que, nos seus poucos anos de existência, a empresa conseguiu construir uma reputação sólida e reconhecida no âmbito do turismo de surf.

3.6. Pontos de melhoria

O principal desafio passa pela limitação da capacidade da *Surf house*. Ao longo dos anos, o número de reservas tem aumentado consideravelmente, especialmente na época alta. Durante essa época, o estabelecimento tem registado uma taxa de ocupação média superior a 90%, pelo que se torna impossível aceitar todas as reservas à medida que o negócio se expande devido à falta de quartos disponíveis. A insuficiência das instalações da *Surf house* para fazer face a toda a procura e a impossibilidade de se expandir fisicamente, devido a restrições de espaço, condicionam a evolução normal do negócio.

4. Projeto de expansão

Após a apresentação e análise da informação recolhida, em duas partes distintas deste documento (avaliação externa e avaliação interna), segue-se a definição de um conjunto de linhas orientadoras para o desenvolvimento do projeto de expansão, objetivo último do presente estudo. As linhas orientadoras incidem sobre a tomada de decisão relativamente ao modelo de negócio da nova unidade hoteleira.

O projeto de expansão da *Surf house* surge numa conjuntura propícia, em que se prevê um contínuo aumento do turismo de surf, conforme descrito no capítulo 2.4. Acresce que o forte reconhecimento e notoriedade da *Surf house*, associado a uma crescente procura e à impossibilidade de a mesma se expandir fisicamente, como referido no capítulo 3.6, convida à exploração de novos mercados. Assim, a estratégia de desenvolvimento subjacente ao projeto consiste no desenvolvimento de mercado.

Tendo em conta as preferências dos surfistas descritas no capítulo 2.4.1, sugere-se a expansão da atividade da *Surf house* para o PNSACV, devido às suas características favoráveis à prática de surf, nomeadamente a ausência de *crowd* ^{III}, e o envolvimento com a natureza, bem como à reduzida concorrência, comparativamente com outros destinos de surf.

O sucesso da expansão da atividade para o PNSACV não depende apenas da empresa, sendo influenciado por entidades e fatores externos à mesma. Para desenvolver o projeto é importante considerar que o processo de obtenção de licenciamento numa área protegida é mais complexo e moroso, sendo necessário respeitar um conjunto de restrições impostas pela legislação portuguesa, como foi referido na secção 1.2.3. Uma vez ultrapassadas as questões burocráticas, não existem impedimentos ao desenvolvimento de projetos na Costa Sudoeste.

4.1. Novo estabelecimento de alojamento turístico

O novo estabelecimento no PNSACV basear-se-á no conceito de *surf camp*, referido na secção 1.2.2, e terá como principal objetivo a oferta de experiências alusivas à cultura do surf num ambiente marcado pela sua beleza natural única, mantendo os valores centrais da marca e promovendo o contacto com a natureza e o sentido de comunidade. Como foi mencionado na mesma secção, em termos legais, o novo estabelecimento enquadrar-se-á no conceito de

alojamento local, pois, para promover o sentido de comunidade entre os hóspedes, possuirá unidades de alojamento partilhado.

Após a definição do conceito do *surf camp*, é importante definir a sua localização, de forma que esta permita explorar a Costa Sudoeste da melhor maneira e, assim, replicar a famosa “descida da costa vicentina”, referida na secção 1.2.3. Desse modo será possível dar a conhecer aos hóspedes os principais pontos turísticos, as melhores praias e cascatas, a gastronomia e outras atividades tradicionais dessa zona.

A localização é um fator muito importante na abertura do *surf camp*, devendo a sua escolha permitir tirar proveito do maior número possível de benefícios e contribuir para uma maior visibilidade do mesmo. O PNSACV possui uma linha costeira de mais de 100 km e uma diversidade de locais cuja visita é “obrigatória”, pelo que a localização assume neste projeto uma importância acrescida e representa um dos principais fatores estratégicos do *surf camp*, uma vez que este deverá situar-se relativamente próximo das principais atrações. É igualmente importante considerar a proximidade de infraestruturas e serviços, nomeadamente transportes, vias de comunicação de qualidade e serviços de saneamento, que, naquela zona, e nalguns locais, são reduzidos, bem como a existência de possíveis concorrentes, que podem dificultar o sucesso do negócio. Tendo em conta todos esses fatores, considera-se que a vila de Odeceixe é a localização ideal para o desenvolvimento de um novo *surf camp*.

Localização

Odeceixe é uma vila algarvia e localiza-se no município de Aljezur, integrando o PNSACV, próximo da fronteira entre a região do Alentejo e a do Algarve. A vila é conhecida pela sua riqueza paisagística, diversidade de fauna e flora e património geológico, arqueológico e histórico.

A vila possui vários locais a visitar, tais como a Igreja da Nossa Senhora da Piedade, o Moinho de Vento de Odeceixe, a Praia das Adegas e a Praia de Odeceixe, bem como uma gastronomia rica, à base de peixe, marisco, caça e vinhos de qualidade. Durante o ano realizam-se diversos eventos que têm como objetivo celebrar as tradições, a cultura e a gastronomia típica da freguesia.

Em termos de acessibilidade e transportes, a vila é acessível por meio de transporte terrestre, mas possui algumas limitações a esse nível, apenas possuindo uma estação de autocarros próxima do centro da vila, que funciona diariamente e garante a comunicação regular entre as grandes cidades até às comunidades locais. As linhas ferroviárias mais próximas de Odeceixe localizam-se em Lagos e Santa Clara-Sabóia, a cerca de 48 km e 40 km, respetivamente. No que diz respeito ao

transporte aéreo, o aeroporto mais próximo é o de Faro, que se localiza a 123 km. A rota vicentina promove também a mobilidade sustentável através de circuitos pedonais e de ciclovias ao longo de toda a costa, facilitando as deslocações entre as comunidades.

A nível estratégico, Odeceixe localiza-se relativamente a meio do PNSACV, a cerca de 68 km de São Torpes (ponto mais a norte do PNSACV) e a 60 km de Sagres (ponto mais a sul do PNSACV), ficando, assim, a uma distância aceitável dos principais pontos turísticos e locais de surf.

Apesar de a vila de Odeceixe se localizar próximo de algumas das melhores praias para a prática de surf, a oferta focada no turismo de surf é reduzida, o que representa uma vantagem estratégica. É importante destacar que não existe na vila qualquer *surf camp* de renome, nomeadamente no segmento *up-market*. Esse fator constitui uma oportunidade única para a empresa, que tem a possibilidade de abrir em Odeceixe um *surf camp* com uma proposta de valor diferenciada da dos restantes concorrentes, marcada pela elevada qualidade da experiência turística oferecida. Acresce que o reconhecimento e a visibilidade da marca aumentam as probabilidades de sucesso do projeto e de a mesma alcançar a liderança do mercado mais fácil e rapidamente. A abertura de um *surf camp* no segmento *up-market* visa atrair um público-alvo sofisticado e disposto a pagar mais e contribuirá para um mais rápido reconhecimento e desenvolvimento da vila de Odeceixe, posicionando-a como um dos principais destinos de surf do PNSACV.

Para finalizar, considera-se que a vila de Odeceixe oferece um cenário promissor para investimentos no turismo de surf, pelo que constitui uma boa localização estratégica para a abertura de um *surf camp*. Essa localização poderá trazer inúmeros benefícios, contribuindo para o aumento da visibilidade da marca, o reconhecimento da vila como destino de surf e o fortalecimento da economia local.

4.2. Modelo de negócio

Proposta de valor

A proposta de valor representa o conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos seus clientes, que permite resolver um problema ou satisfazer uma necessidade de um segmento específico (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para uma empresa alcançar uma posição de destaque

no mercado, é fundamental que a sua proposta de valor seja diferenciadora e deixe transparecer os benefícios que a empresa disponibiliza aos seus clientes através dos seus produtos e serviços.

A proposta de valor subjacente ao projeto desenvolvido neste trabalho centra-se na personalização, na inovação e na criação de valor. A personalização de produtos e serviços em função das necessidades específicas de cada cliente ou de um segmento de clientes permite à empresa criar valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). A presente proposta consiste na oferta de uma experiência dinâmica imersiva na cultura do surf e focada na exploração do PNSACV, replicando a “descida da Costa Vicentina”. A proposta de valor destaca-se pelo serviço personalizado *up-market* e pela sua localização estratégica.

O serviço personalizado traduzir-se-á no planeamento de viagens recreativas ao longo da Costa Sudoeste de acordo com as características e preferências de cada hóspede, bem como na sugestão a cada cliente de restaurantes, pontos turísticos e atividades locais específicas. A personalização será reforçada pela localização estratégica do *surf camp*, pois, como foi referido (0), Odeceixe localiza-se sensivelmente a meio do PNSACV, o que permitirá uma maior acessibilidade aos diversos pontos turísticos e às praias mais adequadas ao nível de surf de cada hóspede, contribuindo para a oferta de uma experiência mais enriquecedora e completa. Para melhorar a experiência dos hóspedes, o *surf camp* contará com diversas atividades focadas na cultura do surf, bem como um espaço comunitário que permitirá aos hóspedes conhecerem-se entre si, fomentando o convívio e a diversidade cultural.

