INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócio / Projeto Inovador

XistoSky – Eco Glamping Resort

Rogério Paulo Vieira Luís

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor António Miguel Teles Fernandes, Assistente Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócio / Projeto Inovador

XistoSky – Eco Glamping Resort

Rogério Paulo Vieira Luís

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor António Miguel Teles Fernandes, Assistente Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

À minha mulher e aos meus filhos, pelo amor, paciência e apoio incondicional.

À memória do meu sogro, pelo legado e orgulho em pertencer a uma terra, que também passou a ser minha.

Agradecimentos

A realização desta tese só foi possível graças ao apoio, incentivo e presença de muitas pessoas que marcaram esta etapa tão especial da minha vida.

À minha mulher e aos meus filhos, deixo um agradecimento profundo pelo apoio incondicional desde a primeira hora nesta minha jornada universitária – a que chamei de "loucura pós-50". Primeiro com a Pós-graduação/Executive Master em Gestão de Programas e Projetos e, mais tarde, com o não menos exigente Mestrado em Gestão. Obrigado por todo o tempo que vos foi subtraído, pela paciência, pela ajuda no dia a dia e pelo amor, que me permitiram chegar até aqui.

Aos meus pais, pela educação que me proporcionaram, pelos princípios e valores que me transmitiram e pela confiança que sempre depositaram em mim. A vossa esperança na continuidade dos estudos académicos, culminando na obtenção do grau de mestre, é agora uma realidade. Esperaram mais do que imaginavam – seguramente mais de 25 anos – mas a tempo de celebrarmos.

Aos meus sogros, pela união, proteção e valorização da família, que sempre prosseguiram com entusiasmo e dedicação. Estiveram sempre presentes, ajudando a equilibrar objetivos pessoais com o bem comum dos que me são mais próximos. Um agradecimento especial ao meu sogro que, em vida, me transmitiu o orgulho das suas raízes em Arganil, o contacto com a natureza e com as gentes da sua terra. Esse legado inspirou e muito o caminho que aqui percorri.

À minha irmã, aos meus cunhados, sobrinhos, compadres e afilhados, agradeço igualmente o entusiasmo e o apoio nesta etapa, acompanhada de palavras de incentivo e amizade.

Ao Professor Doutor António Teles Fernandes, pela disponibilidade total com que aceitou orientar este trabalho, pelo rigor científico e pela capacidade de motivar e de inspirar nos momentos mais exigentes.

Aos professores e colegas do ISCTE que me acolheram, acompanharam, respeitaram e partilharam experiências que tornaram esta etapa mais enriquecedora e significativa.

Aos meus amigos, colegas e coordenadores do Tribunal de Contas, pela compreensão, equilíbrio proporcionado e incentivo constante, fundamentais para conciliar trabalho, estudo e vida pessoal.

Aos familiares e amigos de longa data, que participaram ativamente no sucesso da recolha de dados, com respostas e ampla divulgação do questionário, expresso a minha sincera gratidão.

Por fim, a todos, o meu reconhecimento pelo papel que tiveram neste percurso. É meu desejo que a eventual implementação do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* se torne também uma conquista coletiva, refletindo o empenho, a confiança e o entusiasmo que cada um depositou nesta caminhada. Que o futuro nos permita celebrar em conjunto não apenas a conclusão desta tese, mas também o sucesso de um projeto com impacto positivo e duradouro para todos os que nele acreditaram.

Resumo

A presente tese desenvolve um plano de negócio inovador para o *XistoSky – Eco Glamping Resort*, empreendimento turístico sustentável a implementar em Arganil, Região Centro de Portugal. Inserido na tendência de valorização do turismo de natureza e de experiências imersivas, o estudo articula sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e viabilidade económico-financeira.

O objetivo central da investigação consiste em avaliar a viabilidade do projeto, respondendo à questão: *como assegurar a rentabilidade económica de um empreendimento de glamping sustentável, garantindo simultaneamente a valorização do património natural e o desenvolvimento socioeconómico local*?

Recorreu-se à combinação de dados primários (inquérito a consumidores, n=389) e secundários (estatísticas oficiais e relatórios de mercado) e aplicaram-se metodologias de análise estratégica e de planeamento empresarial.

Os resultados confirmam a viabilidade do projeto em todas as óticas analisadas, com indicadores positivos de *VAL*, *TIR* e *Payback*, e demonstram resiliência perante cenários adversos. Contudo, a procura surge como variável crítica, exigindo estratégias de marketing eficazes, diversificação da oferta e fidelização de clientes. A proposta diferencia-se do setor pela sustentabilidade certificada, exclusividade da experiência e envolvimento comunitário.

O estudo contribui para a consolidação da literatura sobre turismo sustentável e *glamping* e fornece um modelo replicável de negócio inovador, com impacto socioeconómico positivo em territórios de baixa densidade. As principais limitações derivam da escassez de dados estatísticos específicos sobre *glamping*, da dependência de pressupostos financeiros sujeitos a variáveis externas e do horizonte temporal limitado (até 2031). Futuras investigações devem monitorizar o desempenho após a implementação e explorar a replicação do modelo em outros territórios.

Palavras-chave: Turismo sustentável; Glamping; Plano de negócio; Viabilidade económica e financeira, Desenvolvimento Regional.

Classificação JEL: L83; Q01.

Abstract

This dissertation develops a business plan for *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a sustainable tourism venture to be implemented in Arganil, Central Region of Portugal. Embedded in the growing trend of valuing nature-based and immersive tourism experiences, the study combines environmental sustainability, social responsibility, and economic-financial feasibility.

The central research objective is to assess the project's viability, addressing the question: *how can a sustainable glamping enterprise ensure economic profitability while simultaneously enhancing natural heritage and promoting local socioeconomic development*?

A combination of primary data (consumer survey, n=389) and secondary data (official statistics and market reports) was used, and strategic analysis and business planning methodologies were applied.

The results confirm the project's feasibility in all perspectives analysed, with positive NPV, IRR, and Payback indicators, and demonstrate resilience under adverse scenarios. However, demand emerges as the critical variable, requiring effective marketing strategies, diversification of the offer, and customer loyalty. The proposal stands out in the sector due to certified sustainability, experiential exclusivity, and community involvement.

The study contributes to consolidating the literature on sustainable tourism and glamping and provides a replicable model of innovative business with a positive socioeconomic impact on low-density territories. The main limitations stem from the scarcity of statistical data specific to glamping, the dependence on financial assumptions sensitive to external variables, and the restricted time horizon (until 2031). Future research should monitor performance after implementation and explore the replication of the model in other territories.

Keywords: Sustainable Tourism; Glamping; Business Plan; Economic and Financial Feasibility; Regional Development.

JEL Classification: L83; Q01.

Índice

Agradecimentos ..... **i**

Resumo ..... **iii**

Abstract ..... **v**

1. Proposta inovadora **1**

2. Problema de Investigação **3**

3. Revisão de Literatura **5**

3.1. Plano de Negócio 5

3.2. Turismo Sustentável 6

3.3. Glamping 8

3.4. Desenvolvimento Regional e o Turismo 10

3.5. Viabilidade Económica de Empreendimentos Turísticos 11

4. Metodologia **13**

4.1. Dados primários e secundários 13

4.2. Metodologias e Técnicas de Gestão 14

5. Plano de Negócio **15**

5.1. Visão, Missão e Valores 15

5.2. Análise do Ambiente Externo 16

5.2.1. Crescimento do Mercado 17

5.2.2. Modelo de Negócio 21

5.2.3. Competidores 23

5.3. Análise do Ambiente Interno 25

5.3.1. Cadeia de Valor 25

5.3.2. Competências e Vantagem Competitiva 27

5.3.3. Portefólio 27

5.4. Análise Competitiva 29

5.4.1. SWOT 29

5.4.2. SWOT Sistémica 29

5.5. Estratégia de Diferenciação 30

5.6. *Mix* de Produtos e *Marketing* 31

5.7. Objetivos 32

5.8. Estratégias de Desenvolvimento 34

5.9. Políticas de Implementação 35
5.9.1. Política de Marketing 36
5.9.2. Política Tecnológica (Inovação) 37
5.9.3. Política Organizacional 38
5.9.4. Política Financeira 39
5.10. Requisitos e Plano de Implementação 39
5.11. Avaliação Financeira e Viabilidade 41
5.11.1. Pressupostos gerais e Projeções financeiras 42
5.11.2. Investimento em Capital Fixo e Financiamento 44
5.11.3. Demonstração de Resultados e Balanços 45
5.11.4. Análise Financeira 46
5.11.5. Análise de Viabilidade 47
5.11.6. Análise de Sensibilidade 48
6. Conclusões 49
Referências Bibliográficas / Bibliografia 51
Anexos 55
Anexo A Questionário a Consumidores 57
Anexo B Crescimento do Mercado do Turismo 81
Anexo C Business Model Canvas do Setor - Turístico Sustentável na Tipologia de *Glamping* 87
Anexo D Análise de Competidores 89
Anexo E Cadeia de Valor (*Value Chain Analysis*) 95
Anexo F *Mix* de Produtos e *Marketing* 97
Anexo G Objetivos e Metas do projeto 103
Anexo H Requisitos e plano para a implementação 105
Anexo I Avaliação financeira e de viabilidade 108
Anexo J Avaliação financeira e de viabilidade – Mapas de Suporte 125

Índice de *Quadros*

Quadro 4.1 Metodologias e Técnicas de Gestão 14
Quadro 5.1 Planeamento estratégico – Visão, Missão e Valores 16
Quadro 5.2 Elementos-Chave da Estratégia 31
Quadro 5.3 Mix de Produtos e Marketing 32
Quadro 5.4 Política de Marketing 36
Quadro 5.5 Política Tecnológica (Inovação) 37
Quadro 5.6 Política Organizacional 38
Quadro 5.7 Política Financeira 39
Quadro 5.8 Avaliação Financeira –Pressupostos Gerais 42
Quadro 5.9 Estimativas Ocupação/Adesão 42
Quadro 5.10 Preços de Vendas e Serviços Prestados 43

Índice de *Figuras*

Figura 5.1 Crescimento do Turismo Internacional 18
Figura 5.2 Crescimento do Turismo em Portugal e na Região Centro 19
Figura 5.3 Crescimento do Turismo em Espaço Rural/Habitação 20
Figura 5.4 Certificados de Sustentabilidade 21
Figura 5.5 Procura do Turismo Sustentável 21
Figura 5.6 Business Model Canvas do Setor Turístico Sustentável na Tipologia de *Glamping* 22
Figura 5.7 Competidores na Tipologia *Glamping* 24
Figura 5.8 Competidores nas tipologias Hotel Rural, Aldeamento Turístico e Hotel 24
Figura 5.9 Cadeia de Valor 26
Figura 5.10 Modelo VRIO 27
Figura 5.11 Matriz BCG 28
Figura 5.12 Análise SWOT 29
Figura 5.13 Estratégias Competitivas - Análise SWOT Sistémica 30
Figura 5.14 Objetivos 33
Figura 5.15 Estratégia de desenvolvimento 34

Índice de *Gráficos*

Gráfico 5.1 Requisitos e Plano da Implementação 40
Gráfico 5.2 Projeção das Vendas e Serviços Prestados 43
Gráfico 5.3 Projeção dos Custos com Fornecimentos e Serviços Externos 43
Gráfico 5.4 Projeção dos Gastos com Pessoal 44
Gráfico 5.5 Investimento em CAPEX 44
Gráfico 5.6 Financiamento e Serviço da Dívida 45
Gráfico 5.7 Resultados Previsionais 46
Gráfico 5.8 Balanços Previsionais 46
Gráfico 5.9 Rácios Financeiros 47
Gráfico 5.10 Rácios de Viabilidade – Cenário Base (mais provável) 47
Gráfico 5.11 Análise de Sensibilidade - Cenários Pessimistas 48

1. Proposta inovadora

A proposta inovadora apresentada na presente tese consiste no desenvolvimento de um plano de negócio inovador para o projeto turístico de cariz sustentável, designado de *XistoSky – Eco Glamping Resort,* concebido para oferecer experiências de alojamento que aliam conforto, exclusividade e responsabilidade ambiental, social e económica.

O projeto tem como objetivo a criação de um destino único, localizado no concelho de Arganil, distrito de Coimbra, que alia a beleza natural e o património cultural do interior de Portugal à crescente procura por formas de turismo diferenciadas. Pretende ser uma referência nacional no turismo de natureza e *glamping*, criando valor para investidores e turistas e impactando positivamente as comunidades locais.

Em resposta estratégica às tendências globais de procura por turismo sustentável, que reflete uma preocupação crescente com a preservação ambiental, a valorização de comunidades locais e a busca por experiências turísticas autênticas, o projeto distingue-se pelas seguintes características diferenciadoras:

- *Sustentabilidade e governação ESG* - implementação de soluções ecológicas, incluindo materiais sustentáveis, economia circular, sistemas de energia renovável, gestão eficiente de recursos (água, energia, resíduos) e adoção de práticas de governação ambiental, social e corporativa;
- *Integração e valorização* - inserção harmoniosa no meio rural e natural, respeitando e promovendo as características naturais da região e fomentando a interação com a cultura e património locais;
- *Qualidade e conforto* - criação de alojamentos de elevada qualidade e design ecológico, dirigidos a segmentos que valorizam o bem-estar, a exclusividade e a natureza, sem abdicar do luxo e da personalização do serviço; e
- *Parcerias e cooperação* - estabelecimento de redes de colaboração com entidades públicas, privadas (produtores e empresas locais) e da economia social para potenciar atividades culturais, educativas e ecoturísticas, com destaque para a promoção do património natural, arquitetónico e cultural da região.

A inovação do projeto reside na articulação coerente entre o conceito de *glamping* (uma fusão entre *glamour* e *camping*) e elevados padrões de sustentabilidade e sofisticação, que procura atrair um segmento de mercado exigente, de turistas que valorizam o luxo, a exclusividade e o impacto positivo no meio ambiente e na comunidade.

Posiciona-se como uma alternativa diferenciada no setor do turismo em espaço rural, respondendo a uma lacuna de mercado em Portugal, onde ainda se verificam oportunidades significativas para o desenvolvimento de projetos de turismo sustentável.

Para além da experiência turística, o projeto ambiciona afirmar-se como catalisador de desenvolvimento socioeconómico local, através da criação de emprego, dinamização de cadeias de valor regionais e promoção da coesão territorial. O impacto ambiental será minimizado através de arquitetura bioclimática, integração paisagística e tecnologias limpas, consolidando o compromisso com a sustentabilidade.

2. Problema de Investigação

O desenvolvimento do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* insere-se num contexto de crescente procura por formas de turismo sustentáveis, inovadoras e diferenciadoras, especialmente em áreas rurais. Esta tendência reflete não apenas o aumento da consciência ambiental e social por parte dos consumidores, mas também uma valorização das experiências turísticas que privilegiam o contato com a natureza, o conforto e a exclusividade.

No entanto, o desenvolvimento de um empreendimento com estas características está sujeito a desafios multidimensionais relacionados com a viabilidade económica e financeira, a integração sustentável no meio envolvente, a capacidade de atrair o público específico interessado em turismo sustentável de natureza e a criação de impacto socioeconómico positivo na região.

Deste modo, a questão central que orienta esta investigação é a seguinte:

De que forma é possível assegurar a viabilidade económica e financeira do projeto XistoSky – Eco Glamping Resort, garantindo simultaneamente a sustentabilidade, a valorização do património natural e o desenvolvimento socioeconómico da região?

A questão central desdobra-se em várias subquestões, que procuram analisar os principais desafios e oportunidades associados ao desenvolvimento do projeto:

- *Quais são os fatores-chave/fatores críticos de sucesso para garantir a viabilidade económica de um empreendimento de glamping sustentável na região do interior centro de Portugal?*
- *Que práticas de sustentabilidade podem ser integradas no projeto sem comprometer a sua rentabilidade?*
- *Como é que o projeto pode posicionar-se como uma oferta turística diferenciada num mercado competitivo?*
- *De que forma o projeto pode contribuir para o desenvolvimento socioeconómico da região e promover o turismo de qualidade?*

O projeto está a ser conceptualizado como um empreendimento que conjuga os princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e metas económicas. Contudo, a adição destas dimensões exige a superação de desafios específicos. O primeiro reside na avaliação da viabilidade económica e financeira do projeto, tendo em consideração as características do mercado de *glamping* em Portugal, os custos inerentes à adoção de práticas ecológicas e de sustentabilidade e os potenciais benefícios económicos associados à exploração de um modelo de negócio inovador. Será crucial determinar se o projeto pode gerar receitas suficientes para cobrir os custos de implementação e operação, ao mesmo tempo que garante o retorno do investimento e a competitividade no mercado.

A sustentabilidade ambiental, pilar central do projeto, constitui um segundo desafio. A integração de práticas sustentáveis, como o uso de materiais ecológicos na construção, a gestão eficiente de recursos hídricos e energéticos e a adoção de sistemas de energia renovável, requerem um planeamento rigoroso. Paralelamente, o projeto deve incorporar princípios de governação ambiental, social e corporativa (ESG), relevantes para novos investidores e consumidores, e uma exigência adicional em termos de implementação e monitorização.

Um terceiro desafio prende-se com o impacto socioeconómico do projeto no concelho de Arganil, caracterizado por um elevado potencial turístico, mas também por dificuldades relacionadas com a desertificação e a falta de dinamismo económico. A região poderá beneficiar significativamente do desenvolvimento do projeto, em especial quando exploradas formas de envolvimento com as comunidades locais, promovendo a criação de emprego, a valorização dos produtos regionais e a preservação do património natural, arquitetónico e cultural. A promoção de parcerias estratégicas com produtores e comércio locais e organizações que desenvolvem atividades culturais e ecoturísticas será essencial para criar sinergias que potenciem o valor económico e social do projeto. Adicionalmente, o projeto deverá implementar iniciativas que garantam uma redistribuição justa dos benefícios gerados, contribuindo para a sustentabilidade no longo prazo das comunidades envolventes.

Por fim, é importante considerar o posicionamento do projeto num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. A diferenciação do projeto dependerá da sua capacidade de oferecer uma proposta de valor única, que combine conforto, exclusividade e práticas sustentáveis, ao mesmo tempo que responda às expectativas e preferências de um público-alvo exigente. A análise das tendências de mercado, a identificação dos principais concorrentes e a definição de estratégias de marketing eficazes serão determinantes para garantir o sucesso comercial do projeto.

Assim, o presente problema de investigação orienta o desenvolvimento de uma tese que densifica soluções fundamentadas e viáveis para os desafios acima identificados. A resposta a estas questões será consolidada num plano de negócio estruturado, que servirá como um guia estratégico e operacional para a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, integrando as dimensões económica, social e ambiental de forma coerente e sustentável.

3. Revisão de Literatura

A literatura oferece um entendimento abrangente dos desafios e oportunidades do setor do turismo e, no contexto do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*, servirá de base teórica para a criação de um empreendimento turístico inovador, viável e sustentável. A revisão da literatura é essencial para contextualizar a relevância das principais componentes de um plano de negócio (face à tipologia da tese), o tema do turismo sustentável e inovador, com foco no *glamping*, o impacto do turismo no desenvolvimento regional e a viabilidade económica de empreendimentos turísticos. Também, será um contributo relevante para a compreensão das dinâmicas do mercado, das práticas de gestão sustentável e dos fatores críticos de sucesso para a implementação de projetos similares.

3.1. Plano de Negócio

Um plano de negócio é um documento essencial para empreendedores que, de acordo com uma estrutura coerente e relevante, detalha a viabilidade e as estratégias de um empreendimento. Esta revisão da literatura abrange três áreas principais de estudo: estrutura de um plano de negócio, análise de mercado e competitividade e financiamento e rentabilidade, explorando contribuições teóricas e práticas para a formulação e implementação de planos de negócios, designadamente aplicados ao contexto do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*.

A estrutura de um plano de negócio é frequentemente o primeiro passo na conceção de uma nova iniciativa, e a sua organização tem impacto direto na perceção e no sucesso do projeto. Karlsson e Honig (2009) examinam a importância da estrutura e apresentação de um plano, sugerindo que a forma como um plano é apresentado pode influenciar significativamente a perceção de credibilidade e viabilidade por parte dos investidores. Os autores destacam que a estética e a clareza do plano são aspetos fundamentais para o julgamento inicial de investidores e stakeholders.

Baron (2006) também destaca que um plano de negócio bem estruturado deve incluir secções fundamentais, como sumário executivo, descrição da empresa, análise de mercado, plano de marketing e análise financeira. Cada secção deve ser desenvolvida com detalhes específicos, de forma a garantir que o leitor compreenda plenamente o modelo de negócio proposto e os caminhos para a sua execução. A estrutura adequada permite uma visão abrangente e organizada, facilitando a comunicação com potenciais parceiros e financiadores.

Para que um plano de negócio seja eficaz, é essencial incluir uma análise de mercado detalhada. Kotler e Keller (2015) enfatizam a importância de entender o mercado-alvo, identificar a concorrência e definir estratégias para competir eficazmente. Eles propõem que a análise de mercado deve começar pela segmentação de mercado, seguida pela escolha do público-alvo e pelo posicionamento da marca,

etapas que orientam o desenvolvimento de estratégias de marketing e ajudam a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Murphy e Murphy (2004) destacam que a análise de mercado deve incluir uma compreensão da sustentabilidade e dos impactos ambientais, especialmente em setores como o turismo, onde a pressão por práticas responsáveis tem aumentado. Embora este estudo seja focado no turismo, suas conclusões são aplicáveis a outros setores, sugerindo que a análise de mercado também deve considerar tendências de sustentabilidade, o que pode criar fatores competitivos importantes.

A obtenção de financiamento e a análise de rentabilidade são componentes críticos de um plano de negócio, uma vez que determinam a viabilidade financeira da proposta. Choi *et al.* (2018) exploram a relação entre fluxo de caixa e investimento, destacando que a gestão eficaz do capital é fundamental para garantir a sustentabilidade de longo prazo de uma empresa. O estudo enfatiza que o fluxo de caixa, junto com projeções financeiras detalhadas, deve ser incluído no plano de negócio, fornecendo uma visão realista do retorno esperado sobre o investimento.

A importância do setor e das condições económicas para o financiamento de novos negócios também é analisada por Stabler, Papatheodorou e Sinclair (2019), que discutem o impacto de fatores externos, como políticas económicas e crises financeiras, sobre a disponibilidade de financiamento. Com enfoque no setor de turismo, o estudo oferece *insights* relevantes para empreendedores de diferentes áreas, ressaltando que a análise de viabilidade deve considerar o contexto económico e as potenciais flutuações de mercado.

No contexto do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*, fica a convicção de que a formalização de um plano de negócio detalhado, elaborado com rigor e consistência, reforça as expectativas de sucesso, de sustentabilidade financeira e de captação dos financiamentos necessários.

3.2. Turismo Sustentável

A revisão da literatura a seguir explora definições, princípios, impactos e boas práticas relacionadas ao turismo sustentável, e como esses elementos podem ser aplicados no desenvolvimento de projetos como o *XistoSky – Eco Glamping Resort*, um empreendimento turístico orientado para a sustentabilidade e para a valorização dos ambientes rurais e naturais.

O turismo sustentável é definido pela Organização Mundial do Turismo como uma forma de turismo inovador que atende às necessidades dos turistas, das regiões anfitriãs e das comunidades locais, preservando e melhorando oportunidades futuras. É uma abordagem que considera a capacidade de carga dos ambientes naturais e a necessidade de proteger a diversidade cultural, promovendo um equilíbrio entre crescimento económico, inclusão social e proteção ambiental. Resume o turismo sustentável como o *"turismo que leva em conta seus impactos económicos, sociais*

e ambientais atuais e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs" UNWTO (2024).

Brandt e Buckley (2018) apresentam os "três pilares" do turismo sustentável: ambiental, social e económico. Cada um desses pilares representa um conjunto de objetivos essenciais para garantir que o turismo contribua positivamente para as comunidades e para os ecossistemas. Destaca que o equilíbrio entre esses três pilares é crucial para que o turismo sustentável seja viável e alcance resultados de longo prazo. Também, aponta que um dos principais benefícios ambientais do turismo sustentável é a preservação da biodiversidade e dos habitats naturais. No entanto, o turismo sustentável também deve ser cuidadosamente monitorizado para evitar a degradação dos recursos naturais devido ao excesso de turistas ou ao uso irresponsável dos recursos.

Em termos de impactos sociais, Goodwin (2016) discute como o turismo responsável pode gerar benefícios para as comunidades locais, como a criação de empregos e a valorização das culturas tradicionais. No entanto, alerta que esses impactos positivos só se concretizam quando o turismo é planeado em parceria com as comunidades, evitando problemas como a gentrificação e a perda de identidade cultural.

Mihalič *et al.* (2021), enfatizam que a sustentabilidade e a competitividade no turismo são interdependentes e que uma abordagem sustentável pode, inclusive, fortalecer a atratividade de destinos turísticos. Sugere que destinos que adotam práticas sustentáveis se podem tornar mais competitivos e atrair turistas interessados em experiências responsáveis e autênticas. Por sua vez, Swarbrooke (1999) argumenta que o turismo sustentável contribui para a diversificação económica das regiões rurais, oferecendo novas oportunidades de rendimento e desenvolvimento.

A implementação de boas práticas é essencial para o sucesso do turismo sustentável. Hunter (1997) apresenta a ideia do "paradigma adaptativo" no turismo sustentável, onde as práticas são ajustadas continuamente para melhor atender às condições específicas de cada destino, promovendo a resiliência do ecossistema e da economia local. Aborda o turismo sustentável a partir de dois conceitos aplicáveis em função de cada destino turístico, das prioridades locais e da capacidade do meio ambiente suportar os respetivos impactos. Defende a perspetiva de “sustentabilidade forte”, que visa manter os recursos naturais e culturais intactos, mesmo que isso limite o crescimento económico e a “sustentabilidade fraca” que permite a exploração económica, mas com a preocupação de preservar o meio ambiente para as gerações futuras.

Blumstein *et al.* (2017) oferecem um guia abrangente sobre práticas de turismo ecológico, enfatizando a importância de adotar tecnologias limpas e minimizar a pegada de carbono dos turistas. Destacam práticas como o uso de energia renovável, o tratamento adequado de resíduos e a promoção de programas educativos que incentivam os turistas a respeitar o meio ambiente. Black e Crabtree (2007) ressaltam que, além de práticas ambientais, as boas práticas em turismo sustentável também

envolvem a promoção da responsabilidade social, como o respeito pelos direitos das comunidades locais e o apoio a negócios locais.

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, enquanto modelo de negócio centrado no turismo sustentável, é fundamental que toda a estratégia, planos de implementação e planos operacionais se encontrem alinhados com o conceito, princípios e práticas adequadas, contribuindo assim para a preservação ambiental e para o desenvolvimento socioeconómico da região, bem como para o valor do projeto, pela inovação do conceito e das práticas e pela diferenciação e competitividade que lhe conferem.

3.3. Glamping

O conceito de *glamping*, uma fusão de *glamour* e *camping*, representa um segmento inovador e crescente no turismo de natureza que visa proporcionar experiências imersivas e confortáveis em ambientes naturais, mantendo uma abordagem sustentável e adaptada às preferências de conforto dos turistas modernos. A seguinte revisão da literatura detalha as principais características e a evolução do *glamping*, as tendências no turismo de experiência e inovação e a conciliação entre sustentabilidade e conforto no contexto do *glamping*, e como esses elementos podem ser aplicados ao projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*.

O *glamping* é definido como uma forma de alojamento que combina a experiência de contato direto com a natureza, típica do *camping*, com os elementos de luxo e conforto de uma acomodação de alta qualidade. Brooker e Joppe (2013) descrevem o *glamping* como uma resposta às necessidades de turistas que procuram experiências autênticas e confortáveis em ambientes naturais, sem abdicar de comodidades. Os autores observam que o *glamping* oferece um meio para conectar o turismo de luxo com práticas ecológicas, atraindo tanto os turistas sensibilizados para os fatores da sustentabilidade quanto aqueles que valorizam o bem-estar e o luxo.

Craig (2025) discute a evolução do *glamping*, destacando que o conceito ganhou popularidade nas últimas duas décadas devido à crescente procura por experiências turísticas diferenciadas e personalizadas. A evolução do conceito reflete uma adaptação da indústria de turismo aos novos padrões de consumo, onde a valorização da experiência supera a mera estadia. Pereira (2013) explora a experiência de *glamping* em Portugal, sublinhando que esta modalidade é uma resposta à procura por turismo sustentável e personalizado, sendo uma opção particularmente atrativa em áreas rurais e pouco exploradas.

O turismo de experiência, no qual se incluí o *glamping*, é uma tendência crescente que se baseia na busca por vivências significativas e imersivas, nas quais os turistas participam ativamente. Pine e Gilmore (2018) abordam a "economia da experiência" como uma mudança fundamental na maneira

como o turismo é consumido, onde o valor está em oferecer experiências autênticas e memoráveis, em vez de apenas produtos ou serviços. No contexto do *glamping*, essa tendência é especialmente relevante, pois o segmento oferece experiências exclusivas que combinam contato com a natureza, conforto e, em muitos casos, elementos culturais e educativos.

Carvalho (2023) destaca que o turismo de experiência é uma das forças motrizes por detrás da popularidade do *glamping*, especialmente em regiões rurais de Portugal. O estudo sublinha a importância da inovação tecnológica no desenvolvimento de práticas de *glamping* que respeitem o meio ambiente e ofereçam experiências personalizadas, desde estruturas habitacionais inovadoras até sistemas de energia sustentável.

Gössling (2021) explora o papel da inovação tecnológica no *glamping*, enfatizando a importância de tecnologias ecológicas, como energia solar, sistemas de tratamento de águas e materiais sustentáveis para as estruturas habitacionais. Essa abordagem tecnológica visa promover a sustentabilidade, além de melhorar o conforto dos hóspedes, criando um equilíbrio entre experiência e responsabilidade ambiental.

A sustentabilidade é um princípio essencial no *glamping*, e a procura por práticas de baixo impacto ambiental é frequentemente combinada com a oferta de conforto e luxo aos turistas. Brown e Hall (2000) discutem a viabilidade económica de empreendimentos sustentáveis no turismo, afirmando que é possível oferecer experiências de luxo de forma sustentável, desde que haja um planeamento adequado dos recursos e uma gestão responsável dos resíduos e da energia. Eles sugerem que o *glamping*, quando bem gerido, pode atender à crescente procura por turismo responsável, gerando benefícios para as comunidades locais e reduzindo o impacto ambiental.

Pereira (2013) destaca que o conceito de *glamping* inclui uma abordagem mais sustentável e responsável, sendo este um dos atrativos principais para os turistas. A autora enfatiza que o equilíbrio entre conforto e sustentabilidade é crucial para o sucesso do *glamping*, especialmente para atrair um público-alvo que valoriza práticas ambientais e deseja uma experiência de imersão na natureza sem abrir mão das comodidades. Além disso, a aplicação de materiais de baixo impacto e a integração de práticas de conservação são algumas das estratégias sugeridas para alcançar este equilíbrio.

O objetivo do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* é criar um empreendimento turístico inovador, de elevada qualidade e fortemente orientado para os princípios de sustentabilidade e valorização do meio rural e natural, pelo que a revisão da literatura sobre o tema do *glamping* é essencial para incorporar no projeto os elementos diferenciadores desta modalidade de turismo, para corresponder às expectativas e às exigências da procura, para selecionar a tipologia e as caraterísticas físicas dos alojamentos a construir, para adotar as tecnologias relevantes e para desenvolver as politicas e práticas de gestão adequadas, tudo para promover experiências únicas e memoráveis com o menor impacto no espaço natural e rural envolvente.

3.4. Desenvolvimento Regional e o Turismo

O turismo em espaço rural tem se mostrado uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento regional, especialmente em áreas rurais e periféricas, onde pode gerar impactos económicos e sociais significativos. O turismo permite a valorização do património natural, arquitetónico e cultural das regiões, favorecendo o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das comunidades locais. Esta revisão da literatura examina o turismo como fator de desenvolvimento regional, os impactos do turismo em espaço rural na economia e na sociedade e a importância de valorizar o património regional, elementos essenciais para o sucesso do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*.

O turismo pode atuar como uma alavanca poderosa para o desenvolvimento regional, contribuindo para a diversificação económica, a criação de empregos e o aumento do rendimento da população local. Segundo Rahman (2013), o turismo é uma ferramenta de desenvolvimento económico em regiões rurais e subdesenvolvidas, promovendo atividades económicas e oportunidades de investimento que ajudam a mitigar a dependência de setores tradicionais, como a agricultura e a indústria. Esse desenvolvimento ocorre, em grande medida, pela introdução de novos serviços e pela atração de turistas que consomem produtos locais, o que fortalece a economia regional.

Lane e Kastenholz (2018) destacam que o turismo rural impulsiona a economia local e o desenvolvimento sustentável, criando empregos, fortalecendo pequenos negócios e promovendo práticas que preservam os recursos naturais, além de reduzir a migração de jovens para áreas urbanas ao oferecer alternativas de trabalho nas comunidades rurais.

Abreu *et al.* (2024) sugerem que o turismo baseado na comunidade, quando alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), pode fortalecer o papel das comunidades locais como agentes ativos no desenvolvimento e na conservação do património das suas regiões. Afirmam que o turismo baseado na comunidade permite que a população local participe ativamente nas iniciativas turísticas, o que ajuda a criar um sentimento de pertença e responsabilidade pelo desenvolvimento da região.

A valorização do património natural, cultural e arquitetónico é um dos principais elementos que atrai turistas para destinos rurais e que contribui para o desenvolvimento regional sustentável. Holden e Fennell (2013) destaca que o turismo de património é fundamental para preservar e valorizar recursos culturais e históricos, que muitas vezes representam a identidade única das regiões. Essa valorização do património permite que as comunidades locais não apenas protejam o seu património, mas também utilizem esses recursos como uma fonte de atração turística e geração de rendimento.

Williams e Hall (2000) exploram o papel do turismo na mobilidade de pessoas e ideias, ressaltando que o turismo é um meio de facilitar o intercâmbio cultural e a valorização de tradições locais. Segundo

o autor, o turismo sustentável deve incentivar a preservação dos recursos naturais e culturais, ao mesmo tempo em que fornece aos turistas uma experiência autêntica e enriquecedora.

O projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* apresenta-se como um empreendimento que visa a criação de valor tanto para os promotores/investidores quanto para a comunidade local, assegurando que o mesmo contribuirá para o desenvolvimento socioeconómico da região. Assim, a revisão da literatura sobre os impactos do turismo no desenvolvimento socioeconómico das regiões, bem como sobre as oportunidades e ameaças que o mesmo pode gerar, é essencial para a adequada identificação e gestão dos riscos do projeto e para robustecimento do modelo de negócio a adotar.

3.5. Viabilidade Económica de Empreendimentos Turísticos

A análise da viabilidade económica é essencial para o desenvolvimento de qualquer empreendimento turístico, especialmente em projetos inovadores e sustentáveis, como o *XistoSky – Eco Glamping Resort*.

O sucesso de um projeto depende de uma avaliação rigorosa dos custos, das estratégias de desenvolvimento e da projeção do retorno sobre o investimento. Esta revisão da literatura explora esses elementos, abordando a análise de viabilidade económica, a gestão de custos e preços e as estratégias para retorno do investimento em empreendimentos turísticos sustentáveis. A viabilidade económica é a base para avaliar a sustentabilidade financeira de um projeto turístico, incluindo uma análise detalhada de todos os aspetos financeiros, como investimento inicial, estimativas de receitas e de custos operacionais.

Almeida (2018) destaca que o estudo de viabilidade é crucial para identificar se um empreendimento será lucrativo, além de avaliar riscos e oportunidades do mercado. Para projetos de turismo sustentável, essa análise é ainda mais relevante, pois envolve custos adicionais relacionados a práticas ecológicas e de responsabilidade ambiental.

Guilding (2007) complementa essa visão, abordando a importância do planeamento financeiro e da avaliação do fluxo de caixa para garantir a viabilidade e a sustentabilidade do negócio a longo prazo. Eles enfatizam que uma gestão financeira eficaz deve ser acompanhada de uma monitorização constante das variáveis económicas e de mercado, permitindo ajustes estratégicos para manter a rentabilidade. A análise dos fluxos de caixa, segundo os autores, ajuda a prever períodos de alta e baixa no turismo, especialmente em empreendimentos com alta dependência sazonal, como tende a ser o *glamping*.

A gestão de custos e a definição de preços são elementos essenciais para a competitividade e viabilidade de empreendimentos turísticos. Abrate *et al.* (2012) discutem estratégias de fixação de preços que consideram tanto o valor da experiência para o cliente, quanto o equilíbrio entre custo e

retorno. No setor de *glamping*, onde os turistas valorizam o conforto e a exclusividade da experiência, é possível adotar uma estratégia de fixação de preços diferenciada para maximizar a rentabilidade e justificar os custos adicionais com infraestrutura ecológica e serviços personalizados.

Guilding (2007) também ressalta que os preços no turismo devem ter em conta fatores como a sazonalidade e a segmentação do público-alvo. Eles recomendam uma abordagem flexível de preços para atender à procura em períodos específicos e maximizar a ocupação. No contexto de projetos sustentáveis, essa gestão de custos é vital, pois envolve o investimento em recursos e tecnologias sustentáveis, que precisam ser recuperados ao longo do tempo sem comprometer a atratividade do preço para os clientes.

A análise do retorno sobre o investimento é uma métrica fundamental para avaliar a viabilidade de projetos turísticos sustentáveis. Brown e Hall (2000) exploram a viabilidade económica de empreendimentos turísticos sustentáveis, afirmando que, embora esses projetos possam apresentar custos iniciais elevados, eles também oferecem benefícios de longo prazo, como uma maior lealdade dos clientes e uma imagem de marca positiva. Esses fatores aumentam a resiliência do empreendimento e contribuem para um retorno sobre o investimento mais sólido a médio e longo prazo.

Choi *et al.* (2018) destacam a importância de uma gestão eficaz do fluxo de caixa em empreendimentos turísticos sustentáveis, indicando que um controlo financeiro rigoroso permite não apenas uma recuperação mais rápida do investimento, mas também a capacidade de reinvestir em melhorias contínuas. Eles sugerem que práticas sustentáveis podem agregar valor ao empreendimento, atraindo um público disposto a pagar mais por experiências alinhadas com princípios ecológicos e de responsabilidade social.

A viabilidade económica de projetos turísticos, como o *XistoSky – Eco Glamping Resort*, depende de uma abordagem abrangente que inclua a análise de viabilidade, a gestão eficaz de custos e uma estratégia de preços adequada, além de uma projeção realista do retorno sobre o investimento. A revisão da literatura sugere que, embora empreendimentos sustentáveis possam envolver custos iniciais mais elevados, a valorização da experiência ecológica e o compromisso com práticas sustentáveis podem resultar em um retorno financeiro significativo e na fidelização dos clientes, fundamentais para o desenvolvimento de um negócio de sucesso, competitivo e financeiramente sustentável.

4. Metodologia

A presente tese adota uma abordagem metodológica integrada, combinando técnicas qualitativas e quantitativas de investigação para teste da proposta de valor. Assegurou a recolha de dados robustos, a análise sistemática das variáveis relevantes e a fundamentação teórica das opções seguidas, contribuindo para a elaboração do plano de negócio para o *XistoSky – Eco Glamping Resort,* estruturado e rigoroso e em conformidade com os objetivos fixados.

As condições específicas do projeto: conceito, posicionamento, localização, mercado, complexidade técnica, inovação, equipas e a dimensão do projeto, foram determinantes para a seleção das metodologias seguidas. Assim, considerou-se o conceito de *Tailoring*, ou adaptação, na gestão de projetos, que visa maximizar valor, gerir restrições e melhorar o desempenho usando os processos, métodos, modelos e artefactos (na medida certa), para atingir o resultado desejado (PMI/PMBOK, 2021).

De seguida, apresentam-se as fontes de dados que suportam as análises e as principais metodologias e técnicas de gestão implementadas. O enquadramento teórico, respetiva aplicação geral no contexto da tese/plano de negócio, bem como a densificação e fundamentação do recurso às diferentes metodologias e os resultados/benefícios recolhidos, encontram-se expostos nos diferentes pontos do Plano de Negócio (Ponto 5).

4.1. Dados primários e secundários

A recolha de dados primários, através do questionário dirigido a consumidores, permitiu identificar segmentos de mercado com interesse no turismo sustentável e na natureza, compreender as preferências e comportamentos dos consumidores, analisar a procura do *glamping* e avaliar o interesse pela Região Centro de Portugal, em particular pelo concelho de Arganil. Permitiu, igualmente, suprir a escassez de dados estatísticos específicos da tipologia de *glamping*. A estrutura do questionário do projeto, as regras de preenchimento e validação, bem como as análises quantitativas, qualitativas e gráficas das respostas encontram-se desenvolvidas no *Anexo* A.

Com recurso a fontes secundárias, através da recolha de informações a partir de relatórios, estudos de casos, estudos de mercado e bases de dados, foi fundamental para compreender o crescimento global do setor do turismo sustentável e de natureza, e das experiências diferenciadoras como o *glamping*, bem como identificar o perfil da procura e das oportunidades. A investigação recorreu a fontes credíveis e reconhecidas no setor do turismo, incluindo a Organização Mundial do Turismo, a Eurostat, o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Banco de Portugal (BdP). Foram, também, consultados relatórios e estudos de mercado promovidos pelo Turismo de Portugal, e relatórios de consultoras especializadas na sustentabilidade no setor turístico.

4.2. Metodologias e Técnicas de Gestão

A partir das bases empíricas, que resultam da análise dos dados primários e secundários, foram implementadas metodologias e técnicas de gestão que cobrem globalmente as diferentes componentes do Plano de Negócio, desde as análises externa e interna até à avaliação financeira e de viabilidade do *XistoSky – Eco Glamping Resort* – ver *Quadro 4.1.*

Quadro 4.1 Metodologias e Técnicas de Gestão[1]

Crescimento de mercado	Integrando dados estatísticos e análise externas com os resultados do questionário aplicado, permitiu analisar o potencial de expansão do turismo sustentável e do segmento de *glamping*, oferecendo uma perspetiva quantitativa e qualitativa da atratividade do mercado.
Business Model Canvas	Utilizado para descrever o modelo de negócio do setor de *glamping* sustentável, permitiu identificar de forma visual os principais blocos de valor e orientar a formulação estratégica do projeto.
Análise de Competidores	Aplicada com base na matriz de posicionamento competitivo, a análise comparativa permitiu identificar lacunas na oferta regional e oportunidades de diferenciação estratégica.
Cadeia de Valor	Aplicada para mapear as atividades primárias e de apoio do projeto, permitiu evidenciar como estas criam valor sustentável e competitivo, desde a logística até ao serviço ao cliente.
Modelo VRIO	Utilizado para avaliar os recursos e capacidades estratégicas do projeto segundo os critérios de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização, permitiu identificar recursos estratégicos que garantem vantagens competitivas sustentáveis.
Matriz BCG	Aplicada à análise do portefólio de produtos e serviços, permitiu definir prioridades de investimento e identificar áreas prioritárias para expansão e diferenciação.
Análise SWOT e SWOT Sistémica	A SWOT tradicional permitiu a identificação dos fatores críticos internos e externos. A SWOT Sistémica, permitiu mapear interações entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificando desafios, restrições, alertas e perigos, suportando a tomada de decisão.
Estratégia de Diferenciação	Serviu como base para o posicionamento competitivo do projeto, focando a singularidade da oferta através da identificação de elementos-chave da estratégia como: a excelência, a inovação, a sustentabilidade e responsabilidade social.
Modelo dos 7P's do Marketing	Aplicado à construção do *mix* de produtos e marketing, garantindo a coerência entre produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e evidência física, permitiu identificar a proposta de valor da marca e orientar o desenho das ofertas de acordo com as necessidades e preferências do mercado-alvo.
Triple Bottom Line	Estrutura conceptual que, de acordo com o modelo de negócio e das condições do mercado, orientou a definição dos objetivos estratégicos, articulando metas económicas, sociais e ambientais, refletindo o compromisso do projeto com o desenvolvimento sustentável, com a criação de valor e com a diferenciação competitiva.
Planeamento Estratégico e de Desenvolvimento	Método utilizado para definir fases, eixos e prioridades de implementação e crescimento sustentável do empreendimento, orientado para a consolidação da operação, a expansão da oferta e a afirmação da marca no mercado do turismo sustentável e de natureza.
Gestão de Políticas de Implementação	Aplicada na estruturação de políticas de marketing, inovação tecnológica, organização interna e financiamento, assegurando coerência na execução estratégica, através da fixação de objetivos estratégicos a alcançar, os elementos estruturantes da respetiva política e os indicadores de desempenho que conduzirão a monitorização das mesmas.
Mapeamento de Requisitos de Implementação	Metodologia usada para identificar e estruturar as condições físicas, humanas, legais, tecnológicas e financeiras críticas à viabilização do projeto, que assegura que o projeto decorre com base em princípios de sustentabilidade, inovação e viabilidade económica, respeitando os valores fundacionais do plano de negócio.
Avaliação Financeira e Análise de Viabilidade	Metodologias e técnicas de avaliação financeira e de viabilidade aplicadas de forma integrada e multidimensional, em especial na definição de pressupostos e na elaboração de projeções financeiras, planeamento de investimentos, análise de risco e de sensibilidade, com o objetivo de aferir a viabilidade económica do projeto, a sua rentabilidade potencial e a resiliência face a diferentes cenários de risco.