Outro aspeto inovador da proposta de valor é o foco no desenvolvimento tecnológico. O *surf camp* contará com vários equipamentos tecnológicos de elevada qualidade (*drones* e equipamentos próprios para a água) para fotografar e filmar os hóspedes na realização de atividades dentro e fora de água. A utilização desses equipamentos permitirá a análise técnica do desempenho dos clientes, agilizando o processo de aprendizagem e proporcionando uma experiência mais atrativa. Além disso, a utilização de equipamentos tecnológicos de boa qualidade será um investimento estratégico para a empresa, pois permitirá a criação de conteúdos para os hóspedes partilharem nas suas redes sociais, criando, assim, uma oportunidade de marketing e publicidade vantajosa. O foco no desenvolvimento tecnológico permite promover o *surf camp* e ampliar a sua presença online através do *eWOM*.

A proposta de valor do *surf camp*, centrada num serviço personalizado de qualidade, na localização estratégica e no desenvolvimento tecnológico permitirá a oferta de uma experiência dinâmica completa e atrativa, diferenciando a empresa dos seus concorrentes.

Segmento de clientes

O modelo de negócios de uma empresa deve ser concebido em torno das necessidades específicas dos segmentos que esta pretende servir (Osterwalder & Pigneur, 2010), pelo que é importante caracterizá-los.

O *surf camp* dirigir-se-á, em geral, a todas as pessoas que tenham interesse pela cultura do surf e que possuam um poder de compra médio/alto. No entanto, os segmentos mais específicos que o *surf camp* pretenderá atingir são os jovens e adultos surfistas e as famílias. A variedade de atividades oferecida permitirá atender às diferentes necessidades de cada segmento, desde os surfistas iniciantes até aos mais experientes, incluindo famílias que apenas procuram momentos de lazer.

A rota da Costa Vicentina é uma viagem realizada pelos amantes de surf e da natureza, nomeadamente pelos jovens e adultos surfistas, o que reforça a importância de alcançar ambos os segmentos. Como referido (2.4.1), os surfistas modernos tendem a preferir o turismo de surf comercial, por possuírem capacidade financeira suficiente e pouco tempo para organizar viagens independentes, pelo que a proposta de valor do *surf camp*, centrada na oferta de diversas viagens recreativas ao longo do PNSACV, se enquadra nas preferências dos jovens surfistas. Por outro lado, os surfistas mais velhos estão dispostos a pagar montantes mais elevados para acederem a praias com boas condições para o surf e mais isoladas, características estas presentes em grande parte das praias do PNSACV.

O *surf camp* contará com a oferta de uma experiência dinâmica, com várias atividades para todas as idades. Por isso, considera-se que a experiência proporcionada será também adequada para famílias, uma vez que permitirá que os pais realizem atividades em conjunto ou separados dos filhos. O *surf camp* não só proporcionará momentos de união familiar, como oportunidades para cada membro da família desfrutar de atividades adaptadas aos seus interesses específicos ou os pais desfrutarem de momentos de descanso enquanto os seus filhos participam em atividades supervisionadas.

Relacionamento com clientes

O relacionamento que uma empresa pretende estabelecer com os clientes influencia profundamente a experiência do consumidor (Osterwalder & Pigneur, 2010). No caso concreto, o tipo de relacionamento que o *surf camp* pretenderá estabelecer com os clientes passa por uma

assistência personalizada, em que o acesso aos serviços será sempre acompanhado por uma interação humana significativa.

O serviço do *surf camp* basear-se-á num atendimento e apoio personalizado ao cliente, desde o momento da reserva até ao fim da estadia, garantindo que a experiência oferecida irá de encontro às necessidades e expectativas específicas de cada cliente. O relacionamento com os clientes pretenderá refletir o ambiente descontraído e informal que caracteriza a comunidade surfista e que incentive os mesmos a expressar as suas preferências e partilhar experiências.

Antes da estadia, os clientes terão acesso aos contactos do *surf camp* para esclarecerem eventuais dúvidas e fazerem pedidos especiais. O *surf camp* também fornecerá um breve questionário, para perceber as horas previstas de chegada e o meio de transporte que será utilizado pelos clientes. Este contacto prévio com os clientes permitirá preparar a sua chegada da melhor forma, antecipando quaisquer problemas e, se possível e necessário, oferecer a possibilidade de *early check-in* e transporte até ao estabelecimento.

Durante a estadia, a equipa do *surf camp* estará disponível para orientar, ajudar ou conviver com os hóspedes, reforçando o ambiente familiar e acolhedor do estabelecimento. Os hóspedes poderão frequentar as diversas atividades e viagens recreativas propostas, conforme os seus interesses e preferências. Todas as atividades serão realizadas tendo em atenção as necessidades de cada cliente. Destacam-se, especialmente, as aulas de surf e de skate, pelas quais os hóspedes serão distribuídos conforme o seu nível de experiência. O mesmo se irá verificar na realização das viagens recreativas, existindo a possibilidade de adaptá-las ou, inclusive, criar roteiros de acordo com os interesses dos clientes. Assim, além de possuir uma ampla variedade de atividades e viagens recreativas, o *surf camp* oferecerá uma experiência dinâmica desenhada à medida de cada hóspede.

Após a estadia, o *surf camp* enviará um email de *follow up* com um breve inquérito de satisfação, para conhecer a opinião dos hóspedes relativamente à sua estadia e recolher eventuais sugestões ou comentários. O contacto pós-estadia permitirá à empresa avaliar a qualidade da experiência oferecida, identificar os aspetos a melhorar e reforçar a sua relação com os clientes, cujas opiniões são valorizadas.

No entanto, o *surf camp* também possuirá uma assistência automatizada, uma vez que recorrerá a tecnologia para agilizar determinados processos operacionais. Exemplo disso será a marcação de serviços, uma vez que os hóspedes poderão recorrer a uma aplicação para consultar os horários e marcar os serviços que pretendem frequentar, desde atividades até reservas no

restaurante, sem necessidade de comunicar com os colaboradores. A utilização de tecnologia irá trazer uma maior comodidade aos hóspedes, permitindo-lhes a marcação de serviços de forma rápida e eficiente.

A combinação de um serviço personalizado com uma assistência automatizada traduz o compromisso do *surf camp* de proporcionar um serviço personalizado e adaptado às necessidades individuais de cada hóspede, promovendo, em simultâneo, a eficiência operacional. Esta abordagem permitirá estabelecer uma relação de confiança entre a empresa e os clientes, aumentando a probabilidade de fidelização.

Canais de distribuição

Os canais de distribuição utilizados por uma empresa traduzem a forma como esta pretende comunicar e alcançar os seus clientes para apresentar a sua proposta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Considerando o público-alvo do *surf camp*, este adotará uma estratégia de comunicação digital para alcançar um maior número de clientes, recorrendo a canais de distribuição diretos e indiretos.

Como canais de distribuição diretos, o *surf camp* contará com o próprio *website* e a sua aplicação como principais plataformas de reserva e de informações. O *website* terá como principal objetivo dar a conhecer o *surf camp* aos clientes e facilitar as reservas de alojamento e de refeições. Por outro lado, a aplicação será exclusiva para hóspedes e disponibilizará informação sobre os serviços oferecidos pelo *surf camp*, permitindo a sua marcação. Além disso, a empresa recorrerá a redes sociais (Instagram, TikTok e LinkedIn) para partilhar conteúdos próprios e dos seus clientes, promover ofertas especiais e interagir de forma mais rápida e fácil com os seus seguidores, alcançando um público maior e potenciando uma maior visibilidade e notoriedade da marca. A empresa deverá também recorrer a *influencers* digitais para beneficiar da sua popularidade e alcançar de forma mais rápida um público mais amplo e diversificado.

Como canais de distribuição indiretos, a empresa recorrerá a agências de viagens online para comunicar a sua oferta e alcançar mercados mais amplos e diversificados, sobretudo estrangeiros. A presença em agências de viagens online permitirá aumentar a credibilidade e confiança do *surf camp* e beneficiar das infraestruturas e das campanhas de marketing das agências.

A combinação de canais de distribuição diretos e indiretos permitirá alcançar e interagir com um maior número de potenciais clientes e reforçar a visibilidade e a notoriedade do *surf camp* no mercado do turismo de surf.