[1] Elaboração própria.

5. Plano de Negócio

O plano de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort* constitui um instrumento estruturante para a avaliação da viabilidade económica, estratégica e operacional do empreendimento turístico inovador, focado no turismo sustentável e de natureza na tipologia de *glamping* a implementar na região do interior centro de Portugal, no concelho de Arganil.

Num contexto em que o turismo assume um papel crescente na promoção do desenvolvimento sustentável, económico e territorial, o projeto surge como uma resposta inovadora às tendências emergentes da procura turística. Em particular, procura responder à valorização crescente por parte dos consumidores quanto a experiências autênticas, personalizadas e de baixo impacto ambiental, aliadas ao conforto e à exclusividade.

O plano de negócio foi concebido com base em metodologias reconhecidas de análise estratégica e de planeamento empresarial, articulando a definição da visão, missão e valores do projeto, a análise do contexto externo e interno com recurso a abordagens qualitativas e quantitativas, a formulação do modelo de negócio, a identificação dos objetivos estratégicos e respetiva fundamentação, a apresentação das estratégias de desenvolvimento, das políticas de implementação e dos requisitos operacionais, bem como a avaliação económico-financeira e de viabilidade do projeto, através da elaboração de projeções, cenários e análise de risco.

Desta forma, o plano de negócio a seguir desenvolvido, assume-se como um instrumento integrador de investigação, reflexão e decisão, permitindo não apenas fundamentar a viabilidade do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, mas também contribuir para o debate académico e prático em torno de modelos de negócio inovadores no setor do turismo sustentável, promotores do desenvolvimento económico e social nas regiões do interior de Portugal.

5.1. Visão, Missão e Valores

A formulação da visão, missão e valores de um negócio constitui um alicerce essencial do planeamento estratégico, orientando todas as decisões de investimento, organizacionais e comunicacionais.

De acordo com David e David (2017), a visão descreve a aspiração futura da organização; a missão define o seu propósito essencial e as formas de criação de valor; e os valores estabelecem os princípios orientadores que moldam a cultura organizacional e sustentam as suas práticas éticas, sociais e ambientais. Estes elementos são essenciais para garantir a coerência entre o planeamento estratégico e a execução operacional, sendo especialmente relevantes em projetos de natureza inovadora e com forte componente de sustentabilidade.

Concebido para operar no segmento do turismo sustentável de natureza e experiencial, o *XistoSky*

– *Eco Glamping Resort* assenta numa proposta de valor centrada na autenticidade, no conforto, inovação e no desenvolvimento socioeconómico territorial. A sua visão, missão e valores – ver *Quadro 5.1*, refletem esta ambição estratégica e alinham-se com os princípios do turismo sustentável defendidos por organismos internacionais como a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2024), e com abordagens contemporâneas de criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011), funcionando como âncoras identitárias do projeto e como critérios orientadores para a sua implementação, operação e avaliação de impacto.

Quadro 5.1 Planeamento estratégico – Visão, Missão e Valores[2]

Visão	Ser um destino de referência no *glamping* sustentável em Portugal, aliando exclusividade, conforto e compromisso ambiental, e impulsionador do desenvolvimento responsável das comunidades locais.				
Missão	Oferecer experiências de alojamento únicas e sustentáveis em plena harmonia com a natureza, promovendo o bem-estar dos hóspedes, a valorização do património local e o desenvolvimento sócioeconómico da região, através de um modelo de turismo responsável, inovador e de elevada qualidade.				
Valores	***Sustentabilidade***	***Autenticidade***	***Excelência***	***Inovação***	***Responsabilidade social***
	Compromisso com práticas ambientais e sociais responsáveis, promovendo o equilíbrio entre crescimento económico, conservação ecológica e bem-estar comunitário	Valorização da cultura local, do património natural e da identidade dos territórios de baixa densidade	Foco na qualidade dos serviços e na superação das expectativas dos clientes, através da atenção ao detalhe e do conforto personalizado	Adoção de soluções criativas, tecnológicas e sustentáveis que diferenciem a experiência do hóspede e a operação do negócio	Promoção da inclusão, do emprego local qualificado e da redistribuição dos benefícios económicos do turismo

5.2. Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é uma etapa essencial na elaboração de um plano de negócio e para a formulação dos respetivos objetivos, permitindo compreender os fatores que influenciam a visão do negócio e o contexto de competitividade. Abrange o estudo do setor de atividade, do mercado e concorrência e do ambiente macroeconómico, fornecendo uma base sólida para a formulação de estratégias empresariais (Whittington *et al.*, 2024). Ao integrar a análise externa no plano de negócio, as empresas aumentam a sua capacidade de adaptação e mitigam riscos associados a fatores externos e, desta forma tendem a apresentar maior resiliência e taxas de sucesso mais elevadas (López-Fernández *et al.*, 2016). Assim, não é apenas uma etapa complementar, mas sim um elemento central no desenvolvimento de um plano de negócio robusto, que permite a tomada de decisões estratégicas informadas, minimizando incertezas e maximizando oportunidades num mercado dinâmico.

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a análise do ambiente externo incidiu sobre três vertentes principais: (i) a análise do crescimento do mercado, abrangendo o setor do turismo em geral,

[2] Elaboração própria.

o turismo sustentável e, especificamente, o segmento de *glamping*, tanto a nível global como nacional e regional; (ii) o modelo de negócio do setor de alojamento no turismo sustentável e de natureza na tipologia de *glamping*, através da aplicação da metodologia *Business Model Canvas*; e, por fim, (iii) a análise de competidores, focada na avaliação do turismo sustentável e de natureza e na tipologia de *glamping*, permitindo identificar oportunidades e ameaças estratégicas para o projeto.

5.2.1. Crescimento do Mercado

A análise do crescimento do mercado permite compreender a dinâmica do setor e avaliar o seu potencial de expansão. Para garantir uma abordagem rigorosa e fundamentada, foram aplicadas metodologias de investigação quantitativas e qualitativas, combinando a pesquisa de dados secundários com a recolha e tratamento de dados primários.

A recolha de informações a partir de fontes secundárias é um método fundamental para compreender as tendências do mercado e o seu crescimento ao longo do tempo. Kotler e Keller (2015) destacam que esta técnica permite reduzir custos e tempos associados à recolha primária, oferecendo *insights* iniciais valiosos. Esta abordagem permitiu obter uma visão abrangente do setor, através da análise de relatórios de entidades oficiais, estudos académicos e bases de dados estatísticas. A investigação recorreu a fontes credíveis e reconhecidas no setor do turismo, como a UNWTO (2024) e o Turismo de Portugal (2025), que disponibilizam relatórios anuais sobre o crescimento do turismo internacional e nacional e as tendências emergentes. A Eurostat (2025) e o INE (2025) e BdP(2025) foram também fontes fundamentais para analisar estatísticas comparativas do setor do turismo internacional, em Portugal e nas respetivas regiões (NUTS II). Paralelamente, foram ainda considerados relatórios de consultoras especializadas, que analisam tendências de mercado e a sustentabilidade no setor turístico. A recolha destes dados permitiu avaliar o crescimento global do turismo, com enfoque na Europa e em Portugal, bem com mapear o crescimento do turismo de residentes e não residentes, também ao nível regional (NUTS II) e das diferentes tipologias de alojamento, como o Turismo no Espaço Rural/Habitação.

Considerando a escassez de informação estatística disponível para analisar a procura do turismo sustentável e na natureza, especialmente nas regiões do interior e sobretudo no segmento de *glamping*, a investigação recorreu à aplicação de um questionário dirigido a potenciais consumidores (*Anexo A*), que permitiu obter informação direta sobre as tendências, preferências e expectativas dos turistas neste contexto. Murphy e Murphy (2004) referem que a incorporação da perspetiva do consumidor através da recolha de dados primários é crucial para alinhar a oferta com a procura.

A utilização combinada de dados secundários e primários permitiu mapear de forma abrangente e rigorosa a evolução do turismo em geral, do turismo sustentável e, mais especificamente, do

segmento de *glamping*, tanto a nível global como nacional, regional e local (concelho de Arganil). A investigação permitiu, assim, compreender as dinâmicas do turismo sustentável e do *glamping* e identificar as oportunidades de mercado e as preferências dos consumidores, bem como as principais ameaças à implementação e viabilidade do *XistoSky – Eco Glamping Resort*.

A análise do crescimento do mercado, abrangendo o setor do turismo em geral, o turismo sustentável e, mais especificamente, o segmento de *glamping*, tanto a nível global como nacional e regional a seguir sistematizada, encontra-se densificada no *Anexo B*.

Turismo Internacional

No plano internacional evidencia-se um crescimento robusto e sustentado do setor do turismo, particularmente após os desafios impostos pela pandemia de COVID-19 – ver *Figura 5.1*.



Figura 5.1 Crescimento do Turismo Internacional[3]

Em particular na União Europeia, o crescimento do turismo sublinha a relevância estratégica do sector para as economias globais e locais, traduzindo-se num impacto significativo noutros sectores como a hotelaria, os transportes e os serviços complementares associados ao turismo. As perspetivas para o futuro indicam uma continuação desta tendência de crescimento, impulsionada pelo aumento da mobilidade global, pelo fortalecimento da conectividade aérea e ferroviária de alta velocidade e pela crescente valorização da experiência turística enquanto motor de desenvolvimento económico e sociocultural.

Turismo em Portugal e na Região Centro

Em Portugal, o setor turístico registou um desempenho notável no plano internacional, que reflete não só a recuperação global do setor, mas também o sucesso das estratégias de promoção de Portugal como destino turístico, alavancadas pelas políticas e iniciativas da União Europeia, dirigidas à retoma do turismo nos países da União – ver *Figura 5.2*.

[3] Elaboração própria. Dados UNWTO (2024), Eurostat (2025), INE (2025) e BdP (2025).

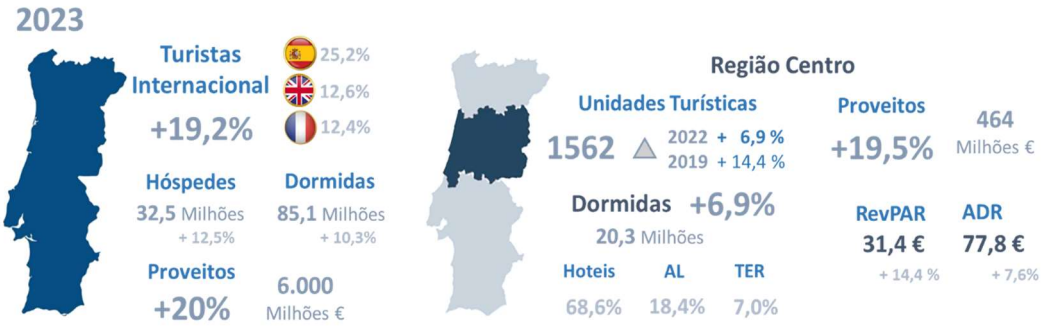


Figura 5.2 Crescimento do Turismo em Portugal e na Região Centro[4]

O turismo em Portugal tem apresentado um crescimento robusto e sustentável, beneficiando da recuperação global das viagens, do reforço da conectividade aérea e da promoção estratégica do país como destino de excelência. O aumento do turismo sustentável e de natureza, a diversificação da oferta hoteleira e o crescimento do mercado de experiências autênticas e culturais representam oportunidades estratégicas para consolidar a posição de Portugal no setor. No entanto, subsistem desafios que podem condicionar este crescimento como a dependência de mercados emissores específicos, a pressão sobre infraestruturas e recursos naturais em destinos turísticos maduros, a subida dos custos operacionais e a eventual volatilidade económica e geopolítica global, que constituem ameaças potenciais à expansão sustentável do setor.

No caso específico da Região Centro, embora o turismo registe crescimento, a baixa captação de turistas internacionais, a menor notoriedade da Região no mercado global e os níveis relativamente baixos de rendimento médio por quarto disponível indicam a necessidade de estratégias mais eficazes de promoção e qualificação da oferta turística. O investimento em infraestruturas de acesso, a valorização dos recursos naturais e patrimoniais e a diferenciação da oferta hoteleira poderão ser fatores críticos para reforçar a competitividade da Região e potenciar o seu crescimento no setor turístico nacional.

Turismo no Espaço Rural e de Habitação

O Turismo no Espaço Rural/Habitação (TER/Habitação) consolidou-se como um segmento em crescimento no setor turístico português, mantendo uma trajetória ascendente em 2023 e evidenciando a resiliência e o potencial de expansão deste segmento. O período pós-pandemia revelou-se determinante para esta evolução, tendo reforçado a procura por experiências autênticas, lazer em ambientes rurais e turismo de proximidade, fatores que impulsionam a sustentabilidade e a valorização das comunidades locais – ver *Figura 5.3.*

[4] Elaboração própria. Dados Eurostat (2025), INE (2025) , BdP (2025) e Turismo de Portugal (2025).



Figura 5.3 Crescimento do Turismo em Espaço Rural/Habitação[5]

O TER/Habitação em Portugal apresenta um potencial significativo de crescimento, sustentado pela procura crescente por turismo sustentável, pela valorização da autenticidade e das tradições locais e pelo desenvolvimento de novos produtos turísticos complementares. A diversificação da oferta e o investimento na qualificação das infraestruturas representam oportunidades estratégicas para a consolidação deste segmento. Contudo, persistem ameaças que podem limitar o seu crescimento, tais como a sazonalidade acentuada, a fraca conectividade das regiões do interior, a escassez de investimentos estruturais e a necessidade de maior promoção internacional. A Região Centro, apesar da sua relevância no contexto do TER/Habitação, enfrenta desafios específicos que exigem políticas eficazes de captação de investimento, de estratégias institucionais (nacionais, regionais e locais) e iniciativas de reforço da notoriedade do destino nos mercados externos. O futuro crescimento sustentável deste segmento dependerá, assim, da capacidade de inovação, adaptação e promoção integrada dos territórios rurais como destinos turísticos diferenciadores e competitivos.

Turismo Sustentável e de Natureza

O turismo sustentável não é uma tipologia de turismo formalmente reconhecida por organizações e instituições do setor na recolha de dados históricos, mas sim uma "*forma de turismo que leva em conta seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs*" (UNWTO, 2024), que se tem consolidado como um segmento de extrema relevância na indústria global de viagens e turismo, com uma taxa de crescimento estimada em 35,7% em 2024, segundo a *Future Market Insights* (2024).

A crescente valorização das práticas sustentáveis por parte dos consumidores tem impulsionado um segmento de mercado emergente, onde os turistas escolhem os seus destinos e alojamentos com base em compromissos ambientais, na oportunidade de se conectarem com a natureza e na possibilidade de contribuírem para as comunidades locais. Esta realidade é validada pela crescente relevância atribuída na obtenção e renovação de selos/certificados de sustentabilidade em função do âmbito da área/atividade/negócio – ver *Figura 5.4.*

[5] Elaboração própria. Dados Eurostat (2025), INE (2025) , BdP (2025) e Turismo de Portugal (2025).

Figura 5.4 Certificados de Sustentabilidade[6]

A ausência de dados fiáveis e rigorosos sobre o crescimento da procura do turismo sustentável, especialmente nas regiões do interior – como a Região Centro e o concelho de Arganil, foi colmatada pelas respostas ao questionário dirigido a potenciais consumidores – ver *Figura 5.5* e *Anexo I* .

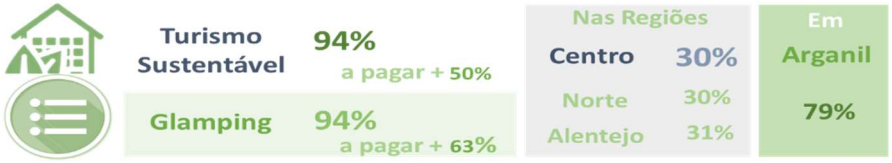


Figura 5.5 Procura do Turismo Sustentável[7]

A análise da procura demonstra uma tendência clara para o crescimento do turismo sustentável e de natureza, impulsionado por um perfil de turista mais consciente, exigente e disposto a pagar mais por experiências autênticas e de baixo impacto ambiental. O *glamping* surge como uma alternativa inovadora e atrativa para este segmento, especialmente para turistas que valorizam o conforto, a exclusividade e o contato direto com a natureza. Apesar da taxa reduzida de turistas que já experienciaram esta tipologia de alojamento, o elevado interesse identificado sugere um forte potencial de crescimento no mercado português, especialmente em regiões de menor densidade turística. O concelho de Arganil, recolhe um interesse turístico significativo e afirma-se como um destino sustentável de referência, desde que suportado por estratégias de promoção, infraestruturas adequadas e diversificação da oferta de alojamento.

5.2.2. Modelo de Negócio

A metodologia *Business Model Canvas* assume um papel fundamental na análise externa do setor de negócios no qual o *XistoSky – Eco Glamping Resort* pretende operar. Esta abordagem visual e estruturada permite identificar, de forma clara e objetiva, os principais componentes do modelo de negócio, e assim sinalizar as ameaças e as oportunidades do projeto. Como introduzido por Osterwalder e Pigneur (2010) a metodologia *Business Model Canvas* é uma *"representação visual de um modelo de negócio que torna mais fácil identificar ameaças e oportunidades, permitindo que as empresas se adaptem e inovem em resposta às dinâmicas do mercado*"

[6] Elaboração própria. Imagens retiradas dos *sites* das entidades certificadoras.
[7] Elaboração própria. Dados primários/Questionário a potenciais consumidores – ver *Anexo A*.

Aplicado ao setor de alojamento turístico sustentável e de natureza na tipologia de *glamping*, o *Business Model Canvas* apresenta-se como uma ferramenta estratégica que estrutura os elementos essenciais para o sucesso de projetos que pretendam destacar-se no segmento do alojamento de luxo sustentável e integrado na natureza – ver *Figura 5.6* e *Anexo C*.

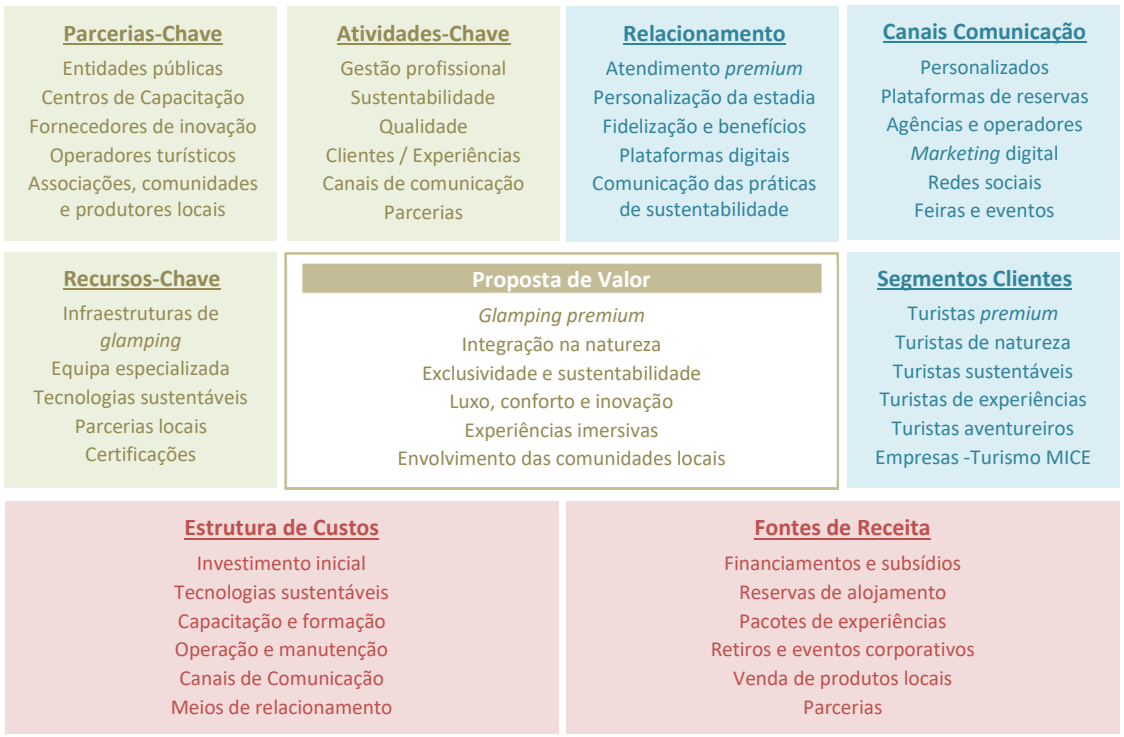


Figura 5.6 *Business Model Canvas* do Setor Turístico Sustentável na Tipologia de *Glamping*[8]

Através da análise das parcerias-chave, das atividades essenciais, dos recursos fundamentais e da estrutura de custos, é possível compreender os desafios a superar e as vantagens competitivas que podem ser exploradas. Além disso, a análise do relacionamento com os clientes, dos canais de comunicação, dos segmentos de clientes, e das fontes de receita possibilita uma melhor adaptação às dinâmicas do mercado, garantindo a diferenciação e a viabilidade do projeto/produto.

O *Business Model Canvas* apresenta a estrutura detalhada das principais forças do setor, que permite identificar as oportunidades e as ameaças a considerar nos projetos a implementar.

A crescente valorização do turismo sustentável, o elevado interesse pela tipologia de *glamping* e a procura por experiências imersivas e personalizadas, bem como o quadro de apoios públicos dirigidos ao desenvolvimento das regiões do interior e especificamente a iniciativas de turismo sustentável, criam condições promissoras para o crescimento do mercado no setor do turismo sustentável na tipologia de *glamping*. Em razão dessas condições promissoras, para além do surgimento de novos projetos/competidores, foram identificados outros desafios a superar que podem limitar a expansão do setor, como: a dependência da sazonalidade e dos fatores climáticos; a complexidade do quadro

[8] Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010). Elaboração própria.

legal e regulamentar para as questões ambientais e para a instalação de equipamentos *glamping* no espaço rural e de natureza; a incerteza da procura face a crises politicas e económicas; e os significativos montantes financeiros de investimento, manutenção e inovação das infraestruturas.

A incorporação da inovação nos alojamentos e a capacidade de oferecer experiências autênticas e diferenciadoras com o envolvimento de parceiros estratégicos, serão fatores críticos de sucesso para novos projetos no setor do turismo sustentável na tipologia de *glamping*. Os níveis de qualidade de serviço e de interação com os clientes, a demonstração das práticas de sustentabilidade, preservação do espaço natural e biodiversidade, bem como do impacto no desenvolvimento socioeconómico das regiões e das comunidades locais, também, serão considerados fatores de diferenciação e de atração dos segmentos de clientes alinhados com a proposta de valor do projeto.

5.2.3. Competidores

A análise de competidores é uma metodologia fundamental na formulação estratégica de um negócio, permitindo compreender o posicionamento da concorrência, identificar tendências do mercado e antecipar desafios e oportunidades.

Considerado um elemento central na estratégia empresarial (Porter, 1980), a análise de competidores permite identificar as forças competitivas que afetam o desempenho de uma empresa dentro de um setor. De acordo com Barney (1991), compreender os recursos e capacidades disponíveis possibilita a formulação de uma estratégia baseada em vantagens sustentáveis. Além disso, Grant (2016) destaca que a análise competitiva permite identificar áreas de diferenciação, seja pela inovação, pelo serviço ou pela estrutura de custos. Segundo Whittington *et al.* (2024), esta metodologia auxilia a deteção de lacunas no mercado, tornando-se crucial para novos projetos.

Com a análise de competidores é possível identificar ameaças, tais como a presença de concorrentes com forte notoriedade e propostas consolidadas no mercado, ou barreiras regulatórias que possam condicionar a entrada de novos concorrentes. Paralelamente, permite reconhecer oportunidades, como as lacunas nos serviços oferecidos pelos concorrentes ou nichos de mercado ainda pouco explorados.

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort* esta abordagem assume particular relevância, pois possibilita a avaliação das forças e fraquezas dos concorrentes, proporcionando *insights* fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

A aplicação da metodologia de análise de competidores permitiu identificar apenas dois empreendimentos no Concelho de Arganil e nos concelhos circundantes, que operam no setor do turismo sustentável na tipologia de *glamping* – ver *Figura 5.7.* e *Anexo D*.



Figura 5.7 Competidores na Tipologia *Glamping*[9]

A análise dos dois concorrentes, a "*Quinta dos Corgos"* no concelho de Tábua e a "*Quinta do Rio Alva and Glamping Lodges"* no concelho de Arganil, permite concluir que o mercado de *glamping* sustentável no interior da Região Centro ainda se encontra em fase de desenvolvimento, com uma oferta bastante limitada em número e tipologia de unidades de alojamento. Em termos de posicionamento, observa-se o primeiro está orientado para um segmento premium e o segundo com proposta mais acessível e vocacionada para atividades de natureza. Nenhum apresenta certificação ambiental ou selos de sustentabilidade, o que configura uma oportunidade estratégica para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* se diferenciar no mercado através da adoção de práticas sustentáveis certificadas. Além disso, há espaço para inovação e diversificação da oferta, nomeadamente através da criação de experiências imersivas na natureza, de serviços de bem-estar e exclusividade e alojamentos na tipologia *premium,* com luxo, conforto e inovação, respondendo à lacuna de mercado e explorando a procura por alojamento de turismo sustentável na região.

Dado que a oferta de *glamping* sustentável na região em análise é limitada, a análise de competidores foi estendida ao universo de empreendimentos turísticos que operam no Concelho de Arganil e nos concelhos circundantes nas tipologias de "Hotel Rural", "Aldeamento Turístico" e "Hotel" com categorias de 4 e 5 estrelas – ver *Figura 5.8* e *Anexo D*.



Figura 5.8 Competidores nas tipologias Hotel Rural, Aldeamento Turístico e Hotel[10]

Estes empreendimentos, apesar de não se inserirem diretamente na tipologia *glamping*, apresentam atributos que podem atrair um segmento de turistas semelhante ao público-alvo do projeto, nomeadamente aqueles que procuram explorar a região e o património natural e cultural, sem abdicar do conforto e da disponibilidade de serviços e equipamentos complementares.

[9] Elaboração própria. Imagens retiradas dos sites dos empreendimentos.
[10] Elaboração própria. Imagens retiradas dos sites dos empreendimentos.

A análise dos nove competidores identificados revela um mercado dinâmico e diversificado (hotéis e aldeamento turístico), com capacidades e posicionamento variados (de 28 a 148 camas por empreendimento e de 72€ a 415€ por noite) e oferta complementar robusta e relevante (piscinas, SPA, atividades de natureza e bem-estar). Contudo, verifica-se que apenas dois empreendimentos possuem certificações de sustentabilidade (*Biosphere Certification* e *Green Key*).

Estão, assim, mapeadas oportunidades estratégicas para projeto, enquanto experiência diferenciada no setor do *glamping* sustentável, com foco na sustentabilidade certificada, aliada a um conceito de exclusividade e integração com a natureza e que oferece atividades ao ar livre, experiências imersivas para atrair um segmento de mercado que valoriza autenticidade e conforto.

5.3. Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno constitui, igualmente, uma etapa fundamental no desenvolvimento do plano de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, permite identificar os pontos fortes e fracos do projeto, avaliando os recursos, competências estratégicas e processos operacionais. Através desta abordagem, torna-se possível compreender como o projeto pode criar valor, consolidar a sua vantagem competitiva sustentável e garantir a sua viabilidade e diferenciação no setor do turismo sustentável. Segundo Grant (1991), uma análise interna eficaz deve permitir às empresas alinhar os seus recursos com as oportunidades do mercado, garantindo uma posição competitiva duradoura.

Para esta finalidade, a análise do ambiente interno foi desenvolvida com base em três metodologias complementares: a Análise da Cadeia de Valor (*Value Chain Analysis*), a Análise de Competências e Vantagem Competitiva – Modelo VRIO e a Análise de Portefólio - Matriz BCG (*Boston Consulting Group*). A combinação destas metodologias consagradas permitirá uma avaliação abrangente e detalhada dos processos internos, dos fatores diferenciadores do projeto e do posicionamento dos produtos e serviços no mercado.

5.3.1. Cadeia de Valor

A Análise da Cadeia de Valor, proposta por Porter (1985), é uma metodologia estratégica que permite examinar de forma sistemática as atividades de uma organização, identificando fontes de vantagem competitiva e oportunidades de otimização. Segundo o autor, uma empresa cria valor ao realizar atividades de forma eficiente e ao desenvolver uma oferta diferenciada que aumentem a sua competitividade. Esta metodologia estrutura as atividades empresariais em atividades primárias, diretamente relacionadas com a criação e entrega da oferta ao cliente, e atividades de apoio, que garantem o suporte e eficiência às operações. Permite, assim, identificar os fatores críticos que

contribuem para a eficiência operacional e para o posicionamento estratégico no mercado, responsáveis pela criação de valor.

A análise da cadeia de valor do *XistoSky – Eco Glamping Resort,* segundo o modelo de Grant (2008), evidencia que as atividades primárias estão estruturadas para garantir uma experiência única e sustentável para os hóspedes e as atividades de suporte desempenham um papel determinante na eficiência e diferenciação das atividades primárias, e, assim, dota o projeto de uma estratégia robusta para alavancar as suas potencialidades, consolidando um crescimento sustentável e reforçando o seu impacto positivo na economia local e no turismo sustentável em Portugal – ver *Figura 5.9* e *Anexo E.*



Figura 5.9 Cadeia de Valor[11]

Sendo um projeto inserido num setor altamente especializado de turismo sustentável na tipologia de *glamping*, a análise da cadeia de valor permite compreender as principais fontes de diferenciação, nomeadamente sustentabilidade, inovação tecnológica, alojamento *premium* e integração com a comunidade local. A sua aplicação possibilita a otimização de recursos, identificação de oportunidades para redução de custos operacionais, maximização da eficiência dos processos e adoção de tecnologias sustentáveis. Além disso, fortalece a proposta de valor, garantindo um serviço alinhado com as expectativas dos turistas que valorizam exclusividade e sustentabilidade. O modelo de negócio, centrado na responsabilidade ambiental e no envolvimento com a comunidade local, representa uma vantagem competitiva significativa. Outro benefício crítico é a mitigação de riscos e desafios, permitindo antecipar e responder a fragilidades operacionais, como a sazonalidade da procura, os custos iniciais elevados e as exigências ambientais.

[11] Adaptado de Grant (2008). Elaboração própria.

5.3.2. Competências e Vantagem Competitiva

A Análise de Competências e Vantagem Competitiva baseada no Modelo VRIO, desenvolvido por Barney (1991), é uma metodologia que permite avaliar os recursos e capacidades estratégicas de uma organização, identificando os que geram vantagem competitiva sustentável. Considera quatro critérios fundamentais para analisar cada recurso ou competência: Valor (*Value*), Raridade (*Rarity*), Imitabilidade (*Imitability*) e Organização (*Organization*).

O Valor mede a capacidade de um recurso para criar benefícios para o cliente e proporcionar diferenciação no mercado. A Raridade avalia a escassez ou exclusividade de um recurso face à concorrência. A Imitabilidade analisa a dificuldade de replicação de um recurso por parte da concorrência. A última dimensão, a Organização, avalia a capacidade da empresa para mobilizar e gerir eficazmente os seus recursos e competências.

A aplicação do Modelo VRIO ao *XistoSky – Eco Glamping Resort* permitiu determinar os recursos estratégicos que criam vantagem competitiva sustentável, bem como identificar áreas que podem ser desenvolvidas para consolidar a sua posição no mercado – ver *Figura 5.10.*

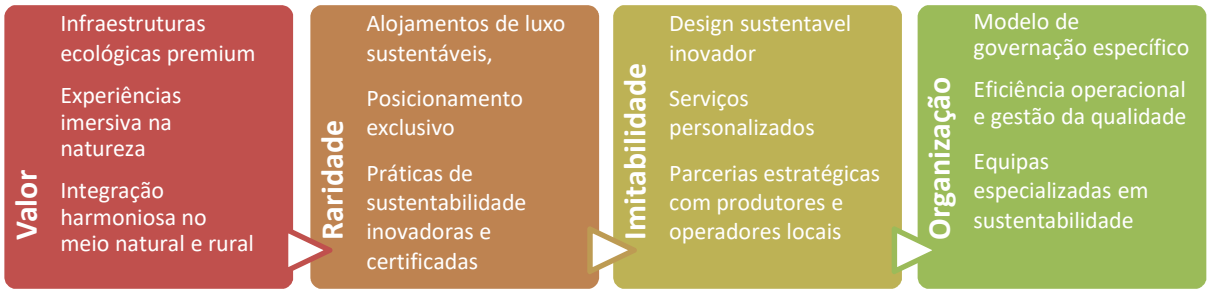


Figura 5.10 Modelo VRIO[12]

Esta análise evidencia os pontos fortes projeto, como a exclusividade da experiência oferecida, inovação na sustentabilidade e a diferenciação no setor, ao mesmo tempo que permite mitigar fragilidades, tais como os desafios inerentes ao investimento inicial significativo e à sazonalidade do turismo de natureza. Ao alinhar os seus recursos com os princípios do VRIO, o projeto estabelece uma base sólida para alcançar um posicionamento diferenciado, competitivo e sustentável no setor do *glamping*, tanto no mercado nacional como internacional.

5.3.3. Portefólio

A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*), desenvolvida por Henderson (1970), é uma ferramenta de análise estratégica que permite avaliar o posicionamento competitivo do portfólio de produtos e serviços de um negócio, considerando a quota de mercado relativa e o crescimento do setor. Esta

[12] Adaptado de Barney (1991). Elaboração própria.

metodologia classifica os produtos e serviços em quatro categorias: "Estrelas" (*Stars*), "Vacas Leiteiras" (*Cash Cows*), "Interrogações" (*Question Marks*) e "Cães" (*Dogs*), proporcionando uma visão sobre o potencial de rentabilidade, os investimentos necessários e as prioridades estratégicas do projeto.

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a Matriz BCG permite categorizar as principais áreas do negócio, avaliando a sua atratividade e necessidade de investimento – ver *Figura 5.11*.



Figura 5.11 Matriz BCG[13]

Os serviços de *glamping premium,* enquanto pacotes de experiências imersivas na natureza, posicionam-se como "Estrelas", operam num mercado em crescimento acelerado e apresentam potencial de alta rentabilidade. As reservas diretas de alojamento sem serviços complementares são classificadas como "Vacas Leiteiras", pois, apesar do crescimento moderado do mercado de alojamento turístico na região, representam uma fonte de receita estável e essencial para financiar outras áreas diferenciadoras do projeto. Produtos emergentes, como retiros e eventos corporativos sustentáveis e pacotes de bem-estar, integram a categoria "Interrogações", face ao investimento significativo e ao sucesso das estratégias de captação de mercado que minimizem o efeito da sazonalidade, pelo que devem ser avaliados na fase de expansão do projeto. Finalmente, os serviços menos alinhados com a proposta de valor, que apresentem baixa procura e crescimento reduzido, como os recintos de desporto coletivo, podem ser categorizados como "Cães", não devendo ser priorizados no investimento e na estrutura de custos do projeto.

A aplicação da Matriz BCG ao *XistoSky – Eco Glamping Resort* aporta benefícios estratégicos, nomeadamente a identificação das áreas que devem ser prioritárias em termos de investimento, a avaliação da viabilidade financeira e fatores competitivos do projeto, e o suporte na definição de estratégias para implementação/expansão, diferenciação e rentabilização do portfólio de serviços.

[13] Adaptado de Henderson (1970). Elaboração própria.

5.4. Análise Competitiva

A análise competitiva confronta e combina as oportunidades e ameaças externas com as forças e fraquezas internas, permitindo a formulação de estratégias que alavancam as vantagens competitivas e mitigam as desvantagens competitivas.

5.4.1. SWOT

A análise *SWOT* (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) é uma ferramenta amplamente utilizada na formulação estratégica para identificar fatores internos e externos que influenciam a competitividade de uma organização (Gürel & Tat, 2017). Com base nas análises interna e externa antes apresentadas para o *XistoSky – Eco Glamping Resort*, foram agrupados os principais fatores da análise *SWOT* – ver *Figura 5.12*.

Fatores Internos	**Forças** • Posicionamento *premium* e acomodações de luxo • Sustentabilidade e certificação ambiental • Oferta de experiências autênticas e exclusivas • Formação e capacitação de equipas especializadas • Potencial de parcerias estratégicas	**Fraquezas** • Elevado investimento inicial e custos de manutenção • Dependência da sazonalidade • Baixa notoriedade da região como destino turístico de luxo • Logística e acessibilidades limitadas • Desafios na captação de mão de obra qualificada na região
Fatores Externos	**Oportunidades** • Crescimento do turismo sustentável e do *glamping* • Apoios públicos e incentivos às regiões do interior • Crescente de preferência por experiências autênticas • Expansão das plataformas digitais de promoção e reservas • Crescente interesse de empresas por retiros corporativos sustentáveis	**Ameaças** • Concorrência crescente no setor do turismo sustentável • Possíveis alterações nas políticas de incentivos públicos • Instabilidade económica e aumento dos custos operacionais • Exigências regulatórias e ambientais complexas • Impacto das alterações climáticas

Figura 5.12 Análise SWOT

5.4.2. SWOT Sistémica

A mera identificação dos fatores externos e internos que resultam da abordagem tradicional da *SWOT* configura uma limitação à estruturação de estratégias robustas e alinhadas com as particularidades do mercado e do projeto, porquanto não aprofunda as interações entre eles. Para superar essa limitação a metodologia *SWOT* Sistémica introduz uma abordagem integrada para mitigar desvantagens competitivas (Houben *et al.* 1999). Categoriza os fatores em quatro dimensões adicionais: desafios (forças *vs* oportunidades), restrições (fraquezas *vs* oportunidades), alertas (forças *vs* ameaças) e perigos (fraquezas *vs* ameaças), facultando uma visão clara das inter-relações estratégicas e das ações necessárias para otimizar o posicionamento competitivo de um projeto (Kotler & Keller, 2015).

No âmbito do plano de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a análise da *SWOT* Sistémica permite estruturar estratégias robustas, alinhadas com as particularidades do mercado do turismo sustentável de natureza e da tipologia de *glamping*, proporcionando uma abordagem mais profunda e analítica e garantindo que as decisões estratégicas estão suportadas em interações dinâmicas entre fatores internos e externos. Dessa forma, maximiza o aproveitamento das oportunidades de crescimento, mitiga riscos e consolida um posicionamento diferenciado e sustentável no mercado do turismo sustentável na tipologia de *glamping* em Portugal. Das interações dinâmicas entre fatores internos e externos resultam as estratégias competitivas a desenvolver – ver *Figura 5.13.*

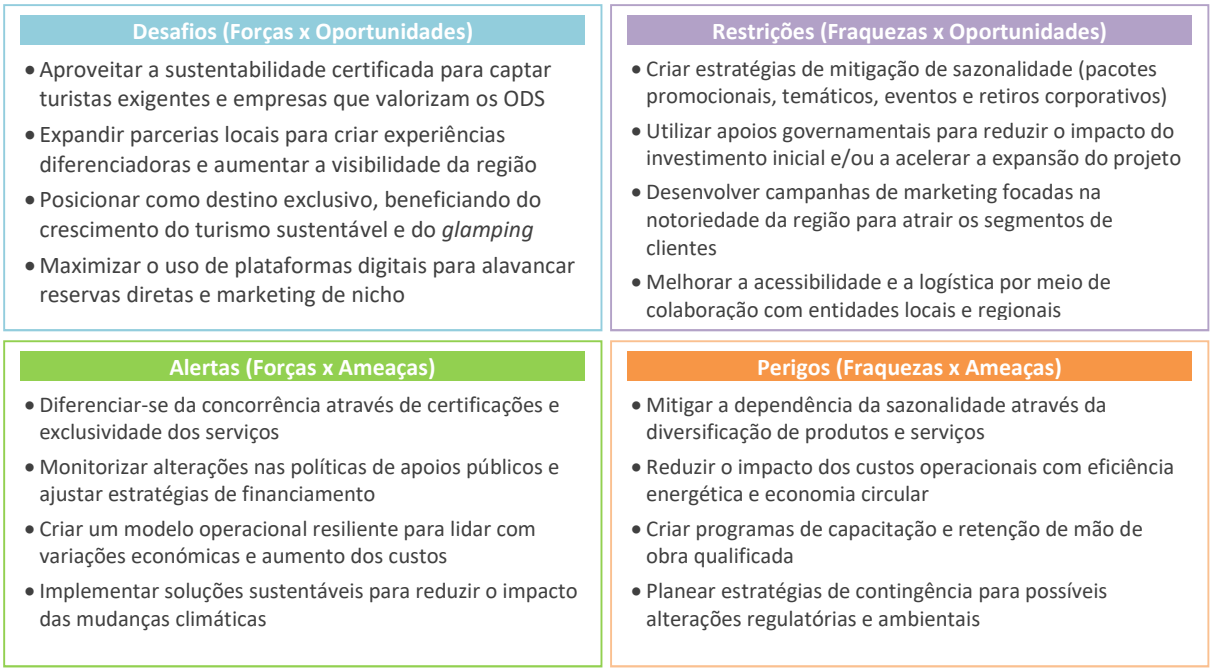


Figura 5.13 Estratégias Competitivas - Análise SWOT Sistémica[14]

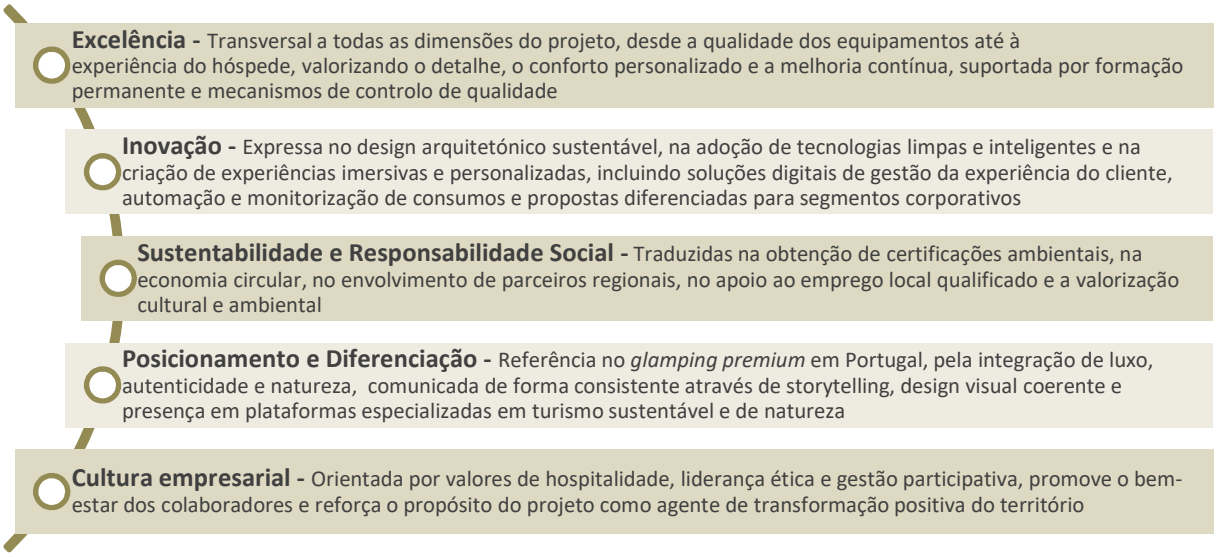
5.5. Estratégia de Diferenciação

A formulação de uma estratégia de negócio eficaz constitui um fator crítico para o sucesso e sustentabilidade de qualquer projeto empresarial, especialmente em contextos inovadores e emergentes como o turismo de natureza e o *glamping*. Segundo Porter (1996), a estratégia empresarial consiste na criação de uma posição única e valiosa no mercado, sustentada por um conjunto coerente de atividades ou elementos-chave.

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a estratégia que melhor suporta a visão, missão e os valores é a estratégia de diferenciação, que permite alinhar as exigências do mercado cada vez mais orientado para a autenticidade, sustentabilidade e personalização da experiência turística, com a que valorização orientada e integrada dos respetivos elementos chave – ver *Quadro 5.2.*

[14] Elaboração própria.

Quadro 5.2 Elementos-Chave da Estratégia[15]



5.6. *Mix* de Produtos e *Marketing*

A formulação do *mix* de produtos e *marketing* é crucial na implementação do plano estratégico de qualquer negócio, refletindo a forma como os produtos, serviços e ações promocionais são concebidos, entregues e comunicados ao mercado. Este conceito, amplamente abordado na literatura de *marketing* (Kotler & Keller, 2015), reflete a proposta de valor da marca e orienta o desenho das ofertas, de acordo com as necessidades e preferências do mercado-alvo. Resulta, assim, da articulação dos quatro pilares fundamentais do *marketing mix* – produto, preço, distribuição e promoção – aos quais se acrescentam, no setor dos serviços, os elementos pessoas, processos e evidência física (Booms & Bitner, 1981).

No contexto do turismo experiencial, e em particular no *glamping*, o *mix* de produtos e *marketing* deve refletir não só a proposta de valor funcional, mas sobretudo a componente emocional e simbólica da experiência oferecida, considerando os atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para a perceção de exclusividade, autenticidade e bem-estar (Pine & Gilmore, 1999). A construção deste portefólio de produtos e serviços deve, por isso, basear-se numa abordagem centrada no cliente e sustentada por dados empíricos.

A definição do *mix* de produtos e *marketing* do *XistoSky – Eco Glamping Resort* será orientada por uma abordagem integrada e centrada no cliente, ancorada na estratégia de negócio e alinhada com os resultados extraídos do questionário dirigido a potenciais consumidores (*Anexo A*), que evidenciam um elevado interesse por estadias na natureza, conforto e sustentabilidade, bem como uma predisposição para pagar um valor adicional por experiências imersivas e personalizadas. Estes dados

[15] Elaboração própria.

revelam-se fundamentais para a definição coerente da oferta, segmentada e competitiva, adaptada às tendências de consumo emergentes no setor do turismo sustentável e de natureza.

A abordagem integrada do *mix* de produtos e *marketing* do projeto estabelece uma base sólida para competir no setor do turismo sustentável e experiencial, entregando valor real e percebido aos seus clientes, e construindo uma marca forte, coerente e diferenciadora – ver *Quadro 5.3 e Anexo F.*

Quadro 5.3 Mix de Produtos e Marketing[16]

PRODUTO	▪ Alojamento *premium* em *glamping* ▪ Experiências imersivas na natureza, gastronomia e raízes locais, saúde e bem-estar ▪ Aluguer de espaços para eventos corporativos e privados, sala de *coworking* ▪ Serviços complementares
PREÇO	▪ Princípio de valor percebido - Exclusividade e qualidade ▪ Superior ao alojamento tradicional de turismo sustentável ▪ Segmentação sazonal ▪ Ajustado à tipologia e aos serviços complementares
DISTRIBUIÇÃO	▪ Canais diretos e digitais ▪ Plataformas especializadas em turismo sustentável ▪ Operadores turísticos, agências de viagens especializadas ▪ Parceiros regionais
PROMOÇÃO	▪ Multicanal, emocional e segmentada ▪ Estratégias digitais e ações de *branding* ▪ Parcerias e participação em eventos do setor. ▪ Segmentação, personalização e avaliação contínua
PESSOAS	▪ Equipas multidisciplinares, ágeis, alinhadas com os objetivos estratégicos ▪ Gestão participativa, formação contínua, valorização profissional ▪ Empatia, sensibilidade ambiental, experiência em hospitalidade ▪ Ligação à região
PROCESSOS	▪ Sistemas digitais integrados de gestão ▪ Comunicação com o cliente e *feedback* contínuo ▪ Boas práticas de governação ▪ Protocolos de qualidade, certificações
EVIDÊNCIA FÍSICA	▪ Unidades de alojamento *Glamping*, tipologia "Chalé/Cabana" ▪ Espaços comuns ▪ Áreas de bem-estar (piscinas exterior e interior, *jacuzzi*, sauna e SPA) ▪ Espaços de eventos e convívio,

5.7. Objetivos

A formulação clara dos objetivos de um plano de negócio permite orientar as decisões operacionais e estratégicas de forma coerente e fundamentada. Segundo Kuratko (2016), os objetivos de um plano de negócio devem traduzir-se em metas mensuráveis que reflitam a missão do projeto, a sua proposta de valor e os resultados esperados a curto, médio e longo prazo. Para além de funcionarem como guia para a implementação e gestão do projeto, os objetivos constituem também uma ferramenta de comunicação fundamental com potenciais investidores, financiadores e parceiros estratégicos, demonstrando a consistência da proposta e a sua viabilidade.

[16] Elaboração própria.

No contexto de empreendimentos inovadores e sustentáveis, a definição de objetivos torna-se ainda mais relevante, uma vez que deve integrar de forma articulada as dimensões económica, social e ambiental, conforme defendido por Elkington (1998) no modelo do *triple bottom line*. Além disso, autores como Osterwalder e Pigneur (2010) sublinham que os objetivos estratégicos de um negócio devem ser consistentes com o seu modelo de negócio e com as condições do mercado, funcionando como pontos de ancoragem para a criação de valor e para a diferenciação competitiva.

Desta forma, os objetivos do plano de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort* asseguraram a coerência com a proposta inovadora do projeto, com os resultados da análise estratégica e com os princípios do turismo sustentável e da natureza, constituindo o alicerce para a implementação eficaz, posicionamento competitivo e impacto positivo no território – ver *Figura 5.14* e *Anexo G*.



Figura 5.14 Objetivos[17]

Asseguram, igualmente, o alinhamento reforçado com a questão central da investigação que orienta a presente tese – "*como assegurar a viabilidade económica e financeira de um projeto de glamping sustentável, garantindo simultaneamente a valorização do território e o desenvolvimento socioeconómico local*", e com as subquestões identificadas no "Problema de Investigação" (Ponto 2).

Os objetivos do plano de negócio estruturam-se em torno da avaliação da viabilidade económica e financeira do projeto, mediante projeções rigorosas que assegurem a sustentabilidade e o retorno do investimento, e do desenvolvimento de um modelo de negócio inovador e sustentável, que una exclusividade, conforto e práticas ecológicas. Procuram, ainda, posicionar o projeto como uma referência no segmento de *glamping premium*, através de estratégias de *marketing* e *branding* que reforcem a notoriedade da marca. Simultaneamente, visam promover o desenvolvimento socioeconómico da região, com a criação de emprego, valorização dos recursos locais e dinamização da economia circular. Por fim, integram o compromisso com a sustentabilidade ambiental e a

[17] Elaboração própria.

responsabilidade social, assegurando a adoção de práticas alinhadas com os ODS e com as expectativas de turistas e investidores conscientes.

Para além destes objetivos específicos, delineados no âmbito do plano de negócio, a presente tese procura igualmente alcançar um conjunto de objetivos complementares de natureza académica e científica. Em primeiro lugar, pretende-se apresentar uma proposta de valor diferenciadora, que evidencie os atributos exclusivos do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, enquanto destino sustentável de elevada qualidade e autenticidade. Em segundo lugar, ambiciona-se contribuir para a literatura académica sobre a viabilidade de projetos de *glamping* sustentável em territórios rurais, disponibilizando um caso prático que possa servir de referência para futuros estudos, políticas públicas e iniciativas empresariais no setor do turismo sustentável. Por fim, procura-se identificar os principais desafios e limitações associados à implementação do projeto – sejam eles de natureza legal, ambiental, financeira ou operacional – e propor estratégias de mitigação fundamentadas, que contribuam para a minimização dos riscos e o reforço da resiliência do modelo de negócio.

5.8. Estratégias de Desenvolvimento

A definição de estratégias de desenvolvimento, fundamental no processo de planeamento estratégico em ambientes complexos e dinâmicos, permite estabelecer a direção de crescimento e consolidação de um projeto empresarial (Whittington *et al.*, 2024).

No caso do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, as estratégias de desenvolvimento visam não apenas garantir a viabilidade e sustentabilidade do negócio a longo prazo, mas também promover a sua evolução progressiva enquanto referência no segmento de *glamping premium* sustentável em Portugal, através da inovação, valorização do território e criação de valor partilhado com a comunidade envolvente.

Tendo por base a análise estratégica previamente realizada, e alinhada com a missão e os valores do projeto, as estratégias de desenvolvimento serão orientadas por três eixos principais: consolidação da operação, expansão da oferta e afirmação da marca no mercado – ver *Figura 5.15*.



Figura 5.15 Estratégia de desenvolvimento [18]

Numa primeira fase, o foco estará na consolidação das unidades de alojamento iniciais, assegurando a excelência da experiência turística oferecida, o cumprimento rigoroso dos princípios de sustentabilidade e a implementação de um modelo de gestão eficiente e flexível. Esta fase incluirá o

[18] Elaboração própria.

reforço das parcerias locais, o desenvolvimento de uma equipa especializada, o acompanhamento contínuo da satisfação dos clientes e a obtenção de certificações ambientais reconhecidas, como forma de legitimar o posicionamento e diferenciação do projeto.

Numa segunda fase, e em função dos resultados obtidos, segue-se a expansão da oferta, quer através do aumento do número de unidades de alojamento, quer pela diversificação dos serviços e equipamentos complementares, como: experiências temáticas imersivas, programas de bem-estar, retiros corporativos e eventos particulares. Esta expansão e diversificação pretende responder ao impacto da sazonalidade e ao aumento da atratividade da região. Será realizada de forma faseada e sustentável, garantindo a viabilidade e respeitando a capacidade de carga do território e os objetivos de impacto positivo na comunidade local.

Por fim, a estratégia de desenvolvimento contempla a afirmação da marca no panorama nacional e internacional, através da participação em redes e eventos de turismo sustentável, da implementação de campanhas de comunicação dirigidas a segmentos estratégicos e da aposta em canais digitais e plataformas de reservas especializadas. Esta abordagem visa reforçar a notoriedade e a reputação da marca, bem como atrair públicos-alvo alinhados com os valores do projeto, potenciando o efeito das plataformas digitais e redes sociais como ferramentas de crescimento.

5.9. Políticas de Implementação

A definição de políticas de implementação permite operacionalizar a estratégia delineada e garantir a coerência entre os objetivos estratégicos, os recursos disponíveis e a execução eficaz das ações previstas. No contexto de negócios inovadores e sustentáveis, a articulação entre as políticas organizacionais, tecnológicas, financeiras e de *marketing* revela-se particularmente relevante, pois assegura que os princípios orientadores do projeto são refletidos em todas as dimensões da sua implementação (David & David, 2017; Kotler & Keller, 2015).

A literatura sublinha que o sucesso na implementação de um plano de negócio depende da clareza e consistência das políticas que regulam os principais eixos de decisão, nomeadamente a gestão de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, bem como as estratégias de *marketing* e comunicação (Mintzberg *et al.*, 2009). Estas políticas devem ser formuladas com base numa lógica de alinhamento estratégico, adaptabilidade às condições do mercado e orientação para a criação de valor partilhado, particularmente em projetos de turismo sustentável e experiencial, onde o impacto ambiental e social assume papel central (Brandt & Buckley, 2018; Elkington, 1998).

5.9.1. Política de Marketing

A formulação de uma política de *marketing* é um elemento estruturante, especialmente crítico no setor do turismo experiencial e sustentável, onde a diferenciação e a criação de valor simbólico são determinantes para o posicionamento competitivo (Kotler & Keller, 2015). Segundo Pine e Gilmore (2018), na economia da experiência, os consumidores não compram apenas produtos ou serviços, mas procuram experiências autênticas, transformadoras e memoráveis.

No caso do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a política de *marketing* assume-se como um instrumento estratégico central para garantir a visibilidade, atratividade e diferenciação do projeto. Visa desenvolver e consolidar a marca como referência no segmento de *glamping premium* sustentável, promovendo uma ligação emocional com os consumidores e maximizando o valor percebido da experiência oferecida, suportada por ferramentas digitais, parcerias e valores sustentáveis. Assente em objetivos estratégicos, elementos estruturantes e indicadores de desempenho, a política de *marketing* articula as ações que refletem os atributos tangíveis e intangíveis da marca, ancorados na sustentabilidade, exclusividade, autenticidade e bem-estar – ver *Quadro 5.4.*

Quadro 5.4 Política de Marketing

Objetivos estratégicos

- Posicionar o projeto como uma marca premium no turismo de natureza e *glamping* sustentável;
- Aumentar a notoriedade e visibilidade do projeto junto de públicos-alvo estratégicos (nacionais e internacionais);
- Promover a captação, conversão e fidelização de clientes através de canais diretos e digitais;
- Comunicar de forma clara e diferenciadora os valores do projeto: sustentabilidade, exclusividade e autenticidade;
- Criar uma comunidade em torno da marca, promovendo o *engagement* e o *marketing* relacional.

Elementos estruturantes

- **Posicionamento e *branding* -** Direcionado a turistas exigentes que valorizam conforto, natureza, exclusividade e impacto positivo, associado a identidade da marca, com um logótipo elegante, cores naturais, tipografia minimalista e um *storytelling* autêntico, que comunique a missão do projeto e o seu enraizamento territorial.
- **Comunicação digital integrada -** Disponibilização de um *website* oficial com sistema de reservas, blog com conteúdos inspiracionais e informativos, e integração com plataformas de reservas. As redes sociais serão utilizadas para difusão de conteúdos visuais de alta qualidade, campanhas segmentadas, promoção de eventos, parcerias estratégicas com influenciadores, bloggers de viagem, imprensa especializada e operadores turísticos com foco em ecoturismo e turismo de luxo sustentável.
- **Estratégia de segmentação e personalização -** Foco em nichos específicos: casais jovens urbanos, famílias conscientes, empresas em busca de retiros sustentáveis e turistas internacionais de turismo de experiência, co recurso a ferramentas de *CRM* para personalizar campanhas, e-mails, ofertas e benefícios, promovendo a fidelização dos clientes e o marketing relacional.
- **Experiência de marca e proposta de valor-** Associar a marca a práticas concretas de sustentabilidade e responsabilidade social, traduzidas em certificações. A experiência do cliente será enriquecida por elementos de design sensorial, hospitalidade personalizada e envolvimento com a cultura local.

Indicadores de desempenho

- Taxa de ocupação e número de reservas diretas;
- Tráfego e taxa de conversão no *website*;
- Alcance, *engagement* e crescimento das comunidades nas redes sociais;
- Retorno sobre o investimento (ROIC) das campanhas digitais;
- Taxa de recompra e NPS (*Net Promoter Score*) dos clientes.

5.9.2. Política Tecnológica (Inovação)

O sucesso da implementação de projetos turísticos inovadores reside na condução de uma política tecnológica, enquanto eixo estratégico fundamental. A inovação tecnológica é simultaneamente um vetor de eficiência operacional, de diferenciação competitiva e de sustentabilidade ambiental, social e económica (Gössling, 2021; Elkington, 1998). No contexto atual da transformação digital e da transição ecológica, as empresas turísticas enfrentam o desafio de integrar tecnologias verdes e digitais que maximizem a experiência do cliente e, simultaneamente, minimizem o impacto ambiental da operação (Buhalis & Amaranggana, 2015). A inovação deve, assim, ser entendida como um processo transversal, capaz de gerar valor económico, ambiental e simbólico, alicerçado numa lógica de *smart tourism* e ecoeficiência (Gretzel *et al.*, 2015).

No caso do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, a política tecnológica, com objetivos estratégicos, elementos estruturantes e indicadores de desempenho, será orientada por uma abordagem integrada de sustentabilidade, digitalização e inovação. Através da adoção de tecnologias limpas, inteligentes e centradas na experiência do cliente, o projeto pretende posicionar-se como uma referência em turismo de natureza inteligente e regenerativo, conciliando desempenho económico com impacto ambiental e social positivo – ver *Quadro 5.5.*

Quadro 5.5 Política Tecnológica (Inovação)

Objetivos estratégicos

- Integrar tecnologias limpas e de baixo impacto ambiental nas infraestruturas e operações;
- Otimizar a eficiência energética, hídrica e de resíduos através de sistemas inteligentes;
- Digitalizar a experiência do cliente, desde a reserva até ao pós-estadia;
- Estimular a inovação contínua e a monitorização do desempenho ambiental;
- Contribuir para a certificação do projeto enquanto empreendimento sustentável e inteligente.

Elementos estruturantes

- **Infraestruturas ecológicas inteligentes -** Baseadas em soluções modulares sustentáveis, com materiais recicláveis, isolamento térmico natural e integração passiva com a paisagem. A tecnologia será incorporada desde a base, com sistemas de captação de energia solar fotovoltaica, aquecimento de água por painéis solares, e baterias de armazenamento para autoconsumo.
- **Sistemas de eficiência e monitorização ambiental -** Adoção de sensores IoT (Internet of Things) para monitorização em tempo real dos consumos de energia, água e temperatura, interligados a um sistema central de gestão ambiental que permitirá ajustar automaticamente a climatização, a iluminação e a rega, promovendo o uso racional dos recursos e reduzindo desperdícios.
- **Digitalização da experiência do hóspede** - Disponibilização de uma aplicação móvel personalizada, que permitirá: self check-in e check-out; controlo da climatização e iluminação dos alojamentos; reserva de experiências (passeios, massagens, piqueniques, trilhos); acesso a conteúdos sobre a biodiversidade local e práticas sustentáveis do resort; submissão de *feedback* e partilha de experiências nas redes sociais.

Indicadores de desempenho

- Percentagem de autoconsumo energético com fontes renováveis (>80%);
- Eficiência hídrica (redução de consumo per capita >40%);
- Número de funcionalidades digitais por cliente, utilizadas por estadia;
- Grau de satisfação dos hóspedes com as tecnologias;
- Nível de certificação ambiental e tecnológica (ex: *Biosphere*, *Smart Tourism Destination*).

5.9.3. Política Organizacional

A política organizacional define a estrutura, a cultura e os processos internos que sustentam a operacionalização do projeto, sendo determinante para assegurar a coerência entre a estratégia e a sua concretização. De acordo com Robbins e Coulter (2021), uma estrutura organizacional eficaz deve permitir a fluidez da comunicação, a clarificação de responsabilidades e a flexibilidade na adaptação a mudanças. Para além disso, num projeto fortemente orientado para a sustentabilidade e bem-estar do cliente, a cultura organizacional assume-se como elemento crítico de diferenciação, influenciando a qualidade do serviço, a motivação dos colaboradores e o impacto no território (Schein, 2010).

A política organizacional do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, delineada em torno de objetivos estratégicos, elementos estruturantes e indicadores de desempenho, está estruturada para assegurar uma implementação coerente com a cultura empresarial e com restantes elementos-chave da estratégia – excelência, inovação, sustentabilidade, responsabilidade social e o posicionamento e a diferenciação – assegurando simultaneamente eficiência operacional e criação de valor partilhado. Ao integrar uma equipa qualificada e uma cultura organizacional orientada, esta política reforça a competitividade, a autenticidade e o impacto positivo do projeto no território – *ver Quadro 5.6.*

Quadro 5.6 Política Organizacional

Objetivos estratégicos

- Estruturar uma equipa multidisciplinar, ágil e alinhada com os valores do projeto;
- Promover uma cultura de excelência, hospitalidade e sustentabilidade;
- Assegurar a qualificação contínua dos recursos humanos;
- Estabelecer mecanismos de governação e avaliação orientados para o impacto social e ambiental.

Elementos estruturantes

- **Estrutura organizacional -** Adoção de uma estrutura funcional flexível, adequada a cada fase de implementação do projeto e à complexidade de serviço a prestar. Estão definidas áreas-chave com competencias, recursos e responsabilidades atribuidas, que reportam à direção geral do empreendimento.
- **Cultura e valores organizacionais -** Prolongamento dos valores estratégicos do projeto: sustentabilidade, autenticidade, excelência, inovação e responsabilidade social, cultivada através de: recrutamento orientado por competências técnicas e alinhamento de valores; formação contínua em hospitalidade sustentável, práticas ecológicas e valorização do território; estímulo à autonomia e à criatividade; políticas de bem-estar, inclusão e reconhecimento dos colaboradores.
- **Governança e sustentabilidade interna** - Modelo de governação orientado para o impacto, integrando princípios de ESG (Environmental, Social and Governance), que contempla a realização periódica de encontros participativos com os colaboradores e com os stakeholders locais (produtores, artesãos, instituições), visando o reforço a legitimidade do projeto no território, a garantia transparência e o alinhamento com os objetivos de gestão com os compromissos ambientais e sociais assumidos, suportados pela monitorização e divulgação dos indicadores de desempenho.

Indicadores de desempenho

- Percentagem de colaboradores recrutados localmente (>80%);
- Taxa de retenção de colaboradores (>85%);
- Grau de satisfação da equipa (medido por inquéritos);
- Média de horas de formação por colaborador;
- Cumprimento dos planos de sustentabilidade interna e certificações.

5.9.4. Política Financeira

A política financeira constitui um pilar essencial na viabilidade e sustentabilidade, sobretudo em projetos de capital inicial intensivo e com forte compromisso com práticas de sustentabilidade ambiental e social. Esta política visa garantir uma estrutura financeira sólida, capaz de suportar as diferentes fases de implementação, expansão e operação do projeto, assegurando simultaneamente o retorno do investimento e o alinhamento com os princípios da responsabilidade económica e da transparência (Guilding, 2007; Choi *et al.,* 2018).

A política financeira do *XistoSky – Eco Glamping Resort* está orientada para a criação de um modelo resiliente, ético e sustentável, capaz de gerar retorno para os promotores/investidores, valor para a comunidade local e estabilidade na operação – ver *Quadro 5.7.*

Quadro 5.7 Política Financeira

Objetivos estratégicos

- Assegurar a cobertura dos investimentos iniciais com recurso a capitais próprios e fontes de financiamento;
- Garantir a sustentabilidade económico-financeira ao longo do ciclo de vida do projeto;
- Maximizar a rentabilidade do investimento e o retorno sobre o capital aplicado;
- Implementar práticas de controlo orçamental e gestão de risco com os princípios da boa governação.

Elementos estruturantes

- **Estrutura de financiamento -** Adoção de uma estrutura de financiamento mista composta por capitais próprios; financiamento bancário de médio/longo prazo com garantia mútua, assegurando um rácio equilibrado entre autonomia financeira e capacidade de mobilização de recursos externos.
- **Controlo orçamental e planeamento financeiro - P**laneamento financeiro orientado para a prudência e resiliência e adoção de ferramentas de controlo orçamental rigoroso, incluindo: monitorização de orçamentos anuais por áreas-chave; projeções mensais de fluxos de caixa e respetiva análise de desvios; indicadores financeiros-chave: margem bruta, EBIT, ponto crítico de equilíbrio, retorno do capital investido (ROIC) e valor atual líquido (VAL); e análise de sensibilidade com cenários capazes de sinalizar variáveis criticas.
- **Preços e receitas** - Fixação de preços com base na perceção de valor e na elasticidade identificada no análise de mercado, posicionando-se no segmento premium. A estratégia de receitas será diversificada para aumentar a resiliência financeira, reduzir a dependência das reservas de alojamento e mitigar o impacto da sazonalidade.
- **Investimento e reinvestimento** - Afetação de parte dos resultados líquidos anuais para a expansão faseada do empreendimento, reinvestimento na inovação e sustentabilidade; certificações ESG e ambientais; formação contínua da equipa e programas de impacto social local.

Indicadores de desempenho

- EBIT > 25% no 3.º ano de operação;
- Rentabilidade do Capital Investido (ROIC) > 20% até ao 5.º ano;
- Taxa de ocupação média anual > 60% a partir do 2.º ano;

5.10. Requisitos e Plano de Implementação

A implementação de um projeto turístico inovador e sustentável requer a mobilização de um conjunto articulado de recursos, competências, processos e condições legais e organizacionais que assegurem a transição eficaz entre o planeamento estratégico e a concretização operacional e efetiva do projeto. A identificação dos requisitos para a implementação permite antecipar constrangimentos, minimizar riscos e garantir a coerência com a estratégia e operação do plano de negócio (Mintzberg *et al.*, 2009).

De acordo com a abordagem da gestão estratégica de implementação, o sucesso de um empreendimento não depende exclusivamente da formulação de uma estratégia robusta, mas da sua capacidade de execução (Hrebiniak, 2005), que requer, sobretudo, a disponibilização atempada dos recursos materiais e financeiros, a qualificação das equipas, a clareza nos processos organizacionais e o cumprimento de requisitos legais e regulamentares. Enquanto projeto orientado para a sustentabilidade e a inovação, os requisitos de implementação estendem-se também às dimensões ambiental, social e tecnológica, exigindo uma abordagem integrada e alinhada com os princípios do turismo sustentável e da criação de valor partilhado (Porter & Kramer, 2011; Elkington, 1998).

A adequada implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* depende da convergência estruturada de condições físicas, organizacionais, legais, tecnológicas e financeiras, em cada fase da implementação, bem como do mapeamento rigoroso destes requisitos, que assegura que o projeto decorre com base em princípios de sustentabilidade, inovação e viabilidade económica, respeitando os valores fundacionais do plano de negócio – ver *Gráfico 5.1 e Anexo H*.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Físicos e Infraestruturais						
Aquisição e preparação de terreno e acessos						
Projeto de arquitetura e especialidades						
Infraestruturas técnicas (água, luz, esgotos)						
Unidades glamping, mobiliário, equipamentos e decoração						
Receção, escritório, espaços de apoio e equipamentos						
Piscina Exterior / Solário						
Piscina Interior / Jacuzzi / Sauna / Ginásio						
Espaço de Eventos / Sala de Coworking e equipamentos						
Sistemas de energias renováveis, climatização e drenagem sustentável						
Equipamentos de segurança/vigilância, limpeza e manutenção						
Equipamento de transporte						
Humanos e Organizacionais						
Constituição da equipa inicial						
Formação inicial em hospitalidade sustentável						
Consultoria técnica RH						
Legais, Regulamentares e Ambientais						
Licenciamento urbanístico e turístico						
Consultoria legal e técnica/ambiental						
Certificação sustentável (ex: Biosphere / Green Key)						
Adesão a programas ESG / Turismo 360º						
Tecnológicos e Digitais						
Desenvolvimento de website com sistema de reservas						
Desenvolvimento de aplicação móvel						
Instalação de sistema CRM, ERP e Dashboards						
Instalação de rede Wi-Fi completa						
Sensores IoT para eficiência energética e hídrica						
Financeiros						
Capital próprio						
Financiamento bancário						
Fundo de reserva de liquidez						

Gráfico 5.1 Requisitos e Plano da Implementação

5.11. Avaliação Financeira e Viabilidade

As análises da sustentabilidade financeira e de viabilidade concluem o processo integrado de diagnóstico estratégico e planeamento operacional. Com metodologias e técnicas quantitativas rigorosas é possível assegurar a robustez e a atratividade do projeto, bem como a coerência com os objetivos e valores do plano de negócios.

A literatura especializada reforça que a sustentabilidade financeira deve ser garantida através de uma análise rigorosa das projeções de receitas e custos, retorno sobre do investimento e gestão de risco, integrando simultaneamente as dimensões económica, social e ambiental (Almeida, 2018; Brown & Hall, 2000; Guilding, 2007). De acordo com Choi *et al.* (2018), a análise dos fluxos de caixa e o controlo orçamental constituem instrumentos fundamentais para prever a capacidade de um projeto gerar liquidez suficiente para cobrir os encargos operacionais e financeiros, assegurando a sua sustentabilidade no longo prazo. Brown e Hall (2000) reforçam que, apesar dos custos iniciais mais elevados, associados a infraestruturas ecológicas e práticas sustentáveis, projetos turísticos bem planeados podem apresentar elevados níveis de fidelização, valorização de marca e retornos consistentes, desde que posicionados de forma diferenciadora.

Porém, a avaliação financeira do projeto não se restringe a métricas tradicionais. É, igualmente, relevante o alinhamento com os objetivos do modelo de negócio, sustentado no conceito de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), integrando as externalidades positivas geradas no território (emprego, valorização local, coesão social). A adoção de práticas como a eficiência energética, gestão hídrica e resíduos, parcerias com fornecedores locais e obtenção de certificações sustentáveis, será também quantificada como fator de retorno reputacional e de diferenciação (Brandt & Buckley, 2018; Black & Crabtree, 2007).

No contexto do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, esta avaliação assenta numa abordagem integrada e multidimensional conduzida por metodologias e técnicas adequadas. Através da utilização combinada de pressupostos, projeções financeiras, planeamento de investimentos, análises de risco e de sensibilidade, foi possível aferir a viabilidade económica do projeto, a sua rentabilidade potencial e a resiliência face a diferentes cenários de risco, conforme sistematizados nos subpontos seguintes e densificado no *Anexo I*. Para o efeito foi adotada a ferramenta de avaliação de projetos do IAPMEI (2025)[19], cujo reconhecimento institucional e a sua adequação à análise de viabilidade de projetos turísticos diferenciadores, próximos do mercado e com elevado potencial de valorização económica, justifica a escolha. A versão integral dos mapas de suporte apresenta-se no *Anexo J*.

[19] Folha de cálculo em Excel, alterada para refletir de forma objetiva os impactos decorrentes dos pressupostos específicos do projeto.

5.11.1. Pressupostos gerais e Projeções financeiras

Os pressupostos gerais que constituem a base estrutural para a modelação dos fluxos financeiros e para a elaboração das projeções económico-financeiras do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, refletem não apenas as características intrínsecas do projeto, mas também a sua estratégia de expansão faseada, bem como as condições de enquadramento macro económico, fiscal e operacional – ver *Quadro 5.8.*

Quadro 5.8 Avaliação Financeira –Pressupostos Gerais

			2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ano de arranque	*2026*	*Inflação*	*1,8%*	*1,9%*	*2,0%*	*2,0%*	*2,0%*	*2,0%*
Ano cruzeiro	*2030*	*Cresc. preços de venda*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*
Período de Expansão	*2027-2029*	*Unid. Alojamento*	*0*	*5*	*8*	*10*	*12*	*12*
IRC	*20,0%*	Nº dias Operação	0	365	365	365	365	365
Derrama Municipal	*0,0%*	*Época Alta*	*0*	*118*	*118*	*118*	*118*	*118*
IVA taxa normal	*23,0%*	*Época Média*	*0*	*166*	*166*	*166*	*166*	*166*
IVA taxa reduzida	*6,0%*	*Época Baixa*	*0*	*81*	*81*	*81*	*81*	*81*

A projeção do volume de vendas do contempla três eixos fundamentais de geração de receitas: (i) os serviços de alojamento, através da exploração das unidades de *glamping*; (ii) as comissões resultantes da intermediação de venda de experiências, dinamizadas em parceria com operadores locais; e (iii) a disponibilização de espaços e equipamentos para a realização de eventos.

Assente numa base de progressividade, articulada com a capacidade instalada em cada fase de expansão do empreendimento e com a segmentação sazonal da procura, a modelação das quantidades vendidas integra variáveis críticas, tais como as taxas de ocupação das unidades de alojamento, os níveis de adesão dos hóspedes às experiências e a utilização dos espaços de eventos, considerando igualmente o número de participantes expectável – ver *Quadro 5.9.*

Quadro 5.9 Estimativas Ocupação/Adesão

		2026	2027	2028	2029	2030	2031
ALOJAMENTO	**% Média Ocupação Alojamento**		**43%**	**58%**	**68%**	**70%**	**75%**
	Época Alta		*50%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
	Época Média		*40%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
	Época Baixa		*40%*	*50%*	*60%*	*70%*	*75%*
EXPERIÊNCIAS	**% Média Adesão Experiências**		**50%**	**60%**	**70%**	**70%**	**70%**
EVENTOS	**% Média Ocupação Espaço / Eventos**					**20%**	**30%**
	Época Alta					*5%*	*10%*
	Época Média					*20%*	*30%*
	Época Baixa					*40%*	*60%*

Os preços de venda de referência foram definidos com base numa política de segmentação sazonal, refletindo a diferenciação da procura e a elasticidade do consumidor, bem como na análise de competidores e de preços de mercado, regional e nacional – ver *Quadro 5.10.*

Quadro 5.10 Preços de Vendas e Serviços Prestados

		2026	2027	2028	2029	2030	2031
ALOJAMENTO	**PVP Médio Alojamento/Dia (duplo)**		**204,66**	**214,89**	**225,63**	**236,92**	**248,76**
	Época Alta		*235,00*	*246,75*	*259,09*	*272,04*	*285,64*
	Época Média		*200,00*	*210,00*	*220,50*	*231,53*	*243,10*
	Época Baixa		*170,00*	*178,50*	*187,43*	*196,80*	*206,64*
EXPERIÊNCIAS	**PVP Médio Hóspede/Experiência**		**15,00**	**15,75**	**16,54**	**17,36**	**18,23**
EVENTOS	**PVP Médio Participante Evento/Dia**					**45,51**	**47,78**
	Época Alta					*50,00*	*52,50*
	Época Média					*45,00*	*47,25*
	Época Baixa					*40,00*	*42,00*

Unid. €

Num horizonte de cinco anos, as projeções de vendas apontam para um crescimento das receitas proporcional ao aumento faseado da capacidade de alojamento – ver *Gráfico 5.2.* Este efeito é reforçado pela subida contínua das taxas de ocupação/adesão, sustentada na eficácia prevista da política de *marketing* e no impacto da diversificação da oferta, como os serviços de eventos corporativos e privados, concebidos como estratégia de mitigação da sazonalidade da procura.

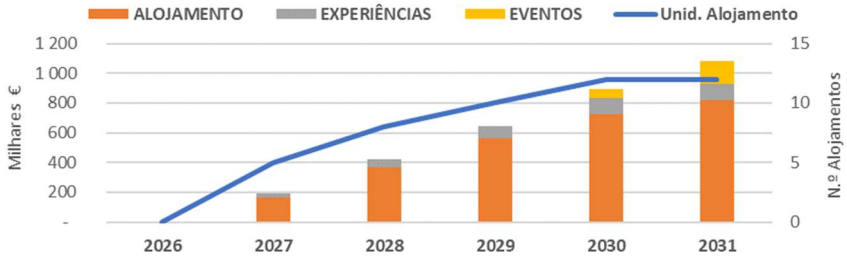


Gráfico 5.2 Projeção das Vendas e Serviços Prestados

A estrutura de Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) projetada para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* revela um crescimento progressivo entre 2027 e 2031, acompanhando a capacidade instalada, o incremento gradual da procura e a natural evolução da operação – ver *Gráfico 5.3*.



Gráfico 5.3 Projeção dos Custos com Fornecimentos e Serviços Externos

Destacam-se os Serviços Especializados (*marketing* e comissões de reservas), projetados em percentagens decrescentes das vendas, refletindo a transição da fase de lançamento para a de maturidade e a aposta em reservas diretas. Seguem-se os Serviços Diversos – alimentação (pequenos-almoços), limpeza e conforto – contratualizados com fornecedores locais e proporcionais ao volume

de estadias. Como elementos diferenciadores, incluem-se os Materiais (ofertas a reservas diretas) e os custos de Energia e Fluidos, que, embora crescentes com a operação, mantêm peso reduzido devido à eficiência dos sistemas inteligentes de gestão de recursos.

A projeção dos Gastos com Pessoal para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* evidencia uma evolução crescente, acompanhando a expansão do projeto, a adequação da equipa às exigências operacionais, bem como política organizacional, baseada na atratividade e retenção da equipa através de remunerações competitivas, na valorização da formação e na cultura de excelência e sustentabilidade, assegurando ainda proteção social mediante seguros e fundos de compensação – ver *Gráfico 5.4.*

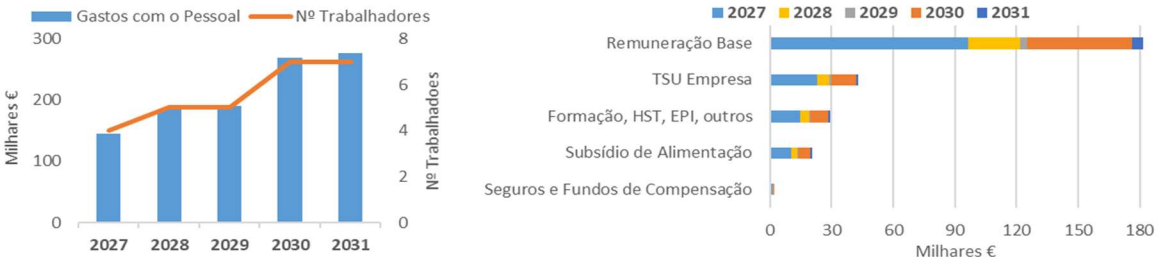


Gráfico 5.4 Projeção dos Gastos com Pessoal

A rubrica de Outros Rendimentos e Gastos assume impacto moderado, mas relevante, prevendo-se receita complementar da venda de produtos regionais e merchandising, evidenciando a flexibilidade do modelo de negócio. Paralelamente, uma percentagem da receita total será destinada a um fundo de apoio a iniciativas culturais e ambientais, reforçando o compromisso com a responsabilidade social e territorial. Do lado dos gastos, projeta-se uma percentagem do volume de vendas em custos diversos e residuais, ajustados à expansão e maior complexidade operacional do empreendimento.

5.11.2. Investimento em Capital Fixo e Financiamento

O investimento em capital fixo (CAPEX), que constitui a base material da implementação e expansão do *XistoSky – Eco Glamping Resort,* assegura a infraestrutura e os equipamentos fundamentais à sua operacionalização que ascende a 1,037 M€, distribuído entre os anos de 2026 e 2029, período em que se concentram as fases críticas de lançamento e expansão – ver *Gráfico 5.5*.

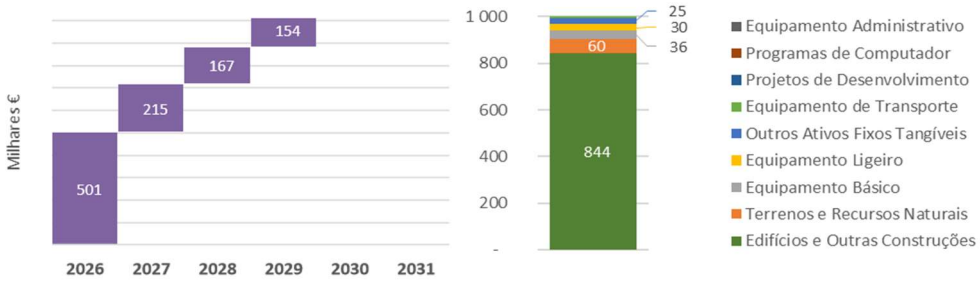


Gráfico 5.5 Investimento em CAPEX

O investimento é dominado por Edifícios e Outras Construções, com destaque para as unidades *glamping*, núcleo central da criação de valor, seguido de projetos, licenciamentos, preparação do terreno, infraestruturas técnicas e equipamentos comuns, bem como os espaços de eventos e *coworking*. A instalação contempla também a aquisição do terreno e a compra de equipamentos básicos e ligeiros, que abrangem mobiliário, decoração, sistemas de segurança, limpeza, climatização e saneamento ecológico, além de sensores *IoT* para monitorização da eficiência energética e hídrica. Adicionalmente, prevê-se o investimento em sistemas de energia renovável com capacidade de armazenamento, reforçando a autonomia e reduzindo a dependência de fontes convencionais.

A estrutura de financiamento do *XistoSky – Eco Glamping Resort* foi concebida de forma a garantir o equilíbrio entre a solidez do capital próprio e a alavancagem proporcionada pelo recurso a capitais alheios. À data de constituição, combina uma proporção de 40% de capitais próprios e 60% de capitais alheios. O financiamento distribui-se por capital social, prestações suplementares e por empréstimos bancários de curto prazo (CP), incluindo de tesouraria, e médio-longo prazo (MLP). O esforço é mais exigente na fase de arranque, seguido de novas necessidades de financiamento, que asseguram o investimento e a cobertura de necessidades de tesouraria, nas fases de expansão e de estabilização. A partir de 2030, ano de cruzeiro, o projeto encontra-se em condições de operar sem necessidade de novos financiamentos, beneficiando da geração de fluxos de caixa positivos – ver *Gráfico 5.6.*

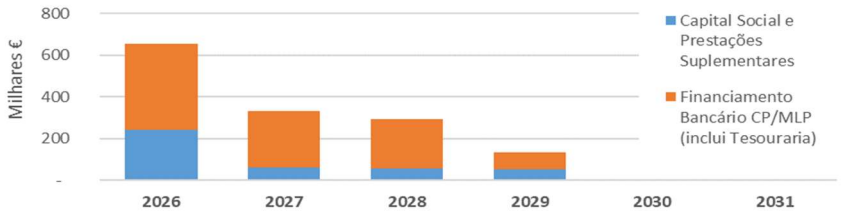


Gráfico 5.6 Financiamento e Serviço da Dívida

As condições de financiamento revelam-se favoráveis, com custo de capital próprio de 3,46%, taxa de juro bancária de 4% e prazos de reembolso de 5 anos, incluindo um período de carência de 3 anos no financiamento inicial, aliviando a pressão financeira nos primeiros exercícios. Adicionalmente, prevê-se a distribuição de dividendos a partir de 2030, garantindo atratividade para investidores. A estrutura de capital resultante traduz-se numa Taxa Média Ponderada do Custo de Capital (WACC) de 3,30%, confirmando um risco controlado e sustentado por condições de financiamento estáveis.

5.11.3. Demonstração de Resultados e Balanços

A Demonstração de Resultados previsional do *XistoSky – Eco Glamping Resort* revela o padrão expectável num projeto turístico intensivo em capital e fases de consolidação operacional. Projeta-se a fase de arranque com perdas operacionais (EBIT), seguido de recuperação e crescimento sustentado,

culminando em resultados líquidos (RL) robustos e alinhados com a estratégia de viabilidade delineada – ver *Gráfico 5.7*.

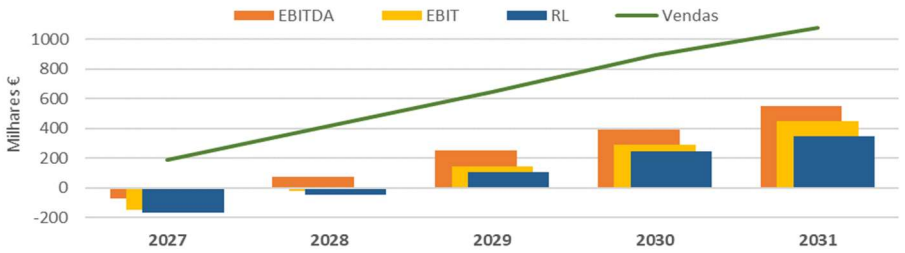


Gráfico 5.7 Resultados Previsionais

Em 2027, todas as margens serão negativas, refletindo o peso dos custos fixos e dos encargos financeiros da fase de lançamento. A partir de 2028, os resultados passarão a positivos, apesar do esforço das fases de expansão em curso. Nos anos subsequentes, a melhoria é contínua, culminando em 2031 com resultados expressivos que demonstram a resiliência do modelo de negócio, a eficiência e a diluição os custos fixos.

O Balanço previsional evidencia uma estrutura financeira robusta, com redução gradual da dependência de capitais alheios, aumento da autonomia financeira e reforço dos capitais próprios através da retenção de resultados – ver *Gráfico 5.8*.

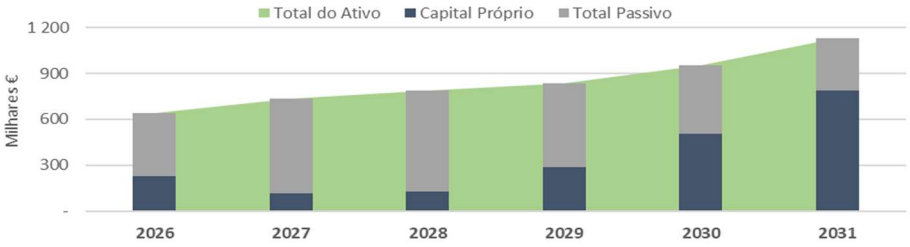


Gráfico 5.8 Balanços Previsionais

Do lado do ativo, predomina o não corrente, refletindo o esforço de investimento necessário no lançamento e expansão do projeto. O ativo corrente, mais volátil, cresce significativamente a partir de 2030, suportado por excedentes de tesouraria. O capital próprio evolui positivamente, primeiro as prestações acessórias e, depois pela retenção de resultados. O passivo revela forte dependência inicial de dívida de CP e MLP, em resultado das amortizações e liquidação de responsabilidades.