Atividades-chave

As atividades-chave são as principais atividades que a empresa leva a cabo para que o seu modelo de negócio funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010). Cada uma dessas atividades permite diferenciar o *surf camp* e acrescentar valor à sua proposta, assumindo, assim, um papel fundamental na experiência oferecida aos clientes. A oferta de atividades diferenciadoras e de elevada qualidade permitirão que o *surf camp* se destaque da concorrência e atraia clientes. Para proporcionar uma experiência focada no surf, as atividades-chave do *surf camp* centrar-se-ão na oferta de:

- Alojamento – o estabelecimento será caracterizado pelo seu conforto e pela sua decoração rústica e alusiva ao surf. Para reforçar o ambiente descontraído e familiar do *surf camp*, este contará com vários espaços comunitários e a organização de diversos eventos, que facilitarão a integração e a socialização dos hóspedes. O estabelecimento contará com quartos privativos e quartos partilhados, para atender às diferentes necessidades do público-alvo. Todos os quartos serão equipados com diversos serviços (*wi-fi*, casa-de-banho e serviços de lavandaria e de limpeza) e possuirão instalações adaptadas ao surf.
- Aulas de surf e skate personalizadas – oferta de aulas em diversos horários e locais adaptadas ao nível de cada cliente, permitindo a prática de surf em diferentes condições e a prática de skate em vários terrenos.
- Atividades e viagens recreativas – realização de atividades complementares (por exemplo, *yoga*, *workshops* e caminhadas) e de viagens ao longo da Costa Sudoeste, com o intuito de dar a conhecer os diversos pontos turísticos e as melhores praias para a prática de surf.

Todas as atividades-chave serão concebidas e adaptadas de forma a acompanhar as tendências do mercado e a corresponder às necessidades dos clientes, permitindo melhorar o seu nível de surf, explorar a Costa Sudoeste e desfrutar de momentos de descanso. Todas as atividades contribuirão para dinamizar a experiência oferecida pelo *surf camp* e atrair clientes que procurem experiências diferenciadas e relacionadas com a natureza e o surf.

Recursos-chave

Os recursos-chave são os principais recursos que a empresa possui e que permitem que o seu modelo de negócios funcione (Osterwalder & Pigneur, 2010). O autor refere que os recursos-chave

podem ser classificados como físicos, intelectuais, financeiros e humanos. Segue-se uma breve descrição dos recursos-chave que o *surf camp* possuirá para desenvolver a sua proposta de valor.

Os recursos físicos de que o *surf camp* precisará de possuir são instalações e infraestruturas adequadas para o fornecimento de alojamento e o desenvolvimento das atividades da empresa, incluindo quartos, áreas comuns e instalações sanitárias. Para desenvolver as restantes atividades-chave, o *surf camp* precisará de instalações e equipamentos adequados, nomeadamente um estúdio de yoga, pranchas e fatos de surf e skates.

Relativamente aos recursos intelectuais, o estabelecimento contará essencialmente com o nome e a reputação da marca, que estão associados a uma grande visibilidade e ao seu reconhecimento no setor do turismo de surf nacional. A marca irá constituir um recurso valioso para o projeto de expansão, uma vez que facilitará a atração dos atuais e novos clientes para o novo *surf camp* e permitirá que este se destaque da concorrência e seja uma escolha confiável e de elevada qualidade.

Outro recurso fundamental será o *know-how* tecnológico e o *know-how* focado no surf, que permitirão que o *surf camp* inove e se mantenha atualizado relativamente às novas tendências de mercado. O *know-how* possibilitará a oferta aos clientes de uma experiência de elevada qualidade através da automatização dos processos de reserva das atividades, do ensino de surf especializado e adaptado às necessidades de cada aluno e da utilização de tecnologia de elevada qualidade, como *drones* e equipamentos à prova de água, capazes de captar toda a experiência e potenciar a melhoria e o desempenho dos surfistas.

Os fornecedores também representarão um recurso muito importante, por fornecerem os produtos e serviços necessários ao desenvolvimento da atividade do estabelecimento e à satisfação das necessidades da procura. Uma rede estratégica de fornecedores de confiança e de qualidade proporcionará uma vantagem competitiva à empresa e aumentará a satisfação dos clientes.

Por fim, as parcerias serão recursos fundamentais, pois contribuirão com serviços e conhecimentos essenciais para o desenvolvimento da atividade do *surf camp* e facilitarão o acesso a novos mercados. Destaca-se a necessidade de estabelecer uma parceria com uma empresa que forneça serviços de transporte para levar os clientes às praias, realizar as viagens recreativas e satisfazer eventuais necessidades de transporte especial dos clientes e uma outra com uma escola de surf que forneça as aulas de surf e o material adequado durante a época alta, de forma a fazer

face à elevada procura. As parcerias permitirão reduzir riscos e divulgar a proposta de valor oferecida pelo *surf camp*.

Para criar um *surf camp* será também necessário possuir recursos financeiros suficientes para cobrir o investimento inicial e os custos operacionais. O investimento inicial incluirá a aquisição do terreno adequado para a criação do novo estabelecimento e todos os custos inerentes à sua construção e abertura, incluindo os custos com a obtenção de licenças, a construção de infraestruturas básicas e a aquisição de equipamentos e mobiliário. Os custos operacionais envolvem todos os custos que advêm do exercício da atividade da empresa, nomeadamente os custos de manutenção, os salários e benefícios dos funcionários e os custos com fornecedores. Será igualmente necessário possuir recursos financeiros suficientes para cobrir possíveis imprevistos durante o desenvolvimento e a operação do *surf camp*.

Por fim, o *surf camp* deverá contar com uma equipa de funcionários qualificada para os diferentes departamentos. Além disso, considera-se importante que todos os colaboradores partilhem o interesse pela cultura do surf, de forma a reforçar o conceito do estabelecimento alusivo à modalidade. Os recursos humanos serão necessários para garantir o funcionamento da empresa e a satisfação dos clientes, uma vez que o setor do turismo se caracteriza por prestar um serviço “de pessoas para pessoas”.

Parcerias-chave

As parcerias-chave definem a rede de fornecedores e parceiros que permitem otimizar o modelo de negócios de uma empresa, reduzir os riscos ou adquirir recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para implementar a proposta de valor do *surf camp* será fundamental contar com uma rede de parceiros de confiança e capaz de fazer face às necessidades do estabelecimento. As principais parcerias-chave do *surf camp* serão com:

- Escolas de surf – a parceria com escolas de surf locais será importante para que os clientes possam aceder a uma maior variedade de aulas, a instrutores qualificados e a equipamento adequado. Essa parceria permitirá disponibilizar, em época alta, um maior número de aulas em diferentes praias e, consequentemente atender às diferentes necessidades dos hóspedes, consoante o seu nível de surf, e fornecer-lhes um serviço mais personalizado.
- Empresas de transporte – a parceria com empresas de transporte facilitará a deslocação dos hóspedes das estações e aeroportos até ao *surf camp* e vice-versa. Essa parceria

também permitirá oferecer aos clientes transporte durante a sua estadia para os diversos pontos turísticos e praias, facilitando o transporte de bagagem e equipamentos de surf.

- Empresas de atividades locais e viagens recreativas – a parceria com essas empresas permitirá que o *surf camp* disponibilize uma maior variedade de viagens recreativas ao longo da Costa Sudoeste e facilitará toda a logística necessária à organização dessas viagens. Essa parceria permitirá que os hóspedes usufruam de uma experiência integrada na cultura local através das várias atividades disponíveis, como passeios de barco, caminhadas e aulas de cozinha tradicional.
- Fornecedores – além dos fornecedores necessários ao exercício da atividade de qualquer estabelecimento hoteleiro (fornecedores de energia, alimentos e bebidas, roupa, entre outros), o *surf camp* deverá também estabelecer parcerias com fornecedores locais para o abastecimento de produtos regionais, reforçando a cultura e a identidade local dentro do alojamento. Ao recorrer a fornecedores locais, o *surf camp* contribuirá para o fortalecimento da economia local e para os laços da comunidade, promovendo o turismo sustentável.
- Agências de viagens – as parcerias com as principais agências de viagens online (nomeadamente o Booking, o Tripadvisor e o Trivago) serão fundamentais para promover o *surf camp* e atrair mais clientes, a nível nacional e internacional. Recorrer às principais agências de viagens online permitirá reforçar a credibilidade do estabelecimento e beneficiar das suas infraestruturas, o que facilitará aos hóspedes o processo de reserva e a sua gestão. As agências de viagens online são fundamentais para impulsionar o sucesso e a visibilidade do *surf camp*.

Estrutura de custos

A estrutura de custos engloba os principais custos suportados pela empresa para exercer a sua atividade (Osterwalder & Pigneur, 2010). A estrutura de custos do *surf camp* estará orientada para o valor percebido, de forma a disponibilizar-se aos clientes uma experiência de elevado valor, exclusiva e personalizada. Os principais componentes da estrutura de custos do estabelecimento apresentam-se distribuir-se-ão da seguinte forma:

- Custos associados às instalações – todos os custos inerentes à construção e à abertura do estabelecimento, incluindo os custos com a aquisição do terreno, a obtenção das

licenças de construção e a mão de obra e os materiais necessários à construção do *surf camp*.

- Custos operacionais – todos os custos associados ao exercício diário da atividade do estabelecimento. Nesta componente incluem-se custos de diferente natureza, nomeadamente os custos com FSE e de alimentos e bebidas.
- Custos com funcionários – todos os custos associados aos funcionários do estabelecimento, incluindo os salários, subsídios e segurança social, entre outros.
- Custos com marketing e publicidade – todos os custos associados à promoção do *surf camp*, incluindo o desenvolvimento de campanhas promocionais específicas, anúncios pagos nas redes sociais, criação de conteúdos e recurso a *influencers* e presença em eventos de surf, entre outros.
- Custos com fornecedores e parceiros – todos os custos com a aquisição de produtos e serviços, de logística e entrega de produtos, taxas de serviço e comissões, entre outros.