5.11.4. Análise Financeira

A análise financeira evidencia a rentabilidade e sustentabilidade do *XistoSky – Eco Glamping Resort,* com margens crescentes, recuperação rápida do investimento e reforço sólido da autonomia financeira após 2028, que lhe confere uma posição competitiva robusta e uma capacidade de resiliência a riscos externos – ver *Gráfico 5.9*.

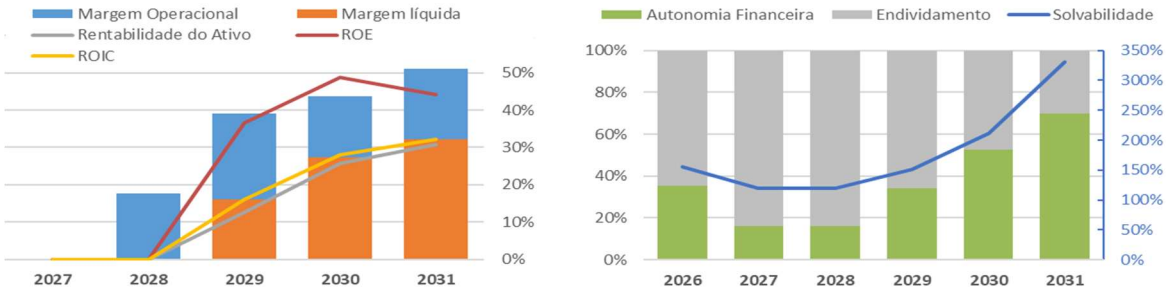


Gráfico 5.9 Rácios Financeiros

Destaca-se a evolução robusta da performance do projeto: margem operacional e líquida em crescimento contínuo por ganhos de eficiência e diluição de custos fixos; rentabilidade do ativo confirma a capacidade de gerar retorno do investimento; o ROIC aumenta entre 2029 e 2031, superando o custo de capital e evidenciando a criação de valor; o ROE atinge o máximo em 2030 e estabiliza em 2031. Em paralelo, os rácios de estrutura recuperam dos mínimos de 2027 e reforçam, de forma consistente, a autonomia financeira e a solvabilidade até 2031.

5.11.5. Análise de Viabilidade

A avaliação do projeto demonstra que o *XistoSky – Eco Glamping Resort* é economicamente viável em todas as óticas analisadas, com rácios de Valor Atual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e período de recuperação do investimento (*Payback*) que garantem atratividade e sustentabilidade do investimento – ver *Gráfico 5.10*.

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	379 959	371 505	196 686
TIR	12,5%	12,5%	10,2%
Payback	5,5	5,5	5,7

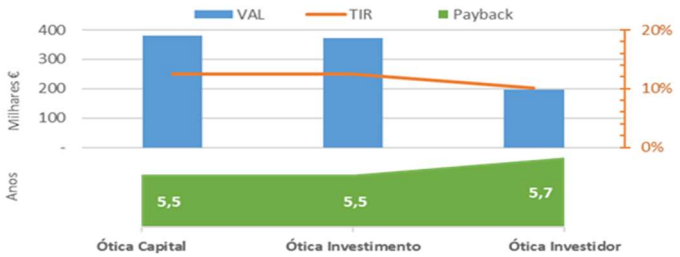


Gráfico 5.10 Rácios de Viabilidade – Cenário Base (mais provável)

Na ótica do capital, que incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização, o projeto demonstra capacidade para gerar fluxos de caixa positivos e criar valor para os promotores/investidores - VAL de 380 mil €, TIR de 12,5% e *Payback* de 5,5 anos. Na ótica do investimento, igual a considerar 100% Capital Próprio, mantém a viabilidade (com redução do VAL em 8 mil €), mesmo sem a alavancagem proporcionada pelo financiamento bancário. Na ótica do investidor, que incorpora o retorno esperado dos capitais próprios, os indicadores são mais conservadores (diminuição do VAL e da TIR para 197 mil € e 10,2%, e aumento do *Payback* para 5,7 anos), mas mantém-se a viabilidade com rentabilidades acima do custo de capital próprio (3,46%).

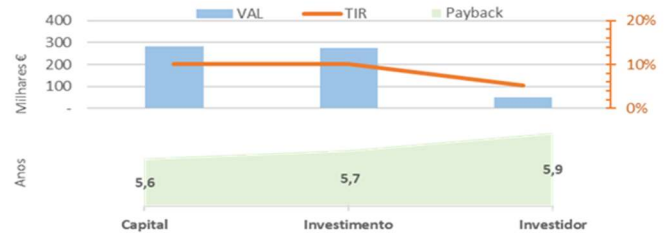
5.11.6. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade permite aferir a robustez dos resultados financeiros e da viabilidade, perante a variação de variáveis críticas e, sobretudo, não controláveis, tais como as condições macroeconómicas, a evolução do mercado financeiro a e procura. Dado que o cenário base já se revela bastante positivo, a opção metodológica privilegiou a cenarização de cenários pessimistas, para testar a resiliência do projeto a condições adversas, identificar potenciais fragilidades e aferir a manutenção da sua viabilidade económico-financeira – ver *Gráfico 5.11*.

I – Acréscimo dos gastos operacionais (FSE e pessoal)

Subida de 1 pp nas taxas de inflação e de crescimento remunerações
Aumento de 15% nos serviços de alimentação e limpeza.

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	284 285	276 283	52 031
TIR	10,2%	10,2%	5,2%
Payback	5,6	5,7	5,9



II – Aumento das taxas de juro

Subida de 1,5 pp na taxa de juro de empréstimos

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	339 507	370 353	89 494
TIR	12,4%	12,4%	6,4%
Payback	5,6	5,5	5,9



III – Redução da procura

Descida de 15% nas taxas de ocupação e de adesão a experiências

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	139 317	87 746	(270 864)
TIR	5,6%	5,6%	-5,9%
Payback	5,8	5,9	

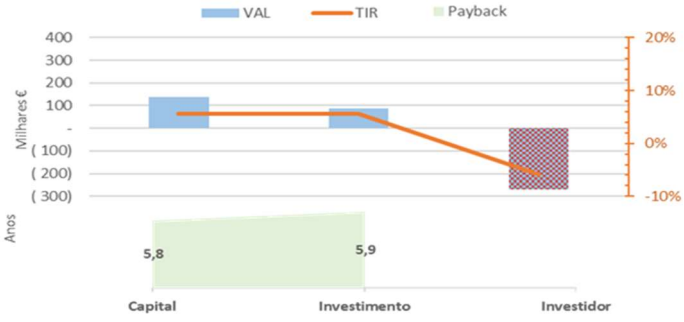


Gráfico 5.11 Análise de Sensibilidade - Cenários Pessimistas

A análise de sensibilidade confirma que, mesmo perante variações adversas das variáveis críticas, o *XistoSky – Eco Glamping Resort* mantém níveis de viabilidade satisfatórios, ainda que com impactos diferenciados consoante a natureza do risco considerado. A mesma demonstra a resiliência do projeto a choques de custos operacionais e financeiros, mas evidencia também que a procura constitui a variável crítica mais determinante para a sua viabilidade. Tal conclusão reforça a importância da estratégia e do investimento no plano de *marketing*, da diversificação da oferta e da fidelização de clientes como fatores-chave para mitigar este risco estrutural.

6. Conclusões

A presente investigação teve como objetivo central avaliar a viabilidade económico-financeira e estratégica do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort*, articulando uma proposta inovadora de negócio com os princípios do turismo sustentável e do desenvolvimento regional. O estudo respondeu à questão de investigação – *De que forma é possível assegurar a viabilidade económica e financeira do projeto XistoSky – Eco Glamping Resort, garantindo simultaneamente a sustentabilidade, a valorização do património natural e o desenvolvimento socioeconómico da região?* – demonstrando que tal é possível mediante um modelo robusto, inovador e alinhado com as tendências globais de procura.

A análise académica revelou contributos relevantes para o avanço do conhecimento em turismo sustentável e *glamping*, ainda pouco explorados em Portugal. A revisão de literatura consolidou as bases teóricas da investigação, enquanto a aplicação de metodologias reconhecidas (*v.g. Business Model Canvas, SWOT, VRIO, Matriz BCG*) validou o modelo de negócio. A proposta inovadora, assente em sustentabilidade certificada, exclusividade da experiência e envolvimento comunitário, mostrou-se diferenciadora e ajustada às preferências do público-alvo identificadas no questionário.

Do ponto de vista económico-financeiro, a avaliação confirmou a viabilidade do projeto em todas as óticas analisadas, com indicadores positivos de VAL, TIR e *Payback*. A análise de sensibilidade reforçou a resiliência da proposta perante riscos de custos operacionais e financeiros, embora evidenciasse a procura como variável crítica, cuja mitigação dependerá de estratégias de *marketing* eficazes, diversificação da oferta e fidelização de clientes. Estes resultados sustentam a atratividade do projeto para promotores e investidores, posicionando-o como referência replicável em turismo sustentável *premium*.

Em termos territoriais e sociais, o projeto contribuirá para o desenvolvimento socioeconómico de Arganil e da Região Centro, promovendo emprego qualificado, valorização de recursos endógenos e reforço da coesão territorial. Alinha-se com o modelo do *Triple Bottom Line*, integrando objetivos económicos, sociais e ambientais, e reforça os compromissos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente nos domínios da produção e consumo responsáveis, energia limpa, emprego digno e proteção da biodiversidade.

Apesar da robustez das metodologias aplicadas, importa reconhecer algumas limitações do estudo. A disponibilidade reduzida de estatísticas oficiais sobre *glamping* implicou a dependência de dados primários e secundários complementares. As projeções financeiras basearam-se em pressupostos sujeitos a variáveis externas não controláveis, como inflação, taxas de juro ou instabilidade económica. Acresce a limitação temporal da análise (até 2031), que impossibilita avaliar a sustentabilidade de muito longo prazo, bem como a ausência de validação empírica do desempenho real do projeto após a sua implementação.

Estas limitações abrem espaço para linhas futuras de investigação e desenvolvimento. Recomenda-se o acompanhamento longitudinal do desempenho do *XistoSky – Eco Glamping Resort* após a abertura, de forma a comparar resultados projetados com dados reais. Sugere-se, igualmente, a replicação do modelo em outros territórios do interior de Portugal, para aferir a sua transferibilidade. A investigação futura poderá ainda explorar o papel da digitalização e das tecnologias inteligentes (*smart tourism*) na monitorização em tempo real dos impactos ambientais e na personalização da experiência turística. Finalmente, será pertinente aprofundar a análise da competitividade do *glamping premium* sustentável face a outras tipologias de alojamento *premium*.

Em síntese, esta tese alcançou um duplo contributo: académico, ao consolidar literatura e metodologias aplicadas ao turismo sustentável, e prático, ao estruturar um plano de negócios inovador e financeiramente viável, com impacto territorial positivo. O *XistoSky – Eco Glamping Resort* demonstra que é possível conjugar rentabilidade económica, sustentabilidade ambiental e valorização sociocultural, constituindo um caso de inovação replicável e um instrumento estratégico para o reforço da competitividade do turismo em Portugal, particularmente nas regiões do interior, onde o elevado valor natural, cultural e patrimonial se alia a um significativo potencial económico ainda subaproveitado.

Referências Bibliográficas / Bibliografia

Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160–168. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.003

Abreu, D. T. (Ed.), Geffroy, B., Samia, D. S. M., & Bessa, E. (Eds.). (2017). Ecotourism's Promise and Peril: A Biological Evaluation. Springer. Cap. 11: *Best Practices Toward Sustainable Ecotourism* (pp. 153–178). https://doi.org/10.1007/978-3-319-58331-0

Abreu, L., Walkowski, M. C., Perinotto, A. R. C., & Fonseca, J. F. (2024). Community-Based Tourism and Best Practices with the Sustainable Development Goals. *Administrative Sciences*, 14(2), 36. https://doi.org/10.3390/admsci14020036

Banco de Portugal. (2025). *BPstat – Séries estatísticas*. https://bpstat.bportugal.pt

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9), 1331–1344. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0538

Black, R., & Crabtree, A. (Eds.). (2007). *Quality Assurance and Certification in Ecotourism*. CABI. https://doi.org/10.1079/9781845932374.0000

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association. ISBN 9780877571483

Brandt, J. S., & Buckley, R. C. (2018). A global systematic review of empirical evidence of ecotourism impacts on forests in biodiversity hotspots. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 32, 112–118. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.04.004

Brooker, E., & Joppe, M. (2013). Trends in camping and outdoor hospitality—An international review. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 3–4, 1–6. https://doi.org/10.1016/j.jort.2013.04.005

Brown, F., & Hall, D. (Eds.). (2000). Tourism in Peripheral Areas: Case Studies. *Channel View Publications*. https://doi.org/10.21832/9781873150740

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations: Enhancing tourism experience through personalisation of services. In I. Tussyadiah & A. Inversini (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 377–389). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28

Carvalho, A. C. A. (2023). *Glamping: Tendência na região centro de Portugal* [Dissertação de mestrado, Politécnico Guarda – Escola Superior de Turismo e Hotelaria]. https://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/8962

Choi, S., Lee, S., Choi, K., & Sun, K. A. (2018). Investment–cash flow sensitivities of restaurant firms: A moderating role of franchising. *Tourism Economics*, 24(5), 560–575. https://doi.org/10.1177/1354816618759201

Craig, C. A. (2025). Glamping: A review. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 100858. https://doi.org/10.1016/j.jort.2025.100858

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*, Concepts and Cases (16th ed.). Pearson. https://cmls.org.uk/online/wp-content/uploads/2019/07/Strategic-Management-A-Competitive-Advantage-Approach.pdf

EarthCheck Pty Ltd. (2025). EarthCheck Certified – Program Overview. https://earthcheck.org/what-we-do/certification/earthcheck-certified

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers. ISBN 9780865713925

Eurostat. (2025). Tourism – Database/Statistics Explained. https://ec.europa.eu/eurostat/web/tourism/database.

Foundation for Environmental Education (2025). *Green Key Certification*. https://www.greenkey.global

Future Market Insights. (2024). *Sustainable Tourism Market: Trends & Forecast* 2024–2034. https://www.futuremarketinsights.com/reports/sustainable-tourism-sector-overview-and-analysis

Goodwin, H. (2016). *Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development* (2nd ed.). Oxford: Goodfellow Publishers. https://doi.org/10.23912/978-1-910158-84-5-3101

Gössling, S. (2021). Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(5), 733–750. https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1873353

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. https://doi.org/10.2307/41166664

Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6th ed.). Blackwell Publishing. ISBN 9781405163095

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (9th ed.). Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 9781119126508

Green Globe Certification. (2025). *Green Globe – Certification Standard & Criteria*. https://www.greenglobe.com

Green Growth 2050. (2025). *Certification & Assessment / Global Standard*. https://www.greengrowth2050.com/certification-and-assessment.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8

Guilding, C. (2007). *Financial management for hospitality decision makers*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080506456

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

Henderson, B. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio

Holden, A., & Fennell, D. A. (Eds.). (2013). *The Routledge Handbook of Tourism and the Environment*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203121108

Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26(2), 125-135. https://doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00024-X

Hrebiniak, L. G. (2005). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing (Pearson). ISBN 9780131467453

Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)00036-4

IAPMEI (2025). *Ferramenta de avaliação de projetos (Excel – versões 5 e 10 anos)*. https://www.iapmei.pt/produtos-e-servicos/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investiment.aspx

IAPMEI. (2016). *Como elaborar um Plano de Negócios – Guia explicativo* (PDF). https://www.iapmei.pt/produtos-e-servicos/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx

Instituto Nacional de Estatística (INE). (2025). *Turismo (tema)*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_tema&tema_cod=1713

International Organization for Standardization. (2015). ISO 14001:2015 – Environmental management systems: *Requirements with guidance for use*. ISO. https://www.iso.org/standard/60857.html

Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a Business by Its Cover. *Journal of Business Venturing*, 24(1), 27-45. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003

Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson. ISBN 9781292092621

Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (10th ed.). Cengage Learning. ISBN 9781305856561

Lane, B., & Kastenholz, E. (2018). *Rural tourism: The evolution of practice and research approaches—Towards a new generation concept? New Concepts, New Research, New Practice*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315111865

López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2016). Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 408–427. https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0028

Mihalič, T., Mohamadi, S., Abbasi, A., & Dávis, L. (2021). Mapping a Sustainable and Responsible Tourism Paradigm: A Bibliometric and Citation Network Analysis. *Sustainnability*, 13(2), 853. https://doi.org/10.3390/su13020853

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Press/Pearson. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292362380_A41458050/preview-9781292362380_A41458050.pdf

Murphy, P. E., & Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*. Channel View Publications. https://doi.org/10.21832/9781873150856

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf

Pereira, C. M. M. (2013). *Gamplingexp: Glamping experience* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10071/8015

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press. ISBN 9780875848198

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Review Press. ISBN 9781633697973

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195

Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10698

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

Project Management Institute (PMI). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th Edition, 2021. https://www.pmi.org/standards/pmbok

Rahman, M. (2013). Tourism as an economic development tool: A theoretical debate. *Journal of Business Studies*, 34(1), 1–10. https://www.fbs-du.com/news_event/14662454281.%20Dr.pdf

Responsible Tourism Institute. (2025). *Biosphere – Sustainability Certification*. https://www.biosphere tourism.com/en

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2021). *Management* (15.th ed.). Pearson. ISBN 9781292340883

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.th ed.). Jossey-Bass. https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Stabler, M. J., Papatheodorou, A., & Sinclair, M. T. (2009). *The Economics of Tourism* (2.nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203864272

Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. CABI. ISBN 9780851993140

Travelife Ltd. (2025). *Travelife for Accommodation – Sustainability Certification*. https://travelife staybetter.com

Turismo de Portugal. (2025). *Programa Empresas Turismo 360º*. https://business.turismode portugal.pt/pt/Gerir/reconhecimento-externo/empresas-turismo-360/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2025). *TravelBI – Indicadores e dashboards*. https://travelbi. turismodeportugal.pt

UNWTO (2024). *Tourism and Sustainability*. United Nations World Tourism Organization. https://www.unwto.org/sustainable-development

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2024). *Exploring Strategy: Text and Cases* (13th ed.). Pearson. ISBN 9781292479538

Williams, A. M., & Hall, C. M. (2000). Tourism and migration: New relationships between production and consumption. *Tourism Geographies*, 2(1), 5–27. https://doi.org/10.1080/146166800363420

Anexos

Anexo A Questionário a Consumidores

No âmbito do projeto de tese de Mestrado em Gestão no ISCTE, intitulado *XistoSky – Eco Glamping Resort*, foi desenvolvido e aplicado um questionário com o objetivo de sustentar a elaboração de um plano de negócio inovador para um empreendimento turístico inserido na tipologia de *glamping*, com uma forte orientação para práticas de Turismo Sustentável.

Através da aplicação de um questionário estruturado em quatro partes, pretendeu-se identificar segmentos de mercado interessados neste tipo de turismo, compreender preferências e comportamentos dos consumidores, analisar a procura por alojamentos em *glamping* e avaliar o interesse pela Região Centro de Portugal, em particular pelo concelho de Arganil.

O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*, tendo permanecido ativo entre 14 de janeiro e 10 de março de 2025. A divulgação do questionário foi amplamente realizada através de canais digitais, como SMS, grupos de *WhatsApp*, *e-mails*, *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*. A abordagem envolveu os contactos pessoais e profissionais, bem como de entidades públicas e associações do setor turístico e do desenvolvimento regional. Foi solicitado o envolvimento do Turismo de Portugal, da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, da Direção-Geral do Território, da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro, da Associação Nacional de Municípios Portugueses e das Câmaras Municipais da Região Centro (19). Adicionalmente, o questionário foi divulgado junto de 10 Escolas de Hotelaria e Turismo e 27 Associações Empresariais do Turismo. No total, foram recolhidas 389 respostas válidas, que constituem a população base da presente análise e investigação.

Total de Respostas
389



A população revelou-se diversificada e relevante para os objetivos do estudo, refletindo as principais características do público-alvo potencial do *XistoSky – Eco Glamping Resort.*

A.1. Resumo da análise das respostas ao questionário

A análise dos dados recolhidos permitiu traçar um perfil claro e consistente dos segmentos mais relevantes de consumidores no contexto do turismo sustentável e da tipologia *glamping*. Os inquiridos são maioritariamente mulheres jovens adultas, entre os 25 e os 44 anos, com um elevado nível de

escolaridade (superior ou pós-graduação), ativos profissionalmente e residentes sobretudo na Área Metropolitana de Lisboa e Setúbal. Estes consumidores revelam rendimentos mensais líquidos entre os 2.000€ e os 4.000€, têm hábitos de viagem regulares e demonstram preferência por destinos tranquilos, em contacto com a natureza, onde possam desfrutar de experiências autênticas, culturais e gastronómicas.

O turismo sustentável é amplamente valorizado por esta população, que associa a sua prática à proteção ambiental, ao apoio às comunidades locais, ao uso de tecnologias limpas e à autenticidade das experiências. A maioria procura, pelo menos ocasionalmente, alojamentos sustentáveis e valoriza práticas como o uso de energia renovável, a gestão eficiente dos recursos e a promoção de produtos locais. Apesar de uma divisão em relação à disponibilidade para pagar mais por este tipo de alojamento, há uma clara consciência sobre o seu impacto positivo.

O conceito de *glamping* é já conhecido por mais de 70% dos inquiridos, embora apenas 25% tenha tido uma experiência efetiva. Ainda assim, a intenção de experimentar é elevada, e entre os que já o fizeram, a satisfação e a vontade de repetir são expressivas. Os atributos mais valorizados incluem o conforto e luxo aliados à proximidade da natureza, privacidade, sustentabilidade das infraestruturas e uma oferta diversificada de serviços e atividades ao ar livre. Os consumidores mostram-se disponíveis para pagar mais por esta experiência, desde que o valor acrescentado o justifique, sendo que consideram um preço justo inferior a 200€ por noite para duas pessoas, com pequeno-almoço incluído.

Relativamente à atratividade da Região Centro e do concelho de Arganil, os dados revelam uma perceção positiva. Embora o Alentejo, o Centro e o Norte surjam de forma equilibrada como regiões ideais para turismo sustentável. Arganil é apontado como uma opção viável por uma parte significativa dos inquiridos, sobretudo por aqueles que já conhecem o território. A tranquilidade, os trilhos na natureza, os recursos fluviais e a gastronomia local são os principais atrativos, enquanto as limitações identificadas passam pela falta de visibilidade do destino, acessibilidade e pela necessidade de qualificar a oferta turística.

Conclui-se que existe um público-alvo bem definido e recetivo à proposta do *glamping* sustentável, especialmente se esta estiver integrada num território de natureza como Arganil, com potencial para se afirmar como destino de referência, desde que se invista na valorização da oferta, na comunicação e nas acessibilidades.

A.2. Análise detalhada das respostas ao questionário

Análise sociodemográfica e comportamental

A análise sociodemográfica e comportamental dos inquiridos revelou que 57% dos participantes são do género feminino, e a maioria encontra-se nas faixas etárias dos 34 aos 45 anos (29%) e dos mais de

55 anos (27%). No que respeita ao estado civil, 59% estão casados ou em união de facto, enquanto 31% são solteiros. Relativamente à estrutura familiar, cerca de 48% não tem filhos ou dependentes a seu cargo.

A esmagadora maioria dos participantes (97%) têm nacionalidade portuguesa, sendo os distritos de Lisboa (57%) e Setúbal (22%) os mais representados tanto como local de residência como de naturalidade. Em termos de habilitações académicas, 45% têm grau de pós-graduação ou mestrado, e 34% são licenciados, revelando um público com elevado nível de qualificação. Profissionalmente, 70% são trabalhadores por conta de outrem, com presença adicional de empresários (10%), estudantes e reformados.

No que diz respeito ao rendimento mensal líquido do agregado familiar, 29% situa-se entre 2.000€ e 2.999€, 27% abaixo dos 2.000€, e 22% entre 3.000€ e 3.999€, indicando uma predominância de rendimento médio. Em relação à mobilidade turística, 49% dos inquiridos estão disponíveis para percorrer mais de 300 km até um destino em Portugal, enquanto 38% aceitam distâncias entre 200 e 300 km. A frequência das deslocações revelou que 43% faz 2 a 3 "escapadinhas" por ano, e 24% viaja mais de 3 vezes ao ano, demonstrando um público com hábitos regulares de turismo interno.

Quanto às motivações, destacaram-se as intenções de relaxar e descansar (frequentemente combinadas com outras experiências), conhecer novas regiões, aldeias e tradições, explorar a natureza, experimentar gastronomia local e visitar locais de interesse turístico. Estas preferências reforçam o interesse por destinos autênticos, tranquilos e com ligação ao ambiente natural e cultural.

Análise da sensibilidade e consciência em relação ao turismo sustentável

Os resultados da análise revelam que 81% dos inquiridos demonstram uma clara sensibilidade e consciência em relação ao turismo sustentável. Quando questionados sobre os objetivos mais importantes associados ao turismo sustentável, destaca-se como a prioridade mais mencionada a proteção ambiental e da biodiversidade, seguida da preservação do património e da cultura local, do apoio à economia local e às populações, da aplicação de tecnologias limpas, e da oferta de experiências autênticas e responsáveis, refletindo uma visão ampla e consciente dos impactos positivos do setor.

Relativamente às práticas ambientais mais valorizadas nos alojamentos sustentáveis, cerca de 63% dos inquiridos dão ênfase à preferência por produtos locais (combinadas com outras práticas), 61% à gestão responsável da água e dos resíduos, 56% ao uso de energia renovável, e 38% à promoção da economia circular. Apenas uma minoria residual (cerca de 2%) afirma não valorizar práticas ambientais, o que reforça a forte orientação ecológica do público inquirido.

No que respeita ao comportamento de procura, 44% dos participantes afirmam procurar ocasionalmente (2-3 vezes por ano) alojamentos sustentáveis, enquanto 43% o fazem raramente (uma vez por ano). Já 7% procuram regularmente (4 ou mais vezes por ano), e apenas 6% nunca o fazem.

No que toca à disponibilidade para pagar mais por este tipo de alojamento, os resultados revelam um público dividido: 49,6% mostram-se dispostos a pagar mais, enquanto 50,4% afirmam não estar dispostos, refletindo a importância da relação custo-benefício e da perceção de valor nestas escolhas.

As principais motivações para escolher um alojamento de turismo sustentável são a proximidade com a natureza, o silêncio e tranquilidade, o consumo de produtos locais, a experiência autêntica, bem como o conforto e exclusividade, sublinhando a procura por vivências imersivas e diferenciadoras, aliadas ao bem-estar e à sustentabilidade.

Quanto ao tipo de alojamento preferido no contexto do turismo sustentável, o Turismo Rural é o mais atrativo (74%), sendo frequentemente combinado com *Glamping* (33%) ou Alojamento Local (36%), enquanto o Hotel surge com menor frequência. O *glamping*, em particular, revela um apelo considerável, surgindo em várias combinações com destaque.

Análise ao conhecimento, experiência e perceção sobre o Glamping

A análise das respostas relativas ao conhecimento, experiência e perceção sobre o *glamping* permite identificar tendências claras no comportamento e nas preferências dos consumidores em relação a este conceito de alojamento alternativo.

A maioria dos inquiridos (72%) declara conhecer o conceito de *glamping*, embora apenas 25% já tenha tido uma experiência real nesse tipo de alojamento. Ainda assim, 95% dos que experimentaram afirmam querer repetir, o que indica uma elevada satisfação. Entre os que ainda não usufruíram, 93% revelam intenção de experimentar, o que evidencia um forte potencial de adesão futura.

Quando questionados sobre os atributos mais valorizados numa estadia em *glamping*, destacam-se a proximidade com a natureza (72%), a privacidade e tranquilidade (61%), o conforto e luxo (46%), e a sustentabilidade das infraestruturas (38%). Apenas 7% indicam não valorizar o *glamping*. O tipo de alojamento mais atrativo dentro desta categoria é claramente o de chalés e cabanas (64%), seguido por domos geodésicos (14%) e tendas ou *yurts* (10%).

No que respeita aos elementos de conforto e luxo considerados essenciais, os mais valorizados são as camas confortáveis (76%), o banheiro privativo com instalações modernas (74%), o aquecimento/ar condicionado (56%), e a iluminação natural (51%). Do lado dos serviços complementares, os inquiridos referem como indispensáveis a oferta de trilhos pedestres (70%), a piscina ecológica ou lago (56%), a zona de estacionamento com acesso fácil e sustentável (53%) e as refeições personalizadas ou piqueniques personalizados (50%), seguido da zona de observação de estrelas, do SPA, e da loja de produtos locais ou artesanato.

As atividades organizadas ao ar livre, como caminhadas, canyoning ou BTT, são consideradas importantes por cerca de 90% dos inquiridos, tal como os serviços de aluguer de equipamentos, como bicicletas ou kayaks, que obtêm uma valorização significativa (80%).

Em relação à duração ideal da experiência, a maioria prefere estadias de 3 a 4 noites (58%), seguida por 1 a 2 noites (37%). No que toca à disponibilidade para pagar mais por uma experiência de *glamping* comparativamente ao turismo sustentável convencional, 63% mostram-se disponíveis, sendo que 90% consideram razoável um acréscimo até 25% no preço. A maioria (76%) entende como justo um valor inferior a 200€ por noite para duas pessoas, com pequeno-almoço incluído.

Avaliação da Região Centro e do concelho de Arganil como destino turístico

A avaliação da Região Centro e do concelho de Arganil como destino turístico revela um interesse significativo por parte dos inquiridos. Quando questionados sobre a região ideal para a prática de turismo sustentável, os três destinos mais mencionados foram o Alentejo (31%), o Centro (30%) e o Norte (30%), demonstrando uma preferência clara por zonas interiores e de menor densidade populacional, com fortes ligações à natureza e autenticidade.

No caso específico do concelho de Arganil, 61% dos inquiridos afirmam já ter visitado o território, e entre a totalidade dos inquiridos, a probabilidade de considerar Arganil como destino para férias ou "escapadinhas" é moderadamente positiva, com 41% a atribuir uma pontuação de 4 ou 5 numa escala de *Likert* de 1 a 5, e 39% a indicar a pontuação média de 3.

Entre os fatores motivadores para escolher Arganil como destino destacam-se a tranquilidade e o afastamento de zonas urbanas, as visitas a aldeias históricas, os rios, cascatas e praias fluviais, a gastronomia local e, os trilhos pedestres e caminhadas na natureza, frequentemente combinados. Estes atributos confirmam a imagem do concelho de Arganil como um refúgio natural com forte potencial para o turismo sustentável e experiencial.

Por outro lado, os principais obstáculos identificados são a falta de conhecimento sobre o que fazer no destino (52%), a distância ou dificuldade de acesso (42%), e a falta de oferta de alojamento de qualidade (36%). Também são apontadas com alguma frequência a ausência de experiências culturais significativas e a falta de infraestruturas modernas, sugerindo que embora o destino tenha atrativos naturais e gastronómicos, ainda enfrenta desafios ao nível da comunicação turística e da qualificação da oferta.

A.3. Estrutura do questionário e regras de preenchimento

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
S1	***XistoSky – Eco Glamping Resort*** Este questionário integra a investigação do projeto de tese de **Mestrado em Gestão no ISCTE**, intitulado ***XistoSky – Eco Glamping Resort***, que visa desenvolver um plano de negócio inovador para um empreendimento turístico na tipologia de *Glamping*, fortemente orientado para as práticas de Turismo Sustentável. Estruturado em quatro partes, o questionário tem como objetivos: 1. **Identificar segmentos de mercado** interessados em Turismo Sustentável e de qualidade**;** 2. **Compreender preferências e comportamentos** dos consumidores nesse contexto; 3. **Analisar a procura** por alojamentos da tipologia *Glamping* e os atributos mais valorizados; 4. **Avaliar o interesse pela Região Centro de Portugal**, em particular o concelho de Arganil, como destino turístico. Agradeço o seu contributo ao responder de forma completa. Os dados recolhidos serão tratados com total confidencialidade e usados exclusivamente para fins académicos. A sua participação é essencial para compreender o potencial do Turismo Sustentável e do *Glamping* no desenvolvimento turístico e socioeconómico de Arganil. *O tempo médio de resposta do questionário é de **8 minutos.***				
S2	**Parte 1: Identificar os segmentos de mercado**				
P1	**Qual é o seu género?** o Masculino o Feminino o Outro o Prefiro não responder	sim	Caixa de seleção	–	–
P2	**Qual é a sua faixa etária?** o Menos de 20 anos o 20 - 24 anos o 25 - 34 anos o 35 - 44 anos o 45 - 54 anos o 55 anos ou mais	sim	Caixa de seleção	–	–
P3	**Qual é o seu estado civil?** o Solteiro/a o Casado/a ou em união de facto o Divorciado/a o Viúvo/a	sim	Caixa de seleção	–	–
P4	**Quantos filhos ou dependentes tem a seu cargo?** o Nenhum o 1 - 2 o 3 ou mais	sim	Caixa de seleção	–	–
P5	**Qual é a sua nacionalidade?** o Portugal o Outros … _____	sim	Caixa de seleção	–	–

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P6	**Qual é a sua naturalidade (distrito de Portugal onde nasceu)?** Se nasceu fora de Portugal, selecione "Outro país" 1. Aveiro 2. Beja 3. Braga 4. Bragança 5. Castelo Branco 6. Coimbra 7. Évora 8. Faro 9. Guarda 10. Leiria 11. Lisboa 12. Portalegre 13. Porto 14. Santarém 15. Setúbal 16. Viana do Castelo 17. Vila Real 18. Viseu 19. Açores 20. Madeira 21. Outro país	não	Lista suspensa	–	–
P7	**Qual é o seu distrito de residência em Portugal?** Se não residir em Portugal, selecione "Outro país" 1. Aveiro 2. Beja 3. Braga 4. Bragança 5. Castelo Branco 6. Coimbra 7. Évora 8. Faro 9. Guarda 10. Leiria 11. Lisboa 12. Portalegre 13. Porto 14. Santarém 15. Setúbal 16. Viana do Castelo 17. Vila Real 18. Viseu 19. Açores 20. Madeira 21. Outro país	sim	Lista suspensa	–	–
P8	**Qual é a sua habilitação académica mais elevada?** o Ensino básico o Ensino secundário o Formação técnico-profissional o Ensino superior (licenciatura) o Pós-graduação ou mestrado o Doutoramento o Outra	sim	Caixa de seleção	–	–

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P9	**Qual é a sua ocupação ou profissão atual?** o Estudante o Profissional liberal o Trabalhador por conta de outrem o Empresário/Empreendedor o Desempregado o Reformado o Outra	sim	Caixa de seleção	–	–
P10	**Qual é a faixa de rendimento mensal líquido do seu agregado familiar?** o Menos de 2.000€ o 2.000€ - 2.999€ o 3.000€ - 3.999€ o 4.000€ - 4.999€ o 5.000€ ou mais	sim	Caixa de seleção	–	–
P11	**Qual a distância que habitualmente está disposto/a a percorrer da sua residência até a um destino turístico em Portugal, com estadia?** o até 200 km o de 200 km até 300 Km o mais de 300 km o	sim	Caixa de seleção	–	–
P12	**Com que frequência faz férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?** o Raramente ou nunca o Uma vez por ano o 2 - 3 vezes por ano o Mais de 3 vezes por ano	sim	Caixa de seleção	–	–
P13	**Quais são os principais objetivos das suas férias ou "escapadinhas" de fim de semana?** *(Selecione todos os que se aplicam)* ☐ Relaxar e descansar ☐ Explorar a natureza (ex. serras, rios, cascatas) ☐ Conhecer novas regiões/cidades/aldeias/tradições ☐ Praticar atividades ao ar livre (ex. caminhadas, ciclismo) ☐ Experimentar a gastronomia local ☐ Visitar locais de interesse turístico (ex. miradouros, baloiços) ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	–	–
S3	**Parte 2: Turismo Sustentável - preferências, perceções e comportamentos**				
P14	**Conhece o conceito de turismo sustentável?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	–

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
S4	**Parte 2: Turismo Sustentável - preferências, perceções e comportamentos (2.1)** **Conceito de turismo sustentável** O **turismo sustentável** é o "turismo que leva em conta os seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs" (UNWTO - Organização Mundial do Turismo, 2024).			–	–
P15	**Quais destes objetivos do turismo sustentável são mais importantes para si?** *(Selecione até 3 opções)* ☐ Proteção ambiental e da biodiversidade ☐ Apoio à economia local e às populações ☐ Preservação do património e da cultura local ☐ Oferta de experiências autênticas e responsáveis ☐ Mitigação dos impactos do turismo ☐ Aplicação de tecnologias limpas (ex. energia de fontes renováveis) ☐ Não dou importância ao turismo sustentável ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 3 opções*	–
P16	**Quais são as práticas ambientais que mais valoriza num alojamento de turismo sustentável?** *(Selecione até 3 opções)* ☐ Uso de energia renovável ☐ Gestão responsável água e resíduos ☐ Seleção de materiais recicláveis ☐ Promoção da economia circular (ex. seleção de materiais/equipamentos reciclados) ☐ Reciclagem (ex. recolha seletiva) ☐ Preferência por produtos locais ☐ Programas educativos sobre sustentabilidade ☐ Não valorizo práticas ambientais ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 3 opções*	–
P17	**Com que frequência procura, ou poderá vir a procurar, um alojamento de turismo sustentável em alternativa a um alojamento convencional?** ○ Raramente (1 vez ao ano) ○ Regularmente (4 ou mais vezes ao ano) ○ Ocasionalmente (2-3 vezes ao ano) ○ Nunca	sim	Caixa de seleção		Se "**Nunca**" salta para "**S6**"

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
S5	**Parte 2: Turismo Sustentável - preferências, perceções e comportamentos (2.2)** **Escolha por alojamento de turismo sustentável**				
P18	**Está disposto/a a pagar mais por um alojamento de turismo sustentável em comparação com um alojamento convencional?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	–
P19	**Quais são os motivos principais para escolher um alojamento de turismo sustentável?** *(Selecione até 3 opções)* ☐ Proximidade com a natureza ☐ Conforto e exclusividade ☐ Contato direto com comunidades locais ☐ Silêncio e tranquilidade ☐ Experiência autêntica ☐ Consumo de produtos locais ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 3 opções*	–
P20	**Quais são os tipos de alojamento que mais o/a atrai no turismo sustentável?** *(Selecione até 2 opções)* ☐ Alojamento Local ☐ Hotel ☐ Turismo Rural ☐ Campismo ☐ *Glamping* ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 2 opções*	–
S6	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados**				
P21	**Conhece o conceito/tipologia de alojamento em *Glamping*?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	–
S7	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.1)** **Conceito/tipologia de alojamento em *Glamping*** O ***Glamping*** é definido como uma forma de alojamento que combina a experiência de contato direto com a natureza, típica do camping, com os elementos de luxo e conforto de uma acomodação de alta qualidade, que atrai tanto os turistas sensibilizados para os fatores da sustentabilidade quanto aqueles que valorizam o bem-estar.				