Fontes de receita

As fontes de receita de uma empresa correspondem aos segmentos de atividade que geram dinheiro (Osterwalder & Pigneur, 2010). As fontes de receita do *surf camp* provirão da venda de serviços através da venda direta aos clientes ou por meio dos seus parceiros, nomeadamente das agências de viagem online. As fontes de receita do *surf camp* advirão principalmente:

- Departamento de alojamento – será responsável por grande parte das receitas do *surf camp*, através da venda direta de quartos ou por meio das agências de viagem online. O valor cobrado por quarto variará em função da sua tipologia.
- Departamento de F&B – a venda de refeições aos clientes e o serviço de bar também terão um impacto significativo nas receitas do estabelecimento. As vendas poderão ocorrer tanto no restaurante e no *rooftop* como através do serviço de *room service* e de piscina.
- Atividades e serviços complementares – todas as atividades e serviços a disponibilizar pelo *surf camp* contribuirão positivamente para a suas receitas. Destaca-se as aulas de surf e de skate, as viagens recreativas pelo PNSACV, o serviço de transporte para as praias e o aluguer de equipamentos de surf e de skate, entre outros.

5. Análise financeira

5.1. Pressupostos

A análise financeira do *surf camp* assentará nos seguintes pressupostos:

- A fase de preparação do projeto iniciar-se-á no ano de 2025 (ano 0) e o início da atividade do *surf camp* será em janeiro de 2026 (ano 1). A análise financeira será efetuada a 3 anos, isto é, de 2026 a 2028;
- A taxa de segurança social para os trabalhadores será de 11% e para as empresas será de 23,75%. As taxas médias de IRS e de IRC serão de 20% e de 25%, respetivamente;
- O subsídio de alimentação dos colaboradores será de 144 € por mês e o prémio do seguro de acidentes de trabalho corresponderá a 1% da remuneração dos colaboradores;
- O prazo médio de recebimento será de 0 dias, uma vez que os clientes pagarão no momento da compra. Segundo o Banco de Portugal, no setor de alojamento e restauração o prazo médio de pagamento era de 36 dias em 2022. Dado que o *surf camp* dará preferências aos pequenos fornecedores locais, cujos produtos são, normalmente, pagos a pronto, considerou-se um prazo médio de pagamento de 30 dias;
- Segundo Damodaran, na indústria hoteleira da Europa Ocidental, o valor do Beta é de 0,85 (Damodaran, Beta, Unlevered beta and other risk measures, Western Europe, 2024), o prémio de risco do mercado é de 5,58% e a taxa livre de risco é de 1,46%. (Damodaran, Country and Equity Risk Premiums, 2024).

5.2. Investimento

Para se desenvolver o *surf camp*, será necessário investir em ativos tangíveis e intangíveis. Os ativos tangíveis envolvem os custos relacionados com a aquisição do terreno e a construção e decoração do estabelecimento. Os ativos intangíveis englobam os custos relacionados com a constituição da marca e a aquisição e instalação do *software*.

É importante destacar que o presente projeto é similar ao da *Surf house* já existente, pelo que o estabelecimento possuirá uma área equivalente (2.800 m²) e envolverá as mesmas necessidades

em termos de ativos tangíveis e intangíveis. Refira-se que foi solicitada uma estimativa dos custos inerentes à aquisição de cada um dos ativos referidos. A Tabela 10 apresenta o valor do investimento inicial necessário no ano 0 para desenvolver o *surf camp*.

Considerando a localização do *surf camp* em Odeceixe, onde o valor dos terrenos para construção ronda os 3000€ por metro quadrado, o custo estimado do terreno é de 8,4 milhões de euros. Relativamente aos custos com a construção e decoração do estabelecimento não existem dados concretos, pelo que se recorreu à experiência da empresa. Segundo a informação disponibilizada pela empresa, os valores relativos à construção e decoração da *Surf house* corresponderam aproximadamente a um terço do valor da aquisição do terreno. Desse investimento, dois terços corresponderam à construção da *Surf house* e um terço corresponderam à sua decoração.

Para exercer a sua atividade, o *surf camp* irá necessitar de investir em diversas tecnologias e *softwares*. O *software* principal do *surf camp* será o PMS que lhe permitirá gerir as suas operações diárias de forma mais eficiente. Adicionalmente será implementado um conjunto de módulos que permitirá gerir as receitas, os canais de reserva e as reservas do *surf camp*. Todos os valores apresentados na Tabela 10 foram orçamentados com a ajuda de engenheiro informático especializado no setor hoteleiro e já incluem a formação dos colaboradores necessária para estes ficarem a utilizar o software e os módulos referidos.

Além disso, o *surf camp* terá de investir em material para realizar as atividades e serviços complementares. O Anexo C discrimina o material necessário à realização das atividades e serviços complementares e os respetivos valores. Os valores apresentados relativos ao material de surf e skate, de yoga e fotográfico, foram baseados nos websites da 58 *surf shop*, Decathlon e Worten, respetivamente (valores arredondados).

Segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, o custo do registo da marca será de 244€.

Tabela 10 – Investimento no ano 0

Investimento	2025
Aquisição do terreno	8 400 000 €
Construção e decoração do estabelecimento	2 800 000 €
Registo da marca	244 €
Instalação dos pontos de acesso	100 €
PMS	1 920 €
POS	1 440 €
Programa - Gestor de canais	500 €
Programa - Gestor de reservas	500 €
Programa – Análise de receitas	800 €
Fechaduras eletrônicas	500 €
Check-in online	250 €
Host – Gestor de inventários	960 €
Material para as atividades	43 707 €
Total	11 250 921 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3. Receitas

Como referido na secção 4.2, as receitas do surf camp provirão principalmente da venda de quartos, de refeições e de atividades e serviços complementares. A Tabela 11 apresenta as receitas totais provenientes de cada departamento (valores arredondados).

Tabela 11 - Fontes de receita por departamento

Receitas totais	2026	2027	2028
Alojamento	1 114 560 €	1 278 900 €	1 443 240 €
F&B	784 080 €	899 850 €	1 015 620 €
Atividades e serviços	453 600 €	520 800 €	588 000 €
Totais	2 352 240 €	2 699 550 €	3 046 860 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Alojamento

O valor da taxa de ocupação foi calculado tendo por base a taxa de ocupação média da *Surf house* no seu primeiro ano de atividade durante a época baixa e a época alta, que foi de 60% e 70% respetivamente. Para a ocupação do *surf camp* no primeiro ano de atividade considerou-se taxas ligeiramente superiores (65% na época baixa e 75% na época alta), dado que a empresa já possui um elevado reconhecimento no mercado hoteleiro e que se prevê o aumento da procura

pelo turismo de surf nos próximos anos, como foi referido na secção 2.2. Acresce que as viagens recreativas destacam-se pelo seu carácter diferenciador, que levarão os hóspedes a optarem pelo *surf camp*, contribuindo, igualmente, para o aumento da taxa de ocupação. Com base no histórico das taxas de ocupação da *Surf house*, espera-se para os anos seguintes uma taxa de crescimento de 10% ao ano – Anexo D.

F&B

As receitas de F&B representam cerca de 25% das receitas totais da empresa. No entanto, para calcular as receitas do *surf camp* provenientes do departamento de F&B, considerou-se uma proporção de 35%.

Esse valor superior justifica-se pela criação de uma opção de *takeaway* para as refeições. Uma vez que o *surf camp* fomentará um estilo de vida ativo através de várias atividades ao longo do PNSACV, é natural que os hóspedes não permaneçam muito tempo no estabelecimento, principalmente durante o período convencional de almoço. Assim, a opção de *takeaway* para as refeições permitirá aos hóspedes levar as suas refeições consigo, de forma a realizarem as suas atividades sem interrupções e desfrutarem das refeições em locais únicos, conhecidos pela sua beleza natural. Esta opção motivará os hóspedes a consumir os produtos do *surf camp*, aumentando, assim, as vendas do departamento de F&B – Anexo E

Atividades e serviços complementares

No primeiro ano de atividade da *Surf house*, a venda de atividades e serviços completos originou, em média, um gasto de 13€ por hóspede. Para calcular as receitas que provirão das atividades e serviços complementares considerou-se um acréscimo de 15€ por hóspedes ao valor referido. A consideração deste valor superior justifica-se pelo conceito do *surf camp*, relacionado com a exploração do PNSACV, o qual proporcionará aos hóspedes a possibilidade de realizarem várias viagens recreativas pela região, que têm, naturalmente, valores superiores associados – Anexo F.

5.4. Custos

Como referido na secção 4.2, para exercer a sua atividade, o *surf camp* terá custos de diversa natureza, nomeadamente custos operacionais, com os funcionários, com marketing e publicidade

e com parceiros e fornecedores. A Tabela 12 discrimina de forma resumida esses custos (valores arredondados deliberadamente).