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P22	**Quais são os atributos que mais valoriza numa estadia/experiência de *Glamping*?** *(Selecione até 3 opções)* ☐ Conforto e luxo ☐ Sustentabilidade das infraestruturas ☐ Proximidade à natureza ☐ Privacidade e tranquilidade ☐ Atividades culturais e educativas ☐ Acessibilidade (ex. facilidade de acesso, custo, etc.) ☐ Não valorizo o *Glamping* ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 3 opções*	–
P23	**Que tipo de alojamento *Glamping* mais o/a atrai?** o Tendas e *Yurts* o Chalés e Cabanas o Domos geodésicos o Outros... o Sem atração pelo *Glamping*	sim	Caixa de seleção	–	–
S8	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.2)** **Estadia/experiência de *Glamping***				
P24	**Já fez alguma estadia/experiência de *Glamping*?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção		Se "**Sim**" salta para "**S9**" Se "**Não**" salta para "**S10**"
S9	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.3)** **Com estadia/experiência de *Glamping***				
P25	**Como classifica a sua estadia/experiência de *Glamping*?** 1 - Sem interesse5 - Muito positiva	não	Escala de Likert	–	–
P26	**Pondera voltar a fazer uma estadia/experiência de *Glamping*?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	Se "**Sim**" salta para "**S11**" Se "**Não**" salta para "**S12**"
S10	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.4)** **Sem estadia/experiência de *Glamping***				
P27	**Pondera vir a fazer uma estadia/experiência de *Glamping*?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	Se "**Sim**" salta para "**S11**" Se "**Não**" salta para "**S15**

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
S11	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.5)** **Com interesse pelo *Glamping***				
P28	**Quais são os atributos que mais valoriza numa estadia/experiência de *Glamping*?** *(Selecione até 4 opções)* ☐ Camas confortáveis (com colchões de alta qualidade, lençóis premium, etc.) ☐ Banheiro privativo com instalações modernas ☐ Aquecimento a lenha/ar condicionado ☐ Iluminação natural (ex. claraboias, janelas amplas) ☐ *Jacuzzi* ou piscina privativa ☐ Área externa privativa (ex. terraço, varanda, etc.) ☐ Wi-Fi de alta velocidade ☐ Cozinha equipada ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 4 opções*	–
P29	**Quais dos seguintes equipamentos e serviços considera essenciais para completar uma estadia/experiência de *Glamping*?** *(Selecione todas as opções que se aplicam)* ☐ Serviço de refeições ou piqueniques personalizados ☐ Trilhos e percursos pedestres na natureza ☐ Zona para observação de estrelas ☐ Spa (*jacuzzi*, sauna, massagens, etc.) ☐ Piscina ecológica ou lago para banho ☐ Área de convívio ou lounge externo ☐ Horta comunitária acessível aos hóspedes ☐ Zona para prática de atividades desportivas ☐ Parque infantil ou área para crianças ☐ Espaço para eventos (como workshops, yoga, meditação, etc.) ☐ Zona de estacionamento com acesso fácil e sustentável ☐ Loja de produtos locais ou artesanato ☐ Ponto de carregamento para veículos elétricos ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	–	–

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P30	**Numa experiência de *Glamping*, qual a importância que atribui a serviços de atividades organizadas como: Passeios, Caminhadas, Canyoning, Canoagem, BTT, Orientação?** 1 - Nenhuma importância 5 - Importância extrema	não	Escala de Likert	–	–
P31	**Numa experiência de *Glamping*, qual a importância que atribui a serviços de atividades organizadas como: Passeios, Caminhadas, Canyoning, Canoagem, BTT, Orientação?** 1 - Nenhuma importância 5 - Importância extrema	não	Escala de Likert	–	–
P32	**Qual a duração que considera ideal para uma estadia/experiência de *Glamping*?** o 1 - 2 noites o 3 - 4 noites o 5 - 7 noites o Mais de 1 semana	sim	Caixa de seleção	–	–
P33	**Estaria disponível para a pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	Se "**Sim**" salta para "**S12**" Se "**Não**" salta para "**S13**
S12	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.6)** **Com disponibilidade para pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping***				
P34	**Qual o acréscimo de preço que considera razoável pagar por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?** o Até 25% o De 26% a 50% o Mais de 50%	sim	Caixa de seleção	–	Salta para "**S14**
S13	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.7)** **Sem disponibilidade para pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping***				
P35	**Quais os motivos para não estar disponível para pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?** _____	não	Texto curto	–	Salta para "**S14**
S14	**Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados (3.8)** **Com interesse pelo *Glamping***				

S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P36	**Qual a faixa de preço médio que considera justo para uma estadia/experiência de *Glamping* de 1 noite, com pequeno almoço, para 2 pessoas?** o Menos de 200€ o 200€ - 300€ o 300€ - 400€ o Mais de 400€	sim	Caixa de seleção	–	–
S15	**Parte 4: Região Centro / Arganil - Avaliar o interesse como destino turístico**				
P37	**Qual a Região de Portugal continental que considera ideal para a prática do turismo sustentável?** o Norte o Centro o Grande Lisboa o Oeste e Vale do Tejo o Península de Setúbal o Alentejo o Algarve	sim	Caixa de seleção	–	–
P38	**Quais os principais motivos para a opção por essa Região?** _____	não	Texto curto	–	–
P39	**Já visitou o concelho de Arganil na Região Centro de Portugal?** o Sim o Não	sim	Caixa de seleção	–	–
P40	**Qual a probabilidade de considerar Arganil como destino turístico para suas próximas férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana ?** 1 - Muito improvável 5 - Muito provável	não	Escala de Likert	–	–

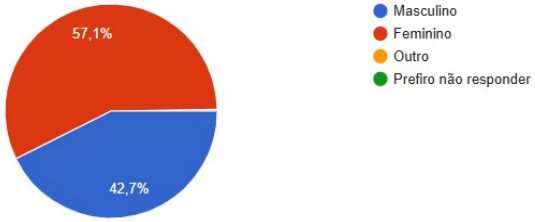
S#/P#	Secção (S) / Pergunta (P)	Obrigatória	Tipo	Validação	Com base na resposta salta para a S#
P41	**Quais os fatores que o/a motivam a escolher Arganil como destino de férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?** *(Selecione até 4 opções)* ☐ Ligação pessoal ou familiar com a região (raízes familiares ou memórias de infância) ☐ Tranquilidade e afastamento de zonas urbanas ☐ Trilhos pedestres ou caminhadas na natureza ☐ Visitas a aldeias históricas ☐ Observação da fauna e flora ☐ Gastronomia local ☐ Estadia em alojamentos sustentáveis ☐ Proximidade geográfica (do local de residência) ☐ Rios, cascatas e praias fluviais ☐ Miradouros e baloiços ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 5 opções*	–
P42	**Quais os fatores que podem afastar Arganil da sua escolha de destino de férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?? ***(Selecione até 3 opções)* ☐ Distância ou dificuldade de acesso ☐ Falta de conhecimento sobre o que fazer no destino ☐ Falta de oferta de alojamento de qualidade ☐ Falta de infraestruturas modernas ☐ Ausência de experiências culturais significativas ☐ Outros… _____	sim	Escolha múltipla	*Selecionar até 3 opções*	–
S16	**Questionário completo** Agradeço sinceramente o tempo e a atenção dedicados ao preenchimento deste questionário. O seu contributo é de enorme importância para a investigação em curso, permitindo uma análise mais precisa das tendências de mercado, das preferências dos consumidores e das potencialidades do projeto ***XistoSky – Eco Glamping Resort.*** A informação que forneceu ajudará a avaliar a viabilidade deste empreendimento inovador, orientado para o turismo sustentável, e o seu impacto no desenvolvimento turístico e socioeconómico do concelho de Arganil e da Região Centro. Quero assegurar que todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e exclusivamente para os fins da presente investigação. **Muito obrigado pela sua colaboração!**				
P43	*Caso tenha interesse em receber um resumo da presente pesquisa de mercado, por favor disponibilize de seguida o seu e-mail* _____	não	Texto curto	–	–

A.4. Análise gráfica das respostas ao questionário

Parte 1: Identificar os segmentos de mercado

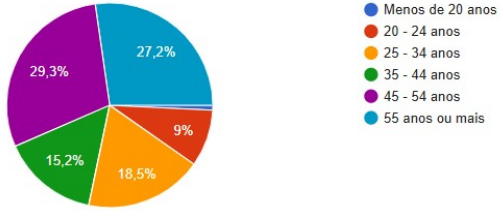
P1 **Qual é o seu género?**

389 respostas



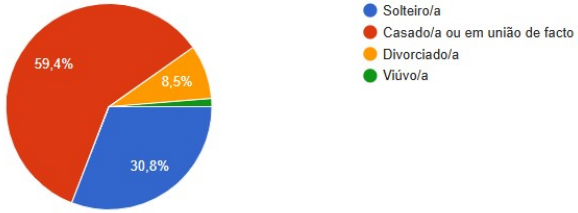
P2 **Qual é a sua faixa etária?**

389 respostas



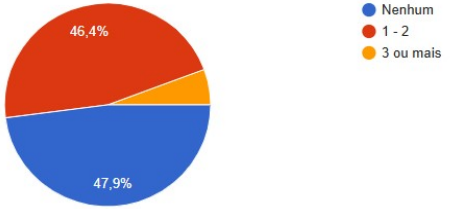
P3 **Qual é o seu estado civil?**

389 respostas



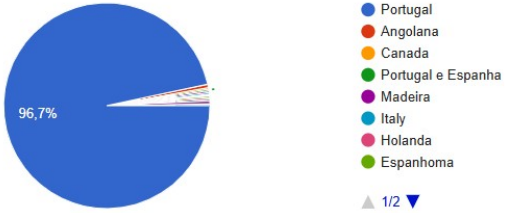
P4 **Quantos filhos ou dependentes tem a seu cargo?**

388 respostas



P5 **Qual é a sua nacionalidade?**

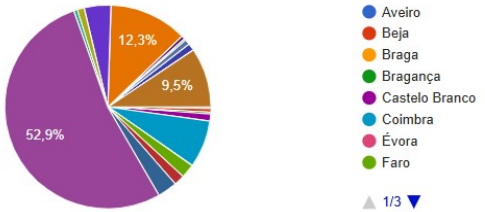
389 respostas



P6 **Qual é a sua naturalidade (distrito de Portugal onde nasceu)?**

Se nasceu fora de Portugal, selecione "Outro país"

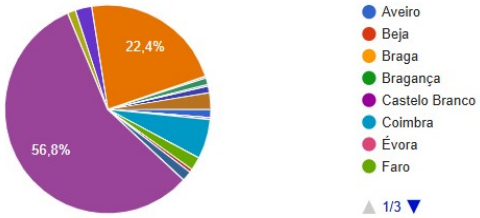
359 respostas



P7 **Qual é o seu distrito de residência em Portugal?**

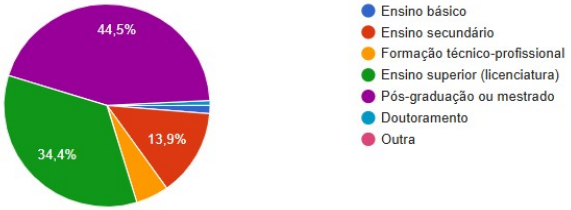
Se não residir em Portugal, selecione "Outro país"

389 respostas



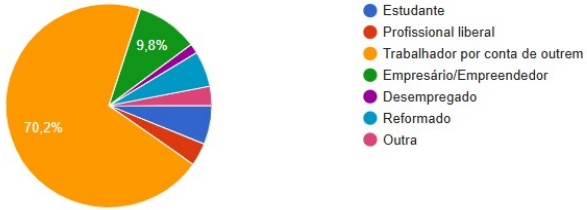
P8 **Qual é a sua habilitação académica mais elevada?**

389 respostas



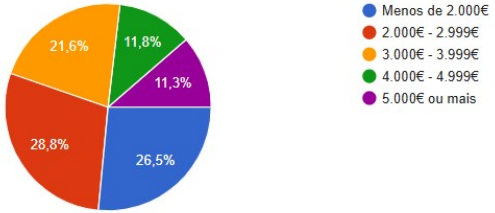
P9 **Qual é a sua principal ocupação ou profissão atual?**

389 respostas



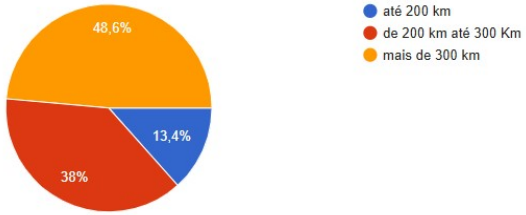
P10 **Qual é a faixa de rendimento mensal líquido do seu agregado familiar?**

389 respostas



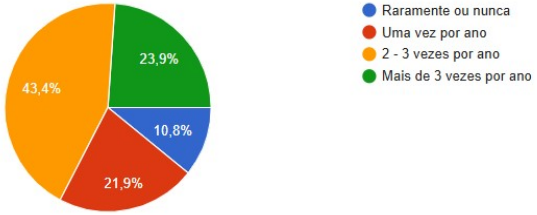
P11 **Qual a distância que habitualmente está disposto/a a percorrer da sua residência até a um destino turístico em Portugal, com estadia?**

389 respostas



P12 **Com que frequência faz férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?**

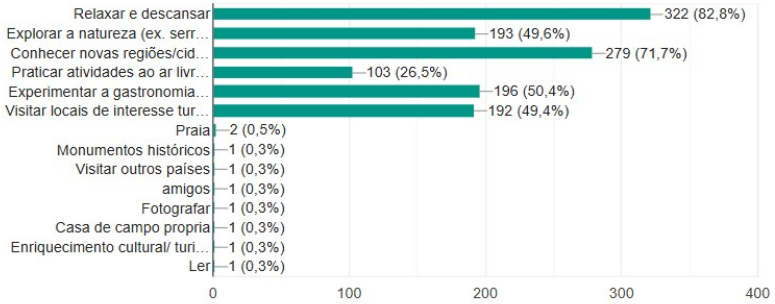
389 respostas



P13 **Quais são os principais objetivos das suas férias ou "escapadinhas" de fim de semana?**

(Selecione todos os que se aplicam)

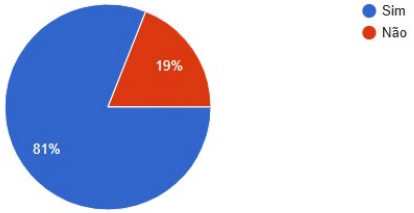
389 respostas



Parte 2: Turismo Sustentável - preferências, perceções e comportamentos

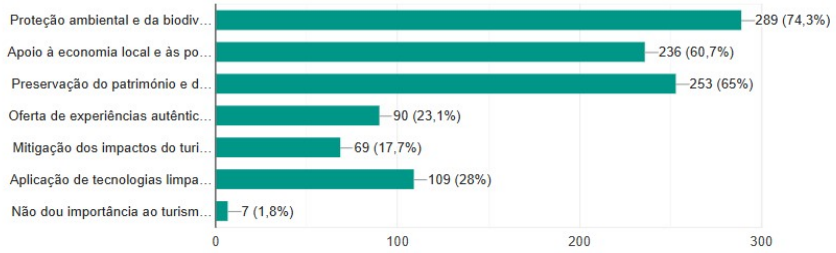
P14 **Conhece o conceito de turismo sustentável?**

389 respostas



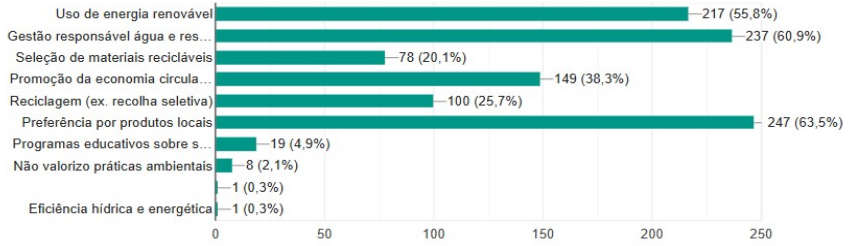
P15 **Quais destes objetivos do turismo sustentável são mais importantes para si?**
(Selecione até 3 opções)

389 respostas



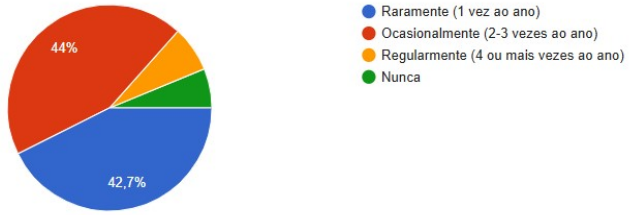
P16 **Quais são as práticas ambientais que mais valoriza num alojamento de turismo sustentável?**
(Selecione até 3 opções)

389 respostas



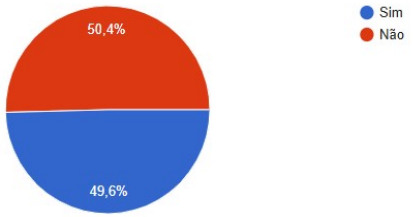
P17 **Com que frequência procura, ou poderá vir a procurar, um alojamento de turismo sustentável em alternativa a um alojamento convencional?**

389 respostas



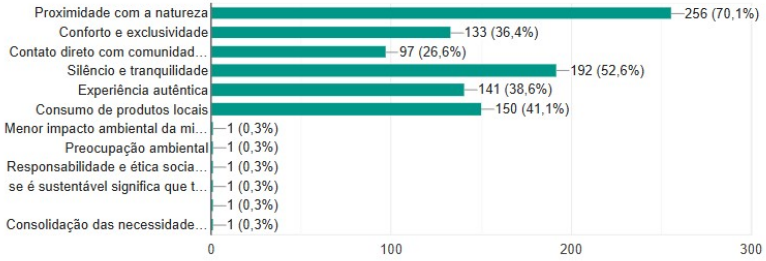
P18 **Está disposto/a a pagar mais por um alojamento de turismo sustentável em comparação com um alojamento convencional?**

365 respostas



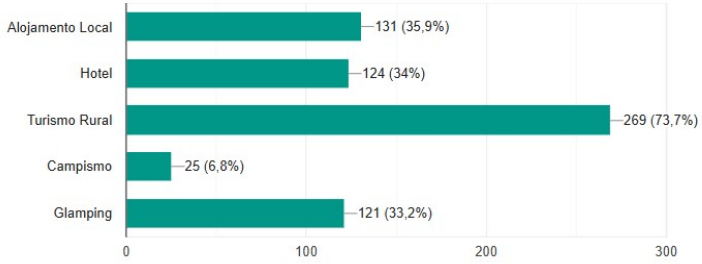
P19 **Quais são os motivos principais para escolher um alojamento de turismo sustentável?**
(Selecione até 3 opções)

365 respostas



P20 **Quais são os tipos de alojamento que mais o/a atrai no turismo sustentável?**
(Selecione até 2 opções)

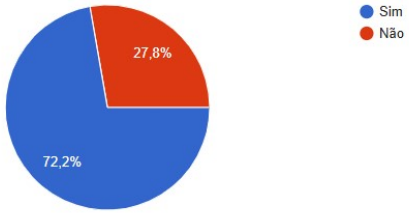
365 respostas



Parte 3: *Glamping* - Analisar a procura e identificar os atributos mais valorizados

P21 **Conhece o conceito/tipologia de alojamento em *Glamping*?**

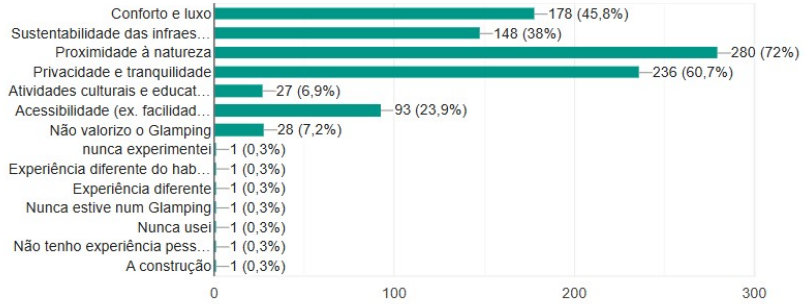
389 respostas



P22 **Quais são os atributos que mais valoriza numa estadia/experiência de *Glamping*?**

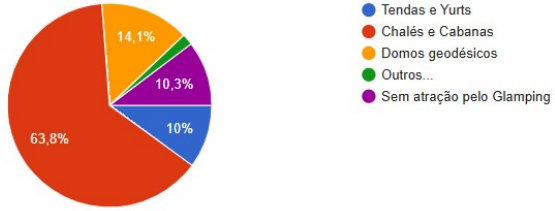
(Selecione até 3 opções)

389 respostas



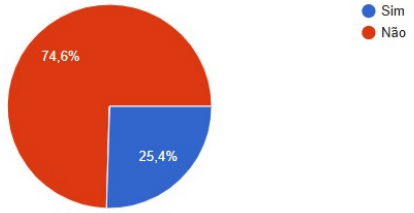
P23 **Que tipo de alojamento *Glamping* mais o/a atrai?**

389 respostas



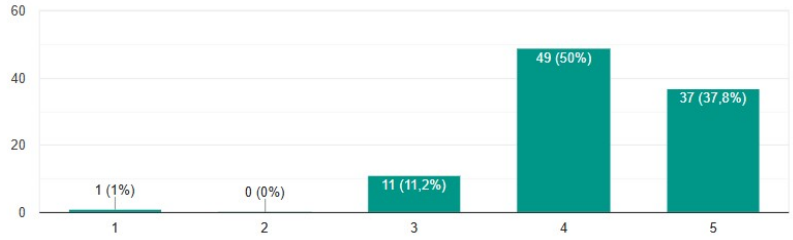
P24 **Já fez alguma estadia/experiência de *Glamping*?**

389 respostas



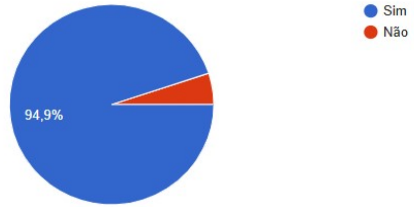
P25 **Como classifica a sua estadia/experiência de *Glamping*?**

98 respostas



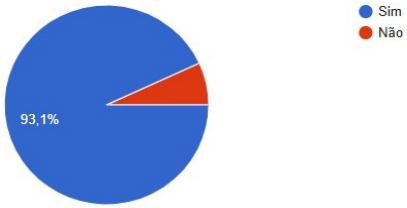
P26 **Pondera voltar a fazer uma estadia/experiência de *Glamping*?**

99 respostas



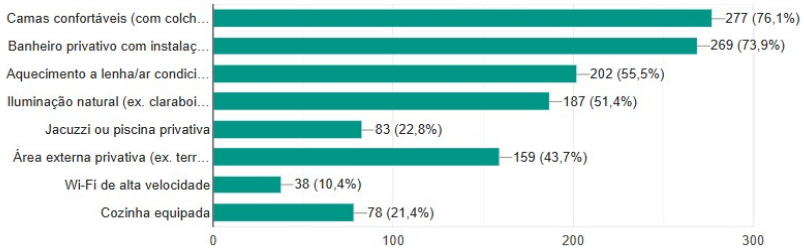
P27 **Pondera vir a fazer uma estadia/experiência de *Glamping*?**

290 respostas



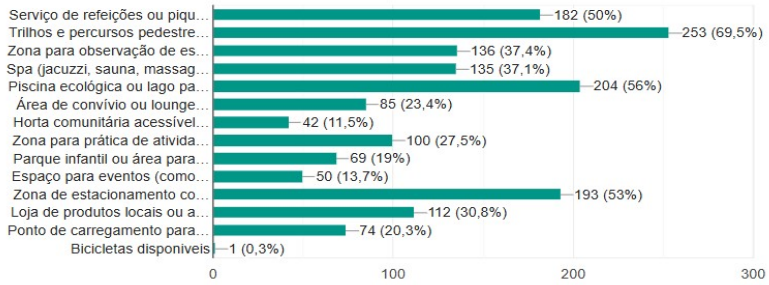
P28 **Quais dos seguintes elementos de luxo e conforto considera essenciais numa estadia/experiência de *Glamping*?"**
(Selecione até 4 opções)

364 respostas



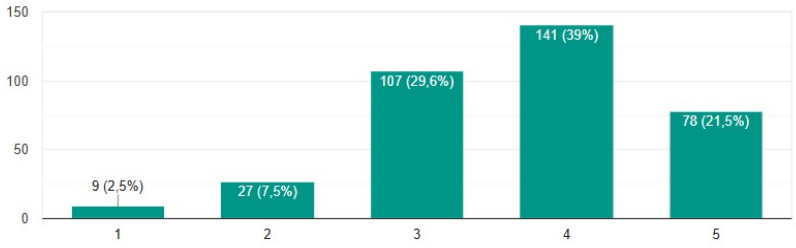
P29 **Quais dos seguintes equipamentos e serviços considera essenciais para completar uma estadia/experiência de *Glamping*?"**
(Selecione todas as opções que se aplicam)

364 respostas



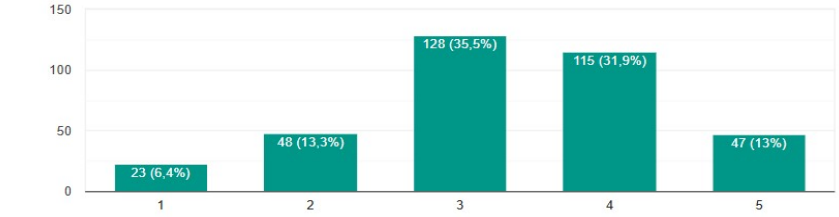
P30 **Numa experiência de *Glamping*, qual a importância que atribui a serviços de atividades organizadas como: Passeios, Caminhadas, Canyoning, Canoagem, BTT, Orientação?**

362 respostas



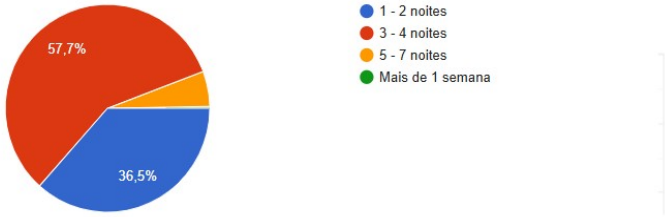
P31 **Numa experiência de *Glamping* , que importância que atribui a serviços de aluguer de meios/equipamentos como: Jipe/SUV, Moto4, E-Bike/Bicicleta, Canoa/Kayak/Prancha de Paddle?**

361 respostas



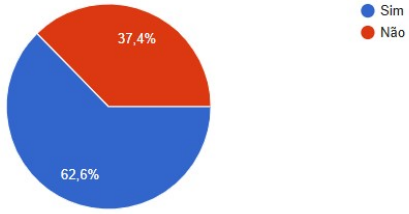
P32 **Qual a duração que considera ideal para uma estadia/experiência de *Glamping*?**

364 respostas



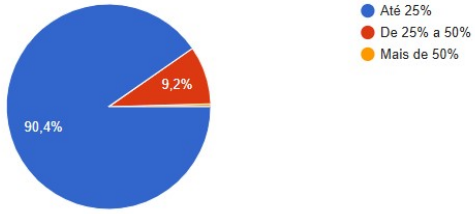
P33 **Estaria disponível para pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?**

364 respostas



P34 **Qual o acréscimo de preço que considera razoável por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?**

228 respostas



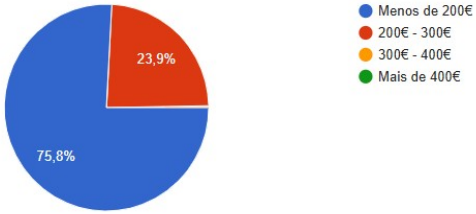
P35 **Quais os motivos para não estar disponível para pagar mais por uma estadia/experiência de *Glamping*, em comparação com uma estadia em alojamento de turismo sustentável convencional?**

101 respostas

- Motivos económicos
- Não dou especial importância ao excesso de luxo.
- Geralmente o turismo convencional proporciona mais conforto e já são bastante sustentáveis.
- Por ter a ideia de que nao tem tantos custos como o alojamento de turismo sustentável.
- Capacidade economica

P36 **Qual a faixa de preço médio que considera justo para uma estadia/experiência de *Glamping* de 1 noite, com pequeno almoço, para 2 pessoas?**

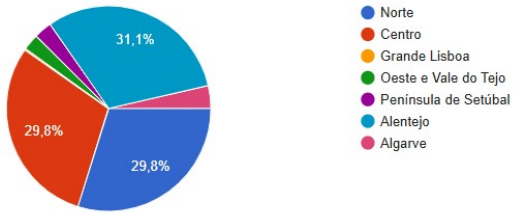
364 respostas



Parte 4: Região Centro / Arganil - Avaliar o interesse como destino turístico

P37 **Qual a Região de Portugal continental que considera ideal para a prática do turismo sustentável?**

389 respostas



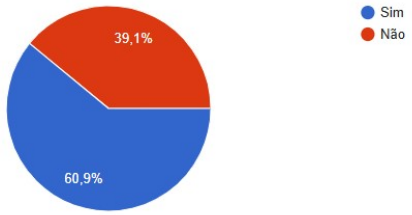
P38 **Quais os principais motivos para a opção por essa Região?**

249 respostas

- Natureza
- Gosto da região
- Paisagem
- Beleza natural
- Pelas características da região

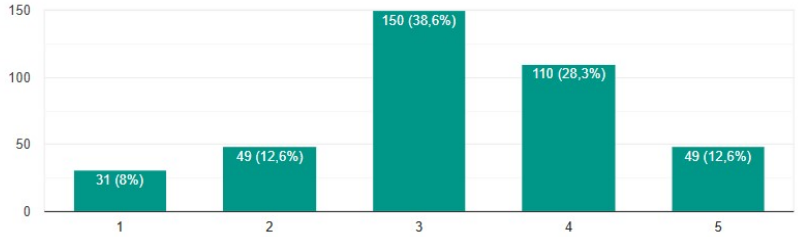
P39 **Já visitou o concelho de Arganil na Região Centro de Portugal?**

389 respostas



P40 **Qual a probabilidade de considerar Arganil como destino turístico para suas próximas férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana ?**

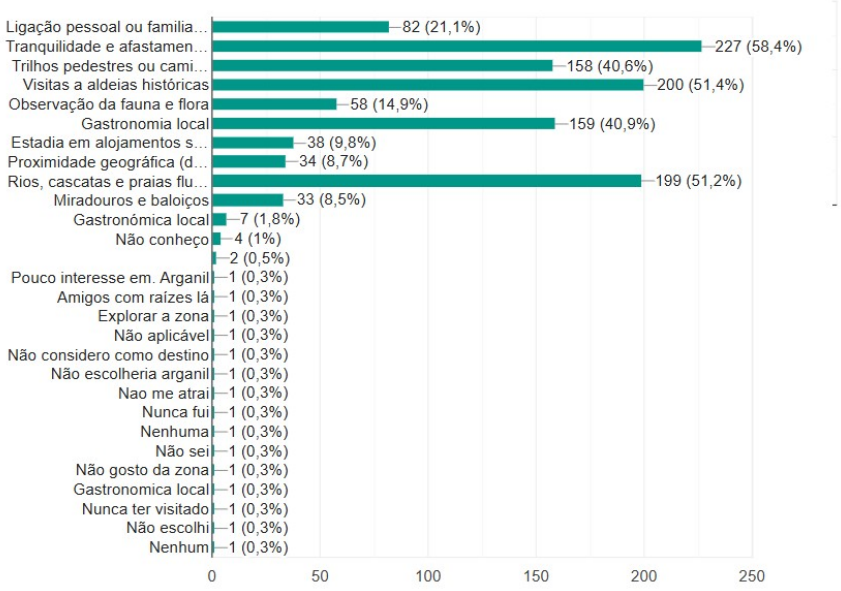
389 respostas



P41 **Quais os fatores que o/a motivam a escolher Arganil como destino de férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?**

(Selecione até 4 opções)

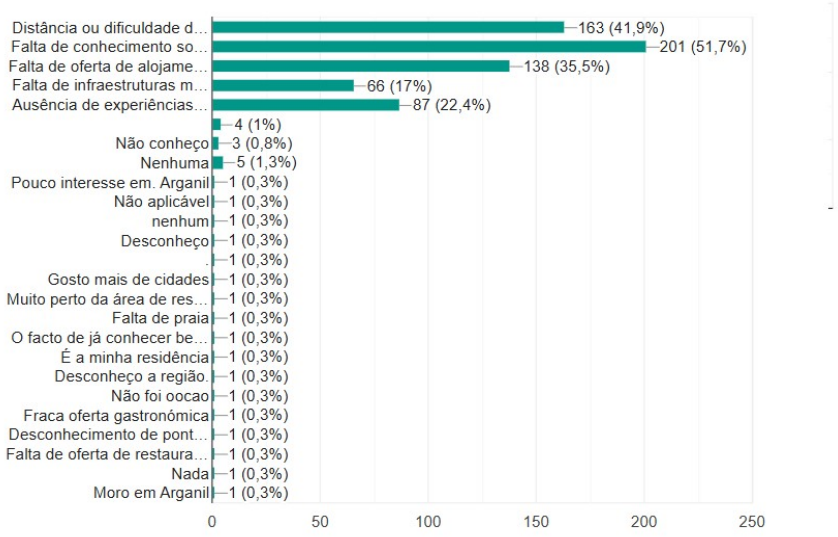
389 respostas



P42 **Quais os fatores que podem afastar Arganil da sua escolha de destino de férias e/ou "escapadinhas" de fim de semana?**

(Selecione até 3 opções)

389 respostas



Anexo B Crescimento do Mercado do Turismo

B.1. Turismo Internacional

O turismo internacional tem evidenciado um crescimento robusto e sustentado, particularmente após os desafios impostos pela pandemia de COVID-19. De acordo com a UNWTO, em 2023, o número de chegadas de turistas internacionais registou um aumento de 33,4%, totalizando 1.300 milhões de turistas. Apesar desse valor se encontrar 11,2% abaixo dos níveis de 2019, constitui um indicador positivo da recuperação do setor.

A Europa manteve a sua posição enquanto principal destino turístico global, representando 54,6% das chegadas internacionais, o que corresponde a 709,4 milhões de turistas. Este crescimento traduziu-se num aumento de 7,9 pp. em relação ao ano anterior e 3,9 pp. acima dos níveis de 2019. No interior do continente europeu, a sub-região do Sul da Europa consolida-se como a principal área de receção de turistas internacionais, com um total de 308,9 milhões de chegadas, representando um crescimento de 16,3% face a 2022 e 1,5% acima dos valores pré-pandemia (2019) . Segue-se a Europa Ocidental, com 208,3 milhões de turistas internacionais, o que representa um aumento de 14,0% em relação a 2022 e 1,6% acima dos valores de 2019.

A recuperação do turismo internacional na União Europeia teve reflexos diretos na balança de serviços do setor. Dados do Eurostat (2025) indicam que, em 2023 , o saldo da balança de serviços de turismo na União Europeia atingiu os 78,9 mil M€, refletindo um crescimento de 2,5% face a 2022 e de 7,5% relativamente a 2019. Este desempenho positivo evidencia o retorno da procura por destinos europeus, destacando-se Portugal entre os países beneficiados pelo aumento das viagens internacionais após o período de restrições impostas pela pandemia.

Em suma, o crescimento sustentado do turismo internacional, em particular na União Europeia, sublinha a relevância estratégica do sector para as economias globais e locais, traduzindo-se num impacto significativo em sectores como a hotelaria, os transportes e os serviços complementares associados ao turismo. As perspetivas para o futuro indicam uma continuação desta tendência de crescimento, impulsionada pelo aumento da mobilidade global, pelo fortalecimento da conectividade aérea e ferroviária de alta velocidade e pela crescente valorização da experiência turística enquanto motor de desenvolvimento económico e sociocultural.

B.2. Turismo em Portugal e na Região Centro

Em Portugal, o setor turístico registou um desempenho notável no plano internacional, com um aumento de 19,2% nas chegadas de turistas internacionais em 2023 face a 2022 e mais 7,7% face a 2019. Este crescimento reflete não só a recuperação global do setor, mas também o sucesso das

estratégias de promoção de Portugal como destino turístico, alavancadas pelas políticas e iniciativas da União Europeia, dirigidas à retoma do turismo nos países da União. Relativamente aos mercados emissores de turistas para Portugal, em 2023, Espanha continuou a ser o principal emissor (25,2%), seguido pelo Reino Unido (12,6%) e França (12,4%).

O crescimento do turismo em Portugal, consistente e robusto, verificado nos últimos anos, tem permitido criar dinâmicas de desenvolvimento. Dados do INE permitem observar que, em 2023, Portugal registou um aumento substancial de 12,5% no número de hóspedes e de 10,3% nas dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico, totalizando 32,5 milhões de hóspedes e 85,1 milhões de dormidas. A evolução do turismo em termos de proveitos também foi expressiva, com um crescimento de 20% nos proveitos totais da hotelaria, que ascenderam a 6 015,3 M€, e um aumento de 21,4% nos proveitos de aposento, alcançando os 4 622,6 M€, contudo para tais resultados contribuiu também a subida generalizada dos preços registada em 2023, com impacto nos custos da generalidade dos bens e serviços prestados nos estabelecimentos.

No que diz respeito aos turistas residentes e não residentes, as dormidas de não residentes mostraram um crescimento significativo de 14,9%, representando um total de 57,1 milhões de dormidas. Por sua vez, as dormidas de turistas residentes aumentaram em 2,1%, totalizando 28,1 milhões de dormidas. Este crescimento reflete uma recuperação das viagens internacionais, mas também uma estabilização do turismo interno.

No plano regional, não se verificaram alterações substanciais na distribuição das dormidas face ao ano anterior. Em 2023, todas as regiões registaram um aumento no número de dormidas, embora com diferenças significativas. A região com maior aumento foi a do Oeste e Vale do Tejo (+18,2%), seguida da Região Norte (+14,0%) e da Grande Lisboa (+11,8%). Para estes registos muito contribui os diferentes níveis de concentração de dormidas em cada região, com o Algarve a concentrar 26,6% do total das dormidas, seguido da Grande Lisboa (22,5%) e da Região Norte (17%).

A Região Centro registou um crescimento sustentado de 6,9% no número de dormidas, embora a um ritmo inferior ao das restantes regiões. Este crescimento foi fortemente impulsionado pelo mercado interno, dado que a Região não se encontra entre os principais destinos de turistas estrangeiros em Portugal, quando comparado com o Algarve, Lisboa ou Madeira. Este facto sugere desafios estruturais na captação de turistas internacionais, refletindo uma menor notoriedade da Região no contexto global.

A oferta turística na Região Centro tem vindo a expandir-se, com um total de 1.562 estabelecimentos turísticos em 2023, correspondendo a um crescimento de 6,9% face a 2022 e 14,4% em relação a 2019. Concentra 20,4% dos alojamentos a operar a nível nacional, 10,3% das dormidas registadas em Portugal e o maior número de dormidas de residentes, totalizando 20,3 milhões de dormidas, embora tenha registado uma diminuição de 1,7% face a 2022. A tipologia predominante é

o hotel, responsável por 68,6% das dormidas, observando-se uma tendência de crescimento dos estabelecimentos de 4 estrelas e uma redução dos de 3 estrelas, o que reflete um reposicionamento da oferta hoteleira para segmentos de maior qualidade. Para além dos hotéis, as tipologias de Alojamento Local e de Turismo no Espaço Rural/Habitação desempenham um papel relevante, representando 18,4% e 7,0% das dormidas, respetivamente.

Em termos económicos, os proveitos do setor turístico na Região Centro cresceram 19,5% face a 2022 (7,5% face a 2019), totalizando 463,8 M€, enquanto os proveitos de aposento ascenderam a 345,5 M€ (+20,2% face a 2022 e +9% face a 2019). O rendimento médio por quarto disponível (*RevPAR*) fixou-se em 31,4 €, representando um aumento de 14,4% face a 2022 (+6,1% face a 2019), mas ainda o mais baixo do país. O ADR (tarifa média diária por quarto ocupado) atingiu um valor histórico de 77,8 €, crescendo 7,6% em relação a 2022 (+19,8% face a 2019), mas continuando a ser o mais reduzido de entre todas as regiões (NUTS II).

Em suma, o turismo em Portugal tem apresentado um crescimento robusto e sustentável, beneficiando da recuperação global das viagens, do reforço da conectividade aérea e da promoção estratégica do país como destino de excelência. O aumento do turismo sustentável e de natureza, a diversificação da oferta hoteleira e o crescimento do mercado de experiências autênticas e culturais representam oportunidades estratégicas para consolidar a posição de Portugal no setor.

No entanto, subsistem desafios que podem condicionar este crescimento. A dependência de mercados emissores específicos, a pressão sobre infraestruturas e recursos naturais em destinos turísticos maduros, a subida dos custos operacionais e a eventual volatilidade económica e geopolítica global constituem ameaças potenciais à expansão sustentável do setor.

No caso específico da Região Centro, embora o turismo tenha vindo a crescer, a baixa captação de turistas internacionais, a menor notoriedade da Região no mercado global e os níveis relativamente baixos de RevPAR indicam a necessidade de estratégias mais eficazes de promoção e qualificação da oferta turística. O investimento em infraestruturas de acesso, a valorização dos recursos naturais e patrimoniais e a diferenciação da oferta hoteleira poderão ser fatores críticos para reforçar a competitividade da Região e potenciar o seu crescimento no setor turístico nacional.

B.3. Turismo no Espaço Rural e de Habitação

O Turismo no Espaço Rural/Habitação (TER/Habitação) consolidou-se como um segmento em crescimento no setor turístico português, mantendo uma trajetória ascendente em 2023, apesar de uma ligeira retração face a 2022. A redução da dependência do mercado interno (-2,6 pp. face a 2022) sugere uma tendência de diversificação da procura, embora os turistas residentes ainda representem 54,4% do total.

A capacidade de alojamento no TER/Habitação continuou a expandir-se, com um acréscimo de 2,8 mil camas, totalizando 32,9 mil unidades disponíveis. A capacidade média por estabelecimento manteve-se em 17 camas, indicando uma estabilidade na oferta. Em termos económicos, o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) atingiu 118,1 €, refletindo um crescimento de +5,2 € face a 2022, consolidando o TER/Habitação como uma das tipologias mais rentáveis do setor. Os proveitos das dormidas neste segmento representaram 3,9% do total nacional (+0,1 pp. face a 2022), reforçando a sua relevância na economia turística.

A evolução deste segmento reflete uma mudança estrutural nas preferências dos turistas, que demonstram um interesse crescente por experiências de turismo sustentável, imersão na cultura local e contacto com a natureza. A procura por alojamentos rurais tem sido impulsionada pelo investimento na requalificação de unidades de alojamento e pela valorização de produtos turísticos complementares. Apesar do ligeiro decréscimo face a 2022, o TER/Habitação consolidou um crescimento acumulado de +1,3 pp. na sua quota de mercado face a 2019, evidenciando a resiliência e o potencial de expansão deste segmento. O período pós-pandemia revelou-se determinante para esta evolução, tendo reforçado a procura por experiências autênticas, lazer em ambientes rurais e turismo de proximidade, fatores que impulsionam a sustentabilidade e a valorização das comunidades locais.

A Região Centro assume um papel estratégico neste segmento, beneficiando da sua diversidade paisagística, riqueza patrimonial e crescente oferta de turismo de natureza. A aposta em infraestruturas de apoio e na diversificação da oferta turística tem permitido um desenvolvimento sustentado da região, posicionando-a como uma referência no TER/Habitação. A crescente integração de produtos turísticos complementares, como o enoturismo, o agroturismo e o turismo de bem-estar, tem contribuído para aumentar a atratividade e a competitividade do destino. No entanto, subsistem desafios estruturais que limitam o crescimento sustentável do turismo rural na região. A deficiente acessibilidade e conectividade a algumas zonas do interior compromete a capacidade de atração de mercados internacionais, reduzindo o potencial de captação de turistas estrangeiros. Adicionalmente, os elevados níveis de sazonalidade impactam significativamente o desempenho das unidades de alojamento, dificultando a sustentabilidade financeira das operações e a capacidade de investimento a longo prazo.

Em suma, o TER/Habitação em Portugal apresenta um potencial significativo de crescimento, sustentado pela procura crescente por turismo sustentável, pela valorização da autenticidade e das tradições locais e pelo desenvolvimento de novos produtos turísticos complementares. A diversificação da oferta e o investimento na qualificação das infraestruturas representam oportunidades estratégicas para a consolidação deste segmento. Contudo, persistem ameaças que podem limitar o seu crescimento, tais como a sazonalidade acentuada, a fraca conectividade das

regiões do interior, a escassez de investimentos estruturais e a necessidade de maior promoção internacional. A Região Centro, apesar da sua relevância no contexto do TER/Habitação, enfrenta desafios específicos que exigem políticas eficazes de captação de investimento, estratégias de institucionais (nacionais, regionais e locais) e iniciativas de reforço da notoriedade do destino nos mercados internacionais. O futuro crescimento sustentável deste segmento dependerá, assim, da capacidade de inovação, adaptação e promoção integrada dos territórios rurais como destinos turísticos diferenciadores e competitivos.

B.4. Turismo Sustentável e de Natureza

O turismo sustentável não é uma tipologia de turismo formalmente reconhecida e utilizada por organizações e instituições do setor, mas sim uma "*forma de turismo que leva em conta seus impactos económicos, sociais e ambientais atuais e futuros, abordando as necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs*" (UNWTO, 2024), que se tem consolidado como um segmento de extrema relevância na indústria global de viagens e turismo.

O impacto das questões da sustentabilidade reflete-se nas mudanças nas preferências dos turistas e no maior compromisso das empresas do setor com práticas ambientalmente responsáveis e socialmente inclusivas, designadamente com a obtenção e renovação de selos/certificados de sustentabilidade em função do âmbito da área/atividade/negócio como o *Biosphere* (alojamentos), o *Travelife* (agencias de viagens), o ISO14001 (gestão ambiental), o *Earth Check* (destinos turísticos), o *Green Globe* (alojamentos e equipamentos) e o *Green Growth 2050* (empresas de turismo e viagens). No contexto nacional, o "*Programa Empresas Turismo 360º*" do Turismo de Portugal distingue as empresas turísticas comprometidas com práticas de sustentabilidade através dos selos "*ESG Engaged*", "*ESG Committed*" e "*ESG Leader*", cujo número atingiu um recorde de 486 em 2024.

A crescente valorização das práticas sustentáveis por parte dos consumidores tem impulsionado um segmento de mercado emergente, onde os turistas escolhem os seus destinos e alojamentos com base em compromissos ambientais, na oportunidade de se conectarem com a natureza e na possibilidade de contribuírem para as comunidades locais.

Segundo *Future Market Insights* (2024) o mercado do turismo baseado na natureza ou turismo verde está no topo das preferências dos turistas, com uma taxa de crescimento média anual estimada em 35,7% em 2024, avaliado em USD 1,511,465.9 milhões. Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou a procura por destinos rurais e menos explorados, onde os turistas buscam não apenas a tranquilidade, mas também as experiências imersivas na natureza, no contato com o património e com as populações locais. Este contexto contribui muito significativamente para a promoção de destinos

de natureza, revitalização de áreas rurais e para o fortalecimento de iniciativas de turismo sustentável e de baixo impacto ambiental.

No entanto, a análise da procura por turismo sustentável, especialmente nas regiões do interior – como a Região Centro e o concelho de Arganil (local de implementação do projeto), ainda enfrenta constrangimentos devido à escassez de dados estatísticos detalhados, sobretudo no segmento do *glamping* (tipologia de alojamento do projeto), que foram supridos pela aplicação de um questionário dirigido a potenciais consumidores, que permitiu recolher dados sobre as tendências, preferências e expectativas dos turistas neste contexto.

Os resultados da análise das respostas ao questionário (*Anexo A*) demonstram uma tendência clara para o crescimento do turismo sustentável e de natureza, impulsionado por um perfil de turista mais consciente, exigente e disposto a pagar mais por experiências autênticas e de baixo impacto ambiental. O *glamping* surge como uma alternativa inovadora e atrativa para este segmento, especialmente para turistas que valorizam o conforto, a exclusividade e o contato direto com a natureza. Apesar da taxa reduzida de turistas que já experienciaram esta tipologia de alojamento, o elevado interesse identificado sugere um forte potencial de crescimento no mercado português, especialmente em regiões de menor densidade turística. Quanto ao concelho de Arganil, os resultados indicam um potencial significativo para se afirmar como um destino sustentável de referência, desde que suportado por estratégias de promoção, infraestruturas adequadas e diversificação da oferta de alojamento.