Tabela 12 - Estrutura de custos

Estrutura de custos	2026	2027	2028
FSE	47 261 €	50 734 €	54 207 €
Colaboradores	918 291 €	918 291 €	918 291 €
Marketing e Publicidade	70 567 €	80 987 €	91 406 €
Produtos vendidos	274 428 €	314 948 €	355 467 €
Parceiros	107 438 €	123 344 €	139 249 €
Total	1 417 986 €	1 488 303 €	1 558 620 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

FSE

O Anexo G apresenta todos os custos mensais com o fornecimento de serviços externos.

Para calcular os valores referentes ao fornecimento de eletricidade e gás e de água, recorreu-se aos simuladores da EDP e da EPAL, respetivamente. O valor das telecomunicações e do pacote de internet foram obtidos através das ofertas disponibilizadas pela MEO. Todos os valores referentes ao fornecimento de serviços tecnológicos foram orçamentos com o auxílio de um engenheiro informático especializado na área da hotelaria. Por fim, para obter o valor do serviço de *outsourcing* de *housekeeping* considerou-se a tabela de preços da empresa Habitissimo, que fornece os serviços de limpeza de que o *surf camp* necessitará.

Produtos vendidos

Nesta categoria considerou-se todos os produtos vendidos no departamento de F&B. Segundo a informação fornecida pela empresa, a *Surf house* definiu que os custos dos produtos vendidos no departamento de F&B não devem ultrapassar 35% das vendas desse departamento. Assim, também o *surf camp* terá esse objetivo.

Funcionários

A equipa do *surf camp* será composta por 38 funcionários. A redução do número de colaboradores por comparação com o da *Surf house* justifica-se pela centralização dos departamentos de RH, eventos, marketing e reservas, bem como pelo recurso a uma empresa externa para o fornecimento dos serviços de *housekeeping*.

O Anexo H apresenta a composição da equipa do *surf camp* e os respetivos custos, incluindo os valores relativos ao seguro de acidentes de trabalho, à segurança social (23,75%) e aos subsídios de alimentação, de férias e de Natal.

Para se definir os valores dos salários consultou-se a tabela de remuneração mínima em 2024 da AHRESP. Sendo os valores da tabela inferiores aos praticados pela *Surf house*, aumentou-se os mesmos em 15%.

Marketing e publicidade

Normalmente, os custos de um estabelecimento hoteleiro com marketing e publicidade correspondem a cerca de 5% das suas receitas anuais. No entanto, é importante considerar que a empresa em questão já possui uma forte presença no mercado hoteleiro e uma base de clientes sólida. Por isso, considerou-se que os custos em marketing e publicidade representarão apenas 3% da faturação anual do *surf camp*. Acresce que a empresa recorrerá às redes sociais e aos meios de comunicação da *Surf house* para divulgar e promover o presente projeto, o que permitirá uma redução de custos e, simultaneamente, alcançar um público maior mais rápida e eficientemente.

Parceiros

Como referido na secção 4.2, o *surf camp* estabelecerá parcerias com agências de viagem online, escolas de surf, empresas de transporte e empresas de atividades locais e viagens recreativas. Definiu-se que esses acordos serão baseados em comissões, que variarão entre os 10% e os 30%. As percentagens acordadas serão ajustadas conforme o serviço prestado.

Relativamente às agências de viagem online, considerou-se que 10% das vendas do *surf camp* serão geradas através das agências de viagem online e que estas cobrarão uma comissão de 15%. Para efeitos contabilísticos, consideraremos que a comissão média cobrada pelos restantes parceiros será de 20%.

5.5. Depreciações

As depreciações dos ativos foram efetuadas seguindo as taxas previstas no Decreto de Lei nº 25/2009, de 14 de setembro – Anexo I. No final dos três anos, o valor residual será de 1 820 205€.

5.6. Estado e outros entes públicos

Ao exercer a sua atividade, o *surf camp* estará sujeito ao pagamento dos seguintes impostos: IVA, IRS, IRC e a segurança social. A Tabela 13 apresenta um quadro resumo de todos os encargos que o *surf camp* terá de pagar ao Estado.

Para apurar o IVA liquidado consideraram-se todas as receitas do *surf camp* e para apurar o IVA dedutível consideraram-se todos os investimentos e compras de bens e serviços. Em 2025 (ano 0), o *surf camp* será reembolsado pelo Estado do IVA suportado, uma vez que não possui rendimentos nesse ano.

Como referido na secção 5.1, considerou-se que a taxa média de IRS é de 20%, a taxa de IRC é de 25% e que as taxas de contribuição para a segurança social da empresa e dos colaboradores são de 23,75% e de 11%, respetivamente.

Tabela 13 - Estado e outros entes públicos

	2025	2026	2027	2028
IVA liquidado	-	541 015 €	620 897 €	700 778 €
IVA dedutível	2 587 712 €	98 699 €	112 476 €	126 252 €
IVA a pagar/receber	- 2 587 712 €	442 316 €	508 421 €	574 526 €
Segurança social	-	77 990 €	77 990 €	77 990 €
IRS	-	122 337 €	122 337 €	122 337 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7. Necessidades de fundo de maneio

O mapa das necessidades de fundo de maneio demonstra as necessidades de financiamento do ciclo de exploração do *surf camp*, para que este consiga assegurar os recursos suficientes para cobrir o exercício da sua atividade entre os pagamentos dos fornecedores e os recebimentos dos clientes.

Para calcular as necessidades financeiras considerou-se o valor dos produtos em stock e o IVA a receber do Estado no ano 0. Como referido na secção 5.1, o prazo médio de recebimento é de 0 dias, pelo que não se contabilizou o saldo médio de clientes.

Para determinar os recursos financeiros considerou-se o pagamento aos fornecedores e os impostos e contribuições pagos ao Estado. Como referido na secção 5.1, o prazo médio de pagamento é de 30 dias.

A Tabela 14 representa um quadro resumo das necessidades de fundo de maneo. Verifica-se que no ano 0 existirá um investimento significativo em fundo de maneo e nos anos seguintes existirá um desinvestimento em fundo de maneo, principalmente no ano de 2026.

Tabela 14 - Necessidades de fundo de maneo

NFM	2025	2026	2027	2028
Necessidades financeiras	2 587 712 €	301 871 €	346 442 €	391 014 €
Recursos financeiros		731 793 €	807 556 €	883 319 €
Total NFM	2 587 712 €	- 429 922 €	- 405 828 €	- 435 472 €
Investimento em fundo de maneo	2 587 712 €	- 3 017 634 €	- 31 191 €	- 31 191 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.8. Cash Flows

A Tabela 15 apresenta os *cash flows* do projeto, que são positivos a partir do primeiro ano de atividade do *surf camp*.

Tabela 15 - Mapa de cash flows

Cash Flows	2025	2026	2027	2028
Inflows				
CF operacionais		810 061 €	1 028 885 €	1 247 710 €
Valor residual FM				- 492 305 €
Valor residual do CAPEX				1 820 205 €
Total	-	810 061 €	1 028 885 €	2 575 609 €
Outflows				
CAPEX	2 848 771 €			
Investimento em FM	2 587 712 €	-3 017 634 €	-31 191	-31 191
Total	5 436 483 €	-3 017 634 €	-31 191	-31 191
Cash Flow	-5 436 483 €	3 827 695 €	1 060 077 €	2 606 801 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.9. Avaliação do Projeto

Para realizar a avaliação da viabilidade do projeto calcularam-se os seguintes indicadores (valores arredondados):

- VAL – 1 284 041€;
- TIR – 19,97%;
- Payback – 2 anos.

Verifica-se que o projeto em questão é economicamente viável, uma vez que o VAL é positivo, sendo que o retorno esperado é superior aos custos do projeto. A TIR de 19,97%, superior à taxa de atualização (6,20%), confirma a viabilidade do projeto. Por fim, o período de *payback* de 2 anos indica que o investimento inicial será recuperado ao fim do segundo ano (2026).

5.10. Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade tem como objetivo analisar o impacto da alteração de algumas das variáveis face ao considerado na avaliação da viabilidade do projeto. A análise efetuada teve por objeto a alteração de duas das variáveis que podem ter um maior impacto na avaliação do projeto: receitas anuais do departamento de alojamento e valor do investimento inicial. Para cada uma dessas variáveis considerou-se 6 casos, com flutuações compreendidas entre os -15% e os 15%.

Considerando o Anexo N e o Anexo O, verifica-se que a variação do valor relativo ao investimento total é a variável que possui um maior impacto na viabilidade económica do projeto. No entanto, qualquer cenário apresentado não afeta a viabilidade do projeto, uma vez que se verifica que o VAL será sempre positivo e a TIR será sempre superior à taxa de atualização. Acresce que o período de *payback* manter-se-á nos 2 anos.