Anexo C Business Model Canvas do Setor - Turístico Sustentável na Tipologia de *Glamping*

<table>
<tr>
<th>Parceiros-Chave</th>
<th>Atividades-Chave</th>
<th>Propostas de Valor</th>
<th>Relacionamento com Clientes</th>
<th>Segmentos de Clientes</th>
</tr>
<tr>
<td rowspan="2">

Entidades governamentais, regionais e municipais para apoio ao turismo sustentável e de natureza
Escolas de Turismo e Centros de Capacitação para o turismo sustentável e de natureza
Empresas fornecedoras de bens/serviços inovadores de base sustentável
Operadores turísticos especializados em atividades na natureza e na promoção do património local
Associações, comunidades e produtores locais

</td>
<td>

Gestão e manutenção das infraestruturas de alojamento glamping e dos equipamentos comuns
Implementação, capacitação e promoção de práticas de sustentabilidade
Monitorização da qualidade e da satisfação dos clientes
Promoção de experiências autênticas e personalizadas aos segmentos de clientes
Dinamização dos canais de distribuição
Criação e manutenção de parcerias

Recursos-Chave

Terreno e infraestruturas de glamping sustentáveis que proporcionem luxo, conforto e exclusividade e experiências imersivas na natureza
Equipa especializada em serviços premium e em turismo sustentável e de natureza
Tecnologias de otimização de recursos (eficiência hídrica, energias renováveis, gestão de resíduos)
Parcerias com as comunidades, os produtores, fornecedores e prestadores de serviços locais
Certificações de turismo sustentável e responsável

</td>
<td rowspan="2">

Alojamento em infraestruturas sustentáveis com luxo, conforto e exclusividade, combinados com experiências imersivas na natureza
Integração harmoniosa com o meio natural e com a arquitetura e a cultura local
Práticas de turismo sustentável nos domínios ambiental e socioeconómico
Inovação em sistemas de energia renovável e a gestão eficiente de recursos
Envolvimento das comunidades locais, no fornecimento de produtos locais, na prestação de serviços e na promoção de experiências sustentáveis e de natureza;

</td>
<td>

Atendimento premium, antes, durante e após a estadia
Personalização da estadia com pacotes temáticos e atividades exclusivas
Programas de fidelização e benefícios para clientes recorrentes
Plataformas digitais para interação, avaliações e recomendações de experiências
Sensibilização para as práticas do turismo sustentável e responsável

Canais de Comunicação

Atendimento personalizado
Plataformas de reservas online (própria e externas) que promovem o turismo sustentável e de natureza e o glamping
Agências de viagens e operadores turísticos que promovem o turismo sustentável e de natureza e o glamping
Marketing digital e redes sociais focados no turismo sustentável e de natureza e o glamping
Influenciadores e bloggers que promovem o turismo sustentável e de natureza e o glamping
Feiras e eventos internacionais do setor de turismo sustentável e de natureza e do glamping

</td>
<td rowspan="2">

Turistas que valorizam as práticas de sustentabilidade, ambiental e socioeconómica
Turistas que procuram experiências imersivas na natureza e no património e na cultura local
Turistas que priorizam o conforto e a exclusividade do alojamento
Turistas praticantes de atividades ao ar livre
Empresas que organizam eventos e retiros corporativos sustentáveis e na natureza

</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2"></td>
</tr>
<tr>
<th colspan="3">Estrutura de Custos</th>
<th colspan="2">Fontes de Receita</th>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">

Investimento inicial no terreno e nas infraestruturas de glamping sustentáveis e nos materiais ecológicos
Investimento inicial e custos operacionais com as tecnologias de otimização de recursos (energia, água e resíduos) e com as práticas de sustentabilidade
Custos de formação e capacitação de equipas (serviços premium e turismo sustentável e de natureza)
Custos operacionais e de manutenção das infraestruturas de alojamento e dos equipamentos comuns
Custos operacionais com os canais de comunicação e de relacionamento com os clientes (plataformas de reservas e de interação com clientes, marketing digital, redes sociais e influenciadores e bloggers)

</td>
<td colspan="2">

Financiamentos e subsídios para projetos inovadores regionais de turismo sustentável e de natureza
Reservas de alojamento
Pacotes de experiências imersivas na natureza
Retiros e eventos corporativos sustentáveis e na natureza
Produtos ecológicos, artesanais e regionais sustentáveis
Parcerias com marcas ecológicas e sustentáveis

</td>
</tr>
</table>

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010). Elaboração própria.

Anexo D Análise de Competidores

A aplicação da metodologia de análise de competidores consistiu numa primeira fase na identificação e caraterização dos empreendimentos de unidades de alojamento que operaram no setor do turístico sustentável na tipologia de *glamping*, localizados no interior da Região Centro do distrito de Coimbra, designadamente no Concelho de Arganil e nos concelhos circundantes, que inclui Gois, Lousã, Oliveira do Hospital, Pampilhosa da Serra, Penacova, Tábua, e Vila Nova de Poiares.

Dado que a tipologia de *glamping* não se encontra classificada nas estatísticas oficiais do INE nem do Turismo de Portugal, recorreu-se a fontes alternativas, nomeadamente operadores de reservas *online* como *Booking.com*, *Airbnb.pt* e *Glamping-Portugal.com* e *sites* dos empreendimentos.

D.1. *Tipologia Glamping*

A pesquisa permitiu identificar apenas dois empreendimentos que operam neste setor, nomeadamente a *Quinta dos Corgos*, localizada no concelho de Tábua, e a *Quinta do Rio Alva and Glamping Lodges*, situada no concelho de Arganil. A identificação e caraterização desses empreendimentos é apresentada no final da respetiva análise.

A análise da informação disponível dos dois concorrentes identificados permite concluir que o mercado de *glamping* sustentável no interior da Região Centro ainda se encontra em fase de desenvolvimento, com uma oferta bastante limitada em número e tipologia de unidades de alojamento. Enquanto a Quinta dos Corgos se posiciona num segmento premium em Tendas Safari maioritariamente para grupos, oferecendo um maior número de unidades, com 19 tendas e capacidade para 92 hóspedes, e serviços diversificados, a Quinta do Rio Alva, com 2 Tendas Safari e capacidade para 11 hóspedes, diferencia-se pelo enfoque em atividades de turismo de aventura e preços mais acessíveis. Os preços por noite para duas pessoas variam desde 120€ na Quinta do Rio Alva, até 285€ na Quinta dos Corgos, refletindo o posicionamento do mercado alvo e da diversidade nos serviços disponibilizados.

Nenhum dos empreendimentos identificados apresenta certificação ambiental ou selos de sustentabilidade, o que pode representar uma oportunidade estratégica para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* se diferenciar no mercado através da adoção de práticas sustentáveis certificadas. Além disso, há espaço para inovação e diversificação da oferta, nomeadamente através da criação de experiências imersivas na natureza, serviços de bem-estar e exclusividade no alojamento numa tipologia premium com luxo, conforto e inovação.

Com base nestes dados, o *XistoSky – Eco Glamping Resort* pode posicionar-se estrategicamente como uma alternativa inovadora e sustentável no setor do *glamping*, respondendo a uma lacuna de mercado e explorando a crescente procura por alojamento de turismo sustentável na região.

Tipologia	***Glamping* - Tendas Safari**	***Glamping* - Tendas Safari**
Categoria	***	****
Descrição das unidades de alojamento	Tendas para casais equipadas com casa de banho privativa e *jacuzzi* ou banheira de hidromassagem exterior privativa. Tendas para grupos e famílias (até oito pessoas) equipadas com casa de banho privativa e cozinha equipada.	Tendas para grupos (até 6 pessoas) equipada com casa de banho privativa, cozinha equipada, camas *queen-size* e *decks* privativo.
Nº de Unid. Alojamento	19 (6x2pax; 1x4pax; 10x6pax e 2x 8pax)	2 (1x5pax e 1x6pax)
Camas fixas/utentes	92	11
Diária Min / Max	200€ / 285€ => 2pax	120€ / 140€ => 5pax
Pequeno Almoço	11,50€ pax	-
Piscina Partilhada	3	1
***Jacuzzi* Partilhado**	3	-
Parque Infantil	Sim	-
Aninais de Quinta	Sim	-
Restaurante	Sim	-
Pet Frendly	Sim	Sim
Outros equipamentos	*Barbecue* partilhado	*Barbecue* partilhado, Zona exterior de refeições partilhada
Outros Serviços/Parcerias	N/D	Atividades de aventura: Parceria local - passeios *off-road* em 4x4, *canyoning* e canoagem. Massagens: Parceria com massagista local.
Certificação ambiental	N/D	N/D
Selo Sustentabilidade	N/D	N/D
Selo Clean & Safe	N/D	N/D
Website	https://quintadoscorgos.com/	https://quintadorioalva.com/pt
Endereço	Rua Quinta dos Corgos 719	Rua das Moendas 260
Código Postal	3420-252 -Brejo	3420-173 - Mouronho
Concelho	Tábua	Arganil
Distrito	Coimbra	Coimbra

Fonte: Elaboração própria. Operadores de reservas *online* como *Booking.com*, *Airbnb.pt* e *Glamping-Portugal.com* e *sites* dos empreendimentos.

D.2. *Outras Tipologia*

Face à oferta limitada de *glamping* sustentável na região, a análise de competidores foi estendida a empreendimentos turísticos que operam nas tipologias de Hotel Rural, Aldeamento Turístico e Hotel com categorias de 4 e 5 estrelas. Estes empreendimentos, apesar de não se inserirem diretamente na tipologia *glamping*, apresentam atributos que podem atrair um segmento de turistas semelhante ao público-alvo do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, nomeadamente aqueles que procuram explorar a região e o património natural e cultural, sem abdicar do conforto e da disponibilidade de serviços e equipamentos complementares.

Aplicando os critérios definidos e recorrendo aos dados do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos do Turismo de Portugal, foram identificados nove empreendimentos turísticos na região, distribuídos pelos concelhos de Arganil, Tábua, Oliveira do Hospital, Lousã e Penacova. Para completar os dados relevantes sobre os empreendimentos identificados, como as certificações, os preços, os equipamentos (*v.g*. piscinas e SPA), serviços e parcerias, recorreu-se a fontes alternativas, designadamente ao operador de reservas *online Booking.com* e aos *sites* próprios dos empreendimentos. A identificação e caraterização desses empreendimentos é apresentada no final da respetiva análise.

A análise dos nove competidores identificados revela um mercado dinâmico e diversificado, com hotéis e aldeamentos turísticos que apresentam infraestruturas de elevada qualidade e uma oferta complementar robusta. Contudo, verifica-se que poucos empreendimentos possuem certificações de sustentabilidade, com destaque apenas para o Hotel Rural Quinta da Conchada (*Biosphere Certification*) e o INATEL Piódão (*Green Key*).

Relativamente a fatores comparativos, observa-se que a capacidade de alojamento varia significativamente, com unidades mais pequenas, como o Palace Hotel de Midões (28 camas), e unidades de maior dimensão, como o Luna Hotel de Tábua (148 camas). Os preços por noite para duas pessoas apresentam uma ampla variação, desde 72€ no Palace Hotel de Midões e Lam Hotel Convento do Desagravo até 415€ no AQUA VILLAGE Health Resort & SPA, refletindo a diversidade na oferta e nos serviços disponibilizados. Quanto à existência de piscinas, cinco dos empreendimentos possuem esta infraestrutura, com destaque para o AQUA VILLAGE, que oferece três piscinas aquecidas e um SPA completo. No que concerne a parcerias e serviços complementares, verifica-se que alguns hotéis investem em atividades de turismo ativo e bem-estar, como o Quinta da Conchada (desportos aquáticos e caminhadas) e a Quinta da Geia (bicicleta, passeios a cavalo e canoagem), enquanto outros possuem uma oferta mais limitada neste aspeto.

Tipologia	**Hotel Rural**	**Hotel Rural**	**Hotel Rural**	**Aldeamento Turístico**
Categoria	****	****	****	*****
Classificação Booking.com	9,2	9,0	8,9	9,3
Nº de Unid. Aloj.	14	10	22	30
Camas fixas/utentes	28	20	57	80
Diária Min/Max (2pax)	72€ - 117€	80€ - 140€	91€ - 127€	128€ - 415€
Descrição do alojamento	Casa de banho privativa, Hidromassagem, *Kitchenette*, Ar-condicionado, TV LCD, Máq.de Café	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD.	Casa de banho privativa, Aquecimento Central, TV LCD.	Casa de banho privativa, Hidromassagem, *Kitchenette*, Ar-condicionado, TV LCD.
Peq. Almoço	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído
Piscina Ext./Int.	Não/Não	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Sim
SPA/Massagens	Não	Sim	Sim	Sim/Sim
Descrição do SPA/Massagens	-	Sauna, Banho Turco, *Jacuzzi*, Tratamentos e Massagens	*Jacuzzi*, Sauna, Banho Turco, Cromoterapia, Tratamentos e Massagens	3 Piscinas aquecidas, Sauna, Banho Turco, Duches, Ginásio, Tratamentos e Massagens
Restaurante	Não	Sim	Sim	Sim
Outros equipamentos	Sala de Eventos	Bar, Zona de Fumo	Parque Infantil, Business Center, Jardim, Esplanada	Parque Infantil, Bar, Sala polivalente, Salas de jogos
Outros Serviços/Parcerias	N/D	Desportos aquáticos, Caminhada, Canoagem	Bicicleta, Caminhada, Canoagem, Passeio a Cavalo	N/D
Pet Frendly	Sim	Não	Sim	Não
Praticas de Sustentabilidade	N/D	N/D	N/D	Central geotérmica, mini-hídricas em série, painéis solares, redutores de caudal de água, carregadores de carros elétricos
Certificação Sustentabilidade	Não	Sim *Biosphere Certification*	Não	Não
Selo Clean & Safe	Não	Sim	Sim	Sim
Website	palacehoteldemidoes.com	quintadaconchada.com	quintadageia.com	aquavillage.pt
Código Postal	3420-136 Midões	3360-316 Travanca do Mondego	3400-214 Aldeia das Dez	3400-521 Penalva de Alva
Concelho	Tábua	Penacova	Oliveira do Hospital	Oliveira do Hospital
Distrito	Coimbra	Coimbra	Coimbra	Coimbra

	Alva Valley Hotel	Lam Hotel Convento do Desagravo	Octant Hotels · Lousã	Luna Hotels & Resorts Hotel de Tábua	INATEL Piódão Hotel ****
Tipologia	**Hotel**	**Hotel**	**Hotel**	**Hotel**	**Hotel**
Categoria	****	****	****	****	****
Classificação Booking.com	9,4	8,9	8,8	8,7	8,2
Nº de Unid. Aloj.	15	29	46	74	27
Camas fixas/utentes	30	58	92	148	54
Diária Min/Max (2pax)	99€ - 161€	72€ - 124€	131€ - 295€	80€ - 140€	78€ - 141€
Descrição do alojamento	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD, Máq. Café	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD.	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD.	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD.	Casa de banho privativa, Ar-condicionado, TV LCD.
Peq. Almoço	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído
Piscina Ext./Int.	Não/Não	Sim/Não	Sim/Não	Sim/Sim	Não/Sim
SPA/Massagens	Não	Não	Sim/Sim	Sim	Não
Descrição do SPA/Massagens	-	-	Piscina aquecida, Hidromassagem, Tanque de Crioterapia, Sauna, Tratamentos	Banheira de hidromassagem/*jacuzzi*, Sauna, Tratamentos, Centro de *fitness*	-
Restaurante	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Outros equipamentos	Bar, Jardim	Parque Infantil, Bar, Capela; Esplanada, Campo de ténis, Ténis de mesa, Bilhar, Jardim	Parque Infantil, Bar, Sala de fumo, Sala de reuniões, Terraço, Jardim	Bar, Ginásio, Sala Conferências	Parque Infantil, Bar, Ginásio, Sala polivalente, Bilhar
Outros Serviços/Parcerias	4x4, Caminhada	Equitação, Ciclismo, Caminhada	Clube infantil, Ciclismo, Caminhada, Canoagem	Ciclismo, Caminhada	N/D
Pet Frendly	Sim	Não	Sim	Não	Não
Praticas de Sustentabilidade	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Certificação Sustentabilidade	Não	Não	Não	Não	Sim Green Key (FEE)
Selo Clean & Safe	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Website	alvavalleyhotel.com	flagworldhotels.com	lousa.octanthotels.com	hoteldetabua.pt	hoteis.inatel.pt
Código Postal	3400-591 Santa Ovaia	3400-758 Vila Pouca da Beira	3200-257 Lousã	3420-335 Tábua	6285-011 Piódão
Concelho	Oliveira do Hospital	Oliveira do Hospital	Lousã	Tábua	Arganil
Distrito	Coimbra	Coimbra	Coimbra	Coimbra	Coimbra

Fonte: Elaboração própria. *Booking.com e sites* dos empreendimentos.

Anexo E Cadeia de Valor (*Value Chain Analysis*)

A análise da cadeia de valor do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, sistematizada segundo o modelo de Grant (2008) evidencia que as atividades primárias estão estruturadas para garantir uma experiência única e sustentável para os hóspedes e as atividades de suporte desempenham um papel determinante na eficiência e diferenciação das atividades primárias.

E.1. *Atividades Primárias*

A logística interna envolverá a gestão eficiente de materiais sustentáveis, privilegiando a produção local e regional, bem como o abastecimento energético a partir de fontes renováveis para as infraestruturas do empreendimento.

A gestão operacional abrangerá a manutenção ecológica das infraestruturas, a eficiência energética, a gestão sustentável da água e resíduos e a personalização dos serviços para os hóspedes.

A logística externa centrar-se-á na disponibilização de serviços e experiências imersivas na natureza, assegurando a fluidez operacional e a conformidade com os princípios e práticas do turismo sustentável.

As estratégias de *marketing* e vendas serão essenciais para a promoção do *glamping* sustentável, com campanhas focadas em turismo responsável e de natureza, bem como a otimização da distribuição através de plataformas especializadas.

Por fim, os serviços assumirão um papel crucial na fidelização dos clientes, através da recolha de *feedback* para a melhoria contínua e da gestão de programas de retenção e valorização da experiência do hóspede.

E.2. Atividades de Suporte

A infraestrutura organizacional contemplará o planeamento estratégico, o cumprimento de regulamentação ambiental e a adoção de práticas de governação sustentável.

A gestão de recursos humanos focar-se-á na atração, formação e capacitação de equipas especializadas em turismo ecológico e sustentável.

No domínio da inovação e tecnologia, o projeto aposta em soluções de captação e reaproveitamento de água, eficiência e flexibilidade energética e digitalização da experiência do hóspede.

Paralelamente, a gestão de aprovisionamento priorizará fornecedores locais comprometidos com práticas sustentáveis, reforçando a economia circular e minimizando a pegada ecológica do empreendimento.



Fonte: Adaptado de Grant (2008). Elaboração própria

Anexo F *Mix* de Produtos e *Marketing*

A definição do *mix* de produtos e *marketing* do *XistoSky – Eco Glamping Resort* será orientada por uma abordagem integrada e centrada no cliente, ancorada na estratégia de negócio e alinhada com os resultados extraídos do questionário dirigido a potenciais consumidores (*Anexo A*), que evidenciam um elevado interesse por estadias na natureza, valorização da tranquilidade, conforto e sustentabilidade, bem como uma predisposição para pagar um valor adicional por experiências imersivas e personalizadas.

Resulta da articulação dos quatro pilares fundamentais do *marketing mix* – produto, preço, distribuição e promoção – aos quais se acrescentam, no setor dos serviços, os elementos pessoas, processos e evidência física. Com esta abordagem integrada, o plano de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort* estabelece uma base sólida para competir no setor do turismo sustentável e experiencial, entregando valor real e percebido aos seus clientes, e construindo uma marca forte, coerente e diferenciadora.



Fonte: Elaboração própria

F.1.Produto

O projeto disponibilizará um portefólio de serviços *premium*, cuidadosamente concebidos para proporcionar uma experiência diferenciadora, em estreita ligação com a natureza, a autenticidade do território e os princípios da sustentabilidade.

O empreendimento contará com unidades de *glamping* de elevada qualidade e disponibilizará experiências imersivas como trilhos interpretativos, atividades nos rios e cascatas, observação astronómica e degustações de gastronomia local com produtos sazonais e de origem regional.

Adicionalmente, a oferta integrará propostas de bem-estar personalizadas, incluindo *jacuzzi*, sauna, massagens e terapias naturais, realizadas por profissionais certificados da região. A resposta positiva dos inquiridos a este tipo de serviços confirma a sua relevância na composição de uma proposta de valor alinhada com as expectativas do mercado-alvo.

Com base nas tendências identificadas, será avaliado também o desenvolvimento de pacotes específicos para retiros corporativos, *coworking* e eventos privados. Estes incluirão alojamento,

atividades de *team building*, sessões de *coaching* e *mindfulness*, contribuindo para o posicionamento no segmento do turismo MICE[20] sustentável e para mitigar a sazonalidade da procura.

Todo o portefólio de produtos e serviços será desenvolvido com base em princípios de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e envolvimento ativo com a comunidade local. A comunicação transparente sobre os impactos da operação será parte integrante da experiência, reforçando o compromisso do projeto com o turismo sustentável, consciente e regenerativo.

F.2. Preço

A política de preços será orientada pelo princípio do valor percebido, procurando alinhar a perceção de exclusividade, conforto e sustentabilidade com uma estratégia de preços acessível e competitiva dentro do segmento do luxo.

As respostas recolhidas através do questionário aplicado aos consumidores revelam uma clara predisposição para pagar mais por uma estadia ou experiência de *glamping*, em comparação com alojamentos tradicionais de turismo sustentável. Esta valorização está fortemente associada à exclusividade da experiência, ao elevado nível de conforto, à integração com a natureza e à dimensão emocional que caracteriza este tipo de alojamento.

A maioria dos inquiridos considera justo um valor até 200€ por noite para duas pessoas, com pequeno-almoço incluído. Este resultado confirma simultaneamente uma sensibilidade ao preço e uma disposição para pagar mais quando o serviço é percebido como diferenciado e alinhado com as suas expectativas. Assim, será adotada uma política de preços segmentada por época (alta, média e baixa), e ajustada à tipologia das unidades e aos serviços complementares incluídos, com valores entre os 170€ e os 250€ por noite para duas pessoas.

Esta abordagem permitirá captar clientes com elevada exigência quanto à relação qualidade-preço, assegurando simultaneamente a sustentabilidade financeira do projeto e reforçando o seu posicionamento enquanto oferta *premium* e sustentável no mercado nacional e internacional.

F.3. Distribuição

A estratégia de distribuição será centrada em canais diretos e digitais, com o objetivo de assegurar uma relação próxima com o cliente, maximizar a autonomia na gestão das reservas e reforçar a identidade da marca. O canal principal será o *website* oficial, onde os clientes poderão realizar reservas de forma simples e intuitiva, aceder a conteúdos informativos, visualizar a experiência oferecida e contactar diretamente a equipa. Paralelamente, será assegurada presença em plataformas especializadas em turismo sustentável e *glamping*, como o *Glamping Hub*, *Booking.com* e *Airbnb.com*,

[20] O turismo MICE (*meetings, incentives, conference, exhibitions*) abrange todo o ecossistema relacionado às viagens de trabalho. Requer infraestruturas de qualidade, como espaços multifuncionais, áreas de *coworking* e alojamentos adaptados para teletrabalho, bem como equipas de apoio a eventos.

que permitem ampliar o alcance internacional da oferta e atrair segmentos específicos de consumidores que valorizam autenticidade e sustentabilidade.

Serão ainda estabelecidas parcerias estratégicas com operadores turísticos, agências de viagens especializadas e entidades regionais, com foco na criação de pacotes temáticos e na promoção cruzada do território. Esta abordagem permitirá posicionar o projeto como um destino integrado na oferta turística da região, reforçando a visibilidade e a atratividade do território do interior de Portugal.

A distribuição será complementada com práticas sustentáveis em todos os pontos de contacto com o cliente, desde o processo de reserva até à receção e acompanhamento no local, assegurando consistência entre os canais utilizados e a proposta de valor do projeto.

F.4. Promoção

A estratégia de promoção será orientada para a construção de notoriedade, a captação de clientes e a fidelização de públicos-alvo, com base numa abordagem multicanal, emocional e segmentada. No segmento do turismo *premium* e sustentável, a comunicação deve transmitir uma proposta de valor autêntica, alinhada com os valores dos consumidores – nomeadamente a exclusividade, o conforto, a ligação à natureza e a sustentabilidade.

O plano de promoção assentará numa combinação de estratégias digitais, ações de *branding*, parcerias com influenciadores e operadores turísticos, e participação em eventos do setor. A comunicação será emocional, autêntica e alinhada com os valores do projeto, promovendo a ligação ao território, a sustentabilidade e a exclusividade. Serão acompanhadas por mecanismos de segmentação, personalização e avaliação contínua, com o objetivo de maximizar a notoriedade, atrair públicos qualificados e consolidar a marca no mercado *premium* do turismo sustentável e de natureza.

F.5. Pessoas

O sucesso da experiência dependerá em grande medida da qualidade da equipa e da forma como os colaboradores incorporam os valores do projeto. A dimensão "pessoas" será, por isso, um dos pilares da diferenciação e da excelência do serviço prestado. A equipa será cuidadosamente selecionada, privilegiando candidatos com empatia, sensibilidade ambiental, experiência em hospitalidade e ligação ao território local.

Serão promovidas práticas de gestão participativa, formação contínua e valorização do capital humano, com foco no bem-estar dos colaboradores e na criação de um ambiente organizacional positivo e colaborativo. A política de recursos humanos incluirá mecanismos de motivação, reconhecimento e desenvolvimento profissional, incentivando o sentimento de pertença e o alinhamento com a missão do projeto. A relação entre a equipa e os hóspedes será próxima e personalizada, reforçando a autenticidade e a hospitalidade como valores identitários do projeto.

F.6.Processos

Os processos operacionais no projeto serão concebidos com foco na excelência, eficiência e personalização da experiência do cliente. A jornada do hóspede será cuidadosamente desenhada para assegurar fluidez em todos os pontos de contacto, desde o momento da reserva até ao *check-out* e *follow-up* pós-estadia.

Serão implementados sistemas digitais integrados de gestão de reservas, comunicação com o cliente e *feedback* contínuo, que permitirão otimizar os recursos humanos e materiais, ao mesmo tempo que asseguram a capacidade de resposta em tempo real às necessidades e preferências dos hóspedes.

A operação assentará em procedimentos sustentáveis e eficientes, com protocolos de limpeza ecológica, gestão de resíduos, manutenção preventiva das infraestruturas e monitorização de consumos energéticos e hídricos. Estes processos garantirão o cumprimento dos compromissos ambientais do projeto, contribuindo para a obtenção e manutenção de certificações reconhecidas.

Do ponto de vista da gestão interna, os processos serão concebidos de forma colaborativa, com equipas multidisciplinares (incluindo os parceiros) a trabalhar de forma ágil e alinhadas com os objetivos estratégicos. A comunicação interna, o planeamento de tarefas e a avaliação de desempenho serão suportados por ferramentas digitais e boas práticas de governação.

F.7.Evidência física

A evidência física no *XistoSky – Eco Glamping Resort* será cuidadosamente pensada para transmitir os valores da marca e reforçar a perceção de exclusividade, conforto e sustentabilidade por parte dos clientes. O empreendimento contará com unidades de alojamento e com equipamentos comuns a disponibilizar por fases, em função do caráter essencial para a viabilidade e sustentabilidade do projeto e das respetivas etapas da estratégia de desenvolvimento, designadamente da consolidação da operação e da expansão da oferta a novos segmentos de mercado.

Com base nas preferências expressas pelos potenciais consumidores no questionário aplicado, as unidades de alojamento *glamping* serão da tipologia “Chalé/Cabana” e apresentarão design inovador, contemporâneo e ecológico, com materiais naturais e acabamentos de elevada qualidade, inseridos de forma harmoniosa na paisagem envolvente e garantindo total privacidade. A decoração interior será minimalista e confortável, integrando elementos locais e artesanais, que reforçam a autenticidade da experiência, equipada com camas e colchões de alta qualidade, banheiro privativo, sistemas de controlo de temperatura e de iluminação, cozinha totalmente equipada, e algumas unidades com piscina privativa e *jacuzzi*.

Os espaços comuns, como zonas de receção, áreas de bem-estar (piscinas exterior e interior, *jacuzzi*, sauna e SPA), espaços de eventos e pontos de convívio ao ar livre, serão concebidos para proporcionar um ambiente sereno, acolhedor e sensorialmente estimulante. A sinalética, os materiais informativos e os suportes visuais reforçarão o *storytelling* do projeto, comunicando de forma clara os compromissos ambientais e sociais da marca.

Para além disso, todos os pontos de contacto com o cliente – desde o design do *website* à apresentação dos produtos de acolhimento nos alojamentos – serão consistentes com a identidade visual e os princípios da hospitalidade *premium* e sustentável. A atenção ao detalhe será um traço distintivo do projeto, contribuindo para uma experiência memorável e para a construção de uma reputação sólida junto dos seus públicos-alvo.

Anexo G Objetivos e Metas do projeto

Objetivos	Meta Mensurável
Avaliar a viabilidade económica e financeira do projeto Analisar, através de projeções rigorosas, a capacidade do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* gerar receitas sustentáveis, cobrir os custos operacionais e assegurar o retorno do investimento. Este objetivo envolve a identificação das fontes de receita, a estrutura de custos e os principais indicadores de desempenho económico, com vista a garantir a atratividade do projeto para promotores e financiadores.	▪ Elaborar projeções financeiras a 5 anos com estimativas de receitas, despesas e rentabilidade ▪ Alcançar margem operacional (EBIT) positiva no 2.º ano e ROIC > 20% até ao 5.º ano ▪ Incluir análise de sensibilidade com cenários para avaliação de riscos associados ao projeto
Desenvolver um modelo de negócio inovador e sustentável Estruturar um modelo de negócio do *XistoSky – Eco Glamping Resort* baseado na metodologia *Business Model Canvas* que combine conforto, exclusividade e sustentabilidade. Este objetivo visa garantir a coerência entre as atividades-chave, os recursos essenciais, os canais de distribuição e os segmentos de clientes, assegurando uma proposta de valor diferenciadora no mercado do turismo sustentável.	▪ Implementar o modelo de negócio durante a fase inicial de lançamento ▪ Integrar pelo menos 3 práticas de sustentabilidade reconhecidas (*v.g.* uso de energias renováveis, gestão eficiente de resíduos, parceria com fornecedores locais) ▪ Validar o modelo de negócio com stakeholders-chave
Posicionar como referência no *glamping premium* em Portugal Definir e implementar estratégias de *marketing*, comunicação e *branding* que promovam o reconhecimento da marca, a atração de públicos-alvo estratégicos e a consolidação do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, enquanto destino turístico de excelência. Pretende-se, assim, também reforçar a notoriedade do território de Arganil e atrair turistas nacionais e internacionais que valorizem experiências autênticas e sustentáveis.	▪ Atingir taxas médias de ocupação que garantam a viabilidade em todas as óticas de avaliação. ▪ Alcançar notoriedade digital no 1.º ano (visitas ao *website* e interações nas redes sociais) ▪ Obter pelo menos uma certificação reconhecida de turismo sustentável (*v.g. Biosphere*, *Green Key*) até ao final do 1.º ano
Promover o desenvolvimento socioeconómico da região Gerar impacto positivo do *XistoSky – Eco Glamping Resort* nas comunidades locais, através da criação de emprego qualificado, da valorização dos produtos e saberes regionais, do estabelecimento de parcerias com produtores locais e do incentivo à economia circular. Este objetivo visa reforçar a coesão territorial e contribuir para a revitalização económica e cultural da região.	▪ Criar pelo menos 4 postos de trabalho na fase inicial e 7 na fase de estabilização ▪ Estabelecer pelo menos 10 parcerias com produtores, fornecedores e entidades locais ▪ Alocar 5% da faturação líquida anual a programas de valorização cultural e ambiental da região
Garantir a sustentabilidade ambiental e responsabilidade social Implementar soluções ecológicas, obter certificações reconhecidas (como as ESG) e adotar práticas de gestão ambiental, energética e de resíduos que garantam o compromisso efetivo do projeto com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Este objetivo traduz o alinhamento do *XistoSky – Eco Glamping Resort* com os princípios do turismo sustentável e com as expectativas de consumidores e investidores conscientes.	▪ Alcançar níveis de autoconsumo energético igual ou superior a 80%. ▪ Alcançar uma taxa de reciclagem de resíduos superior a 80% ▪ Implementar um plano de comunicação aos hóspedes para redução do impacto ambiental (consumo de água, resíduos, lavagens), com monitorização sistemática

Anexo H Requisitos e plano para a implementação

A adequada implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* depende da convergência estruturada de condições físicas, organizacionais, legais, tecnológicas e financeiras em cada fase da implementação, bem como do mapeamento rigoroso destes requisitos, que assegura que o projeto decorre com base em princípios de sustentabilidade, inovação e viabilidade económica, respeitando os valores fundacionais do plano de negócio. Ao garantir que esses pré-requisitos estão identificados e planeados, o projeto reforça a sua capacidade de implementação e execução eficaz, bem como o seu impacto positivo no território.

H.1. Físicos e Infraestruturais

Para a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* destacam-se os requisitos físicos e infraestruturais, os quais incluem: a aquisição de um terreno com viabilidade legal, técnica e ambiental para instalação de estruturas *glamping*, bem como a execução de obras de infraestrutura ecológica (bases, caminhos, acessos, rede elétrica, rede hídrica, saneamento e escoamento sustentável); a instalação das unidades de alojamento com tecnologias sustentáveis e equipamentos de conforto *premium*; a edificação de espaços comuns (receção, zonas de bem-estar e áreas de convívio); e ainda a instalação de sistemas de energia renovável (painéis solares, baterias). Estes elementos deverão integrar-se harmoniosamente na paisagem envolvente e respeitar os critérios do turismo de natureza, privilegiando práticas de construção sustentável.

Requisitos	Quantificação	Estimativa (€)
Físicos e Infraestruturais		
Aquisição e preparação de terreno e acessos	1 unidade + 1 intervenção	90.000
Projeto de arquitetura e especialidades	1 unidade	10.000
Infraestruturas técnicas (água, luz, esgotos)	1 conjunto	20.000
Unidades glamping, mobiliário, equipamentos e decoração	12 unidades	638.000
Receção, escritório, espaços de apoio e equipamentos	1 conjunto	64.000
Piscina Exterior / Solário	1 conjunto	25.000
Piscina Interior / Jacuzzi / Sauna / Ginásio	1 conjunto	50.000
Espaço de Eventos / Sala de Coworking e equipamentos	1 conjunto	35.000
Sistemas de energias renováveis, climatização e drenagem sustentável	3 sistema completos + 12x3	50.000
Equipamentos de segurança/vigilância, limpeza e manutenção	2 conjuntos	7.000
Equipamento de transporte	1 veiculo ecológico (buggie)	15.000

H.2. Humanos e Organizacionais

Do ponto de vista humano e organizacional, para a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* será imprescindível formar uma equipa comprometida com os valores do projeto procedendo ao recrutamento de colaboradores com perfil adequado às exigências do serviço. A formação inicial em

hospitalidade sustentável, segurança, comunicação interpessoal e valorização do território é um fator-chave para assegurar um serviço de excelência. Simultaneamente, importa definir a estrutura funcional flexível do projeto, os processos internos e as políticas de recursos humanos orientadas para a motivação, o bem-estar e a captação e retenção de talento, preferencialmente de origem local.

Requisitos	Quantificação	Estimativa (€)
Humanos e Organizacionais		
Constituição da equipa inicial	1 equipa (4 pessoas)	150.000
Formação inicial em hospitalidade sustentável	1 programa	5.000
Consultoria técnica RH	1 conjunto	5.000

.

H.3. Legais, Regulamentares e Ambientais

Ao nível dos requisitos legais, regulamentares e ambientais, a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* terá que cumprir integralmente a legislação em vigor, incluindo o licenciamento urbanístico e ambiental junto das autoridades competentes. Será necessário respeitar o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET) e, se exigível, realizar uma Avaliação de Impacte Ambiental (AIA). Paralelamente, prevê-se a adesão a programas e certificações voluntárias turismo sustentável, como a *Biosphere*, o *Green Key* ou o programa "Empresas Turismo 360º", reforçando o compromisso com práticas de governação ambiental, social e ética (ESG).

Requisitos	Quantificação	Estimativa (€)
Legais, Regulamentares e Ambientais		
Licenciamento urbanístico e turístico	1 processo	5.000
Consultoria legal e técnica/ambiental	1 consultoria	5.000
Certificação sustentável (ex: Biosphere / Green Key)	1 certificação	2.500
Adesão a programas ESG / Turismo 360º	1 adesão	1.500

H.4. Tecnológicos e Digitais

Em matéria de requisitos tecnológicos e digitais, a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* dependerá do desenvolvimento do *website* oficial com motor de reservas e aplicação móvel personalizada para hóspedes, bem como da aquisição e configuração dos sistemas de gestão de reservas, *CRM*, *ERP* e *dashboards* de monitorização (operacional e ambiental). A par disso, será necessário garantir a cobertura de internet em todas as unidades de alojamento e zonas comuns, bem como implementar sistemas inteligentes de monitorização (*IoT*), indutores da otimização de consumos energéticos e hídricos e da minimização do impacto ambiental, que recolham e analisem dados que suportem as ações de sensibilização junto dos hóspedes, da população local e dos restantes stakeholders e as avaliações de desempenho sustentável do projeto.

Requisitos	Quantificação	Estimativa (€)
Tecnológicos e Digitais		
Desenvolvimento de website com sistema de reservas	1 website	4.000
Desenvolvimento de aplicação móvel	1 app	3.000
Instalação de sistema CRM, ERP e Dashboards	1 sistema	3.000
Instalação de rede Wi-Fi completa	1 conjunto completo + 12	3.750
Sensores IoT para eficiência energética e hídrica	1 conjunto completo + 12	3.750

H.5. Financeiros

Por fim, os requisitos financeiros para a implementação do *XistoSky – Eco Glamping Resort* implicam assegurar a disponibilidade de capital inicial e nas diferentes fases de expansão do projeto, quer através de capitais próprios dos promotores/investidores, quer mediante recurso a financiamento bancário. Não foi considerado como requisito a utilização de apoios públicos. É essencial planear a tesouraria de forma prudente, constituir um fundo de reserva para imprevistos e garantir um modelo de controlo orçamental eficaz desde a fase de pré-operação. A estrutura de financiamento deverá apoiar-se em fontes estáveis, permitindo minimizar riscos de liquidez e assegurar a continuidade da operação em cenários adversos.

Requisitos	Quantificação	Estimativa (€)
Financeiros		
Capital próprio	Capital Social/Prestações Complementares	410.000
Financiamento bancário	5 Emprestimos	610.000
Fundo de reserva de liquidez	1 Empréstimo	35.000

Anexo I Avaliação financeira e de viabilidade

I.1. Pressupostos Gerais

No âmbito da avaliação financeira e de viabilidade do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, foram definidos pressupostos gerais que constituem a base estrutural para a modelação dos fluxos financeiros e para a elaboração das projeções económico-financeiras. Estes pressupostos refletem não apenas as características intrínsecas do projeto, com lançamento em 2026, mas também a sua estratégia de expansão faseada, bem como as condições de enquadramento fiscal e operacional.

			2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ano de arranque	*2026*	*Inflação*	*1,8%*	*1,9%*	*2,0%*	*2,0%*	*2,0%*	*2,0%*
Ano cruzeiro	*2030*	*Cresc. preços de venda*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*	*5,0%*
Período de Expansão	*2027-2029*	*Unid. Alojamento*	*0*	*5*	*8*	*10*	*12*	*12*
IRC	*20,0%*	Nº dias Operação	0	365	365	365	365	365
Derrama Municipal	*0,0%*	*Época Alta*	*0*	*118*	*118*	*118*	*118*	*118*
IVA taxa normal	*23,0%*	*Época Média*	*0*	*166*	*166*	*166*	*166*	*166*
IVA taxa reduzida	*6,0%*	*Época Baixa*	*0*	*81*	*81*	*81*	*81*	*81*

Em primeiro lugar, destaca-se o ano de arranque em 2026, marcado pelo início da fase de investimento, e o ano cruzeiro em 2030, momento em que se prevê a plena estabilização da operação. O projeto contempla um período de expansão entre 2027 e 2029, durante o qual se procede à instalação progressiva das unidades de alojamento, passando de cinco em 2027 para dez em 2029, até atingir as doze unidades planeadas em 2030, mantendo-se esse número em 2031.

Do ponto de vista macroeconómico, a modelação assenta em taxas moderadas de inflação (1,8% a 2,0%) e num crescimento dos preços de venda de 5% ao ano, refletindo tanto a expectativa de valorização da experiência de *glamping* sustentável como a capacidade de absorção do mercado. Ao nível da fiscalidade, os pressupostos integram uma taxa de IRC de 20%, inexistência de derrama municipal e aplicação das taxas de IVA em vigor — 23% (taxa normal) e 6% (taxa reduzida, aplicável a determinados serviços).

Em termos operacionais, o calendário prevê um funcionamento integral de 365 dias por ano a partir de 2027, com diferenciação sazonal da procura. Foram definidos 118 dias de época alta, 166 dias de época média e 81 dias de época baixa, assegurando uma segmentação coerente com o comportamento típico do setor turístico em espaço rural.

I.2. Procura – Taxas de Ocupação/Adesão

A definição dos pressupostos de procura do *XistoSky – Eco Glamping Resort* segue uma lógica de progressividade, coerente com a curva de aprendizagem operacional e com o processo de consolidação da notoriedade do projeto no mercado. No que respeita ao alojamento, a taxa média de ocupação evolui de forma crescente ao longo do horizonte temporal, refletindo a maturação da

procura, a eficácia da política de *marketing*, o impacto do investimento na diversificação da oferta, como os serviços de eventos corporativos e privados, concebidos como estratégia de mitigação da sazonalidade da procura.

		2026	2027	2028	2029	2030	2031
ALOJAMENTO	% Média Ocupação Alojamento		43%	58%	68%	70%	75%
	Época Alta		*50%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
	Época Média		*40%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
	Época Baixa		*40%*	*50%*	*60%*	*70%*	*75%*
EXPERIÊNCIAS	% Média Adesão Experiências		50%	60%	70%	70%	70%
EVENTOS	% Média Ocupação Espaço / Eventos					20%	30%
	Época Alta					*5%*	*10%*
	Época Média					*20%*	*30%*
	Época Baixa					*40%*	*60%*

Em 2028, primeiro ano completo após a fase de expansão inicial, estima-se uma ocupação média de 43%, subindo para 58% em 2029 e estabilizando num patamar sustentável de 70% no ano cruzeiro (2030). Em 2031, a taxa atinge os 75%, valor que se considera consolidado e adequado à tipologia de *glamping premium* em espaço rural. A análise sazonal confirma estas dinâmicas: na época alta as taxas oscilam entre 50% (2028) e 75% (2031), enquanto na época média a progressão vai de 40% para 75%. Já na época baixa, mais vulnerável à sazonalidade, verifica-se um crescimento de 40% para 75%, suportado por estratégias de diversificação da oferta e mitigação da sazonalidade.

Relativamente às experiências imersivas associadas à estadia (atividades de natureza, bem-estar e gastronomia local), os pressupostos apontam para uma taxa média de adesão de 50% em 2028, crescendo até 70% em 2030 e mantendo esse valor em 2031. Esta evolução traduz a expectativa de que uma proporção significativa dos hóspedes valorize a integração de experiências diferenciadoras na sua estadia, em linha com as tendências de procura do turismo experiencial e sustentável.

Quanto aos eventos corporativos e privados, o arranque está previsto apenas em 2030, ano cruzeiro, refletindo a necessidade de maturação da infraestrutura e da credibilidade do destino. A taxa média de ocupação do espaço de eventos é de 20% em 2030, aumentando para 30% em 2031. A segmentação sazonal prevê valores mais reduzidos na época alta (5% a 10%), em virtude da predominância da procura de lazer, e maior relevância na época média e baixa (20% a 60%), onde os eventos funcionam como um mecanismo de compensação da sazonalidade e de otimização da utilização das infraestruturas.

I.3. Preços

A política de preços projetada para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* segue uma lógica de segmentação sazonal e de progressividade anual, alinhada com a estratégia de posicionamento *premium* e com as práticas recomendadas no setor do turismo sustentável e experiencial.

		2026	2027	2028	2029	2030	2031
ALOJAMENTO	**PVP Médio Alojamento/Dia (duplo)**		**204,66**	**214,89**	**225,63**	**236,92**	**248,76**
	Época Alta		*235,00*	*246,75*	*259,09*	*272,04*	*285,64*
	Época Média		*200,00*	*210,00*	*220,50*	*231,53*	*243,10*
	Época Baixa		*170,00*	*178,50*	*187,43*	*196,80*	*206,64*
EXPERIÊNCIAS	**PVP Médio Hóspede/Experiência**		**15,00**	**15,75**	**16,54**	**17,36**	**18,23**
EVENTOS	**PVP Médio Participante Evento/Dia**					**45,51**	**47,78**
	Época Alta					*50,00*	*52,50*
	Época Média					*45,00*	*47,25*
	Época Baixa					*40,00*	*42,00*

Unid. €

No que respeita ao alojamento, o preço médio por noite em quarto duplo inicia-se em 204,66 € em 2028, atingindo 248,76 € em 2031, refletindo uma taxa anual de crescimento coerente com a valorização do serviço e com o acréscimo de notoriedade do projeto. Esta evolução traduz-se em preços diferenciados por época: na época alta, o valor aumenta de 235,00 € em 2028 para 285,64 € em 2031, garantindo maximização de receita nos períodos de maior procura; na época média, os preços evoluem de 200,00 € para 243,10 €, enquanto na época baixa sobem de 170,00 € para 206,64 €, ajustando-se às dinâmicas de procura típicas do turismo sustentável e de natureza. Esta segmentação permite equilibrar a atratividade para diferentes perfis de consumidores e otimizar a taxa de ocupação.

Para as experiências complementares, projetam-se preços médios por hóspede (comissões resultantes da intermediação de venda de experiências) significativamente crescentes nos primeiros anos, passando de 15,00 € em 2028 para 18,23 € em 2030 e 2031. Esta valorização traduz a estratégia de reforço da oferta experiencial — atividades de natureza, bem-estar e gastronomia local — e responde à tendência de maior predisposição dos turistas em investir em experiências imersivas e personalizadas. A estabilização do preço em 2030 e 2031 evidencia o alcance de um patamar competitivo e sustentável.

Relativamente aos eventos corporativos e privados, previstos a partir de 2030, o preço médio por participante/dia inicia-se em 45,51 €, subindo para 47,78 € em 2031. Tal como no alojamento, observa-se diferenciação sazonal: na época alta, os valores oscilam entre 50,00 € e 52,50 €, na época média entre 45,00 € e 47,25 €, e na época baixa entre 40,00 € e 42,00 €. Esta estrutura de preços reflete a estratégia de incentivar a utilização dos espaços de eventos em períodos de menor procura turística, contribuindo para a mitigação da sazonalidade e para a diversificação das fontes de receita.

A definição destes preços é consistente com o princípio do valor percebido, no qual a disposição a pagar dos clientes está diretamente associada à exclusividade, conforto e sustentabilidade do serviço.

I.4. Projeção das vendas e serviços prestados

A projeção de vendas do *XistoSky – Eco Glamping Resort* assenta na evolução gradual da capacidade instalada e na consolidação progressiva da procura, refletindo a estratégia de crescimento faseado e sustentável do empreendimento.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Unid. Alojamento	**-**	**5**	**8**	**10**	**12**	**12**
Serviços Prestados	**-**	**190 640**	**420 109**	**645 822**	**894 565**	**1 079 400**
ALOJAMENTO	-	163 265	364 921	561 316	726 387	817 185
EXPERIÊNCIAS	-	27 375	55 188	84 507	106 478	111 802
EVENTOS	-	-	-	-	61 700	150 413

Unid. €

Em 2026, ano de arranque, não se registam proveitos, dado que a operação ainda não se encontra em funcionamento. A partir de 2027, com a entrada em operação das primeiras cinco unidades de alojamento, projetam-se 191 mil € em serviços prestados, maioritariamente provenientes do alojamento (163 mil €) e, em menor escala, da oferta de experiências (27 mil €).

No ano seguinte (2028), com a expansão para oito unidades, a receita total aumenta para 420 mil €, sendo 365 mil € do alojamento e 55 mil € das experiências, confirmando o papel central da estadia na geração de rendimentos. Em 2029, o incremento para dez unidades traduz-se num crescimento para 646 mil €, dos quais 561 mil € em alojamento e 85 mil € em experiências.

O ano cruzeiro, 2030, assinala a maturidade do projeto, com a totalidade das doze unidades de alojamento em operação e a entrada do segmento de eventos. Nesse ano, os serviços prestados ascendem a 895 mil €, com contributos de 726 mil € do alojamento, 106 mil € das experiências e 62 mil € provenientes de eventos corporativos e privados.

Em 2031, a projeção consolida a tendência de crescimento, estimando-se 1,08 M € em vendas, repartidos entre 817 mil € em alojamento, 112 mil € em experiências e 150 mil € em eventos. Esta evolução evidencia não apenas o papel dominante do alojamento, mas também a relevância crescente das experiências e dos eventos como vetores de diversificação da receita e mecanismos de mitigação da sazonalidade.

A trajetória de vendas é consistente com o modelo de negócio do *glamping premium* e confirma a pertinência de uma estratégia de posicionamento diferenciador e sustentável, capaz de captar procura qualificada e de assegurar a viabilidade económico-financeira do projeto no médio e longo prazo.

I.5. Projeção de Gastos Operacionais com Fornecimentos e Serviços Externos

A projeção de gastos operacionais com fornecimentos e serviços externos (FSE) para o *XistoSky – Eco Glamping Resort* reflete a evolução da atividade do empreendimento e a sua consolidação ao longo do horizonte temporal de análise. Estes encargos acompanham o aumento da capacidade instalada e da procura, constituindo uma componente significativa da estrutura de custos operacionais.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total FSE	**-**	**115 551**	**161 586**	**204 184**	**234 824**	**257 312**
Serviços Especializados	-	59 391	79 152	92 504	100 200	115 128
Serviços Diversos	-	36 155	56 389	73 914	89 737	93 603
Materiais	-	9 877	12 742	22 020	27 076	29 905
Energia e Fluidos	-	2 658	5 685	7 976	9 885	10 591
Outros Serviços	-	6 224	6 349	6 476	6 605	6 737
Deslocações, Estadas e	-	1 245	1 270	1 295	1 321	1 347
Subcontratos	-	-	-	-	-	-

Unid. €

Em 2026, ano de arranque, não se registam gastos com FSE, dado que o projeto ainda se encontra em fase de implementação. Em 2027, com a entrada em funcionamento das primeiras cinco unidades de alojamento, os custos totais com FSE ascendem a 115,6 mil €, distribuídos por diferentes categorias de serviços.

Nos anos seguintes, verifica-se uma trajetória de crescimento consistente, em linha com a expansão do número de unidades de alojamento e da procura: 161,6 mil € em 2028, 204,2 mil € em 2029, 234,8 mil € em 2030 (ano cruzeiro) e 257,3 mil € em 2031.

A análise por rubricas revela uma estrutura de custos diversificada:

- Serviços Especializados destacam-se como a rubrica de maior expressão, ascendendo de 59,4 mil € em 2027 para 115,1 mil € em 2031, englobando o orçamento de *marketing* (associado a campanhas de promoção institucional e comercial em plataformas digitais, vídeos promocionais e inserções em revistas) e as comissões de intermediação de vendas e reservas (pagas a plataformas como *Booking.com*, *Airbnb*, agentes turísticos e influenciadores digitais), estimadas em percentagens das vendas, decrescentes ao longo do tempo, acompanhando a transição da fase inicial de lançamento e expansão para a fase de estabilização e maturidade e a estratégia de consolidação de reservas diretas no *website* próprio do empreendimento, respetivamente.
- Serviços Diversos constituem uma das parcelas mais relevantes, com 36,2 mil € em 2027, crescendo para 93,6 mil € em 2031, traduzindo custos de apoio à operação e ao funcionamento do empreendimento, em especial com a alimentação e fornecimento de pequenos-almoços (assegurados por contrato com parceiros locais), estimados em função do preço médio unitário por noite de alojamento, e com os serviços de limpeza, higiene e

conforto, incluindo *amenities* e outros artigos (também contratualizados com fornecedores locais), estimados na proporção do volume de estadias).

- Materiais crescem de 9,9 mil € em 2027 para 29,9 mil € em 2031, refletindo essencialmente o orçamento de aquisição de artigos locais para oferta a hóspedes que reservam diretamente no site, estimado em percentagens das vendas, decrescentes face à consolidação e fidelização de clientes e à estratégia de reservas diretas.
- Energia e fluidos apresentam um aumento mais expressivo, passando de 2,7 mil € em 2027 para 10,6 mil € em 2031, em resultado da intensificação da atividade e do acréscimo das unidades de alojamento, porém mantém um peso relativamente reduzido no total dos FSE, em consequência dos ganhos significativos de eficiência dos investimentos em sistemas inteligentes de gestão de energia, água e resíduos.
- Outros serviços têm um peso estável, iniciando-se em 6,2 mil € em 2027 e atingindo 6,7 mil € em 2031, evidenciando custos administrativos e operacionais de base.
- Deslocações, estadas e transportes evolui de 1,2 mil € em 2027 para 1,3 mil € em 2031, refletindo a estabilidade desta rubrica e um peso muito reduzido.

A evolução projetada dos FSE demonstra uma relação proporcional ao crescimento das receitas e à maturidade operacional do projeto, garantindo consistência entre custos e dimensão da atividade.

I.6. Projeção de Gastos Operacionais com Pessoal

A componente de gastos com o pessoal assume particular relevância na estrutura de custos operacionais do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, refletindo a aposta em serviços de qualidade e na valorização dos recursos humanos enquanto fator crítico de diferenciação no setor do turismo sustentável.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Nº Trabalhadores		**4**	**5**	**5**	**7**	**7**
Gastos com o Pessoal		**145 600**	**184 221**	**189 748**	**268 117**	**276 160**
Seguros e Fundos de Compensação		1 037	1 307	1 347	1 894	1 951
Subsídio de Alimentação		10 367	13 348	13 748	19 825	20 420
Formação, HST, EPI, outros		14 810	19 068	19 640	28 322	29 171
TSU Empresa		22 912	28 883	29 750	41 853	43 108
Remuneração Base		96 473	121 614	125 262	176 223	181 509

Unid. €

Em termos globais, a evolução dos encargos com pessoal acompanha a expansão da capacidade instalada e o aumento do número de trabalhadores, passando de 145,6 mil € em 2026 para 276,2 mil € em 2031. Este crescimento traduz não apenas o acréscimo do quadro de pessoal (de 4 colaboradores em 2026 para 7 em 2030 e 2031), mas também a política organizacional do projeto, designadamente: (i) a atratividade e a retenção da equipa, com a fixação de remunerações atrativas e compatíveis com

as qualificações e competências exigidas, acompanhadas de um crescimento anual 50% acima da inflação, e de um subsídio de refeição superior ao legalmente obrigatório; (ii) a promoção de uma cultura de excelência, hospitalidade e sustentabilidade, com o compromisso da valorização da formação contínua e da qualificação dos recursos humanos; e por último (iii) o compromisso social da governação, com a proteção social dos trabalhadores, assegurada através de seguros e contribuições para fundos de compensação.

A análise detalhada por rubricas evidencia a seguinte estrutura:

- Remuneração base representa a parcela mais significativa, crescendo de 96,5 mil € em 2026 para 181,5 mil € em 2031, refletindo tanto a contratação de novos colaboradores como a valorização salarial.
- TSU a cargo da empresa acompanha a evolução das remunerações, passando de 22,9 mil € em 2026 para 43,1 mil € em 2031, constituindo um encargo obrigatório de natureza contributiva.
- HST e EPI, bem como outros custos associados, aumentam de 14,8 mil € em 2026 para 29,2 mil € em 2031, em linha com a política de qualificação contínua e de segurança laboral, essenciais num empreendimento turístico de qualidade.
- Subsídio de alimentação cresce de 10,4 mil € em 2026 para 20,4 mil € em 2031, acompanhando o aumento do número de trabalhadores.
- Seguros e fundos de compensação registam um crescimento moderado, evoluindo de 1,0 mil € em 2026 para 2,0 mil € em 2031, garantindo a proteção social e laboral.

A projeção confirma a importância estratégica da componente de pessoal, não apenas como centro de custos, mas sobretudo como investimento no capital humano, fundamental para assegurar níveis elevados de serviço, hospitalidade e diferenciação experiencial e qualidade percebida pelo cliente.

I.7. Projeção de Outros Rendimentos e Gastos

A rubrica de Outros Rendimentos e Gastos do *XistoSky – Eco Glamping Resort* é residual, com impacto moderado, mas relevante na formação do resultado operacional.

Do lado dos outros rendimentos, projetam-se valores crescentes entre 2027 e 2031, correspondentes a cerca de 5% do total das vendas e serviços prestados, passando de aproximadamente 9,5 mil € em 2027 para cerca de 54 mil € em 2031. Estes rendimentos têm origem em receitas diversas não diretamente associadas à atividade principal, refletindo a flexibilidade do modelo de negócio e a exploração de oportunidades adicionais de criação de valor.

Em paralelo, foi estabelecido que 5% da receita total será consignada ao fundo de apoio a programas de valorização cultural e ambiental da região, em consonância com os objetivos de sustentabilidade e de integração territorial do projeto. Esta afetação de recursos, apesar de representar um encargo adicional, reforça o compromisso com a responsabilidade social e ambiental, potenciando externalidades positivas e o alinhamento com os princípios do turismo sustentável.

No que respeita aos outros gastos, estes foram igualmente projetados como uma percentagem do volume de negócios (5%). Tratam-se de custos diversos, de caráter residual, mas que acompanham a expansão do empreendimento e o aumento da sua complexidade operacional.

I.8. Plano de Investimento em Capital Fixo (CAPEX)

O plano de investimento em capital fixo (CAPEX) do *XistoSky – Eco Glamping Resort* revela uma estratégia de alocação de recursos concentrada nos primeiros quatro anos do projeto (2026-2029), refletindo o esforço inicial necessário para a instalação e expansão das infraestruturas e equipamentos, designadamente com o número de unidades de alojamento, os espaços e equipamentos comuns (piscinas, *jacuzzi*, sauna, ginásio e SPA), e ainda o espaço de eventos e sala de coworking. O valor global do investimento atinge 1,04 M€, repartido por diferentes categorias de ativos tangíveis e intangíveis.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	TOTAL
Investimento em Capital fixo (CAPEX)	**501 250**	**214 939**	**166 919**	**154 257**	**-**	**-**	**1 037 365**
Edifícios e Outras Construções	375 000	180 601	155 809	132 925	-	-	**844 335**
Terrenos e Recursos Naturais	60 000	-	-	-	-	-	**60 000**
Equipamento Básico	14 500	4 668	3 174	13 238	-	-	**35 580**
Equipamento Ligeiro	14 750	6 224	4 232	4 317	-	-	**29 523**
Outros Ativos Fixos Tangíveis	14 000	4 668	3 174	3 238	-	-	**25 080**
Equipamento de Transporte	-	15 000	-	-	-	-	**15 000**
Projetos de Desenvolvimento	10 000	-	-	-	-	-	**10 000**
Programas de Computador	7 000	3 000	-	-	-	-	**10 000**
Equipamento Administrativo	6 000	778	529	540	-	-	**7 847**
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-	**-**
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-	**-**

Unid. €

Em 2026, ano de arranque, realiza-se o maior volume de investimento (501,3 mil €), dirigido sobretudo a edifícios e outras construções (375 mil €), maioritariamente para as unidades de alojamento *glamping*, como , bem como à aquisição do terreno e recursos naturais (60 mil €). Neste mesmo ano, são ainda alocados recursos para equipamentos básicos, ligeiros e administrativos, além de investimentos em projetos de desenvolvimento (10 mil €) e em programas de computador (7 mil €), fundamentais para a conceção e gestão do empreendimento.

Nos anos seguintes, os investimentos distribuem-se em função da expansão planeada das unidades de alojamento e das infraestruturas associadas:

- 2027: total de 214,9 mil €, maioritariamente destinado a edifícios e construções (180,6 mil €), que reflete o acréscimo de mais 3 unidades de alojamento *glamping*, acrescido de aquisição de equipamento de transporte (15 mil €) e de reforço em equipamento básico, ligeiro e outros ativos fixos tangíveis.
- 2028: investimento de 166,9 mil €, com predominância edifícios e construções (155,8 mil €), que reflete o acréscimo de mais 2 unidades de alojamento *glamping*, e reforços marginais em equipamentos e ativos administrativos.
- 2029: alocação de 154,3 mil €, ainda com foco em edifícios e construções (132,9 mil €), mais 2 unidades de alojamento *glamping*, além de novos equipamentos básicos, ligeiros e outros ativos tangíveis.
- A partir de 2030, não estão previstas novas necessidades de CAPEX, dado que o parque de infraestruturas e equipamentos atinge a sua plena operacionalidade, sendo os investimentos iniciais considerados suficientes para sustentar a exploração até ao horizonte de análise (2031).

No cômputo geral, destacam-se os edifícios e outras construções, que representam a parcela mais significativa do investimento (844,3 mil €, cerca de 81% do total), confirmando a centralidade da infraestrutura física no modelo de negócio, em especial as unidades de alojamento *glamping*. Seguem-se os investimentos em equipamentos básicos, ligeiros e outros ativos fixos tangíveis (90,2 mil € no conjunto) e os ativos intangíveis, representados por projetos de desenvolvimento (10 mil €) e programas de computador (10 mil €), que asseguram suporte tecnológico e de gestão.

Esta configuração de CAPEX traduz a natureza intensiva em capital do projeto, típica de empreendimentos turísticos, e garante as condições necessárias para oferecer uma experiência diferenciada e sustentável. As estimativas estão suportadas por consultas diretas a potenciais fornecedores da região e por informação diversa, disponibilizada em *sites* e plataformas de comércio *online*.

I.9. Modelo de Financiamento e Serviço da Dívida

A modelo de financiamento do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* foi concebido de forma a garantir o equilíbrio entre a solidez dos capitais próprios e a alavancagem proporcionada pelo recurso a capitais alheios. À data de constituição, a estrutura de capital define-se por uma proporção de 40% de capitais próprios e 60% de capitais alheios, assegurando um rácio equilibrado entre autonomia financeira e capacidade de mobilização de recursos externos.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Capital Próprio	**241 095**	**59 838**	**55 598**	**54 339**	**-**	**-**
Capital Social	10 000	-	-	-	-	-
Prestações Suplementares	231 095	59 838	55 598	54 339	0	0
Capitais Alheios	**411 619**	**273 647**	**239 890**	**80 000**	**-**	**-**
Financiamentos bancário MLP	320 000	90 000	80 000	80 000	-	-
Financiamentos bancário CP (incluí Tesouraria)	91 619	183 647	159 890	0	0	0
TOTAL	**652 714**	**333 485**	**295 488**	**134 339**	**-**	**-**

Unid. €

Em 2026, ano de arranque, o financiamento totaliza 652,7 mil €, repartido entre 241,1 mil € de capital próprio e 411,6 mil € de capital alheio. Do lado dos capitais próprios , destaca-se a constituição do capital social (10 mil €) e sobretudo as prestações suplementares dos sócios (231,1 mil €), que evidenciam o compromisso dos promotores/investidores na fase inicial do projeto. Os capitais alheios correspondem exclusivamente a financiamentos bancários, com 320 mil € de médio e longo prazo (MLP) e 91,6 mil € de curto prazo (CP), este último integrando necessidades de tesouraria para garantir liquidez operacional.

Nos anos subsequentes, verifica-se uma redução progressiva da dependência de financiamento externo, em linha com o plano de expansão e a consolidação da operação:

- 2027, os capitais próprios são reforçados em 59,8 mil € (por prestações suplementares), enquanto os capitais alheios em 273,6 mil €, com destaque para 90 mil € de mais um empréstimo de MLP e 183,6 mil € de CP.
- 2028, os capitais próprios são de novo reforçados, agora com 55,6 mil € (por prestações suplementares), acompanhados de 239,9 mil € de capitais alheios, repartidos entre 80 mil € de um empréstimo de MLP e 159,9 mil € de CP.
- 2029, as necessidades de financiamento recuam para 134,3 mil €, colmatadas por 54,3 mil € de capitais próprios (por prestações suplementares) e por 80 mil € de mais um empréstimo de MLP.
- A partir de 2030, não se projetam novas injeções de capitais próprios nem financiamento bancário, refletindo a autossustentabilidade do projeto em benefício da geração de fluxos de caixa positivos.

Esta configuração revela uma estratégia prudente de capitalização inicial com forte envolvimento dos sócios, complementada por recurso a financiamento bancário de curto e médio/longo prazo, ajustado às necessidades do período de expansão (2027-2029). A eliminação do recurso a capitais alheios após 2030 demonstra a capacidade do empreendimento em gerar fluxos de caixa suficientes para financiar a operação e honrar os compromissos financeiros, reforçando a autonomia e solidez patrimonial no médio prazo.

O custo do capital próprio foi estimado em 3,46% e os financiamentos bancários foram modelados com uma taxa de juro de 4%, refletindo as condições médias do mercado de crédito empresarial para o setor não financeiro. O prazo de reembolso dos financiamentos de MLP foi fixado em 5 anos e o período de carência de zero anos, com exceção do primeiro financiamento de lançamento, com carência de 3 anos. Esta flexibilidade assegura menor pressão financeira nos primeiros exercícios, permitindo a canalização de recursos para investimento em CAPEX, consolidação da operação e a geração de receitas.

A atratividade do investimento e da capitalização necessária à sustentabilidade futura do projeto, será, igualmente, assegurada com a prevista distribuição de dividendos de 25% do resultado líquido.

Com base na estrutura de capital definida, foi calculada a WACC de 2,30%, que reflete as condições de financiamento favoráveis e o risco controlado associado ao projeto.

I.10. Demonstração de Resultados Previsional

A análise da Demonstração de Resultados previsional do *XistoSky – Eco Glamping Resort* evidencia a evolução típica de um empreendimento turístico com forte intensidade de capital e fases de consolidação operacional. Projeta-se um período inicial com perdas operacionais (EBIT<0), seguido de uma trajetória de recuperação e crescimento sustentável, conduzindo a resultados líquidos (RL) robustos e compatíveis com a estratégia de viabilidade económico-financeira delineada.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	-	190 640	420 109	645 822	894 565	1 079 400
FSE	-	(115 551)	(161 586)	(204 184)	(234 824)	(257 312)
Gastos com o Pessoal	-	(145 600)	(184 221)	(189 748)	(268 117)	(276 160)
Outros Rendimentos	-	9 532	21 005	32 291	44 728	57 978
Outros Gastos	-	(9 532)	(21 005)	(32 291)	(44 728)	(53 970)
EBITDA	-	(70 511)	74 303	251 891	391 625	549 935
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(0)	(76 596)	(93 949)	(110 299)	(103 632)	(98 188)
EBIT	(0)	(147 107)	(19 646)	141 591	287 992	451 747
Juros e Gastos Similares Suportados	(14 976)	(20 867)	(28 024)	(29 615)	(21 549)	(16 806)
EBT	(14 976)	(167 974)	(47 670)	111 977	266 443	434 941
Imposto	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
IRC	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953

Unid. €

Em 2026, registam-se apenas encargos financeiros (-14,9 mil €), associados ao serviço da dívida, resultando num resultado líquido negativo, e em 2027, primeiro ano de operação, o exercício encerra com um prejuízo líquido de -167,9 mil €, explicado pela conjugação de um volume de negócios ainda reduzido (190,6 mil €) com gastos operacionais significativos em pessoal (145,6 mil €) e fornecimentos e serviços externos – FSE (115,6 mil €), acrescidos de amortizações (76,6 mil €).

A partir de 2028 observa-se uma trajetória de recuperação e consolidação operacional. Em 2028, apesar da receita ascender já a 420,1 mil €, o resultado líquido mantém-se negativo (-47,7 mil €), reflexo de custos operacionais ainda elevados face à maturidade da procura. Em 2029, com receitas de 645,8 mil € e maior diluição dos custos fixos, o projeto alcança um resultado líquido positivo de 104,1 mil €, evidenciando o início da criação de valor para os investidores. O ano cruzeiro, 2030, marca a plena maturidade do empreendimento, com receitas a ultrapassarem os 894,6 mil €, com contributos de todas as linhas de negócio (alojamento, experiências e eventos), o EBITDA a atingir 391,6 mil € e o resultado líquido a ascender a 244,7 mil €, já após a contabilização de impostos. Em 2031, a consolidação prossegue, com receitas de 1,08 M€ e um resultado líquido de 347,9 mil €, confirmando a sustentabilidade e rentabilidade do projeto.

A análise global das demonstrações de resultados previsionais demonstra que, apesar dos prejuízos iniciais em 2026-2028, o projeto apresenta um forte potencial de rentabilidade a partir de 2029, confirmando a viabilidade económico-financeira e a criação de valor para os investidores no médio prazo.

I.11. Balanços Previsional

O balanço previsional do *XistoSky – Eco Glamping Resort* traduz a evolução patrimonial e financeira do projeto entre 2026 e 2031, refletindo os efeitos do investimento inicial, do recurso a capitais alheios, da operação crescente e da progressiva acumulação de resultados.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo						
Ativo não corrente	**501 250**	**640 486**	**714 581**	**759 698**	**657 696**	**561 187**
Ativos fixos tangíveis	484 250	626 260	705 897	756 522	652 890	554 702
Ativos intangíveis	17 000	13 333	6 667	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	892	2 017	3 176	4 806	6 485
Ativo corrente	**136 488**	**91 741**	**70 725**	**74 662**	**295 378**	**571 102**
EOEP	101 488	56 741	35 725	21 782	-	-
Caixa e depósitos bancários	35 000	35 000	35 000	52 880	295 378	571 102
Total do Ativo	**637 738**	**732 227**	**785 306**	**834 360**	**953 074**	**1 132 288**
Capital Próprio	**226 119**	**117 983**	**125 911**	**284 389**	**503 076**	**789 849**
Capital Social	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prestações suplementares	231 095	290 933	346 531	400 871	400 871	400 871
Resultados Transitados	-	(14 976)	(182 950)	(230 620)	(157 723)	13 582
Reservas legais	-	-	-	-	5 207	17 443
Resultado Liquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953
Passivo						
Passivo não corrente	**228 382**	**208 353**	**278 110**	**404 000**	**290 000**	**290 000**
Financiamentos obtidos (MLP)	228 382	208 353	278 110	404 000	290 000	290 000
Passivo corrente	**183 237**	**405 891**	**381 285**	**145 971**	**159 998**	**52 440**
Fornecedores	-	12 638	17 472	21 636	25 403	27 735
Adiantamento de clientes						
EOEP	-	7 959	10 033	10 334	20 594	24 705
Financiamentos obtidos (CP)	183 237	385 294	353 779	114 000	114 000	-
Total Passivo	411 619	614 244	659 395	549 971	449 998	342 440
Total Capital Próprio + Passivo	637 738	732 227	785 306	834 360	953 074	1 132 288

Unid. €

O ativo total cresce de 637,7 mil € em 2026 para 1,13 M€ em 2031, resultado da conjugação do investimento em ativos fixos e do reforço da posição de tesouraria. O ativo não corrente, parcela mais significativa, atinge o máximo em 2029 (759,7 mil €), correspondendo sobretudo a ativos fixos tangíveis, edifícios, equipamentos e outros, (844,3 mil € no total do período). Os ativos intangíveis (projetos de desenvolvimento e software) têm expressão apenas entre 2026 e 2028, extinguindo-se em 2029, acompanhando a fase de implementação e as depreciações e amortizações respetivas. O ativo corrente, mais reduzido nos primeiros anos (cerca de 91,7 mil € em 2027), regista forte crescimento a partir de 2030, alcançando 571,1 mil € em 2031, refletindo sobretudo a acumulação de caixa e depósitos bancários (reservas de liquidez geradas pela operação).

Os fundos próprios evoluem de forma consistente, confirmando a criação de valor para os investidores. Partem de 226,1 mil € em 2026, penalizados por resultados líquidos negativos até 2028. Em 2029, com o primeiro resultado líquido positivo (104,1 mil €), inicia-se a recuperação, elevando o capital próprio para 284,4 mil €. Em 2031, os fundos próprios atingem 789,8 mil €, representando cerca de 70% do total do ativo, o que confirma uma forte autonomia financeira.

A estrutura dos capitais próprios inclui: Capital social estável (10 mil €) e Prestações suplementares dos sócios (231,1 mil € em 2026, reforçadas até 400,9 mil € em 2029), evidenciando o compromisso dos investidores; Reservas legais, que surgem em 2030 (5,2 mil €) e crescem até 17,4 mil € em 2031; e Resultados transitados, negativos até 2029, mas revertidos para positivos em 2031 (13,6 mil €).

O passivo total reduz-se progressivamente, de 411,6 mil € em 2026 para 342,4 mil € em 2031, evidenciando a diminuição do recurso a capitais alheios. O passivo não corrente é constituído essencialmente por financiamentos bancários de MLP, oscilando entre 228,4 mil € em 2026 e 290 mil € em 2031, após amortizações. O passivo corrente, que atinge o pico em 2027 (405,9 mil €), diminui significativamente até 2031 (52,4 mil €), à medida que os financiamentos de curto prazo (CP) e as necessidades de tesouraria deixam de ser relevantes.

O balanço previsional confirma a transição de uma estrutura financeira inicial, fortemente dependente de capitais alheios e prestações suplementares, para uma situação patrimonial sólida e autossustentável a partir de 2030. A diminuição do passivo, conjugada com o aumento dos capitais próprios, reforça a solvabilidade e a autonomia financeira do projeto, aspetos essenciais para a sua resiliência e para a confiança de investidores e financiadores.

I.12. Análise Financeira Previsional

A análise financeira do projeto *XistoSky – Eco Glamping Resort* permite aferir globalmente a sua rentabilidade e sustentabilidade financeira, nomeadamente após uma fase inicial de maior vulnerabilidade. A conjugação de margens crescentes, recuperação rápida do investimento e reforço sólido da autonomia financeira após 2028, confere ao projeto uma posição competitiva robusta e uma capacidade de resiliência face a riscos externos, tornando-o altamente atrativo para os investidores e financiadores.

	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional			18%	39%	44%	51%
Margem líquida				16%	27%	32%
Rentabilidade do Ativo				12%	26%	31%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	0%	26%	53%	77%	94%	95%
Retorno						
ROIC				16%	28%	32%
ROE				37%	49%	44%
Liquidez						
Liquidez geral	74%	23%	19%	51%	185%	1089%
Financeiros						
Autonomia Financeira	35%	16%	16%	34%	53%	70%
Endividamento	65%	84%	84%	66%	47%	30%
Solvabilidade	155%	119%	119%	152%	212%	331%

Os indicadores de rentabilidade confirmam a progressiva maturação do projeto: a margem operacional cresce de 18% em 2028 para 51% em 2031, refletindo ganhos de eficiência e diluição de custos fixos face ao aumento do volume de negócios; a margem líquida acompanha esta tendência, evoluindo de 16% em 2029 para 32% em 2031, sinalizando a capacidade crescente de converter vendas em resultados líquidos; e a rentabilidade do ativo (ROA) sobe de 12% em 2029 para 31% em 2031, confirmando a eficiência na utilização da base de ativos investidos para gerar resultados.

A rotação do ativo (turnover) evidencia a intensificação da atividade, crescendo de 26% em 2027 para 95% em 2031, resultado do aumento da utilização da capacidade instalada e da diversificação de receitas (alojamento, experiências e eventos).

O ROIC (*Return on Invested Capital*) evolui de 16% em 2029 para 32% em 2031, superando em muito o custo médio ponderado do capital e assegurando a criação de valor económico para os investidores. O ROE (*Return on Equity*) atinge um pico de 49% em 2030, estabilizando em 44% em 2031, confirmando a elevada rentabilidade dos capitais próprios e o efeito alavanca positivo decorrente da estrutura de financiamento inicial.

Os indicadores de liquidez revelam alguma pressão nos primeiros anos, mas uma recuperação expressiva a partir da fase de maturidade: a liquidez geral cai para 19% em 2028, refletindo o peso do financiamento de curto prazo e das necessidades de tesouraria; a partir de 2029, observa-se um aumento acentuado, atingindo 185% em 2030 e 1089% em 2031, fruto da acumulação de reservas de caixa e da redução do passivo corrente.

A análise estrutural demonstra uma evolução favorável da solidez financeira do projeto: a autonomia financeira desce inicialmente para 16% em 2027-2028, devido ao peso do financiamento bancário, mas cresce para 70% em 2031, confirmando a progressiva capitalização e autossustentabilidade; o endividamento segue tendência inversa, reduzindo-se de 84% em 2027-2028 para 30% em 2031, traduzindo a diminuição da dependência de capitais alheios e a solvabilidade reforça-se ao longo do período, passando de 119% em 2027-2028 para 331% em 2031, evidenciando uma robustez patrimonial crescente e a capacidade de o projeto cumprir com as suas responsabilidades financeiras.

I.13. Análise de Viabilidade Previsional

A avaliação do projeto demonstra que o *XistoSky – Eco Glamping Resort* é economicamente viável, financeiramente atrativo e sustentável no médio prazo, assegurando criação de valor, retorno adequado para os investidores e uma recuperação do capital investido dentro de um prazo aceitável.

A análise de viabilidade foi conduzida segundo três óticas complementares, permitindo uma leitura integrada do projeto e da sua atratividade. Na ótica do capital (investimento pós-financiamento), avaliam-se os fluxos de caixa líquidos após o serviço da dívida, incorporando os efeitos do capital alheio através da taxa de atualização, o que possibilita aferir a rentabilidade considerando a estrutura de financiamento efetivamente adotada. Já na ótica do investimento, ignora-se a forma de financiamento, assumindo-se que o projeto seria financiado a 100% por capitais próprios, o que permite avaliar a sua viabilidade intrínseca e isolada de fatores financeiros. Por último, a ótica do investidor (ou do capital próprio) centra-se na rentabilidade dos fundos próprios aplicados, considerando apenas os fluxos de caixa atribuíveis aos acionistas, constituindo assim uma perspetiva essencial para os promotores e investidores na aferição da criação de valor sobre o capital investido.

Cenário Base (mais provável)

	Óptica		
	Capital	**Investimento**	**Investidor**
VAL	379 959	371 505	196 686
TIR	12,5%	12,5%	10,2%
Payback	5,5	5,5	5,7

WACC	3,3%
Custo do Capital Próprio	3,5%
Custo Capital Alheiro	4,0%

Os resultados evidenciam um VAL positivo em todas as óticas analisadas, que confirma a criação de valor para os investidores e a viabilidade económico-financeira do projeto. O VAL é um dos indicadores mais robustos na avaliação de investimentos.

A TIR reforça este resultado positivo, apresentando-se acima do WACC (3,3%) também em todas as óticas, 12,5% nas óticas do capital e do investimento e 10,2% na do investidor. Estes valores asseguram que o projeto não apenas cobre o custo do capital investido, mas também gera uma rentabilidade adicional que compensa o risco associado.

O *Payback* situa-se entre 5,5 nas óticas do capital e do investimento e 5,7 anos na do investidor, o que, atendendo ao horizonte de análise e ao ciclo de vida típico de empreendimentos turísticos, se revela sempre competitivo. Este resultado demonstra a capacidade do projeto em recuperar rapidamente o investimento inicial, aumentando a confiança dos investidores e financiadores.

I.14. Análise de Sensibilidade e Riscos

A análise de sensibilidade constitui uma etapa fundamental na avaliação do *XistoSky – Eco Glamping Resort*, permitindo aferir a robustez dos resultados financeiros e da viabilidade, perante a variação de variáveis críticas e, sobretudo, não controláveis, tais como as condições macroeconómicas, a evolução do mercado financeiro e da procura.

Dado que o cenário base já se revela bastante positivo, a opção metodológica privilegiou a construção de cenários de risco (pessimistas), de forma a testar a resiliência do projeto perante condições adversas, identificar as potenciais fragilidades e aferir a manutenção da viabilidade económico-financeira.

Para o efeito, foram definidos três cenários, cada um refletindo um risco crítico:

(i) Acréscimo dos gastos operacionais (FSE e pessoal), resultante de uma subida de 1 pp na taxa de inflação e de um aumento de 15% nos preços médios nos preços médios dos serviços de alimentação e limpeza;

(ii) Aumento das taxas de juro em 1,5 pp, com impacto no agravamento do serviço da dívida; e

(iii) Redução de 15% na procura, através da diminuição das taxas de ocupação e de adesão às

experiências, traduzindo-se numa quebra de vendas e de proveitos e gastos indexados ao volume da atividade operacional.

Cenário Pessimista I – Acréscimo dos gastos operacionais

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	284 285	276 283	52 031
TIR	10,2%	10,2%	5,2%
Payback	5,6	5,7	5,9

WACC	3,3%
Custo do Capital Próprio	3,5%
Custo Capital Alheiro	4,0%

Neste cenário, verifica-se uma degradação da viabilidade face ao cenário base, mas os resultados mantêm-se positivos. Apesar da pressão sobre os custos operacionais, o projeto mantém-se viável, ainda que a rentabilidade para o investidor seja reduzida, revelando maior vulnerabilidade nesta ótica.

Cenário Pessimista II – Aumento das taxas de juro

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	339 507	370 353	89 494
TIR	12,4%	12,4%	6,4%
Payback	5,6	5,5	5,9

WACC	4,1%
Custo do Capital Próprio	3,5%
Custo Capital Alheiro	5,5%

Com o agravamento das taxas de juro em 1,5 pp, os impactos são sobretudo visíveis ao nível do custo do financiamento, refletindo-se no aumento do WACC (4,1%). Ainda assim, os indicadores permanecem robustos; o cenário demonstra que o projeto é relativamente resiliente a choques financeiros, com impacto controlado na rentabilidade dos investidores.

Cenário Pessimista III – Redução de 15% na procura

	Óptica		
	Capital	Investimento	Investidor
VAL	139 317	87 746	(270 864)
TIR	5,6%	5,6%	-5,9%
Payback	5,8	5,9	

WACC	3,3%
Custo do Capital Próprio	3,5%
Custo Capital Alheiro	4,0%

A diminuição da procura traduz-se no cenário mais desfavorável, com efeitos diretos nas vendas e na margem de exploração. Este cenário coloca em causa a atratividade do projeto para os investidores, evidenciando que a redução da procura constitui o risco mais crítico para a viabilidade económico-financeira, dada a sua forte dependência das receitas de alojamento e experiências.

A análise de sensibilidade confirma que, mesmo perante variações adversas das variáveis críticas, o *XistoSky – Eco Glamping Resort* mantém níveis de viabilidade satisfatórios, ainda que com impactos diferenciados consoante a natureza do risco considerado. A mesma demonstra a resiliência do projeto a choques de custos operacionais e financeiros, mas evidencia também que a procura constitui a variável crítica – chave de risco – mais determinante para a sua sustentabilidade e viabilidade. Tal conclusão reforça a importância das estratégias de investimento no plano de *marketing*, da diversificação da procura e da oferta e da fidelização de clientes como fatores-chave para mitigar este risco estrutural.

Anexo J Avaliação financeira e de viabilidade – Mapas de Suporte

J.1. Pressupostos

XistoSky - Eco Glamping Resort			2026	2027	2028	2029	2030	2031
1. Gerais								
Pressupostos Gerais								
CAE Principal	5511	Outros estabelecimentos hoteleiros						
Tipo de Atividade	Serviços							
Unidade Monetária	EUR							
Ano de início de investimento	2026							
Ano cruzeiro	2029							
nº de meses de exploração			0	12	12	12	12	12
nº dias funcionamento ano			**0**	**365**	**365**	**365**	**365**	**365**
Época Alta (Jul/Ago/Set, Semanas Páscoa/Natal/Fim de Ano)			**0**	*118*	*118*	*118*	*118*	*118*
Época Média (Abr/Mai/Jun, Noites 6ºF/Sábados/Vespera de Feriados, Exc. Época Alta)			**0**	*166*	*166*	*166*	*166*	*166*
Época Baixa (Jan/Fev/Mar/Out/Nov/Dez, Exc. Época Alta e Média)			**0**	*81*	*81*	*81*	*81*	*81*
Fiscalidade								
IRC	**20,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
Derrama Municipal	**0,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
IRS	**22,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
Imposto de Selo aplicável aos juros	**4,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
TSU Empresa	**23,75%**	Fonte: Portal da Segurança Social						
TSU Colaboradores	**11,00%**	Fonte: Portal da Segurança Social						
Fundo de compensação - Investimento financeiro	**0,93%**	Fonte: Fundos de Compensação						
Fundo de compensação - Encargos	**0,08%**	Fonte: Fundos de Compensação						
Seguros Acidentes Trabalho	**1,00%**	Nota: Valor normal aplicável						
IVA taxa normal	**23,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
IVA taxa intermédia	**13,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
IVA taxa reduzida	**6,00%**	Fonte: Portal das Finanças						
IVA isento/não sujeito	**0,00%**	Fonte: Portal das Finanças (IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias)						
Prejuízos Fiscais								
Reporte (nº de anos)	**99**	Fonte: Portal das Finanças (sem limite temporal, até 65% do lucro tributável)						
Inflação								
Taxa de inflação			1,80%	1,90%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal			2,70%	2,85%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

XistoSky - Eco Glamping Resort		2026	2027	2028	2029	2030	2031
2. Vendas e Serviços prestados							
Capacidade / Ocupação / Adesão							
ALOJAMENTO							
Quantidade Unid. Alojamento (duplos)		0	5	8	10	12	12
Quantidade Max. Hóspedes			10	16	20	24	24
% Alojamentos Disponíveis			100%	100%	100%	100%	100%
% Média Ocupação Alojamento			43%	58%	68%	70%	75%
Época Alta			*50%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
Época Média			*40%*	*60%*	*70%*	*70%*	*75%*
Época Baixa			*40%*	*50%*	*60%*	*70%*	*75%*
EXPERIÊNCIAS							
% Média Adesão Experiências			50%	60%	70%	70%	70%
EVENTOS							
Quantidade Max. Participantes Eventos						50	50
Quantidade Média Participantes Eventos						20	30
% Média Ocupação Espaço / Eventos						20%	30%
Época Alta						*5%*	*10%*
Época Média						*20%*	*30%*
Época Baixa						*40%*	*60%*
Quantidade Média Dias Eventos						71	111
Época Alta						6	12
Época Média						33	50
Época Baixa						32	49
Preços							
Tx. Cresc. Preços		5%	5%	5%	5%	5%	5%
Produtos/Serviços diversos	*% Receitas Totais de Operação*	5%	5%	5%	5%	5%	5%

XistoSky - Eco Glamping Resort				2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total de Vendas e Serviços prestados				-	190 640,00	420 109,20	645 822,45	894 564,88	1 079 399,62
Total IVA Vendas e Serviços prestados				-	16 092,15	34 588,51	53 115,47	82 264,21	109 340,49
Serviços Prestados - ALOJAMENTO	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>		163 265,00	364 921,20	561 315,83	726 386,54	817 184,85
IVA Serviços Prestados	**6,00%**	**0,00%**			9 795,90	21 895,27	33 678,95	43 583,19	49 031,09
Quantidade vendida Alojamento/Dia (duplo)					789	1687	2474	3066	3285
Época Alta					*295*	*566*	*826*	*991*	*1062*
Época Média					*332*	*797*	*1162*	*1394*	*1494*
Época Baixa					*162*	*324*	*486*	*680*	*729*
PVP Médio Alojamento/Dia (duplo)					204,66	214,89	225,63	236,92	248,76
Época Alta (com crescimento anual à taxa de inflação)					*235,00*	*246,75*	*259,09*	*272,04*	*285,64*
Época Média (com crescimento anual à taxa de inflação)					*200,00*	*210,00*	*220,50*	*231,53*	*243,10*
Época Baixa (com crescimento anual à taxa de inflação)					*170,00*	*178,50*	*187,43*	*196,80*	*206,64*
Taxa crescimento Vendas						223,51%	153,82%	129,41%	112,50%
Serviços Prestados - EXPERIÊNCIAS	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>		27 375,00	55 188,00	84 506,63	106 478,35	111 802,26
IVA Serviços Prestados	**23,00%**	**0,00%**			6 296,25	12 693,24	19 436,52	24 490,02	25 714,52
Quantidade vendida Hóspede/Experiência					1825	3504	5110	6132	6132
Época Alta					*590*	*1133*	*1652*	*1982*	*1982*
Época Média					*830*	*1594*	*2324*	*2789*	*2789*
Época Baixa					*405*	*778*	*1134*	*1361*	*1361*
PVP Médio Hóspede/Experiência - Comissão da Parceiro (com crescimento anual à taxa de inflação)					15,00	15,75	16,54	17,36	18,23
Taxa crescimento Vendas						105,00%	105,00%	105,00%	105,00%
Serviços Prestados - EVENTOS	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>					61 700,00	150 412,50
IVA Serviços Prestados	**23,00%**	**0,00%**						14 191,00	34 594,88
Quantidade vendida					-	-	-	1430	3306
Época Alta					-	-	-	*118*	*354*
Época Média					-	-	-	*664*	*1494*
Época Baixa					-	-	-	*648*	*1458*
PVP Médio Participante Evento/Dia					-	-	-	*45,51*	*47,78*
Época Alta (com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	*50,00*	*52,50*
Época Média (com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	*45,00*	*47,25*
Época Baixa (com crescimento anual à taxa de inflação)					-	-	-	*40,00*	*42,00*
Taxa crescimento Vendas									243,78%