6. Considerações finais

Conclusão

O setor do turismo de surf é um setor em crescimento, principalmente em Portugal, devido à sua extensa costa favorável ao desenvolvimento do mesmo. O crescimento do turismo de surf tem contribuído positivamente para a economia portuguesa e para o rápido desenvolvimento de pequenas vilas e cidades costeiras, como a Ericeira, Nazaré e Peniche.

No entanto, a exploração do turismo de surf é desigual na costa alentejana e do sudoeste algarvio, onde se localiza o PNSACV, uma região menos desenvolvida conhecida na comunidade surfista principalmente pela beleza das suas praias e pelas boas ondas para todos os níveis de surf. A diversidade de ondas e de praias tornam esta região um destino atraente para os surfistas de todo o mundo. Apesar do seu elevado potencial para a exploração do turismo de surf, a falta de infraestruturas, as restrições ambientais e a falta de promoção do destino têm sido um obstáculo ao desenvolvimento do mesmo.

Este projeto tem como objetivo estudar a viabilidade económica da expansão da atividade da *Surf house* para o PNSACV, conciliando o desenvolvimento do negócio com a preservação ambiental da região e o desenvolvimento sustentável do turismo de surf. O sucesso do projeto será influenciado pelo reconhecimento e notoriedade que a empresa possui no setor do turismo de surf e pela sua rede de clientes fidelizados.

Odeceixe foi a localização escolhida para implementar este projeto, devido à sua localização central no PNSACV, à proximidade de boas praias para a prática de surf e à oferta reduzida de *surf camps*. A proposta de valor do *surf camp* destaca-se, sobretudo, pela oferta de uma experiência imersiva na cultura de surf e focada na exploração do PNSACV, que permitirá aos clientes “descer a costa vicentina”, uma viagem muito conhecida e quase “obrigatória” para os surfistas.

A análise financeira do projeto foi realizada a 3 anos. A previsão do investimento inicial, das receitas e dos custos do *surf camp* teve em consideração o histórico financeiro da *Surf house* e a análise realizada à envolvente geral e ao setor do turismo de surf.

Através deste estudo, concluímos que existem condições para implementar o projeto em questão. O projeto tem um VAL de 1 284 041 €, uma TIR de 19,97% e um período de *payback* de 2 anos. Conclui-se também que, dentro dos diferentes cenários apresentados na análise de sensibilidade, a variação do valor investimento inicial é a variável que mais afeta a viabilidade do

projeto. Em todos os cenários apresentados, o VAL é positivo e a TIR mantém-se superior à taxa de atualização, pelo que a viabilidade económica do projeto não é afetada.

Limitações e recomendações

Na elaboração do projeto as maiores limitações relacionaram-se com a reduzida investigação existente sobre o turismo de surf, sobretudo a nível nacional, o que dificultou a recolha de informação e a compreensão da atual realidade. Os poucos estudos existentes em Portugal centram-se principalmente nos destinos de surf mais desenvolvidos, como Peniche e a Ericeira, e caracterizam-se pela sua análise generalista.

Além disso, a falta de dados estatísticos e atualizados representou uma limitação adicional, que poderá ter afetado a objetividade da proposta. O facto de não existir uma categoria legal específica dos estabelecimentos de alojamento turístico neste setor contribuiu para a ausência de dados referentes à atual oferta no turismo de surf, ao perfil dos clientes e aos seus comportamentos e preferências.

As investigações futuras deverão focar-se numa análise mais aprofundada e detalhada sobre o turismo de surf, nomeadamente a nível nacional. É importante que sejam desenvolvidas investigações específicas com o intuito de obter informações detalhadas sobre o setor, englobando todos os destinos de surf do país, especialmente os que possuem um elevado potencial de crescimento, como o PNSACV. A obtenção de informação detalhada e de dados estatísticos atualizados sobre o mercado do turismo de surf nacional é fundamental para que as empresas deste setor desenvolvam estratégias eficazes orientadas pelas necessidades do mercado, que lhes permitam beneficiar das oportunidades de crescimento.

Para que o projeto possa ser implementado, será necessário avaliar e definir algumas questões de forma mais aprofundada. Reconhece-se que o estudo da localização do *surf camp* deverá ser aprofundado, com o objetivo de definir a sua localização exata. Em investigações futuras deverá fazer-se um estudo de campo e identificar-se os terrenos disponíveis em Odeceixe que cumpram os requisitos de acessibilidade e de infraestruturas necessários à abertura do estabelecimento.

Além disso, é importante identificar as diferentes fontes de financiamento a que se poderá recorrer para a implementação do projeto. Outra componente importante é a definição da rede de parceiros estratégicos que irão trabalhar com o *surf camp* e dos produtos a vender, sobretudo no departamento F&B, de forma a obter-se custos operacionais mais precisos.

Por fim, seria também fundamental recolher informação diretamente dos clientes da empresa, através de um questionário, para compreender a sua perceção real quanto à proposta de valor oferecida pela empresa. Deste modo, seria possível desenvolver uma proposta de valor para o *surf camp* totalmente alinhada com o *feedback* dos clientes da empresa.

Fontes

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março – Regime jurídico dos empreendimentos turísticos.

Decreto-Lei n.º 102/2008, de 20 de junho.

Decreto-Lei n.º 25/2009, de 14 de setembro.

Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto – Regime jurídico do alojamento local.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 11-B/2011, de 4 de fevereiro.

Bibliografia

- AHRESP. (2024). *Contrato coletivo entre a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) e o Sindicato dos Trabalhadores do Setor de Serviços - SITESE (alojamento) – Revisão Global*.
- AHP. (2023). *Tendências e desafios atuais no setor do alojamento turístico em Portugal: apresentação de dois relatórios turísticos chave para o mercado*.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- António, N. (2015). *Estratégia Organizacional: do posicionamento ao movimento* (3.ª ed.). Edições Sílabo.
- Baharein, K., & Noor, M. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604.
- Bailoa, S., & Cravo, P. (2020). Strategic Tourism Planning in Portugal: challenges for the national tourism development. *Zbornik Veleucilista u Rijeci*, 8(1), 353-374.
- Banco de Portugal. (2023). *Análise setorial do alojamento, restauração e similares*.
- Banco de Portugal. (2023). *Boletim económico – março 2023*.
- Banco de Portugal. (2022). *Prazos médios por setor de atividade*.
- Banco de Portugal. (2023). *Quadros do setor*
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Bento, P. (2023). *Fundamentos de Empreendedorismo Empresarial* (1.ª ed.). Edições Sílabo.
- Bicudo, P., & Horta, A. (2009). Integrating Surfing in the Socio-economic and Morphology and Coastal Dynamic Impacts of the Environmental Evaluation of Coastal Projects. *Journal of Coastal Research*, 56.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol.5, Issue 2).

- Bresser, R. K. F., & Powalla, C. (2012). Practical implications of the resource-based view. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 82(4), 335–359.
- Buckley, R. (2002). Surf tourism and sustainable development in indo-pacific islands. I. The industry and the islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(5), 405–424.
- Comissão Europeia do Turismo. (2024). *Monitoring sentiment for intra-european travel*.
- Conselho de Ministros. (2020a). *Resolução do Conselho de Ministros 30/2020 – Aprova o Plano de ação para a Transição Digital*. Diário da República, 1ª série (78), 6–32.
- Costa, J. (2017). How are companies and destinations “surfing the wave” of global tourism? In *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* (Vol. 9, Issue 6, pp. 588–591). Emerald Group Publishing Ltd.
- Covin, J. G., Garrett, R. P., Kuratko, D. F., & Bolinger, M. (2021). Internal corporate venture planning autonomy, strategic evolution, and venture performance. *Small Business Economics*, 56(1), 293–310.
- Damodaran, A. (2024). *Beta, Unlevered beta and other risk measures, Western Europe*.
- Damodaran, A. (2024). *Country and Equity Risk Premiums*.
- Dolnicar, S., & Fluker, M. (2003). Behavioural market segments among surf tourists: Investigating past destination choice. *Journal of Sport and Tourism*, 8(3), 186–196.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century* (1st ed.). HarperCollins Publishers.
- Governo de Portugal. (2020). *Plano de Ação para a Transição Digital em Portugal*.
- Grant, R. (2018). *Contemporary Strategy Analysis - Robert M. Grant* (10th ed.). Wiley & Sons.
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatística do turismo 2022*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Estatística rápida da atividade turística – Novembro 2023*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Ketter, E. (2021). Eating with EatWith: analysing tourism – sharing economy consumers. *Current Issues in Tourism*, 22(9), 1062-1075.

- Lockwood, A., Medlik, S. (2001). *Tourism and Hospitality in the 21st century*. Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Loredana, E. (2017). The use of Ansoff Matrix in the field of business. *Annals – Economy Series*, 2, 141-149.
- Machado, V., Contreiras, J. P., & Duarte, A. P. (2021). Planning tourism in protected natural areas: Safety, soft law and conflict management between beach users. The case of surf in Aljezur, Portugal. *Sustainability*, 13(19).
- Mach, L., Ponting, J., Brown, J., & Savage, J. (2020). Riding waves of intra-seasonal demand in surf tourism: analysing the nexus of seasonality and 21st century surf forecasting technology. *Annals of Leisure Research*, 23(2), 184-202.
- Marujo, M. (2008). A internet como novo meio de comunicação para os destinos turísticos: o caso da ilha da Madeira. *Turismo em Análise*, 19(1).
- McNeilly, M. (1996). *Sun Tzu and the Art of Business* (4th ed.). Oxford University Press.
- Ministério das Finanças. (2023). *Programa de estabilidade 2023-2027*.
- Montenegro, M., Costa, J., Rodrigues, D., & Gomes, J. (2014). The image of Portugal as a tourist destination – an international perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 6(5), 397–412.
- Moreira, C. O. (2018). Portugal as a tourism destination Paths and trends. *Mediterranee*, 130.
- Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. *INDEG/ISCTE*, 1-17.
- Noor, K. B. M. (2008). Case study: a strategic research methodology. In *American Journal of Applied Sciences* (Vol. 5, Issue 11, pp. 1602–1604). Science Publications.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (5th ed.). Wiley & Sons.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 78-93.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. 74(6), 61-78.

- Portugal, A. C., Campos, F., Martins, F., & Melo, R. (2017). Understanding the relation between serious surfing, surfing profile, surf travel behaviour and destination attributes preferences. *European Journal of Tourism Research*. 16, 57-73.
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico* (2nd ed.). Editora Feevale.
- Reis, P., & Jorge, J. P. (2015). O turismo de surf em Peniche: um novo paradigma, um velho território. Surf tourism in Peniche: a New Paradigm, an Old Territory. *International Tourism Congress*. 8th, 1-11.
- República Portuguesa. (2020). *Plano de ação para a transição digital de Portugal*.
- República Portuguesa. (2023). *Inquérito ao potencial científico e tecnológico (IPCTN), 2022*.
- Robinson, G., & Lundstrom, W. (2003). Market expansion strategy: development of a conceptual market expansion decision scorecard. *Strategic Change*, 12(5), 259-272.
- Santos, M., Veiga, C., & Águas, P. (2016). Tourism services: facing the challenge of new tourist profiles. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6), 654-669.
- Schiopu, A., Padurean, A., Țala, M., & Nica, A. (2016). The Influence of New Technologies on Tourism Consumption Behavior of the Millennials. *Amfiteatru Economic Journal*, 18(10), 829-846.
- Soares, A., Dias, M., & Filho, L. (2017). A experiência do turista e a hospedagem compartilhada através do uso das novas tecnologias no turismo: o caso do Airbnb. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27/28, 1315-1324.
- Song, Z. (2023). Analysis of the similarities and differences between qualitative and quantitative research. *Journal of Sociology and Ethnology*, 5(1), 102-105.
- Turismo de Portugal. (2023). *Estratégia de turismo 2027*.
- Turismo de Portugal. (2021). *Reativar o Turismo. Construir o futuro*.
- Turismo de Portugal. (2024). *Turismo em números – 2023*.
- Turismo de Portugal. (2024). *Turismo em números – janeiro 2024*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications - design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

ANEXOS

Anexo A Guião da entrevista

Informações gerais da empresa

1. Qual a missão, visão e valores da empresa?
2. Qual o perfil do público-alvo característico da empresa?
3. Que serviços a empresa tem disponíveis e com que regularidade ocorrem?
4. Quais as características específicas do estabelecimento adaptadas ao surf?
5. Existe alguma adaptação da cultura do hotel à cultura da comunidade local (por exemplo, comida típica)?

Recursos humanos

1. O estabelecimento conta com quantos funcionários?
2. Qual o perfil dos funcionários?

Parcerias e concorrentes

1. Quais os principais concorrentes?
2. Que diferenciação existe entre a proposta de valor da empresa e a dos concorrentes?
3. Existem parcerias relevantes e efetivas?

Projetos futuros

1. Quais as perspetivas da empresa para o futuro? Existe algum projeto planeado?
2. Existe interesse em expandir a atividade da empresa para outras zonas? Se sim, quais e qual a sequência?

KPI's

1. Qual é a taxa de ocupação e como tem evoluído?
2. Qual é a taxa de clientes que usufruem das atividades aquáticas? E das atividades em geral?

Anexo B Grelha das 5 Forças de Porter

Forças		Contribuição para a força					
Ameaça de entrada de novos concorrentes		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Economias de escala	Altas		X				Baixas
Custo de mudança para os clientes	Alto					X	Baixo
Necessidade de capital	Alta	X					Baixa
Vantagens dos concorrentes já estabelecidos	Altas		X				Baixas
Dificuldade de acesso a recursos	Alta					X	Baixa
Políticas governamentais	Altas				X		Baixas
Valor global da força		3,2 - moderada					
Poder negocial dos fornecedores		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Nº de fornecedores da indústria	Alto	X					Baixo
Importância da indústria para o fornecedor	Alta				X		Baixa
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Importância da diferenciação do produto fornecido	Baixa					X	Alta
Disponibilidade de produtos substitutos	Alta		X				Baixa
Ameaça de integração dos fornecedores no setor	Baixa	X					Alta
Valor global da força		2,5 - baixa					
Poder negocial dos clientes		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Nº de clientes na indústria	Alto	X					Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos	Alta				X		Baixa
Custo de mudança para os clientes	Alto					X	Baixo
Ameaça de integração dos clientes no setor	Baixa	X					Alta
Valor global da força		2,8 - baixa					
Ameaça de produto substitutos		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa					X	Alta
Relação preço-qualidade dos produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Custo de mudança para os clientes	Alto					X	Baixo
Valor global da força		4,7 - alta					
Rivalidade entre empresas		Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta	
Nº de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				X		Baixo
Crescimento do mercado	Alto		X				Baixo
Barreiras à saída	Baixas				X		Altas
Comprometimento das empresas concorrentes	Baixo				X		Alto
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto			X			Baixo
Valor global da força		3,7 - moderada					

Fonte: Elaborado pelo autor – adaptado de Porter (2008).

Anexo C Material para as atividades e serviços complementares

Material	Valor	Quantidade	Total
Pranchas de espuma	425 €	20	8 500 €
Pranchas de epoxy	455 €	10	4 550 €
Pranchas de fibra	785 €	10	7 850 €
Racks pranchas	219 €	11	2 409 €
Fatos de surf criança	135 €	20	2 700 €
Fatos de surf adulto	310 €	30	9 300 €
Cera para pranchas	5 €	20	100 €
Acessórios para as pranchas	35 €	10	350 €
SurfSkates	300 €	20	6 000 €
Colchões yoga	16 €	20	320 €
Bola yoga	20 €	20	400 €
Elásticos yoga	12 €	5	60 €
Drones	528 €	1	528 €
Máquina Go Pro	320 €	2	640 €
Total	3 565 €		43 707 €

Fonte: 58 Surf Shop; Decathlon e Worten.

Anexo D Receitas provenientes do departamento de alojamento

Departamento	2026		2027		2028	
Alojamento	Época baixa	Época alta	Época baixa	Época alta	Época baixa	Época alta
Número Quartos						
Privados	15	15	15	15	15	15
Partilhados	8	8	8	8	8	8
Total	23	23	23	23	23	23
Preço médio						
Quartos privados	190 €	275 €	190 €	275 €	190 €	275 €
Quartos partilhado (cama)	65 €	75 €	65 €	75 €	65 €	75 €
Tx. Ocupação						
Diária	65%	70%	75%	80%	85%	90%
Receitas # privados						
Diárias	1 853 €	2 888 €	2 138 €	3 300 €	2 423 €	3 713 €
Mensais	55 575 €	86 625 €	64 125 €	99 000 €	72 675 €	111 375 €
Anuais	222 300 €	346 500 €	256 500 €	396 000 €	290 700 €	445 500 €
Receitas # partilhados						
Diárias	2 028 €	2 520 €	2 340 €	2 880 €	2 652 €	3 240 €
Mensais	60 840 €	75 600 €	70 200 €	86 400 €	79 560 €	97 200 €
Anuais	243 360 €	302 400 €	280 800 €	345 600 €	318 240 €	388 800 €
Receitas totais / época	465 660 €	648 900 €	537 300 €	741 600 €	608 940 €	834 300 €
Receitas anuais	1 114 560 €		1 278 900 €		1 443 240 €	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo E Receitas provenientes do departamento de F&B

Departamento F&B	2026	2027	2028
Receitas anuais	784 080 €	899 850 €	1 015 620 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo F Receitas provenientes das atividades e serviços complementares

Departamento	2026		2027		2028	
Atividades e serviços	Época baixa	Época alta	Época baixa	Época alta	Época baixa	Época alta
Capacidade total	100	100	100	100	100	100
Nº hóspedes	65	70	75	80	85	90
Preço médio/pax	28 €	28 €	28 €	28 €	28 €	28 €
Receitas						
Diárias	1 820 €	1 960 €	2 100 €	2 240 €	2 380 €	2 520 €
Mensais	54 600 €	58 800 €	63 000 €	67 200 €	71 400 €	75 600 €
Anuais	218 400 €	235 200 €	252 000 €	268 800 €	285 600 €	302 400 €
Totais	453 600 €		520 800 €		588 000 €	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo G Custos mensais com o FSE

FSE	2026	2027	2028
Eletricidade + Gás	411 €	411 €	411 €
Água	396 €	396 €	396 €
Telecomunicações	68 €	68 €	68 €
Internet Pack evolution	83 €	83 €	83 €
PMS	150 €	150 €	150 €
POS	50 €	50 €	50 €
Programa – Gestor de canais	75 €	75 €	75 €
Programa – Gestor de reservas	75 €	75 €	75 €
Programa – Gestor de receitas	150 €	150 €	150 €
Fechaduras eletrónicas	35 €	35 €	35 €
Check-in online	10 €	10 €	10 €
Host – Gestor de inventários	75 €	75 €	75 €
Limpeza e higiene	400 €	400 €	400 €
Manutenção	1 960 €	2 250 €	2 539 €
Total	3 938 €	4 228 €	4 517 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo H Custos mensais com os colaboradores

Função	Nº	Salário AHRESP	Salário individual	Salários mensais	S.S	S.A	Sub.A
Direção e gestão							
Diretor geral	1	1 544 €	1 776 €	1 776 €	422 €	18 €	144 €
Assistente de direção	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Gestor de operações	1	1 163 €	1 337 €	1 337 €	318 €	13 €	144 €
Gestor comercial	1	1 163 €	1 337 €	1 337 €	318 €	13 €	144 €
Gestor financeiro	1	1 163 €	1 337 €	1 337 €	318 €	13 €	144 €
Alojamento							
Chefe de receção	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Rececionista de 1ª	2	883 €	1 015 €	2 031 €	965 €	41 €	288 €
Rececionista de 2ª	2	836 €	961 €	1 923 €	913 €	38 €	288 €
Guest service	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
F&B							
Chefe de cozinha	1	1 163 €	1 337 €	1 337 €	318 €	13 €	144 €
Subchefe de cozinha	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Cozinheiro	2	953 €	1 096 €	2 192 €	1 041 €	44 €	288 €
Ajudante de cozinha	2	893 €	1 027 €	2 054 €	976 €	41 €	288 €
Copeiro	2	829 €	953 €	1 907 €	906 €	38 €	288 €
Chefe de sala	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Empregado de mesa 1ª	3	840 €	966 €	2 898 €	2 065 €	87 €	432 €
Empregado de mesa 2ª	2	836 €	961 €	1 923 €	913 €	38 €	288 €
Barman	2	840 €	966 €	1 932 €	918 €	39 €	288 €
MKT							
Especialista marketing	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Especialista redes sociais	1	1 047 €	1 204 €	1 204 €	286 €	12 €	144 €
Eventos							
Organizador de eventos	1	968 €	1 113 €	1 113 €	264 €	11 €	144 €
Atividades							
Coordenador atividades	2	1 163 €	1 337 €	2 675 €	1 271 €	53 €	288 €
Instrutores	4	1 047 €	1 204 €	4 816 €	4 575 €	193 €	576 €
Fotógrafo e videógrafo	2	1 163 €	1 337 €	2 675 €	1 271 €	53 €	288 €
Total mensal	38			43 692 €	19 771 €	832 €	5 472 €

Fonte: AHRESP.

Anexo I Depreciações

Ativo	Valor	Taxa	1	2	3	V.R
Construção	1 866 667 €	5%	93 333 €	93 333 €	93 333 €	1 586 667 €
Decoração	933 333 €	25%	233 333 €	233 333 €	233 333 €	233 333 €
Registo da marca	244 €	33,33%	81 €	81 €	81 €	0 €
PMS	1 920 €	33,33%	640 €	640 €	640 €	0 €
POS	1 440 €	33,33%	480 €	480 €	480 €	0 €
Host	960 €	33,33%	320 €	320 €	320 €	0 €
Fechaduras	500 €	20%	100 €	100 €	100 €	200 €
Material	43 707 €	33,33%	14 568 €	14 568 €	14 568 €	4 €
Total de depreciações			342 855 €	342 855 €	342 855 €	1 820 205 €

Fonte: Decreto de Lei nº 25/2009.

Anexo J Demonstração de resultados

DR	2025	2026	2027	2028
Receitas				
Alojamento	-	1 114 560 €	1 278 900 €	1 443 240 €
F&B	-	784 080 €	899 850 €	1 015 620 €
Atividades e serviços	-	453 600 €	520 800 €	588 000 €
Total de receitas	-	2 352 240 €	2 699 550 €	3 046 860 €
Custos				
FSE	-	47 261 €	50 734 €	54 207 €
Colaboradores	-	918 291 €	918 291 €	918 291 €
Marketing e Publicidade	-	70 567 €	80 987 €	91406 €
Produtos vendidos	-	274 428 €	314 948 €	355 467 €
Parceiros	-	107 438 €	123 344 €	139 249 €
Total de custos	-	1 417 986 €	1 488 303 €	1 558 620 €
EBITDA	-	934 254 €	1 211 247 €	1 488 240 €
Depreciações	-	342 855 €	342 855 €	342 855 €
EBIT	-	591 399 €	868 392 €	1 145 385 €
T (21%)	-	124 194 €	182 362 €	240 531 €
EBIT (1-T)	-	467 205 €	686 030 €	904 854 €
Fluxos de caixa operacionais	-	810 061 €	1 028 885 €	1 247 710 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo K Estado e outros entes públicos

	Taxa	2025	2026	2027	2028
IVA					
Receitas alojamento	23%	-	256 349 €	294 147 €	331 945 €
Receitas F&B	23%	-	180 338 €	206 966 €	233 593 €
Receitas atividades e serviços	23%	-	104 328 €	119 784 €	135 240 €
IVA liquidado		0	541 015 €	620 897 €	700 778 €
Investimento	23%	2 587 712 €			
Compras - FSE	23%		10 870 €	11 669 €	12 468 €
Compras - Produtos vendidos	23%		63 118 €	72 438 €	81 757 €
Compras - Parceiros	23%		24 711 €	28 369 €	32 027 €
IVA dedutível		2 587 712 €	98 699 €	112 476 €	126 252 €
IVA a pagar/receber		- 2 587 712 €	442 316 €	508 421 €	574 526 €
Segurança Social					
Salários anuais (14 meses)			611 687 €	611 687 €	611 687 €
Segurança social (empresa)	23,75%		145 276 €	145 276 €	145 276 €
Segurança social (trabalhador)	11%		67 286 €	67 286 €	67 286 €
Saldo segurança social			77 990 €	77 990 €	77 990 €
IRS					
IRS	20%		122 337 €	122 337 €	122 337 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo L Necessidades de fundo de maneoio

NFM	2025	2026	2027	2028
Necessidades financeiras				
Inventário		301 871 €	346 442 €	391 014 €
IVA a receber	2 587 712 €			
Total	2 587 712 €	301 871 €	346 442 €	391 014 €
Recursos financeiros				
Fornecedores		89 150 €	98 808 €	108 466 €
IVA a pagar		442 316 €	508 421 €	574 526 €
Segurança social		77 990 €	77 990 €	77 990 €
IRS		122 337 €	122 337 €	122 337 €
Total		731 793 €	807 556 €	883 319 €
Total NFM	2 587 712 €	- 429 922 €	- 461 114 €	- 492 305 €
Investimento FM	2 587 712 €	- 3 017 634 €	- 31 191 €	- 31 191 €

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo M Avaliação do projeto

	2025	2026	2027	2028
CF	-5 436 483	3 827 695	1 060 077	2 606 801
Beta	0,85	0,85	0,85	0,85
Tx juro de ativo sem risco	1,46%	1,46%	1,46%	1,46%
Prémio de risco de mercado	5,58%	5,58%	5,58%	5,58%
Taxa de atualização	6,20%	6,20%	6,20%	6,20%
Fator de atualização	0	1,062	1,128	1,198
CF atualizados	-5 436 483	3 604 232	939 914	2 176 378
VAL	1 284 041 €			
TIR	19,97%			

Fonte: Elaborado pelo autor; Damodaran (2024).

Anexo N Análise de sensibilidade: variação da taxa de ocupação

Taxa de ocupação			
Var	VAL	TIR	<i>Payback</i>
0,85	1 279 644 €	19,84%	2 anos
0,9	1 281 110 €	19,88%	2 anos
0,95	1 282 576 €	19,93%	2 anos
1	1 284 041€	19,97%	2 anos
1,05	1 285 507 €	20,02%	2 anos
1,1	1 286 973 €	20,06%	2 anos
1,15	1 288 439 €	20,11%	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Anexo O Análise de sensibilidade: variação do valor do investimento inicial

Investimento inicial			
Var	VAL	TIR	<i>Payback</i>
0,85	1 306 702 €	20,86%	2 anos
0,9	1 299 149 €	20,55%	2 anos
0,95	1 291 595 €	20,26%	2 anos
1	1 284 041€	19,97%	2 anos
1,05	1 276 488 €	19,70%	2 anos
1,1	1 268 934 €	19,43%	2 anos
1,15	1 261 381 €	19,17%	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.