XistoSky - Eco Glamping Resort				2026	2027	2028	2029	2030	2031
3. Gastos Operacionais									
3.2 Fornecimentos e Serviços Externos									
Total FSE				-	115 550,72	161 585,59	204 184,41	234 823,56	257 311,64
IVA dos FSE				-	20 484,00	28 172,20	35 555,20	40 360,07	45 223,30
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	-	-	-	-	-
Subcontratos	23,00%	0,00%		-	-	-	-	-	-
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	59 391,09	79 151,73	92 503,94	100 200,46	115 127,88
Trabalhos Especializados	23,00%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-
Publicidade e Propaganda	23,00%	0,00%	-	-	28 596,00	29 407,64	38 749,35	44 728,24	53 969,98
% Vendas e Serviços			-		15%	7%	6%	5%	5%
Vigilância e Segurança	23,00%	100,00%	50,00	-	622,41	634,85	647,55	660,50	673,71
Honorários	23,00%	100,00%	250,00	-	3 112,03	3 174,27	3 237,75	3 302,51	3 368,56
Comissões	23,00%	0,00%	-	-	19 591,80	38 316,73	42 098,69	43 583,19	49 031,09
% de Intermediação de Vendas/Reservas			-	-	80%	70%	50%	40%	40%
% média Comissão de intermediação Vendas/Reservas Alojamento.			-	-	15%	15%	15%	15%	15%
Conservação e Reparação	23,00%	50,00%	600,00	-	7 468,86	7 618,24	7 770,60	7 926,02	8 084,54
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	9 877,19	12 742,17	22 019,88	27 075,61	29 905,24
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23,00%	0,00%	200,00	-	2 489,62	2 539,41	2 590,20	2 642,01	2 694,85
Livros e Documentação Técnica	23,00%	100,00%	50,00	-	622,41	634,85	647,55	660,50	673,71
Material de Escritório	23,00%	100,00%	150,00	-	1 867,22	1 904,56	1 942,65	1 981,50	2 021,13
Artigos para Oferta	23,00%	0,00%	-	-	4 897,95	7 663,35	16 839,47	21 791,60	24 515,55
% de Vendas/Reservas diretas			-	-	20%	30%	50%	60%	60%
% Vendas e Serviços			-	-	15%	7%	6%	5%	5%
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	2 658,34	5 684,59	7 975,98	9 884,54	10 590,58
Eletricidade	23,00%	25,00%	-	-	458,65	980,77	1 078,60	1 336,70	1 432,18
Consumo médio kWh/Ano por Unid. Alojamento (inclui Espaços Comuns)			-	-	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
% média de autoconsumo			-	-	80%	80%	85%	85%	85%
Consumo médio da rede kWh/Ano por Unid. Alojamento em % Média Ocupação					259	347	305	315	338
Preço médio kWh					0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
% de Taxas, Impostos de energia sobre kHh consumido da rede					25%	25%	25%	25%	25%
Água	6,00%	45,00%	-	-	2 199,69	4 703,82	6 897,38	8 547,84	9 158,40
Consumo médio água m3/Ano por Unid. Alojamento (incluí Espaços Comuns)			-	-	120	120	120	120	120
Consumo médio água m3/Ano por Unid. Alojamento em % Média Ocupação					259	555	813	1 008	1 080
Preço médio m3 água (inclui abastecimento, saneamento e residuos)					8,48	8,48	8,48	8,48	8,48
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	1 244,81	1 269,71	1 295,10	1 321,00	1 347,42
Deslocações e Estadas	23,00%	100,00%	100,00	-	1 244,81	1 269,71	1 295,10	1 321,00	1 347,42
Transportes de Pessoal	23,00%	100,00%	-	-	-	-	-	-	-
Transportes de Mercadorias	23,00%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-

XistoSky - Eco Glamping Resort

				2026	2027	2028	2029	2030	2031
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	**36 155,24**	**56 388,85**	**73 914,01**	**89 736,94**	**93 603,41**
Rendas e Alugueres	23,00%	100,00%		-	-	-	-	-	-
Comunicação	23,00%	100,00%		-	3 112,03	5 078,83	6 475,50	7 926,02	8 084,54
Preço Médio Pacote Serviços por Unid. Alojamento (incluí Espaços Comuns)			50,00	-	3 112,03	5 078,83	6 475,50	7 926,02	8 084,54
Seguros	0,00%	100,00%	500,00	-	4 144,00	5 839,52	7 174,87	8 408,92	8 408,92
Seguro Multiriscos (MR)				-	3 394,00	5 089,52	6 424,87	7 658,92	7 658,92
Seguro MR - Valor Seguro (incluí Unid. Alojamentos, Espaços/Equipamentos Comuns e Recheio).				-	424 250,00	636 189,44	803 108,25	957 365,45	957 365,45
Seguro MR - Tarifa (aplicada ao Valor Seguro)			50,00	-	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%
Seguro Responsabilidade Civil (RC)				-	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Seguro RC - Capital Seguro (danos causados a terceiros)				-	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00
Seguro RC - Tarifa (aplicada ao Capital Seguro)			50,00	-	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%	0,30%
Royalties	23,00%	100,00%		-	-	-	-	-	-
Contencioso e Notariado	23,00%	100,00%	150,00	-	1 867,22	1 904,56	1 942,65	1 981,50	2 021,13
Despesas de Representação	23,00%	100,00%		-	-	-	-	-	-
Alimentação	23,00%	0,00%		-	20 720,00	29 781,53	37 323,65	44 618,08	45 510,45
Preço Médio Serviços Peq.Almoço por Quantidade vendida Alojamento/Dia				-	5,00	5,10	5,20	5,31	5,41
Limpeza, Higiene e Conforto	23,00%	0,00%		-	6 312,00	13 784,42	20 997,33	26 802,41	29 578,37
Preço Médio Serviços Limpeza por Quantidade vendida Alojamento/Dia (incluí Espaços Comuns)				-	7,00	7,14	7,43	7,65	7,88
Preço Médio de amenities por Quantidade vendida Alojamento/Dia				-	1,00	1,03	1,06	1,09	1,13
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	-	**6 224,05**	**6 348,53**	**6 475,50**	**6 605,01**	**6 737,11**
Outros Serviços	23,00%	100,00%	500,00	-	6 224,05	6 348,53	6 475,50	6 605,01	6 737,11

XistoSky - Eco Glamping Resort				2026	2027	2028	2029	2030	2031
3.3 Gastos com Pessoal									
Gastos com o Pessoal				-	145 600,48	184 220,88	189 747,51	268 116,65	276 160,15
Nº Trabalhadores				-	4	5	5	7	7
Gerência				-	1	1	1	1	1
Administrativo				-	1	1	1	1	1
Comerciais				-	-	-	-	-	-
Operacionais				-	2	3	3	5	5
Outros				-	-	-	-	-	-
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)		% C. Fixo	Valor Mensal	-	96 473,30	121 613,95	125 262,37	176 222,77	181 509,46
Gerência		100%	2 500,00	-	35 997,50	37 077,43	38 189,75	39 335,44	40 515,50
Administrativo		100%	1 200,00	-	17 278,80	17 797,16	18 331,08	18 881,01	19 447,44
Comerciais				-	-	-	-	-	-
Operacionais		100%	1 500,00	-	43 197,00	66 739,37	68 741,55	118 006,32	121 546,51
Outros				-	-	-	-	-	-
Subsídio de Alimentação Total		% C. Fixo	Valor Diário	-	10 367,28	13 347,87	13 748,31	19 825,06	20 419,81
Subsídio de Alimentação		100%	10,00	-	10 367,28	13 347,87	13 748,31	19 825,06	20 419,81
Segurança Social		% C. Fixo		-	33 524,47	42 260,85	43 528,67	61 237,41	63 074,54
TSU Empresa		100%		-	22 912,41	28 883,31	29 749,81	41 852,91	43 108,50
TSU Colaboradores				-	10 612,06	13 377,53	13 778,86	19 384,50	19 966,04
IRS				-	21 224,13	26 755,07	27 557,72	38 769,01	39 932,08
IRS				-	21 224,13	26 755,07	27 557,72	38 769,01	39 932,08
Fundos de Compensação				-	72,35	91,21	93,95	132,17	136,13
Fundos de Compensação				-	72,35	91,21	93,95	132,17	136,13
Seguros de Acidente de Trabalho				-	964,73	1 216,14	1 252,62	1 762,23	1 815,09
Seguros de Acidente de Trabalho				-	964,73	1 216,14	1 252,62	1 762,23	1 815,09
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)				-	14 810,40	19 068,39	19 640,44	28 321,52	29 171,16
IVA	IVA Aplicável		Valor Mensal	-	2 912,71	3 750,12	3 862,62	5 569,90	5 737,00
Formação	23%		150,00	-	7 405,20	9 534,20	9 820,22	14 160,76	14 585,58
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	13%		100,00	-	4 936,80	6 356,13	6 546,81	9 440,51	9 723,72
Equipamento Especializado Individual (EPI)	23%		50,00	-	2 468,40	3 178,07	3 273,41	4 720,25	4 861,86
Outros	0%			-	-	-	-	-	-

XistoSky - Eco Glamping Resort				2026	2027	2028	2029	2030	2031
4. Outros Rendimentos e Gastos									
Subsídios à Exploração		% Aplicável		-	-	-	-	-	-
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)				-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)				-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos		5,00%		-	9 532,00	21 005,46	32 291,12	44 728,24	53 969,98
Fundo de apoio a programas de valorização cultural e ambiental da região		5,00%		-	9 532,00	21 005,46	32 291,12	44 728,24	53 969,98
Outros Gastos		5,00%		-	9 532,00	21 005,46	32 291,12	44 728,24	53 969,98
5. Fundo de Maneio									
Fundo de Maneio	Dias								
PMR - Clientes	0		PMR - Prazo Médio de Recebimento						
DMI - Inventário de Mercadorias e Matéria Prima			DMI - Duração Média de inventário						
DMI - Inventário de Produtos Acabados			DMI - Duração Média de inventário						
PMP - Fornecedores	30		PMP - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores						
Investimento em Fundo de Maneio				**101 487,50**	**(65 343,55)**	**(27 924,00)**	**(18 408,98)**	**(35 808,49)**	**(6 442,10)**
6. Investimento em capital fixo (CAPEX)									
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				**501 250,00**	**214 939,44**	**166 918,82**	**154 257,19**	-	-
IVA				**101 487,50**	**49 436,07**	**38 391,33**	**35 479,15**	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	484 250,00	211 939,44	166 918,82	154 257,19	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%	0	-	60 000,00	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	23,00%	10	7 036,13	375 000,00	180 601,30	155 808,88	132 925,06	-	-
Equipamento básico	23,00%	8	370,63	14 500,00	4 668,04	3 174,27	13 237,75	-	-
Equipamento ligeiro	23,00%	5	492,06	14 750,00	6 224,05	4 232,36	4 317,00	-	-
Equipamento de transporte	23,00%	4	312,50	-	15 000,00	-	-	-	-
Equipamento administrativo	23,00%	4	163,47	6 000,00	778,01	529,04	539,63	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%	8	261,25	14 000,00	4 668,04	3 174,27	3 237,75	-	-
Ativos intangíveis				17 000,00	3 000,00	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%	3	277,78	10 000,00	-	-	-	-	-
Programas de Computador	23,00%	3	277,78	7 000,00	3 000,00	-	-	-	-
Propriedade Industrial	23,00%		-	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	23,00%		-	-	-	-	-	-	-

XistoSky - Eco Glamping Resort

				2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cálculos Auxiliares - Investimento (Montante Fixo + Variável Quant. Unid. Aloj.)	Fixo	Var. Unid. Aloj.	Ano Investimento	**501 250,00**	**183 601,30**	**155 808,88**	**132 925,06**	-	-
Ativos tangíveis				**484 250,00**	**180 601,30**	**155 808,88**	**132 925,06**	-	-
Terrenos e Recursos Naturais				60 000,00	-	-	-	-	-
Terreno	*60 000,00*			*60 000,00*	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções				375 000,00	180 601,30	155 808,88	132 925,06	-	-
Projetos de arquitetura e especialidades	*10 000,00*	-		*10 000,00*	-	-	-	-	-
Licenciamento urbanístico e turístico	*5 000,00*	-		*5 000,00*	-	-	-	-	-
Preparação do terreno, acessos e vedações	*30 000,00*	-		*30 000,00*	-	-	-	-	-
Infraestruturas técnicas básicas (água, luz, esgotos)	*20 000,00*	-		*20 000,00*	-	-	-	-	-
Receção, escritório e espaços de apoio	*60 000,00*	-		*60 000,00*	-	-	-	-	-
Piscina Exterior / Solário	*25 000,00*	-	*1*	-	*25 000,00*	-	-	-	-
Piscina Interior / Jacuzzi / Sauna / Ginásio	*50 000,00*	-	*2*	-	-	*50 000,00*	-	-	-
Espaço de Eventos / Sala de Coworking	*25 000,00*	-	*3*	-	-	-	*25 000,00*	-	-
Unidades de Alojamento – Glamping (Fase 0)	-	*50 000,00*	*0*	*250 000,00*				-	-
Unidades de Alojamento – Glamping (Fase 1)	-	*50 000,00*	*1*		*155 601,30*			-	-
Unidades de Alojamento – Glamping (Fase 2)	-	*50 000,00*	*2*			*105 808,88*		-	-
Unidades de Alojamento – Glamping (Fase 3)	-	*50 000,00*	*3*				*107 925,06*	-	-
Equipamento básico				14 500,00	4 668,04	3 174,27	13 237,75	-	-
Mobiliário, equipamentos e decoração (Glamping)	-	*1 500,00*		*7 500,00*	*4 668,04*	*3 174,27*	*3 237,75*	-	-
Equipamento de Espaço de Eventos / Sala de Coworking	*10 000,00*	-	*3*	-	-	-	*10 000,00*	-	-
Equipamentos de segurança/vigilância	*2 000,00*	-		*2 000,00*	-	-	-	-	-
Equipamentos de limpeza e manutenção	*5 000,00*	-		*5 000,00*	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro				14 750,00	6 224,05	4 232,36	4 317,00	-	-
Sensores IoT de eficiência energética e hídrica	*750,00*	*250,00*		*2 000,00*	*778,01*	*529,04*	*539,63*	-	-
Sistemas de saneamento e drenagem ecológicos	*3 000,00*	*1 000,00*		*8 000,00*	*3 112,03*	*2 116,18*	*2 158,50*	-	-
Sistemas de climatização	*1 000,00*	*750,00*		*4 750,00*	*2 334,02*	*1 587,13*	*1 618,88*	-	-
Equipamento de transporte				-	15 000,00	-	-	-	-
Viatura Buggie Elétrico	*15 000,00*	-	1	-	*15 000,00*	-	-	-	-
Equipamento administrativo				6 000,00	778,01	529,04	539,63	-	-
Equipamentos de escritório	*4 000,00*	-		*4 000,00*	-	-	-	-	-
Rede de comunicações Wi-Fi	*750,00*	*250,00*		*2 000,00*	*778,01*	*529,04*	*539,63*	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis				14 000,00	4 668,04	3 174,27	3 237,75	-	-
Sistemas de energia renovável (com armazenamento)	*6 500,00*	*1 500,00*		*14 000,00*	*4 668,04*	*3 174,27*	*3 237,75*	-	-
Ativos intangíveis				**17 000,00**	**3 000,00**	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento				10 000,00	-	-	-	-	-
Consultoria técnica/ambiental e Certificação	*5 000,00*	-	0	*5 000,00*	-	-	-	-	-
Formação profissional inicial	*5 000,00*	-	0	*5 000,00*	-	-	-	-	-
Programas de Computador				7 000,00	3 000,00	-	-	-	-
Sistema CRM, ERP e Dashboards	*3 000,00*	-		*3 000,00*	-	-	-	-	-
Website com sistema de reservas	*4 000,00*	-		*4 000,00*	-	-	-	-	-
Aplicação móvel	*3 000,00*	-	1	-	*3 000,00*	-	-	-	-
Propriedade Industrial									
Outros Ativos Intangíveis									

XistoSky - Eco Glamping Resort

				2026	2027	2028	2029	2030	2031
7. Necessidades Totais de Financiamento									
Total Investimento FM e CAPEX				**602 737,50**	**149 595,89**	**138 994,82**	**135 848,21**	**(35 808,49)**	**(6 442,10)**
Investimento em Fundo de Maneio				101 487,50	(65 343,55)	(27 924,00)	(18 408,98)	(35 808,49)	(6 442,10)
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				501 250,00	214 939,44	166 918,82	154 257,19	-	-
8. Tesouraria									
Valor correspondente ao Limiar máximo de Tesouraria		95 000,00	3 meses de despesas fixas operacionais estimadas (1º e 2º ano), garantindo folga para cobertura de sazonalidade e imprevistos						
Taxa de juro de aplicações financeiras de curto prazo (+ excedentes de tesouraria)		**2,00%**	Taxa de juro dos novos depósitos de empresas até 1 ano | BdP (média jan-jun/2025)						
Remuneração das aplicações de tesouraria				-	-	-	-	-	**4 007,56**
Necessidades de Tesouraria (Segurança Mínima)		35 000,00	Valor mínimo estimado para garantir a liquidez necessária à operação mensal.						
Valor mínimo a contratar se Tesouraria < Tesouraria de Segurança		10 000,00	Valor considerado ao longo da vida útil do projeto - Decidir de acordo com as características						
Taxa de juro de Financiamentos obtidos de curto prazo (necessidades de Tesouraria)		**4,00%**	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)						
9. Fontes de Financiamento									
Estrutura de Capital no momento de constituição	CP:Dívida (%)								
Capital Próprio	40,0%								
Capitais Alheios	**60,0%**								
Necessidades capital próprio (mínimo)				**241 095,00**	**59 838,36**	**55 597,93**	**54 339,29**		
Incentivos Não Reembolsáveis ao Investimento									
Incentivos não reembolsáveis				-					
Ajustamento sobre incentivo (IRC)				-	-	-	-	-	-
Imputação anual	1			-	-	-	-	-	-
Imputação anual acumulada				-	-	-	-	-	-
Ajustamento sobre a imputação anual (IRC)				-	-	-	-	-	-
9.1 Capitais Próprios									
Capital Próprio				**241 095,00**	**59 838,36**	**55 597,93**	**54 339,29**	**-**	**-**
Capital Social				10 000,00					
Incentivo não reembolsável				-	-	-	-	-	-
Prestações Suplementares				**231 095,00**	**59 838,36**	**55 597,93**	**54 339,29**	**0**	**0**
Necessidades de Injeção de Capital (Artº 35 do Código das Soc. Comerciais)	Ver nota coluna Q								
Capital Social	Se Valores >0 na Linha anterior "Necessidades de Injeção..." injetar Cap Social e/ou Prest Suplementares até valores na Linha "Necessidades de Injeção..." =0								
Prestações Suplementares									
Distribuição de Resultados									
Dividendos								25,00%	25,00%
Reservas legais				5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Resultados Transitados				**95,00%**	**95,00%**	**95,00%**	**95,00%**	**70,00%**	**70,00%**

XistoSky - Eco Glamping Resort

		2026	2027	2028	2029	2030	2031
9.2 Capitais Alheios: Serviço de Dívida							
Valor mínimo de Capital Alheio (Financiamento Bancário, …)		361 643	89 758	83 397	81 509	-	-
Total de Financiamento Bancário		360 000	90 000	80 000	80 000	-	-
Financiamento Bancário	**CP**						
Ano do contrato	2026						
Capital contratualizado	40 000,00						
Período de reembolso de capital (anos)	1,0						
Período de carência de capital (anos)	0						
Taxa de juro anual	4,00%	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)					
Financiamento Bancário	**MLP**						
Ano do contrato	2026						
Capital contratualizado	320 000,00						
Período de reembolso de capital (anos)	5,0						
Período de carência de capital (anos)	3						
Taxa de juro anual	4,00%	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)					
Financiamento Bancário	**MLP**						
Ano do contrato	2027						
Capital contratualizado	90 000,00						
Período de reembolso de capital (anos)	5,0						
Período de carência de capital (anos)	0						
Taxa de juro anual	4,00%	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)					
Financiamento Bancário	**MLP**						
Ano do contrato	2028						
Capital contratualizado	80 000,00						
Período de reembolso de capital (anos)	5,0						
Período de carência de capital (anos)	0						
Taxa de juro anual	4,00%	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)					
Financiamento Bancário	**MLP**						
Ano do contrato	2029						
Capital contratualizado	80 000,00						
Período de reembolso de capital (anos)	5,0						
Período de carência de capital (anos)	0						
Taxa de juro anual	4,00%	Taxa de juro (TAA) de novas operações de empréstimos até 1M€ às empresas não financeiras | BdP (média jan-jun/2025)					

XistoSky - Eco Glamping Resort

	2026	2027	2028	2029	2030	2031

9.3 Custo de Capital: WACC

Custo do Capital		
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	**3,30%**	WACC = %CP x Rcp + %CA x (Rca x (1-t))
Custo do capital próprio (Rcp)	3,46%	
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	2,41%	Taxa de rendibilidade de obrigações do Tesouro - 5 anos | BdP (julho/2025)
Beta unlevered (Bu)	119,00%	Beta - Hotel/Gaming | Damodaran (janeiro/2025)
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	2,08%	Taxa de juro de referência - Euribor 12 meses | BCE (julho/2025)
Prémio de risco do país Pp	1,44%	Prémio de risco face à Alemanha | Countryeconomy.com (julho/2025)
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	3,20%	
Taxa de juro de referência (Rca)	4,00%	Taxas de juro diretoras - Facilidade permanente de depósito | BCE (julho/2025)

9.4 Taxa Crescimento perpetuidade

Taxa de crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	0,00%	Fonte: Dependendo da Indústria

J.2. Investimento, Depreciações e Amortizações

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
CAPEX (Investimento)	**501 250**	**214 939**	**166 919**	**154 257**	**-**	**-**
Ativo fixo tangíveis	**484 250**	**211 939**	**166 919**	**154 257**	**-**	**-**
Terrenos e Recursos Naturais	60 000	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	375 000	180 601	155 809	132 925	-	-
Equipamento básico	14 500	4 668	3 174	13 238	-	-
Equipamento ligeiro	14 750	6 224	4 232	4 317	-	-
Equipamento de transporte	-	15 000	-	-	-	-
Equipamento administrativo	6 000	778	529	540	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	14 000	4 668	3 174	3 238	-	-
Ativos intangíveis	**17 000**	**3 000**	**-**	**-**	**-**	**-**
Projetos de desenvolvimento	10 000	-	-	-	-	-
Programas de Computador	7 000	3 000	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
CAPEX (Balanço)	**501 250**	**639 594**	**712 564**	**756 522**	**652 890**	**554 702**
Ativo fixo tangíveis	**484 250**	**626 260**	**705 897**	**756 522**	**652 890**	**554 702**
Terrenos e Recursos Naturais	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Edifícios e outras construções	375 000	500 041	584 709	633 201	548 767	464 334
Equipamento básico	14 500	16 772	17 154	25 944	21 496	17 049
Equipamento ligeiro	14 750	16 779	15 970	14 383	8 478	2 573
Equipamento de transporte	-	11 250	7 500	3 750	-	-
Equipamento administrativo	6 000	5 084	3 786	2 364	402	135
Outros Ativos Fixos Tangíveis	14 000	16 335	16 779	16 881	13 746	10 611
Ativos intangíveis	**17 000**	**13 333**	**6 667**	**-**	**-**	**-**
Projetos de desenvolvimento	10 000	6 667	3 333	-	-	-
Programas de Computador	7 000	6 667	3 333	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-

XistoSky - Eco Glamping Resort

			2026	2027	2028	2029	2030	2031
Valor Depreciações e Amortizações <AUXILIAR>	Amort.		**0**	**76 596**	**93 949**	**110 299**	**103 632**	**98 188**
Ativo fixo tangíveis			**0**	**69 929**	**87 282**	**103 632**	**103 632**	**98 188**
Terrenos e Recursos Naturais			-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0		0	0	0	0	0	0
Terrenos e Recursos Naturais	0			-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0				-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0					-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0						-	-
Edifícios e outras construções			**0**	**55 560**	**71 141**	**84 434**	**84 434**	**84 434**
Edifícios e outras construções	1		0	37 500	37 500	37 500	37 500	37 500
Edifícios e outras construções	1			18 060	18 060	18 060	18 060	18 060
Edifícios e outras construções	1				15 581	15 581	15 581	15 581
Edifícios e outras construções	1					13 293	13 293	13 293
Edifícios e outras construções	1						-	-
Equipamento básico			**0**	**2 396**	**2 793**	**4 448**	**4 448**	**4 448**
Equipamento básico	2		0	1 813	1 813	1 813	1 813	1 813
Equipamento básico	2			584	584	584	584	584
Equipamento básico	2				397	397	397	397
Equipamento básico	2					1 655	1 655	1 655
Equipamento básico	2						-	-
Equipamento ligeiro			**0**	**4 195**	**5 041**	**5 905**	**5 905**	**5 905**
Equipamento ligeiro	3		0	2 950	2 950	2 950	2 950	2 950
Equipamento ligeiro	3			1 245	1 245	1 245	1 245	1 245
Equipamento ligeiro	3				846	846	846	846
Equipamento ligeiro	3					863	863	863
Equipamento ligeiro	3						-	-
Equipamento de transporte			-	**3 750**	**3 750**	**3 750**	**3 750**	-
Equipamento de transporte	4		-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	4			3 750	3 750	3 750	3 750	-
Equipamento de transporte	4				-	-	-	-
Equipamento de transporte	4					-	-	-
Equipamento de transporte	4						-	-
Equipamento administrativo			**0**	**1 695**	**1 827**	**1 962**	**1 962**	**267**
Equipamento administrativo	5		0	1 500	1 500	1 500	1 500	-
Equipamento administrativo	5			195	195	195	195	-
Equipamento administrativo	5				132	132	132	132
Equipamento administrativo	5					135	135	135
Equipamento administrativo	5						-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis			**0**	**2 334**	**2 730**	**3 135**	**3 135**	**3 135**
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6		0	1 750	1 750	1 750	1 750	1 750
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6			584	584	584	584	584
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6				397	397	397	397
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6					405	405	405
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6						-	-
Ativos intangíveis			**0**	**6 667**	**6 667**	**6 667**	-	-
Projetos de desenvolvimento			**0**	**3 333**	**3 333**	**3 333**	-	-
Projetos de desenvolvimento	7		0	3 333	3 333	3 333	-	-
Projetos de desenvolvimento	7			-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7				-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7					-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7						-	-
Programas de Computador			**0**	**3 333**	**3 333**	**3 333**	-	-
Programas de Computador	8		0	2 333	2 333	2 333	-	-
Programas de Computador	8			1 000	1 000	1 000	-	-
Programas de Computador	8				-	-	-	-
Programas de Computador	8					-	-	-
Programas de Computador	8						-	-

J.3. Capital Próprio

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Capital Próprio						
Capital Social	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prestações suplementares	231 095	290 933	346 531	400 871	400 871	400 871
Resultado Líquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953
Resultados Transitados		(14 976)	(182 950)	(230 620)	(157 723)	13 582
Dividendos	-	-	-	-	26 035	61 180
Reservas legais	-	-	-	-	5 207	12 236
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	226 119	117 983	125 911	284 389	503 076	789 849
Variações Capital Próprio	226 119	(108 136)	7 928	158 478	218 687	286 772
Variações Capital Próprio (sem Prestações suplementares)	(4 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	218 687	286 772

J.4. Serviço da Dívida

XistoSky - Eco Glamping Resort		2026	2027	2028	2029	2030	2031
Total de Financiamentos		411 619	593 647	631 890	518 000	404 000	290 000
Total de Financiamentos MLP		320 000	410 000	472 000	518 000	404 000	290 000
Total de Financiamentos CP		91 619	183 647	159 890	-	-	-
Total das amortizações (reembolso de capital)		-	91 619	201 647	193 890	114 000	114 000
Total das amortizações MLP		-	-	18 000	34 000	114 000	114 000
Total das amortizações CP		-	91 619	183 647	159 890	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados		14 976	20 867	28 024	29 615	21 549	16 806
Financiamento Bancário (Necessidades de Tesouraria)							
Capital contratualizado		51 619	183 647	159 890	0	0	0
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		0	51 619	183 647	159 890	0	0
Amortização de dívida		0	51 619	183 647	159 890	0	0
Capital em dívida no final do período		51 619	183 647	159 890	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados		**0**	**2 147**	**7 640**	**6 651**	**0**	**0**

Finaciamento Bancário	**CP**						
Capital contratualizado	40 000	Período de reembolso de capital			1		
Ano do contrato	2026	Período de carência de capital (anos)			0		
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		40 000	40 000	0	0	0	0
Amortização de dívida		0	40 000	0	0	0	0
Capital em dívida no final do período		40 000	0	0	0	0	0
Juros e Gastos Similares Suportados		**1 664**	**1 664**	**0**	**0**	**0**	**0**
Financiamento Bancário	**MLP**						
Capital contratualizado	320 000	Período de reembolso de capital			5		
Ano do contrato	2026	Período de carência de capital (anos)			3		
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		320 000	320 000	320 000	320 000	320 000	256 000
Amortização de dívida		0	0	0	0	64 000	64 000
Capital em dívida no final do período		320 000	320 000	320 000	320 000	256 000	192 000
Juros e Gastos Similares Suportados		**13 312**	**13 312**	**13 312**	**13 312**	**13 312**	**10 650**
Finaciamento Bancário	**MLP**						
Capital contratualizado	90 000	Período de reembolso de capital			5		
Ano do contrato	2027	Período de carência de capital (anos)			0		
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		0	90 000	90 000	72 000	54 000	36 000
Amortização de dívida		0	0	18 000	18 000	18 000	18 000
Capital em dívida no final do período		0	90 000	72 000	54 000	36 000	18 000
Juros e Gastos Similares Suportados		**0**	**3 744**	**3 744**	**2 995**	**2 246**	**1 498**
Finaciamento Bancário	**MLP**						
Capital contratualizado	80 000	Período de reembolso de capital			5		
Ano do contrato	2028	Período de carência de capital (anos)			0		
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		0	0	80 000	80 000	64 000	48 000
Amortização de dívida		0	0	0	16 000	16 000	16 000
Capital em dívida no final do período		0	0	80 000	64 000	48 000	32 000
Juros e Gastos Similares Suportados		**0**	**0**	**3 328**	**3 328**	**2 662**	**1 997**
Finaciamento Bancário	**MLP**						
Capital contratualizado	80 000	Período de reembolso de capital			5		
Ano do contrato	2029	Período de carência de capital (anos)			0		
Taxa de juro anual	4,0%						
Serviço da dívida							
Capital em dívida no início do período		0	0	0	80 000	80 000	64 000
Amortização de dívida		0	0	0	0	16 000	16 000
Capital em dívida no final do período		0	0	0	80 000	64 000	48 000
Juros e Gastos Similares Suportados		**0**	**0**	**0**	**3 328**	**3 328**	**2 662**

J.5. Fundo de Maneio

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Necessidades de Fundo de Maneio	**101 488**	**56 741**	**35 725**	**21 782**	**-**	**-**
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários	-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	101 488	56 741	35 725	21 782	-	-
IVA	101 488	56 741	35 725	21 782	-	-
Outros créditos a receber						
Recursos de Fundo de Maneio	**-**	**20 597**	**27 505**	**31 971**	**45 998**	**52 440**
Fornecedores	-	12 638	17 472	21 636	25 403	27 735
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	-	7 959	10 033	10 334	20 594	24 705
IRS	-	3 032	3 822	3 937	5 538	5 705
IVA	0	0	0	0	6 056	9 730
TSU	-	4 789	6 037	6 218	8 748	9 011
FCT	-	138	174	179	252	259
Outras dívidas a pagar						
Fundo de Maneio	101 488	36 144	8 220	(10 189)	(45 998)	(52 440)
Variação Fundo de Maneio	101 488	(65 344)	(27 924)	(18 409)	(35 808)	(6 442)

IVA	**(101 488)**	**(56 741)**	**(35 725)**	**(21 782)**	**36 334**	**58 380**
IVA - Vendas e Serviços prestados	-	16 092	34 589	53 115	82 264	109 340
IVA - CMVMC, Outros Gastos Pessoal e CAPEX	101 488	72 833	70 314	74 897	45 930	50 960

J.6. Mapa de Tesouraria

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Cash Flow operacional	**-**	**43 376**	**139 493**	**296 782**	**404 081**	**467 710**
Inflow	-	317 752	532 444	766 954	1 043 339	1 246 718
Ano corrente						
Clientes	-	206 732	454 698	698 938	976 829	1 188 740
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	9 532	21 005	32 291	44 728	57 978
Ano anterior						
Clientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	101 488	56 741	35 725	21 782	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	-	274 376	392 951	470 173	639 257	779 007
Ano corrente						
Fornecedores	-	141 120	195 104	241 606	283 672	309 708
Gastos com Pessoal	-	75 969	96 045	98 927	139 657	143 846
EOEP						
IRC						
IRS	-	18 192	22 933	23 621	33 231	34 227
IVA	-	-	-	-	30 279	48 650
TSU	-	28 735	36 224	37 310	52 489	54 064
FCT	-	827	1 042	1 074	1 510	1 556
Outros Gastos	-	9 532	21 005	32 291	44 728	53 970
Ano anterior						
Fornecedores	-	-	12 638	17 472	21 636	25 403
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	-	-	-	7 838	21 722	86 988
IRS	-	-	3 032	3 822	3 937	5 538
IVA	-	0	0	0	0	6 056
TSU	-	-	4 789	6 037	6 218	8 748
FCT	-	-	138	174	179	252
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	**586 119**	**37 353**	**(94 073)**	**(89 165)**	**(161 583)**	**(191 987)**
Inflow	601 095	149 838	135 598	134 339	(0)	(0)
Capital e Prestações Suplementares	241 095	59 838	55 598	54 339	(0)	(0)
Financiamentos	360 000	90 000	80 000	80 000	-	-
Outflow	14 976	112 486	229 671	223 504	161 583	191 987
Financiamentos						
Amortização de dívida	-	91 619	201 647	193 890	114 000	114 000
Dividendos e juros						
Dividendos	-	-	-	-	26 035	61 180
Juros e Gastos Similares Suportados	14 976	20 867	28 024	29 615	21 549	16 806
Cash Flow de Investimento	**(602 738)**	**(264 376)**	**(205 310)**	**(189 736)**	**-**	**-**
Inflow						
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos fixos	602 738	264 376	205 310	189 736	-	-
Cash no inicio do ano	**0**	**35 000**	**35 000**	**35 000**	**52 880**	**295 378**
Cash no final do ano	**(16 619)**	**(148 647)**	**(124 890)**	**52 880**	**295 378**	**571 102**
Necessidades de Tesouraria	**51 619**	**183 647**	**159 890**	**0**	**0**	**0**

J.7. Prejuízos Fiscais

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(14 976)	(167 974)	(47 670)	111 977	266 443	434 941
Imposto	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
IRC	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Prejuizo Fiscal Ano 1	**(14 976)**					
Prejuizo Fical limitado no tempo	(14 976)	(14 976)	(14 976)	(14 976)	(14 976)	(14 976)
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
Prejuizo Fiscal Ano 2		**(167 974)**				
Prejuizo Fical limitado no tempo		(167 974)	(167 974)	(167 974)	(167 974)	(167 974)
			1	**2**	**3**	**4**
Prejuizo Fiscal Ano 3			**(47 670)**			
Prejuizo Fical limitado no tempo			(47 670)	(47 670)	(47 670)	(47 670)
				1	**2**	**3**
Prejuizo Fiscal Ano 4				**-**		
Prejuizo Fical limitado no tempo				-	-	-
					1	2
Prejuizo Fiscal Ano 5					**-**	
Prejuizo Fical limitado no tempo					-	-
						1
Prejuizo Fiscal Ano 6						**-**
Prejuizo Fical limitado no tempo						-
Prejuízo Fiscal Acumulado	(14 976)	(182 950)	(230 620)	(157 835)	-	-
Limitação à utilização de prejuízos fiscais (65%)	-	-	-	72 785	173 188	282 712
Utilização anual de Prejuízos Fiscais em reporte	**-**	**-**	**-**	**72 785**	**157 835**	**-**
RAI TRIBUTAVEL	**(14 976)**	**(167 974)**	**(47 670)**	**39 192**	**108 608**	**434 941**

J.8. Demonstração de Resultados

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Vendas e Serviços prestados	-	190 640	420 109	645 822	894 565	1 079 400
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
CMVMC	-	-	-	-	-	-
FSE	-	(115 551)	(161 586)	(204 184)	(234 824)	(257 312)
Gastos com o Pessoal	-	(145 600)	(184 221)	(189 748)	(268 117)	(276 160)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	9 532	21 005	32 291	44 728	57 978
Outros Gastos	-	(9 532)	(21 005)	(32 291)	(44 728)	(53 970)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	-	(70 511)	74 303	251 891	391 625	549 935
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(0)	(76 596)	(93 949)	(110 299)	(103 632)	(98 188)
EBIT (Resultado Operacional)	(0)	(147 107)	(19 646)	141 591	287 992	451 747
Juros e Gastos Similares Suportados	(14 976)	(20 867)	(28 024)	(29 615)	(21 549)	(16 806)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(14 976)	(167 974)	(47 670)	111 977	266 443	434 941
Imposto	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
IRC	-	-	-	(7 838)	(21 722)	(86 988)
Derrama Municipal	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953

J.9. Balanço

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ativo						
Ativo não corrente	**501 250**	**640 486**	**714 581**	**759 698**	**657 696**	**561 187**
Ativos fixos tangíveis	484 250	626 260	705 897	756 522	652 890	554 702
Ativos intangíveis	17 000	13 333	6 667	-	-	-
Outros investimentos financeiros	-	892	2 017	3 176	4 806	6 485
Ativo corrente	**136 488**	**91 741**	**70 725**	**74 662**	**295 378**	**571 102**
Inventários	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-
EOEP	101 488	56 741	35 725	21 782	-	-
Caixa e depósitos bancários	35 000	35 000	35 000	52 880	295 378	571 102
Total do Ativo	**637 738**	**732 227**	**785 306**	**834 360**	**953 074**	**1 132 288**
Capital Próprio	**226 119**	**117 983**	**125 911**	**284 389**	**503 076**	**789 849**
Capital Social	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Prestações suplementares	231 095	290 933	346 531	400 871	400 871	400 871
Resultados Transitados	-	(14 976)	(182 950)	(230 620)	(157 723)	13 582
Reservas legais	-	-	-	-	5 207	17 443
Resultado Liquido	(14 976)	(167 974)	(47 670)	104 138	244 722	347 953
Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo						
Passivo não corrente	**228 382**	**208 353**	**278 110**	**404 000**	**290 000**	**290 000**
Financiamentos obtidos (MLP)	228 382	208 353	278 110	404 000	290 000	290 000
Passivo corrente	**183 237**	**405 891**	**381 285**	**145 971**	**159 998**	**52 440**
Fornecedores	-	12 638	17 472	21 636	25 403	27 735
EOEP	-	7 959	10 033	10 334	20 594	24 705
Financiamentos obtidos (CP)	183 237	385 294	353 779	114 000	114 000	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	411 619	614 244	659 395	549 971	449 998	342 440
Total Capital Próprio + Passivo	637 738	732 227	785 306	834 360	953 074	1 132 288

J.10. Rácios Financeiros

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional			18%	39%	44%	51%
Margem líquida				16%	27%	32%
Rentabilidade do Ativo				12%	26%	31%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	0%	26%	53%	77%	94%	95%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)				16%	28%	32%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)				37%	49%	44%
Liquidez						
Liquidez geral	74%	23%	19%	51%	185%	1089%
Financeiros						
Autonomia Financeira	35%	16%	16%	34%	53%	70%
Endividamento	65%	84%	84%	66%	47%	30%
Solvabilidade	155%	119%	119%	152%	212%	331%

J.11. Avaliação Financeira

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Total custos Fixos e Variáveis	-	240 432	316 026	356 609	458 323	487 962
Total custos fixos	-	157 408	196 806	205 858	278 892	286 896
Total custos variáveis	-	83 024	119 220	150 751	179 431	201 067
Vendas anuais	-	190 640	420 109	645 822	894 565	1 079 400
Ponto Crítico de Vendas (valor)	-	278 846	274 785	268 543	348 867	352 571
Margem de segurança (valor)	-	(88 206)	145 324	377 280	545 697	726 828

Avaliação Financeira "3 métodos"

1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)

+ EBIT	(0)	(147 107)	(19 646)	141 591	287 992	451 747
- Imposto	(2 995)	(4 173)	(5 605)	(13 761)	(26 031)	(90 349)
+ Depreciações e Amortizações	0	76 596	93 949	110 299	103 632	98 188
- Variação Fundo de Maneio	(101 488)	65 344	27 924	18 409	35 808	6 442
- CAPEX	(501 250)	(214 939)	(166 919)	(154 257)	-	-
Cash Flow Operacional	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**466 028**
Valor residual						502 262
FCFF com VR	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**968 290**
Perpetuidade						14 136 938
FCFF com perpetuidade	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**14 602 966**
Factor de atualização - WACC	1,00	0,97	0,94	0,91	0,88	0,85
FCFF descontado VR	(605 733)	(217 123)	(65 882)	92 798	352 563	823 336
FCFF descontado acumulado VR	**(605 733)**	**(822 856)**	**(888 737)**	**(795 940)**	**(443 377)**	**379 959**
FCFF descontado perpetuidade	**(605 733)**	**(217 123)**	**(65 882)**	**92 798**	**352 563**	**12 416 880**
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(605 733)**	**(822 856)**	**(888 737)**	**(795 940)**	**(443 377)**	**11 973 503**

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade	
VAL	**379 959**	**11 973 503**	
TIR	**12,5%**	**83,8%**	
Payback	**5,5**	**5,0**	anos

Valor Residual	**502 262**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento
Valor da perpetuidade	**14 136 938**	

2. Investimento (Pré-financiamento)Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM

+ EBIT	(0)	(147 107)	(19 646)	141 591	287 992	451 747
- Imposto	(2 995)	(4 173)	(5 605)	(13 761)	(26 031)	(90 349)
+ Depreciações e Amortizações	0	76 596	93 949	110 299	103 632	98 188
- Variação Fundo de Maneio	(101 488)	65 344	27 924	18 409	35 808	6 442
- CAPEX	(501 250)	(214 939)	(166 919)	(154 257)	-	-
Cash Flow Operacional	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**466 028**
Valor residual						502 262
FCFF com VR	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**968 290**
Perpetuidade						13 479 535
FCFF com perpetuidade	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**13 945 563**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,97	0,93	0,90	0,87	0,84
FCFF descontado VR	(605 733)	(216 786)	(65 677)	92 366	350 376	816 958
FCFF descontado acumulado VR	**(605 733)**	**(822 518)**	**(888 195)**	**(795 829)**	**(445 453)**	**371 505**
FCFF descontado perpetuidade	(605 733)	(216 786)	(65 677)	92 366	350 376	11 766 041
FCFF descontado acumulado perpetuidade	**(605 733)**	**(822 518)**	**(888 195)**	**(795 829)**	**(445 453)**	**11 320 588**

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/Valor Residual	c/ Perpetuidade	
VAL	**371 505**	**11 320 588**	
TIR	**12,5%**	**82,1%**	
Payback	**5,5**	**5,0**	Anos

Valor Residual (VR)	**502 262**	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento
Valor da perpetuidade	**13 479 535**	

XistoSky - Eco Glamping Resort	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	0	1	2	3	4	5
3. Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital CAPM						
+ EBIT	(0)	(147 107)	(19 646)	141 591	287 992	451 747
- Imposto	(2 995)	(4 173)	(5 605)	(13 761)	(26 031)	(90 349)
+ Depreciações e Amortizações	0	76 596	93 949	110 299	103 632	98 188
- Variação Fundo de Maneio	(101 488)	65 344	27 924	18 409	35 808	6 442
- CAPEX	(501 250)	(214 939)	(166 919)	(154 257)	-	-
Cash Flow Operacional	**(605 733)**	**(224 281)**	**(70 297)**	**102 281**	**401 402**	**466 028**
Juros e Gastos Similares Suportados	(14 976)	(20 867)	(28 024)	(29 615)	(21 549)	(16 806)
Financiamentos obtidos	360 000	90 000	80 000	80 000	-	-
Amortização de financiamentos	-	(91 619)	(201 647)	(193 890)	(114 000)	(114 000)
FCFE	**(260 709)**	**(246 766)**	**(219 967)**	**(41 223)**	**265 853**	**335 222**
Valor residual						502 262
FCFE com VR	**(260 709)**	**(246 766)**	**(219 967)**	**(41 223)**	**265 853**	**837 484**
Perpetuidade						**9 696 051**
FCFE com perpetuidade	**(260 709)**	**(246 766)**	**(219 967)**	**(41 223)**	**265 853**	**10 031 273**
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,97	0,93	0,90	0,87	0,84
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
FCFE descontado VR	**(260 709)**	**(238 520)**	**(205 512)**	**(37 227)**	**232 058**	**706 595**
FCFE descontado acumulado VR	**(260 709)**	**(499 229)**	**(704 740)**	**(741 967)**	**(509 909)**	**196 686**
FCFE descontado	**(260 709)**	**(238 520)**	**(205 512)**	**(37 227)**	**232 058**	**8 463 507**
FCFE descontado acumulado	**(260 709)**	**(499 229)**	**(704 740)**	**(741 967)**	**(509 909)**	**7 953 597**
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0,72

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual	c/ Perpetuidade	
VAL	**196 686**	**7 953 597**	
TIR	**10,2%**	**86,9%**	
Payback	**5,7**	**5,1**	anos

Valor Residual	**502 262**
Valor da perpetuidade	**9 696 051**

Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento