



Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Criação da empresa Conde Távora

Maria Rafael Simões

Peniche, novembro de 2021

Politécnico de Leiria
Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar
Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

Criação da empresa Conde Távora

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão e Direção Hoteleira
Maria Rafael Simões

Professor Orientador: Doutor Mário Carvalho

Peniche, novembro 2021

DEDICATÓRIA

Ao tio Jorge

“Aproveitem a vida e ajudem-se uns aos outros. Apreciem cada momento. Agradeçam e não deixem nada por dizer. Nada por fazer.”

(António Feio)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, irmãs e restante família, pela paciência e, por vezes, minha ausência ao longo de todo o caminho. A vocês, devo aquilo que sou.

À minha prima Bebiana, por se ter juntado a mim neste grande desafio que é o mestrado.

Às minhas amigas Carla, Cátia, Marta e Sara, por todo o apoio que me deram no meio das minhas crises de insegurança.

Aos meus amigos que, mesmo longe, estiveram tão presentes. Sou abençoada.

À diretora de curso, professora Ana Viana, pela sua amizade e por me ajudar nas situações mais burocráticas.

E, por fim, um agradecimento muito especial ao meu orientador, Doutor Mário Carvalho, pela sua disponibilidade, inteligência e, principalmente, por nunca ter desistido de mim.

RESUMO

Tendo como ponto de partida o aumento do turismo em Portugal e, mais concretamente, na zona Oeste de Portugal, foi criado o presente projeto, a empresa Conde Távora, para dar resposta a esta demanda nas áreas da hotelaria e restauração no concelho de Peniche.

A empresa contará com duas vertentes de negócio, o alojamento local Conde Távora *Residence* e o restaurante Conde Távora Taverna & *Wine* Bar com uma garrafeira integrada. Intimamente ligada com a História local, a empresa visa oferecer uma experiência única e completa a todos os seus clientes.

Na fase inicial do projeto, procedeu-se à contextualização da indústria do turismo para se perceber a oportunidade e pertinência da criação da empresa. Neste sentido, fundamentou-se a ideia analisando a oferta e procura turística no destino com o intuito de posicionar estrategicamente a empresa. A Conde Távora destina-se a todos os turistas e visitantes com motivações histórico-culturais e/ou gastronómicas que procurem este destino turístico.

Foram desenvolvidas diferentes análises, nomeadamente contextual e transacional. Identificadas e analisadas as oportunidades e ameaças, desenvolveu-se um plano de *marketing*, onde foram definidos não só os objetivos como as estratégias para abordar os mercados. Por fim, definiu-se o *marketing mix* visando o posicionamento da empresa. Esta ação permitiu não só alcançar uma identidade com valor acrescentado para os clientes como obter uma identidade diferenciadora face à concorrência.

O projeto foi ainda submetido a um plano financeiro previsional para se perceber e avaliar a viabilidade do projeto. Para tal, foram tidos em conta diversos fatores para adequada análise da sua rentabilidade e desempenho ao longo do tempo.

Palavras-Chave: Alojamento Local, Experiência Turística, *Marketing mix*, Restauração, Turismo

ABSTRACT

The rapid growth observed by the tourism sector in Portugal, more specifically in its West coast, led to the creation of the project Conde Távora, a company aimed at meeting the increasing demand observed in the hospitality and leisure sector within the Peniche area.

The company consists of two main businesses, namely, the lodging house Conde Távora *Residence*, and the restaurant Conde Távora *Taverna & Wine Bar*. Intimately familiar to the regional history and culture, the company aims to offer a unique and comprehensive experience to all its customers.

To better understand how feasible the creation of the company would be, and its consequent strategic positioning, the project started by contextualising the tourism industry, namely its supply and demand in the aforementioned region. It was concluded that the company Conde Távora is targeted at all tourists and visitors who seek this tourist destination for its history, culture and/or regional cuisine.

In order to identify and act on both opportunities and threats, different contextual and transactional analyses have been conducted, leading to the creation of a marketing plan defining both goals and strategies to target these markets. To carry out this marketing plan, the company's marketing mix and associated positioning was identified. This resulted in the creation of an identity that besides adding a unique proposition to the customers also differentiates the company from its competitors.

To conclude this project, a provisional financial plan, with different historical indicators of both profitability and performance, was also created, in order to validate the feasibility of the project.

Keywords: Hospitality, Leisure, Lodging House, Marketing mix, Tourism

ÍNDICE

| | |
|---------------------|------|
| ÍNDICE GERAL | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS | X |
| ÍNDICE DE QUADROS | XI |
| ÍNDICE DE APÊNDICES | XIII |

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUÇÃO | 1 |
| <u>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</u> | <u>3</u> |
| 1.1. Conceitos fundamentais | 3 |
| 1.1.1. Conceito de turismo | 3 |
| 1.1.2. Conceito de viajante, visitante e turista | 4 |
| 1.2. Elementos intensificadores da experiência | 5 |
| 1.2.1. A tematização do alojamento | 5 |
| 1.2.2. O restaurante como complementaridade da experiência | 6 |
| <u>2. DESENVOLVIMENTO DA IDEIA</u> | <u>8</u> |
| 2.1. Conceito de negócio | 8 |
| 2.1.1. Fundamentação da ideia | 8 |
| 2.1.2. Breve descrição da empresa | 9 |
| 2.2. Localização da empresa | 9 |
| 2.2.1. Caracterização do concelho de Peniche | 10 |
| 2.2.2. Oferta turística no concelho de Peniche | 10 |
| 2.2.3. Procura turística no concelho de Peniche | 12 |
| <u>3. A EMPRESA</u> | <u>15</u> |
| 3.1. Identidade | 15 |
| 3.1.1. Nome | 15 |
| 3.1.2. Logotipo | 15 |
| 3.2. Descrição das vertentes da empresa | 17 |
| 3.2.1. Alojamento | 17 |
| 3.2.2. Restaurante | 18 |
| 3.3. Estrutura Física | 18 |
| 3.3.1. Descrição da estrutura física | 19 |
| 3.3.2. <i>Layout</i> das instalações | 20 |
| <u>4. RECURSOS HUMANOS</u> | <u>22</u> |
| 4.1. Identificação do promotor | 22 |
| 4.1.1. Histórico do promotor | 22 |
| 4.1.2. Complementaridade do promotor | 22 |
| 4.2. Colaboradores | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Colaboradores a contratar | 23 |
| 4.2.2. Competências e funções a desempenhar | 24 |
| 4.3. Organograma | 26 |
| 4.3.1. Organograma estrutural | 27 |
| 4.3.2. Organograma funcional | 28 |
| 5. PLANO DE <i>MARKETING</i> | 30 |
| <hr/> | |
| 5.1. Análise da situação global da empresa no mercado | 30 |
| 5.1.1. Análise PEST | 30 |
| 5.1.1.1. Fator politico-legal | 31 |
| 5.1.1.2. Fator económico | 32 |
| 5.1.1.3. Fator social | 33 |
| 5.1.1.4. Fator tecnológico | 34 |
| 5.1.1.5. Conclusões da análise PEST | 35 |
| 5.1.2. Análise das 5 Forças de Porter | 36 |
| 5.1.2.1. Análise das 5 Forças de Porter do alojamento | 37 |
| 5.1.2.1.1. Rivalidade entre os concorrentes | 38 |
| 5.1.2.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes | 39 |
| 5.1.2.1.3. Poder negocial dos fornecedores | 39 |
| 5.1.2.1.4. Poder negocial dos clientes | 40 |
| 5.1.2.1.5. Produtos substitutos | 40 |
| 5.1.2.2. Análise das 5 Forças de Porter - Restaurante | 41 |
| 5.1.2.2.1. Rivalidade entre os concorrentes | 42 |
| 5.1.2.2.2. Ameaça à entrada de novos concorrentes | 43 |
| 5.1.2.2.3. Poder negocial dos fornecedores | 43 |
| 5.1.2.2.4. Poder negocial dos clientes | 44 |
| 5.1.2.2.5. Ameaça de produtos substitutos | 44 |
| 5.1.2.2.6. Conclusões da análise das 5 forças de Porter | 44 |
| 5.1.3. Análise do mercado consumidor | 45 |
| 5.1.4. Análise da concorrência | 48 |
| 5.1.5. Análise SWOT | 52 |
| 5.1.5.1. Análise SWOT Conde Távora <i>Residence</i> | 52 |
| 5.1.5.1.1. Pontos Fortes | 55 |
| 5.1.5.1.2. Pontos Fracos | 55 |
| 5.1.5.1.3. Oportunidades | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.5.1.4. Ameaças | 56 |
| 5.1.5.2. Análise SWOT Conde Távora Teverna & <i>Wine Bar</i> | 56 |
| 5.1.5.2.1. Pontos Fortes | 57 |
| 5.1.5.2.2. Pontos Fracos | 58 |
| 5.1.5.2.3. Oportunidades | 58 |
| 5.1.5.2.4. Ameaças | 59 |
| 5.1.6. Conclusões da análise SWOT da empresa | 59 |
| 5.1.7. Fatores críticos de sucesso | 59 |
| 5.2. Estratégia de <i>Marketing</i> | 60 |
| 5.2.1. Missão, Visão, Valores | 60 |
| 5.2.1.1. Missão | 60 |
| 5.2.1.2. Visão | 60 |
| 5.2.1.3. Valores | 60 |
| 5.2.2. Objetivos estratégicos | 61 |
| 5.2.3. Análise do modelo STP | 61 |
| 5.2.3.1. Segmentação | 61 |
| 5.2.3.2. <i>Targeting</i> | 62 |
| 5.2.3.3. Posicionamento | 63 |
| 5.2.4. <i>Marketing Mix</i> | 63 |
| 5.2.4.1. Produto | 63 |
| 5.2.4.2. Preço | 63 |
| 5.2.4.3. Distribuição | 65 |
| 5.2.4.4. Comunicação | 66 |
| 5.2.4.4.1. Orçamento da comunicação | 66 |
| 5.2.4.5. Pessoas | 67 |
| 5.2.4.6. Processos | 68 |
| 5.2.4.7. Evidências Físicas | 68 |
| 5.3. Ações de <i>marketing</i> | 69 |
| 5.4. Controlo e Avaliação | 70 |
| 6. FORMALIZAÇÃO DA EMPRESA | 73 |
| 6.1. Aspetos jurídicos da empresa | 73 |
| 6.2. Diagrama de <i>Gantt</i> | 73 |
| 7. PLANO FINANCEIRO | 76 |
| 7.1. Pressupostos gerais | 76 |

| | |
|---|----|
| 7.2. Investimento | 77 |
| 7.3. Vendas | 77 |
| 7.4. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) | 80 |
| 7.5. Fornecimentos e serviços externos (FSE) | 80 |
| 7.6. Gastos com o pessoal | 82 |
| 7.7. Investimento em fundo maneiio necessário | 83 |
| 7.8. Financiamento | 83 |
| 7.9. Ponto crítico operacional previsional | 83 |
| 7.10. Demonstração de resultados previsional | 83 |
| 7.11. Mapa de <i>cash flows</i> operacionais | 84 |
| 7.12. Plano de financiamento | 84 |
| 7.13. Balanço previsional | 84 |
| 7.14. Principais indicadores | 84 |
| 7.15. Avaliação do projeto | 85 |
| II. CONCLUSÃO FINAL | 87 |
| III. BIBLIOGRAFIA | 88 |
| IV. WEBGRAFIA | 90 |
| V. APÊNDICES | 91 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Brasão da Casa Ataíde | 16 |
| Figura 2. Logotipo do Conde Távora <i>Residence</i> . | 16 |
| Figura 3. Logotipo do Conde Távora Taverna & <i>Wine Bar</i> | 17 |
| Figura 4. Protótipo do mural para o restaurante | 18 |
| Figura 5. Fachada do edifício | 19 |
| Figura 6. Vista aérea do edifício | 19 |
| Figura 7. Visão da localização do edifício | 20 |
| Figura 8. Organograma estrutural da empresa | 27 |
| Figura 9. Organograma funcional da empresa | 28 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1. População residente no concelho de Peniche em 2019 | 10 |
| Quadro 2. Oferta turística no concelho de Peniche | 11 |
| Quadro 3. Perfil e funções da promotora | 23 |
| Quadro 4. Perfil e funções do rececionista e <i>housekeeping</i> | 24 |
| Quadro 5. Perfil e funções da responsável de <i>marketing</i> | 25 |
| Quadro 6. Perfil e funções do cozinheiro e gerente do restaurante | 25 |
| Quadro 7. Perfil e funções do auxiliar de cozinha/copeiro | 26 |
| Quadro 8. Perfil e funções do empregado de mesa e caixa | 26 |
| Quadro 9. Resumo dos fatores político-legais da análise PEST | 32 |
| Quadro 10. Resumo dos fatores económicos da análise PEST | 33 |
| Quadro 11. Resumo dos fatores sociais da análise PEST | 34 |
| Quadro 12. Resumo dos fatores tecnológicos da análise PEST | 35 |
| Quadro 13. Resumo da Análise das 5 forcas de Porter do alojamento | 38 |
| Quadro 14. Resumo da Análise das 5 forcas de Porter do restaurante | 42 |
| Quadro 15. Número de dormidas no concelho de Peniche por país de origem | 46 |
| Quadro 16. População residente nos concelhos mais próximos de Peniche | 48 |
| Quadro 17. Oferta de alojamento local no concelho de Peniche em janeiro de 2020 | 49 |
| Quadro 18. Oferta da restauração por preço no concelho de Peniche | 51 |
| Quadro 19. Avaliação da concorrência do alojamento | 53 |
| Quadro 20. Resumo da análise SWOT do Conde Távora <i>Residence</i> | 54 |
| Quadro 21. Resumo da análise SWOT do Conde Távora Taverna & <i>Wine Bar</i> | 57 |
| Quadro 22. Critérios para a segmentação do mercado | 62 |
| Quadro 23. Preço para o alojamento Conde Távora <i>Residence</i> | 64 |
| Quadro 24. Preço médio para o Conde Távora Taverna & <i>Wine Bar</i> | 65 |
| Quadro 25. Orçamento da comunicação | 67 |
| Quadro 26. Ação nº 1 – Satisfação dos clientes | 69 |
| Quadro 27. Ação nº 2 – Aumento de vendas | 70 |
| Quadro 28. Ação nº 3 – Aumento de eventos | 70 |
| Quadro 29. Plano de Controlo e Avaliação | 71 |
| Quadro 30. Diagrama de <i>Gantt</i> | 74 |
| Quadro 31. Taxa de ocupação do alojamento prevista para os primeiros cinco anos | 78 |
| Quadro 32. Taxa de ocupação do restaurante prevista para os primeiros cinco anos | 79 |

ÍNDICE DE APÊNDICES

| | |
|--|-----|
| Apêndice 1 – Tipologia dos quartos do Conde Távora <i>Residence</i> | 92 |
| Apêndice 2 – Cartão de visita da empresa Conde Távora | 93 |
| Apêndice 3 – <i>Layout</i> das instalações (Rês do chão) | 94 |
| Apêndice 4 – <i>Layout</i> das instalações (1º Andar) | 95 |
| Apêndice 5 – Sinalética da empresa Conde Távora | 96 |
| Apêndice 6 – Cartaz da festa de inauguração | 97 |
| Apêncide 7 – <i>Flyer</i> da festa de inauguração | 98 |
| Apêndice 8 – Elemento da fachada do Conde Távora <i>Residence</i> | 99 |
| Apêndice 9 – Elemento da fachada do Conde Távora Taverna & <i>Wine Bar</i> | 100 |
| Apêndice 10 – Pressupostos gerais | 101 |
| Apêndice 11 – Investimentos gerais | 102 |
| Apêndice 12 – Investimento do Edifício e obras gerais | 103 |
| Apêndice 13 – Equipamento básico para a empresa Conde Távora | 104 |
| Apêndice 14 – Equipamento administrativo para a empresa Conde Távora | 106 |
| Apêndice 15 – Outros fixos tangíveis | 107 |
| Apêndice 16 – Vendas | 108 |
| Apêndice 17 – CMVMC | 109 |
| Apêndice 18 – FSE | 110 |
| Apêndice 19 – Gastos com o pessoal | 111 |
| Apêndice 20 – Financiamento | 113 |
| Apêndice 21 – Ponto crítico operacional previsional | 114 |
| Apêndice 22 – Demonstração de resultados | 115 |
| Apêndice 23 – Mapa de <i>cash flows</i> operacionais | 116 |
| Apêndice 24 – Plano de financiamento | 117 |
| Apêndice 25 – Balanço previsional | 118 |
| Apêndice 26 – Principais indicadores | 119 |
| Apêndice 27 – Avaliação do projeto | 120 |

I. INTRODUÇÃO

O presente projeto nasce da vontade de criar oferta turística na pequena vila de Atouguia da Baleia, onde a promotora e família vivem. A promotora trabalha, desde cedo, na empresa da família, Fersimpa SA, que foi criada em 1987 e iniciou a sua atividade com um supermercado na praia do Baleal. Com o intuito de crescer e inovar, abriu a sua primeira cafetaria em 2008. Com a realização do Campeonato Mundial de Surf na praia dos Supertubos desde 2009, a procura turística no concelho de Peniche aumentou aparecendo a oportunidade de ingressar pela vertente hoteleira e, em 2015, abriu o seu primeiro alojamento local. Nesta altura, a promotora do projeto, já trabalhava na empresa e foi ela que começou a explorar esta nova atividade. Nesse sentido, a promotora sentiu a necessidade de aumentar os seus conhecimentos e competências no que concerne ao alojamento e restauração, tendo, para o efeito, passado a frequentar o mestrado de Gestão e Direção Hoteleira do Politécnico de Leiria.

No sentido de crescer na área da hotelaria, a estratégia que a empresa Fersimpa SA encontrou foi a criação da empresa desenvolvida neste projeto, a empresa Conde Távora.

A segunda empresa, que estará sedeada na Rua Porta do Sol, na zona histórica de Atouguia da Baleia, contemplará, então, o alojamento local denominado Conde Távora *Residence* e o restaurante Conde Távora Taverna & *Wine* Bar. As duas vertentes terão uma envolvente marcada pela História de Atouguia da Baleia, vila antiga e intimamente ligada com os primórdios da História de Portugal.

O alojamento local contará com 17 quartos de diferentes tipologias e oferece uma cozinha comunitária para complementar a estada dos clientes. O restaurante terá uma sala com 44 lugares sentados e uma garrafeira no mesmo local.

A empresa iniciará a sua atividade, a 11 de março de 2023, com nove colaboradores, sendo que um dos trabalhadores é a própria promotora e não estando prevista qualquer alteração estrutural nos primeiros cinco anos de atividade.

Após análise financeira do projeto, conclui-se que o investimento total previsto será de 445.931,42€. Este valor inclui 318.857,15€ correspondentes à compra do edifício e obras necessárias. Está previsto que o *pay back* decorrerá durante o quinto ano de atividade.

CAPÍTULO 1

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No primeiro capítulo é apresentada uma abordagem geral dos principais conceitos inerentes à contextualização deste projeto. Também é efetuada uma análise aos elementos intensificadores da experiência para as vertentes de alojamento e restaurante.

1.1. Conceitos fundamentais

Neste subcapítulo são definidos alguns conceitos fundamentais, nomeadamente, o conceito de turismo, as tipologias de turismo e a diferença entre visitante e turista.

1.1.1. Conceito de turismo

O conceito do turismo sofreu alterações ao longo do tempo. Foi na transição do antigo para o novo século que começaram a surgir as primeiras tentativas da sua definição. Segundo Cunha (2010, p.2), o turismo emerge como atividade económica que necessita de ser identificada “...por forma a ajudar à sua compreensão e à sua caracterização, ou seja, de o definir...”.

A primeira tentativa de definição do turismo foi elaborada por Herman von Schullard (1910) como “...a soma das operações, especialmente as de natureza económica, diretamente relacionadas com a entrada, permanência e o deslocamento de estrangeiros para dentro e fora de um país, cidade ou região...” (Andrade, 2002 p.33). Este conceito, no entanto, era muito técnico e não compreendia as características destas deslocações.

Numa tentativa de completar este conceito, Hunziker e Krapf definiram, em 1942, que o contexto destas deslocações não poderia ser “...para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária...” (Fuster, 1974, p. 33).

Segundo a Organização Mundial do Turismo (2001), o turismo compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, para fins recreativos, de negócios e outros não relacionados ao exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

Tendo em conta as motivações da viagem, elas resultam em tipos de turismo, nomeadamente, social, sol e praia, cultural, negócios e eventos, desportivo, aventura,

ecológico, rural, gastronómico, religioso, cultural, de estudos ou de saúde (Vem Voar, 2018).

1.1.2. Conceito de viajante, visitante e turista

Existem vários conceitos que podem ser confundidos quando se fala em turismo, nomeadamente o conceito de viajante, visitante e turista. É muito comum ouvir pessoas a dizer que são turistas porque viajam muito ou que fizeram turismo num determinado dia porque foram passear a uma cidade desconhecida. Neste sentido, importa distinguir estes três conceitos.

De acordo com Batista (1997), turista é um conceito bastante complexo de se definir devido ao facto de que um indivíduo, quando toma a decisão de viajar, atua com base nas perceções, motivações, restrições, incentivos e representa manifestações, atitudes e atividades intimamente relacionadas com fatores psicológicos, educacionais, culturais, étnicos, económicos, sociais e políticos. Para além destes fatores, ainda acresce toda a diversidade de agentes durante a viagem, desde que o viajante sai do seu país até ao seu regresso.

Cunha (2006), menciona que o turismo é um subconjunto das viagens, sendo que nem todos os visitantes são turistas, nem todos os viajantes são visitantes, mas todos os visitantes são viajantes (citado por Martins, 2012).

Neste sentido, qualquer pessoa que se desloca entre dois ou mais países ou localidades dentro do seu país é um viajante. Este viajante pode ser um visitante se esta deslocação for por um período inferior a doze meses consecutivos e se o motivo principal da visita não for o de exercer uma atividade remunerada no local visitado (Cunha, 2009, citado por Gorgos, 2015).

Segundo Cunha e Abrantes (2013), turistas são todos aqueles que se deslocam para um local diferente do seu ambiente habitual por um período inferior a um ano e com pelo menos uma pernoita no local. No caso de não existir uma pernoita no local visitado, os visitantes são considerados excursionistas.

1.2. Elementos intensificadores da experiência

Neste subcapítulo é apresentada uma análise aos elementos fundamentais que originam no cliente uma intensificação da experiência. Foi tida em consideração as várias vertentes de alojamento e restaurante nos destinos turísticos.

1.2.1. A tematização do alojamento

O alojamento, por si só, é de extrema importância nas viagens dos turistas dada a necessidade básica de pernoitarem no destino independentemente da motivação da viagem.

Ao longo dos anos, foi possível identificar uma mudança nas exigências dos turistas. Há uns anos, um quarto num hotel ou numa outra tipologia de alojamento, precisava apenas de ter as condições mínimas (com mais ou menos comodidades) para o turista pernoitar. Os quartos, de um modo geral, apresentavam um padrão *standard* que tinha como principal preocupação, colmatar as necessidades básicas do cliente durante a sua estada.

Nos últimos anos, o aumento da procura e oferta turística, alterou a forma de pensar os alojamentos para os turistas. Neste momento, grande parte dos hotéis e outras tipologias de alojamentos têm como foco, não só as necessidades básicas do cliente, mas principalmente o seu conforto geral.

Esta modificação de paradigma levou a uma nova realidade, o cliente deixa de ser visto apenas como o veículo para uma transação comercial tornando-se no centro de todo o processo. Uma simples estada passa a ser toda uma experiência que completa a viagem.

Com esta nova visão, começa a aparecer a tematização do alojamento tornando cada espaço num local singular, cada estada numa experiência única que, para além de todos os serviços oferecidos, apresenta um valor acrescentado.

A aceitação e valorização por parte dos clientes a este novo enquadramento da estada é tal que, em muitos casos, os próprios alojamentos tornaram-se no motivo da viagem devido a todo o ambiente que oferecem. Assim, foi criado um novo conceito, os hotéis temáticos.

Em suma, o tema do alojamento é tido como um fator importante na decisão do cliente na medida em que pode tornar a estada numa experiência completa e não apenas numa simples pernoita.

1.2.2. O restaurante como complementaridade da experiência

Numa tentativa de acrescentar mais valor à experiência, por vezes, complementa-se todo o serviço integrando as vertentes de alojamento e restauração num só local. Para além da oferta de dormida, o espaço também completa a viagem com a disponibilização de refeições.

Neste sentido, o restaurante deve seguir a linha de pensamento do alojamento. Se o alojamento, como foi apresentado anteriormente, for temático também o restaurante deve dar continuidade à história contada mantendo o ambiente.

De forma a manter este patamar, a decoração, menu e serviço do restaurante devem trabalhar em conjunto no sentido de deleitar o cliente.

Numa visão posterior, tal como acontece no alojamento, o restaurante também se pode tornar no motivo da viagem. Denomina-se de turismo gastronómico e é um mercado em crescimento que torna o destino turístico mais competitivo. “...Enquanto área abrangente, traduz-se em viagens a locais específicos com o propósito de estabelecer um sentido de pertença onde a qualidade da experiência relacionada com a gastronomia é o mais importante...” (Oliveira *et al.*, 2012, s.p.).

Para além de boa comida e um serviço de excelência um restaurante, que pretenda diferenciar-se da concorrência, deve oferecer aos clientes uma autêntica e singular experiência gastronómica.

CAPÍTULO 2

DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

2. DESENVOLVIMENTO DA IDEIA

O segundo capítulo expõe a ideia fundamental do negócio da empresa, bem como as características do meio onde está inserida e localização.

2.1. Conceito de negócio

Este subcapítulo destina-se à apresentação do conceito do negócio apresentando as motivações e breve caracterização da empresa.

2.1.1. Fundamentação da ideia

A criação deste projeto tem por base a história da promotora e a sua família. Natural de Atouguia da Baleia, vila histórica pertencente ao concelho de Peniche, a família sempre se dedicou ao comércio e atendimento ao público, desde as gerações mais antigas. Depois de vários negócios, criou-se a empresa que atualmente vigora, a Fersimpa SA.

A empresa da família foi criada em 1987 e iniciou a sua atividade com um supermercado na praia do Baleal. Sempre na linha da frente, foi o primeiro supermercado a ter programa informático na zona. Mais tarde, em 2008, fez obras no espaço e, para complementar o serviço, criou a sua primeira cafetaria. Com a realização do Campeonato Mundial de Surf na praia dos Supertubos desde 2009, o turismo cresceu muito no concelho de Peniche aparecendo a oportunidade de abrir um novo supermercado, em 2015, com uma segunda cafetaria e o seu primeiro alojamento local. Nesta altura, a promotora do projeto, já trabalhava na empresa e foi ela que começou a explorar esta nova atividade. Atualmente, pais, filhas e genros trabalham na mesma empresa. Neste momento, conta com dois supermercados com cafetarias integradas e dois alojamentos locais.

Com vista a crescer no negócio e desejando contribuir para o desenvolvimento turístico da vila de Atouguia da Baleia, a empresa encontrou o edifício perfeito para o fazer. Este edifício, pertencente a outra família local, conta com uma vasta história no desenvolvimento socioeconómico da vila. Começou por ser uma pequena residência, Residência S. Leonardo, com apenas cinco quartos e foi aumentando até aos atuais dezassete quartos. Nos anos oitenta contava, também, com um bar no local e, na altura, era o ponto de encontro para todos os habitantes da vila e arredores. Era aqui que se realizavam eventos como aniversários, festas de fim de ano e até despedidas de solteiro.

Segundo Villalobos (2020), citado pelo jornal *online* Público, e dados disponibilizados pelo gabinete europeu de estatísticas (Eurostat), o turismo em Portugal cresce pelo décimo ano consecutivo apresentando uma taxa de crescimento no ano de 2019 de 3,4% (bastante superior aos 2,4% da média da União Europeia). É de ressaltar o fato de que este crescimento resulta fundamentalmente do aumento de dormidas de não residentes.

Apesar deste aumento de turismo, comparativamente com as localidades vizinhas, nomeadamente, Ferrel, Baleal, Peniche e Consolação, a vila de Atouguia da Baleia tem menos oferta turística. Assim, é possível identificar uma oportunidade de crescimento turístico para a localidade.

A zona Oeste é, maioritariamente, procurada pelo turismo de sol e praia, principalmente nos meses de verão. Existe a oportunidade de desenvolver o turismo de história e cultura, com a criação de projetos que atraia mais turismo para a vila de Atouguia da Baleia. A cerca de 5 quilómetros da praia do Baleal, a vila oferece uma enorme envolvente histórica.

Com o intuito de aumentar a oferta de serviços por parte da empresa, idealizou-se a criação de um alojamento local e um restaurante com garrafeira integrada.

2.1.2. Breve descrição da empresa

A empresa a criar no futuro terá a sua atividade principal consubstanciada num alojamento local e um restaurante. Para complementar a experiência também oferecerá uma garrafeira acoplada ao restaurante.

Em ambas as vertentes, estará representada uma parte importante da História de Atouguia da Baleia. No alojamento local, um lado mais romantizado da ideia e, no restaurante e garrafeira, o lado mais selvagem dos tempos dos reis.

Pretende-se que o cliente se sinta integrado no local e tenha uma estada e uma experiência gastronómica completas.

2.2. Localização da empresa

Este subcapítulo apresenta o meio onde a empresa se insere. Fornece informações como a caracterização da população e do turismo na região.

2.2.1. Caracterização do concelho de Peniche

Peniche é um concelho localizado na região Centro, a Oeste de Portugal e é constituído por quatro freguesias, nomeadamente, Peniche, Ferrel, Atouguia da Baleia e Serra d'El Rei. A cidade de Peniche assenta numa península com cerca de dez quilómetros de perímetro, sendo o seu extremo ocidental o Cabo Carvoeiro e a sua costa formada por magníficos rochedos e praias singulares (CMP, s.d. a).

Quanto à demografia, tal como pode ser observado no Quadro 1, o concelho de Peniche em 2019, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020a), contava com 26.487 residentes, sendo que 53% tinham idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos. Estes dados podem ser visualizados no quadro 1.

Quadro 1. População residente no concelho de Peniche em 2019¹

| Grupo etário (anos) | 0 - 14 | 15 - 24 | 25 - 39 | 40 - 64 | 65 + | Total |
|---------------------------|--------|---------|---------|---------|------|-------|
| Número de habitantes | 3768 | 2739 | 4441 | 9497 | 6042 | 26487 |
| percentagem de habitantes | 14% | 10% | 17% | 36% | 23% | 100% |

Fonte: Adaptado do INE

2.2.2. Oferta turística no concelho de Peniche

Peniche é um concelho muito rico em ofertas turísticas independentemente da motivação da viagem. O quadro 2, com base na informação dispensada através do *website* do Município de Peniche (CMP, s.d. b), apresenta os vários locais de interesse e atividades possíveis de realizar por tipologia de turismo.

¹ Os dados foram recolhidos antes da Pandemia. Decidiu-se manter estes dados devido à instabilidade criada pela COVID-19 após o início de 2020 tornando alguns dados pouco fiáveis.

Quadro 2. Oferta turística no concelho de Peniche

| Tipo de turismo | Local a visitar | Atividade |
|----------------------|---|--|
| Sol e Praia | Praia do Baleal (norte e sul) Praia da Consolação Praias de Peniche (cidade) Praia de São Bernardino Praia dos Supertubos | Relaxar nos muitos quilómetros de areal existentes |
| Desporto e Aventura | Praias Ilha da Berlenga Arribas costeiras | Praticar surf Batismo de mergulho Visitar a Ilha da Berlenga Percorrer os trilhos na costa em bicicleta |
| Cultural e Histórico | Museu da Renda de Bilros Museu Nacional da Resistência e Liberdade Museu de D. Pedro I Forte da Consolação Forte de S. João Batista (Ilha da Berlenga) Touril de Atouguia da Baleia Centro Interpretativo de Atouguia da Baleia Ponta do Trovão Cabo Carvoeiro e Nau dos Corvos Ilha do Baleal Ribeira de Peniche Mercado de Peniche | Visitar os museus e fortes Passear pelos marcos geológicos da costa Participar nas festas anuais do concelho de Peniche |
| Religioso | Igreja de S. Pedro Igreja da Misericórdia Santuário da Nossa Senhora dos Remédios Igreja de S. Leonardo Igreja de Nossa Senhora da Conceição Igreja de S. Sebastião Ermita de Santo Estêvão | Percorrer a “Rota das Igrejas” Participar nas procissões religiosas (por exemplo, a famosa procissão dos barcos em agosto). Envolver-se nas festas religiosas que decorrem nos meses de verão por todo o concelho. |
| Gastronómico | Restaurantes típicos Marisqueiras | Provar os pratos típicos da zona conhecida pelo peixe fresco e marisco. |

Fonte: Adaptado da Câmara Municipal de Peniche

Ao longo de toda a costa de Peniche é fácil encontrar praias para relaxar e aproveitar o clima. A beleza dos longos areais que se perdem de vista ou a peculiaridade das praias mais pequenas deixam qualquer turista deliciado.

Para os mais aventureiros, é fácil encontrar uma escola de surf para fazer uma aula ou alugar material. Sendo Peniche uma península, existe sempre algum ponto, em qualquer altura do ano, onde as ondas permitem a prática deste desporto, por este motivo Peniche ostenta o título de Capital da Onda. Também é possível ao turista alugar outros tipos de equipamentos tais como *skates* ou bicicletas para assim percorrer a longa costa através de trilhos e descobrir paisagens mais deslumbrantes. Para os mais aventureiros, existem empresas que oferecem a possibilidade de realizar batismos de mergulho na famosa Ilha da Berlenga.

Por toda a orla costeira é possível visitar locais únicos que se debruçam sobre o oceano e maravilham os olhares de quem os visita. Peniche tem uma forte e importante componente geológica que atrai os mais curiosos. A História é um ponto central visto Peniche ter sido um importante palco em vários momentos da História de Portugal, como por exemplo a Fortaleza de Peniche que durante muitos anos foi uma prisão política, onde agora se encontra o Museu Nacional da Resistência e Liberdade. Presenciar a icónica procissão marítima noturna em honra de Nossa Senhora Da Boa Viagem no mês de agosto é algo que não se pode perder.

As inúmeras igrejas são a prova viva dos longos anos de história deste concelho e da importância que a religião sempre teve nesta região. São inúmeros os locais a visitar e, ao longo do ano, realizam-se imensas procissões e romarias.

Por fim, é impossível deixar Peniche sem provar a sua deliciosa gastronomia. Sendo terra de mar, o peixe da costa e a famosa Caldeirada são algumas das iguarias sempre muito apreciadas por todos. É fácil encontrar bons restaurantes por todo o concelho.

2.2.3. Procura turística no concelho de Peniche

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatísticas (2020b), no ano de 2018, o concelho de Peniche recebeu maioritariamente turistas de origem portuguesa, espanhola, francesa e alemã (estas nacionalidades representam 75% do total dos turistas).

Em 2018 de um total de 192.608 dormidas, 97.555 foram realizadas por hóspedes nacionais. O que significa que os nacionais representam 51% do total de dormidas, e o mercado internacional aproximadamente 49%.

Segundo a Base de Dados Portugal Contemporâneo PORDATA (2020), dados recolhidos pelo INE, no ano de 2018, a o número médio de noites por hóspede em Peniche foi de 2 noites enquanto a média nacional foi 2,7 noites por hóspede.

CAPÍTULO 3

A EMPRESA CONDE

TÁVORA

3. A EMPRESA

Neste capítulo será descrita a empresa de uma forma mais aprofundada. Sendo possível conhecer a caracterização de cada uma das vertentes que a complementam.

3.1. Identidade

No subcapítulo da identidade da empresa são fundamentados a origem do nome e do logotipo.

3.1.1. Nome

A escolha do nome Conde Távora emerge da envolvente histórica da vila de Atouguia da Baleia no Processo dos Távora, considerado “o caso judicial mais famoso da História de Portugal” (Pinto, 2017). Este processo teve por base uma suposta conspiração da nobre família dos Távora contra o rei D. José I. Na sequência das investigações secretas levadas a cabo pelo Marquês de Pombal os acusados foram presos e executados, todos os bens foram confiscados e todos os brasões dos Távora foram apagados de todo o reino.

Segundo Malafaia (1997), uma vez que o 11º Conde de Atouguia, D. Jerónimo de Ataíde, era casado com uma filha dos Marqueses de Távora, também as armas dos Condes de Atouguia foram picadas em monumentos da vila. Ainda hoje subsistem muitas dúvidas sobre o processo e boa parte dos historiadores concorda de que tudo não passou de uma manobra do Marquês de Pombal para ganhar poder absoluto e aprovação do rei.

Na realidade, nunca existiu um Conde de Távora em Atouguia da Baleia, mas com o contar da História por gerações D. Jerónimo de Ataíde ficou conhecido por este nome.

Outro aspeto importante relativamente à História mais recente da vila, recuando cerca de trinta anos atrás, é o facto de, no mesmo edifício onde a empresa irá estar localizada, ter existido um bar com este mesmo nome. Qualquer habitante com cerca de cinquenta anos viveu grandes momentos neste mesmo bar.

3.1.2. Logotipo

No seguimento da contextualização histórica acima apresentada, nada faria mais sentido do que utilizar o brasão da Casa Ataíde (figura 1) como base do logotipo. Para

complementar a armadura, foi adicionada uma coroa que representa a realeza que por estas terras passaram ao longo dos anos.

Figura 1. Brasão da Casa Ataíde



Fonte: Livro do Armeiro-Mor (1509)

Foram escolhidas duas cores distintas para as duas vertentes bases da empresa. O logotipo do alojamento (figura 2) aparece numa cor nude para representar a parte mais delicada da realeza, as mulheres. Também a nomeação de *residence* deve-se ao mesmo motivo. *Residence* é uma palavra delicada e facilmente compreendida pelo público português e estrangeiro.

Figura 2. Logotipo do Conde Távora *Residence*.



Fonte: Elaboração própria

O logotipo do restaurante (figura 3) aparece numa cor mais forte por representar os homens e a sua bravura. Foi escolhido o nome Taverna & *Wine* Bar por serem palavras intimamente relacionadas com o ambiente e conceito do restaurante.

Figura 3. Logotipo do Conde Távora Taverna & Wine Bar



Fonte: Elaboração própria

3.2. Descrição das vertentes da empresa

Neste subcapítulo são descritas mais detalhadamente os serviços e processos operacionais.

3.2.1. Alojamento

O alojamento local será denominado de Conde Távora *Residence*, constituído por 17 quartos numerados de 1 a 17 em numeração romana tendo em conta a contextualização do alojamento.

A decoração dos quartos será simples e clássica que, numa forma mais contemporânea remeterá o cliente para algo que estaria na linha dos aposentos da rainha. Serão utilizadas cores pastel e o mobiliário será branco misturando linhas clássicas e retas. A parede da cabeceira será de destaque contemplando um papel de parede ornamentado.

Os quartos terão várias tipologias apresentadas detalhadamente no apêndice 1. Cada um dos quartos tem uma casa de banho privativa com duche, lavatório e sanita sendo que alguns poderão ter bidé. No que toca a *facilities*, todos os quartos terão acesso a *Wi-fi* gratuito, aquecedor, televisão por cabo em ecrã plano, *amenities* e detetor de fumo.

O alojamento dispõe de uma cozinha equipada com frigorífico, placa, utensílios de cozinha, micro-ondas, máquina de café, chaleira e lava-loiça que pode ser utilizada por qualquer cliente durante a sua estada sem custos adicionais. A cozinha está integrada na sala de refeições onde é servido o pequeno-almoço todas as manhãs. A outra zona comum

é o pátio que pode ser utilizado pelos clientes do alojamento e restaurante sendo esta a única zona onde é permitido fumar.

Na receção do alojamento é possível encontrar o cartão de visita (apêndice 2), o livro de informações em inglês, português e outras duas línguas previsto no decreto de Lei nº62/2018 (Publicado em Diário da República nº161/2018, Série I de 2018-08-22 artigo 12º, 6 e 7) com todas as informações sobre o funcionamento do estabelecimento e respetivas regras de utilização internas, contactos úteis, recomendações de restaurantes e locais a visitar na zona.

3.2.2. Restaurante

O restaurante da empresa será denominado de Conde Távora Taverna & *Wine Bar*, apresentará um menu simples com produtos frescos e uma garrafeira onde é possível degustar um bom vinho ou comprá-lo para levar para casa a um preço inferior ao praticado no restaurante.

A decoração do restaurante será à imagem de uma tradicional taberna. Os materiais predominantes serão a madeira, o couro e a pedra que estarão sempre presentes nas mesas, cadeiras, balcão e entrada. Existirá uma parede de destaque com um mural, em cores fortes e de contraste, alusivo à História do processo dos Távora apresentado na figura 4.

Figura 4. Protótipo do mural para o restaurante



Fonte: Elaboração própria

3.3. Estrutura Física

Neste subcapítulo é descrita a estrutura física da empresa Conde Távora, a sua localização bem como o *layout* das instalações.

3.3.1. Descrição da estrutura física

A empresa estará sediada num edifício que pertence a uma família de Atouguia da Baleia que começou a explorá-lo como residência, inicialmente com apenas 5 quartos, há mais de 40 anos. Também teve um bar no local e, nos últimos anos, estava a ser explorado por uma *surfcamp*.

O edifício tem dois andares, um sótão com terraço e uma grande área de pátio interior, como é possível identificar nas figuras 5 e 6.

Figura 5. Fachada do edifício



Fonte: Elaboração própria

Figura 6. Vista aérea do edifício



Fonte: Elaboração própria

Está localizado na Rua Porta do Sol, 5 junto à estrada nacional 114 e à Igreja Matriz de São Leonardo, na zona histórica de Atouguia da Baleia e está a três minutos a pé do centro da vila onde se encontra a Igreja de Nossa Senhora da Conceição.

Na figura 7 é apresentada uma visão mais global da localização do alojamento. Está situado a poucos minutos de carro das praias, tanto do lado norte como do lado sul da península de Peniche e é servido pela estrada nacional 114 com acesso direto à IP6.

Também se pode observar que o estacionamento dos veículos dos clientes poderá ser feito no estacionamento à frente do edifício e no largo da Igreja Matriz.

Figura 7. Visão da localização do edifício



Fonte: Elaboração própria

Aparentemente, o edifício encontra-se em bom estado de conservação, ainda que sejam necessárias diferentes intervenções de manutenção e embelezamento interno nos quartos e alojamento e construção do restaurante. A fachada do edifício, estando nas imediações da Igreja Matriz de Atouguia da Baleia classificada como Monumento Nacional pelo Decreto n.º 37 450, DG, I Série, n.º 129, de 16-06-1949, não pode sofrer qualquer alteração.

3.3.2. *Layout das instalações*

A fachada do alojamento oferece três entradas. A entrada da direita será a entrada para o Conde Távora *Residence*, a entrada da esquerda estará destinada ao Conde Távora *Taverna & Wine Bar*. A entrada secundária será a que está ao centro do edifício e estará adaptada para clientes com mobilidade reduzida, servindo ainda para o apoio a ambos os negócios.

No rés do chão (apêndice 3) estão projetados para o lado direito, pertencente ao alojamento, o *hall* de entrada, a receção, três quartos, um deles adaptado para mobilidade reduzida, a área de refeições e cozinha e arrumos. Para o lado esquerdo, pertencente ao restaurante, estão projetados o *hall* de entrada do restaurante com a garrafeira, a sala de refeições e a cozinha. Existirá, ainda, um pátio com casas de banho para os clientes, duas arrecadações e um balneário para os funcionários. O primeiro andar contará com catorze quartos, e dois arrumos para roupas e produtos de limpeza (apêndice 4).

CAPÍTULO 4

RECURSOS HUMANOS

4. RECURSOS HUMANOS

O capítulo quarto evidencia os recursos humanos necessários para a operação da empresa.

4.1. Identificação do promotor

Este subcapítulo é dedicado à apresentação do curriculum da promotora do projeto Maria Simões. É dado a conhecer a sua experiência profissional e competências.

4.1.1. Histórico do promotor

Maria Rafael Simões, 31 anos, residente em Atouguia da Baleia, licenciada em Gerontologia pela Universidade de Aveiro em 2011. Após estágio profissional na área da gerontologia, decidiu dedicar-se ao negócio da família e começou a trabalhar nos supermercados da família onde adquiriu experiência de gerência e contacto com o público.

Com o crescimento do turismo em Peniche também o negócio foi crescendo e, como tal, a empresa Fersimpa SA abriu os seus horizontes e começou a aventurar-se na área do alojamento e restauração. Criaram dois alojamentos locais e, desde 2015, a promotora é a responsável por esta área de negócio. A fim de melhorar o inglês para estar no negócio, começou a estudar no *Wall Street English*, nas Caldas da Rainha, onde concluiu em setembro de 2019 o nível C1.

4.1.2. Complementaridade do promotor

Através da sua experiência na gestão de alojamentos ao longo de seis anos a promotora Maria Simões, apesar de ainda não ter completado estudos na área da hotelaria, apresenta um leque de competências fundamentais para o desenvolvimento da empresa Conde Távora.

A promotora desempenhará a função de diretora geral e chefe de receção na empresa Conde Távora bem como funções na área da contabilidade e gestão dos recursos humanos. Sempre que necessário, a promotora desempenhará funções operacionais como, por exemplo, receção.

No quadro 3 serão apresentadas o perfil da promotora e as funções a desempenhar.

Quadro 3. Perfil e funções da promotora

| Perfil | Funções |
|-------------------------------------|---|
| Capacidade de liderança | Coordenar todas as operações |
| Resiliência | Conhecer processos operacionais |
| Habilidade para antecipar problemas | Garantir a execução de todos os processos |
| Organização e gestão de tempo | Antecipar acontecimentos para prevenir problemas |
| Experiência em gestão hoteleira | Promover o bom relacionamento entre os operacionais |
| Conhecimento em gestão financeira | Orçamentar e controlar custos e ganhos |
| Dominar diferentes idiomas | Gerir a contratação e formação dos colaboradores |
| Dinamismo | Gerir reclamações |

Fonte: Elaboração própria

4.2. Colaboradores

É dado início ao subcapítulo com a identificação dos colaboradores a contratar seguida da apresentação das diversas competências exigidas e suas funções.

4.2.1. Colaboradores a contratar

Para a plenitude do funcionamento da empresa Conde Távora será necessário contratar oito colaboradores.

Dado que o cargo de diretora geral será desempenhado pela promotora sendo por isso necessário contratar oito colaboradores para o desempenho das restantes funções e cargos.

Os colaboradores a contratar estarão distribuídos da seguinte forma:

Conde Távora *Residence*:

- 3 rececionistas, incluindo *housekeeping* e um responsável de *marketing*

Conde Távora Taverna & *Wine Bar*:

- 1 cozinheiro
- 2 auxiliares de cozinha, incluindo copeiro
- 2 empregados de mesa/ caixa

O serviço de lavanderia será realizado por uma empresa em regime de *outsourcing*. A empresa Conde Távora para o referido efeito recorrerá à empresa Elis.

4.2.2. Competências e funções a desempenhar

Por se tratar de um alojamento local de pequenas dimensões e com um horário de receção limitado, o trabalhador a operar na receção acumulará também as funções de *housekeeping* e serviço de pequenos-almoços. O rececionista, para desempenhar as funções atribuídas, deverá apresentar um perfil tal como referido no quadro 4.

Quadro 4. Perfil e funções do rececionista e *housekeeping*

| Perfil | Funções |
|--|---|
| Dominar, pelo menos, o português e o inglês | Atender o telefone a responder a emails |
| Empatia e simpatia | Fazer <i>check-in</i> e <i>check-out</i> |
| Postura positiva e dinâmica | Controlar disponibilidade e preço dos quartos |
| Organização | Controlar os diferentes canais de distribuição |
| Concentração no cliente | Transmitir notas aos colegas da receção |
| Boa capacidade de comunicação | Comunicar com os clientes sempre que necessário |
| Domínio do programa de faturação do alojamento | Fazer a limpeza dos quartos e manter o alojamento limpo |
| Empenho e gosto pelo trabalho | Gerir pequenos conflitos momentâneos |
| Responsabilidade | Dar resposta rápida a solicitações do cliente |
| Autonomia para resolver pequenos conflitos | Desempenhar tarefas atribuídas |
| Conhecimento de processos de limpeza | Preparar o pequeno-almoço |
| Conhecer regras de HACCP | Cumprir com as regras de HACCP |

Fonte: Elaboração própria

Ainda na receção, um dos trabalhadores locado a este posto deverá desempenhar a função de responsável de *marketing* da empresa. Assim sendo, este rececionista deverá, para além do perfil acima mencionado, ter o perfil e desempenhar as funções apresentadas no quadro 5.

Quadro 5. Perfil e funções da responsável de *marketing*

| Perfil | Funções |
|---|--|
| Domínio de programas de design | Criar o <i>branding</i> da empresa |
| Criatividade | Dinamizar redes sociais |
| Interesse por novas tendências de mercado | Desenvolver o plano de <i>marketing</i> |
| Entusiasmo | Desenvolver materiais publicitários |
| | Analisar e gerir os comentários dos clientes |

Fonte: Elaboração própria

Sendo o restaurante Conde Távora Taverna & *Wine* Bar de pequenas dimensões, cabe ao cozinheiro não só a função de gerir a cozinha, mas também a sala e os trabalhadores alocados ao restaurante. Assim sendo, o cozinheiro deverá ter o perfil e desempenhar cumulativamente as funções apresentadas no quadro 6.

Quadro 6. Perfil e funções do cozinheiro e gerente do restaurante

| Perfil | Funções |
|---------------------------------|--|
| Organização e responsabilidades | Gerir os recursos humanos do restaurante |
| Conhecer as regras de HACCP | Implementar as regras de HACCP |
| Liderança | Negociar com fornecedores |
| Dinamismo | Realizar inventário sempre que necessário |
| Comunicação e gestão da equipa | Fazer uma gestão das contas do restaurante |
| Conhecimentos de gastronomia | Cozinhar |
| Saber negociar | Comunicar com a sala |

Fonte: Elaboração própria

Por se tratar de um restaurante pequeno e com poucos lugares sentados, o auxiliar de cozinha acumulará a função de copeiro. Assim sendo, o auxiliar de cozinha/ copeiro deverá ter o perfil e desempenhar as funções apresentadas no quadro 7.

Quadro 7. Perfil e funções do auxiliar de cozinha/copeiro

| Perfil | Funções |
|-------------------------------|---|
| Postura positiva e dinâmica | Ajudar o cozinheiro nas tarefas atribuídas |
| Organização | Manter a cozinha organizada ao longo do serviço |
| Boa capacidade de comunicação | Gerir a copa |
| Responsabilidade | Ajudar na limpeza do espaço |
| Empenho e gosto pelo trabalho | Cumprir as regras de HACCP |

Fonte: Elaboração própria

O empregado de mesa desempenhará, também, a função de empregado de caixa devido às dimensões da sala do restaurante. Assim sendo, o empregado de mesa/ caixa deverá ter o perfil e desempenhar as funções apresentadas no quadro 8.

Quadro 8. Perfil e funções do empregado de mesa e caixa

| Perfil | Funções |
|---------------------------------|---|
| Aptidão para diferentes idiomas | Atender cada cliente com simpatia |
| Postura positiva e dinâmica | Executar as tarefas atribuídas com empenho |
| Organização | Registrar os pedidos no programa e receber pagamentos |
| Concentração no cliente | Cumprir com as regras de HACCP |
| Boa capacidade de comunicação | Comunicar constantemente com a cozinha |
| Responsabilidade | Ajudar na limpeza do espaço |
| Empenho e gosto pelo trabalho | Manter a sala organizada ao longo do serviço |

Fonte: Elaboração própria

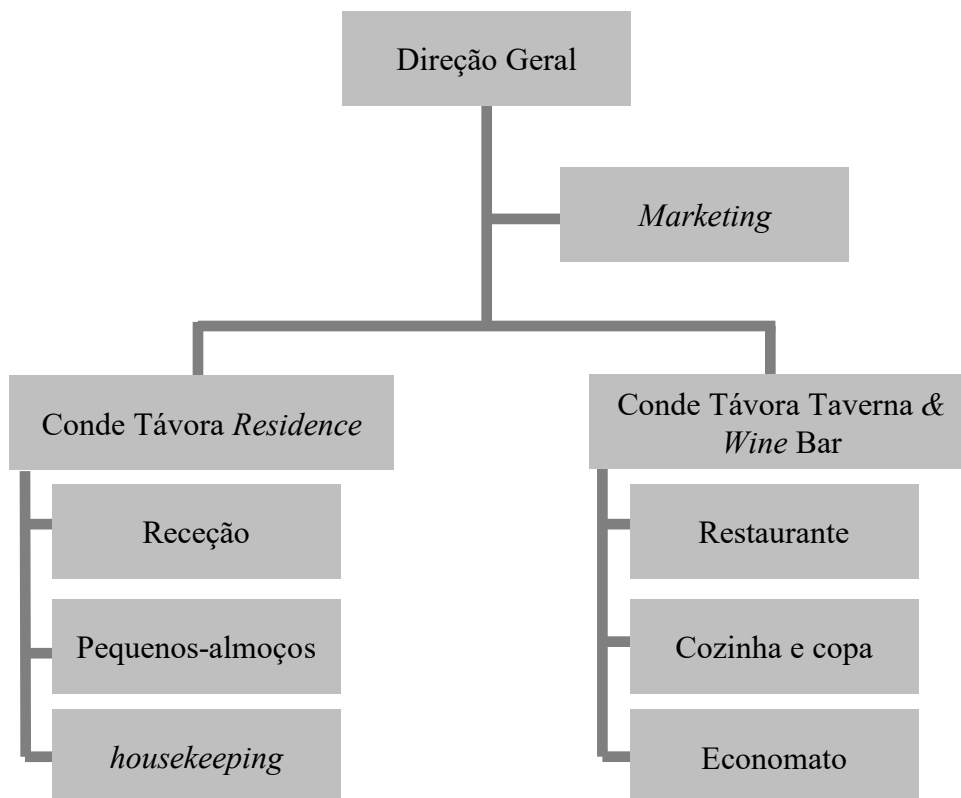
4.3. Organograma

Neste subcapítulo são apresentados os organogramas estrutural e funcional da empresa Conde Távora.

4.3.1. Organograma estrutural

O organograma estrutural na empresa Conde Távora apresenta uma forma linear. A sua organização é possível observar na figura 8.

Figura 8. Organograma estrutural da empresa



Fonte: Elaboração própria

A hierarquia da empresa é liderada pela direção geral que tem a responsabilidade máxima sobre qualquer tomada de decisão. A direção geral tem o dever de supervisionar e coordenar os departamentos subjacentes. Os restantes departamentos são o *marketing*, o alojamento e o restaurante. O departamento de *marketing* aparece logo de seguida por estar ligado ao alojamento e restaurante.

O alojamento Conde Távora *Residence* inclui a receção, os pequenos-almoços e o *housekeeping*. Os colaboradores que trabalham nos setores referidos são responsáveis pela venda dos quartos, o serviço do pequeno-almoço aos clientes e a limpeza dos quartos, respetivamente.

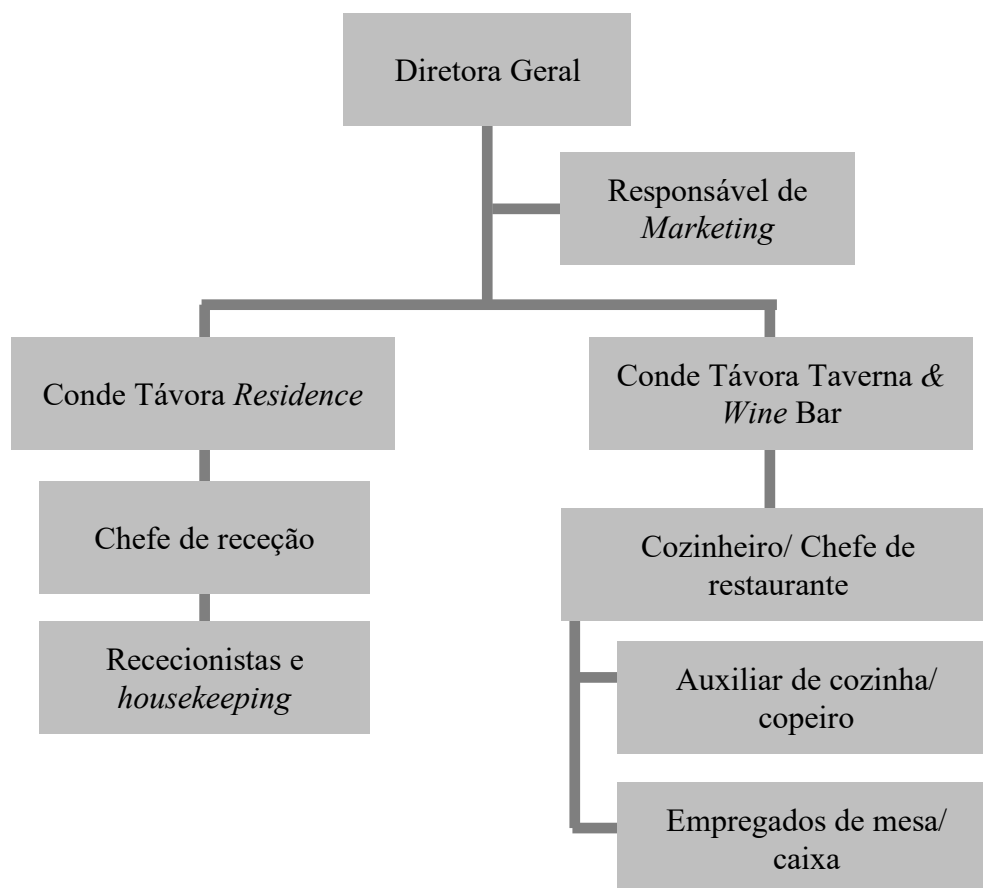
O restaurante Conde Távora *Taverna & Wine Bar* inclui os serviços de restaurante, cozinha e copa e economato que, respetivamente, desempenham o papel de servir as

refeições aos clientes, confeccionar o menu e manter o espaço limpo e organizar os produtos.

4.3.2. Organograma funcional

O organograma funcional é a representação da interação entre as várias funções dentro de uma empresa. Aqui, é possível compreender qual o fluxo das informações e ocorrências. Esta representação é apresentada na figura 9.

Figura 9. Organograma funcional da empresa



Fonte: Elaboração própria

No topo do organograma aparece a diretora geral, figura a quem todos os colaboradores têm que reportar. Dentro do Conde Távora *Residence*, os rececionistas e *housekeeping* comunicam primeiramente com o chefe de recepção qualquer problema ou dúvida que exista.

No Conde Távora Taverna & *Wine Bar*, os empregados de mesa, caixa, auxiliar de cozinha e copeiro reportam diretamente para o chefe de restaurante.

CAPÍTULO 5

PLANO DE *MARKETING*

5. PLANO DE *MARKETING*

O capítulo 5 apresenta os vários componentes do plano de *marketing*, sendo um dos capítulos mais importantes para a realização do projeto por integrar as diferentes etapas da execução do projeto.

O plano de *marketing* está dividido em três categorias. Primeiro será realizada a análise da situação global da empresa no mercado, de seguida serão apresentadas as estratégias de *marketing* a considerar e, por último, a nomeação das ações de *marketing* a desenvolver.

5.1. Análise da situação global da empresa no mercado

Neste subcapítulo será desenvolvida uma análise relativamente à situação global da empresa no mercado através de cinco diferentes perspetivas: a análise PEST, a análise das 5 Forças de Porter, a análise da concorrência, a análise do público-alvo e a análise SWOT.

5.1.1. Análise PEST

PEST é um acrónimo para os quatro fatores em análise: Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T). Segundo Sammut-Bonnici & Galea (2015, p.1), a análise PEST é “...uma ferramenta poderosa e amplamente usada para entender o risco estratégico...” de uma empresa através da avaliação da influência do ambiente externo sobre a sua posição competitiva.

Este ambiente é constituído por variáveis que estão fora do controlo das empresas, mas cuja avaliação é fundamental para a concretização de uma estratégia corporativa competitiva.

Sammut-Bonnici & Galea (2015) reforça a importância da análise PEST dizendo que a avaliação macroambiental permite a cada empresa, por um lado, identificar os impactos externos negativos e minimizá-los através de uma estratégia preventiva e, por outro lado, detetar as oportunidades e aproveitar esse posicionamento em prol dos seus objetivos.

5.1.1.1. Fator politico-legal

A importância da avaliação político-legal provem da necessidade de compreender as implicações que a atividade política e a formulação das leis podem influenciar o setor onde a empresa se insere. Deste modo, são vários os aspetos a considerar para a análise.

Primeiramente, um dos fatores fundamentais a explorar para atrair mais atividade turística é a garantia de segurança. Neste campo, Portugal encontra-se bastante bem reputado sendo considerado um dos países mais seguros da Europa e do Mundo. Esta sensação de segurança oferece aos turistas maior conforto na hora de decidir o destino turístico.

Ao longo dos anos, e apesar da mudança do regime político e, aquando na democracia, mudanças partidárias, Portugal sempre se manteve estável, isto é, sem qualquer tipo de instabilidade ou guerra civil que fragmentam a política e organização de um país. Atualmente, a política governamental concede ao país segurança para investimentos nacionais e internacionais, viagens e escolha do país para viver.

A visão geral do país sobre o setor do turismo tem vindo a sofrer alterações. Atualmente, o turismo é visto como um dos principais pilares de crescimento económico, deste modo, o governo demonstra interesse neste sector e cria políticas pró-turismo promovendo esta atividade económica.

Este interesse leva a que sejam criados programas de investimento o que atrai novos investidores nacionais e internacionais. Quanto mais investimento existir, mais atrativo se torna o mercado de um modo global. Nesse sentido Portugal tem recebido inúmeros prémios internacionais na área do turismo.

Devido esta elevada procura, existe a necessidade de fazer constantes alterações legislativas para fazer face às alterações do mercado. Assim, é necessário que os empresários da área se mantenham constantemente atualizados para não entrarem em incumprimento. Estes fatores são apresentados, de uma forma resumida, no quadro 9.

Quadro 9. Resumo dos fatores político-legais da análise PEST

| Fator político-legal | |
|----------------------|---|
| Avaliação | 1 - Portugal reconhecido como um país seguro 2 - Estabilidade política do país 3 - Elevado interesse dos governos no setor do turismo 4 - Existência de apoio ao investimento 5 - Constantes alterações legislativas no setor |
| Impacto Positivo | 1 - Torna Portugal um país interessante para investir, viver e viajar 2 - Aumento do interesse em Portugal como destino turístico 3 e 4 - Possibilidade de investir em novas ideias através de programas de investimento |
| Impacto Negativo | 5 - Necessidade de constantes atualizações para fazer face às alterações legislativas |

Fonte: Elaboração própria

5.1.1.2. Fator económico

É importante olhar para o fator económico como um fator base de toda a indústria. De um modo geral, o turismo é uma área importante, mas não fundamental para cumprir as necessidades humanas. Por isso, as crises económicas têm um forte impacto neste setor.

Após ultrapassar a crise económica de 2011, Portugal tem beneficiado de um crescimento económico consistente, principalmente no setor do turismo. Este crescimento pressiona o setor a tornar-se cada vez melhor, o que significa recrutar pessoal mais qualificado e, subsequentemente, aumentar as remunerações dos colaboradores de uma forma geral.

O crescimento económico verifica-se não só no turismo, mas numa forma generalizada. Em Portugal, as famílias aumentaram a sua liquidez com o aumento do ordenado mínimo e, por isso, têm maior poder económico. Este aumento leva a um maior consumo por parte das famílias em setores não prioritários.

Com mais dinheiro a circular, também o investimento tem ganho outra força. A região Oeste de Portugal tem sido muito atrativa para novos investimentos. Se por um lado este aumento é importante pela riqueza que gera, por outro lado, a facilidade com que é realizado pode levar a investimentos descontrolados e que podem, dessa forma, desequilibrar a economia local. É importante manter o equilíbrio estrutural da região para que não se perca a essência. Estes fatores são apresentados, de forma resumida, no quadro 10.

Quadro 10. Resumo dos fatores económicos da análise PEST

| Fator económico | |
|------------------|---|
| Avaliação | 1 - Aumento do salário no setor do turismo 2 - Aumento de investimentos na região e por todo o país 3 - Maior confiança na economia do país 4 - Aumento do poder económico |
| Impacto Positivo | 1 - Maior atratividade do setor no recrutamento de pessoal qualificado 2 - Crescimento da economia local e em geral 3 - Aumento de investimento internos e externos 4 - Maior é o consumo das famílias |
| Impacto Negativo | 2 - Possibilidade de investimentos descontrolados que desequilibram a economia local |

Fonte: Elaboração própria

5.1.1.3. Fator social

A sociedade está em constante transformação, por isso, é fundamental conhecer os hábitos, as motivações e as formas de interação social que influenciam as pessoas na altura da compra.

Para melhorar os serviços prestados, é importante apostar em pessoal qualificado abrindo uma janela para novas formações cada vez mais específicas no turismo. Este ponto tem um elevado peso, não na escolha do cliente, mas no alcance da sua satisfação.

Os turistas estão cada vez mais exigentes nas suas viagens. Eles buscam experiências diferenciadas e únicas. Quando estão de férias num local não querem apenas passear, mas fazer parte da sua História e costumes. A busca pela essência de cada local e experiências genuínas são algumas das principais razões que os movem.

A constante procura de novas realidades e aventuras aumenta a quantidade de viagens, não só fora, mas também dentro do país. Este tipo de turismo obriga a uma constante evolução dos serviços para manter a atratividade de cada local.

Com o maior fluxo de pessoas, também existe um maior fluxo de informação recorrendo à preciosa ajuda da *internet*. Este *feedback* encontrado especialmente nas plataformas digitais, pode ter dois tipos de reações. Os comentários positivos originam confiança a potenciais clientes, dado que são comentários de experiências reais e criando o desejo de viver aquelas experiências. No caso dos comentários negativos a imagem da empresa é

afetada gerando publicidade negativa. É, por isso, importante manter a qualidade do serviço para evitar qualquer comentário negativo. Estes fatores são apresentados, de uma forma resumida, no quadro 11.

Quadro 11. Resumo dos fatores sociais da análise PEST

| Fator social | |
|---------------------|---|
| Avaliação | 1 - Formação qualificada para o turismo 2 - Procura por experiências únicas 3 - Aumento das viagens dentro e fora do país 4 - Maior fluxo de informação e experiências |
| Impacto Positivo | 1 - Melhorias no serviço prestado 2 - Maior atração pela História de cada local e experiências genuínas 3 - Maior conhecimento do turismo em geral que leva a um melhoramento dos serviços turísticos para se manterem atrativos. 4 - Constante atualização de comentário nas plataformas que atrai e dá confiança a potenciais clientes |
| Impacto Negativo | 4 - A partilha de comentários e experiências negativos nas plataformas pode trazer uma má imagem à empresa |

Fonte: Elaboração própria

5.1.1.4. Fator tecnológico

A tecnologia veio revolucionar a forma como vivemos e interagimos com as pessoas e com o Mundo. Este fator é a base de como vemos o turismo hoje em dia por isso a sua avaliação é de extrema importância.

O aparecimento da *internet* veio revolucionar a forma como as pessoas e o Mundo interagem e criam novas oportunidades de comunicar com os clientes. O *marketing* digital facilita a promoção dos produtos e serviços chegando ao cliente final de maneira eficaz e com custos reduzidos.

Não é só a empresa que tem mais facilidade em contactar o cliente, o inverso também acontece. Estando as empresas presentes em plataformas digitais, o cliente consegue encontrar o que necessita sem ter que sair de casa reduzindo também os seus custos. A comunicação com o cliente é fácil e eficaz originando respostas adequadas no momento da compra e ao longo de todo o processo.

No turismo, a simplificação de processos burocráticos tem enormes vantagens, nomeadamente, com a redução do tempo dispensado para a procura e reservas de, por exemplo, atividades, alojamentos e restaurantes. Agora é apenas necessário um aparelho com acesso à *internet* e tudo está à distância de “um *click*”.

A globalização do *marketing*, oferece a cada empresa a possibilidade de estar presente em novos mercados e captar novos clientes. Sem o recurso à *internet* era impossível uma pequena empresa em Portugal estar presente no mercado australiano, por exemplo. Esta visibilidade atrai mais clientes, podendo também atrair clientes não desejados. É essencial utilizar este modelo de forma inteligente para otimizar as vendas. Estes fatores são apresentados, de uma forma resumida, no quadro 12.

Quadro 12. Resumo dos fatores tecnológicos da análise PEST

| Fator Tecnológico | |
|-------------------|--|
| Avaliação | 1 - Desenvolvimento do <i>marketing</i> digital 2 - Maior procura dos serviços em plataformas digitais 3 - Redução do tempo e simplificação de processos 4 - Maior visibilidade da empresa em Portugal e no estrangeiro |
| Impacto Positivo | 1 - Acrescida facilidade em promover diferentes produtos junto do cliente final 2 - Possibilidade de um relacionamento mais próximo e eficaz com o cliente 3 - Aumento da atratividade do setor pela redução burocrática, pois tudo está à distância de “um <i>click</i> ” 4 - Aumento exponencial do número de potenciais clientes |
| Impacto Negativo | 4 - Possibilidade de atrair clientes não desejados |

Fonte: Elaboração própria

5.1.1.5. Conclusões da análise PEST

Portugal é um país que se apresenta numa excelente posição em relação ao turismo. É considerado um dos países mais seguros da Europa e mantém políticas estáveis ao longo dos anos. Atualmente, o turismo é visto como um pilar de crescimento económico e, como tal, são criadas, cada vez mais, políticas pró-turismo que resultam em maior investimento no setor.

A evolução positiva do setor tem resultado em mais e melhor oferta. Para que a atratividade dos locais se mantenha, é necessária uma constante evolução e inovação das

experiências. É muito importante manter a qualidade do setor para continuar a atrair os clientes.

O facto do Mundo estar constantemente conectado através da *internet* e tecnologia, cria novas formas de interação com os clientes antes, durante e depois da compra. A comunicação tornou-se muito mais fácil criando novas oportunidades de negócio.

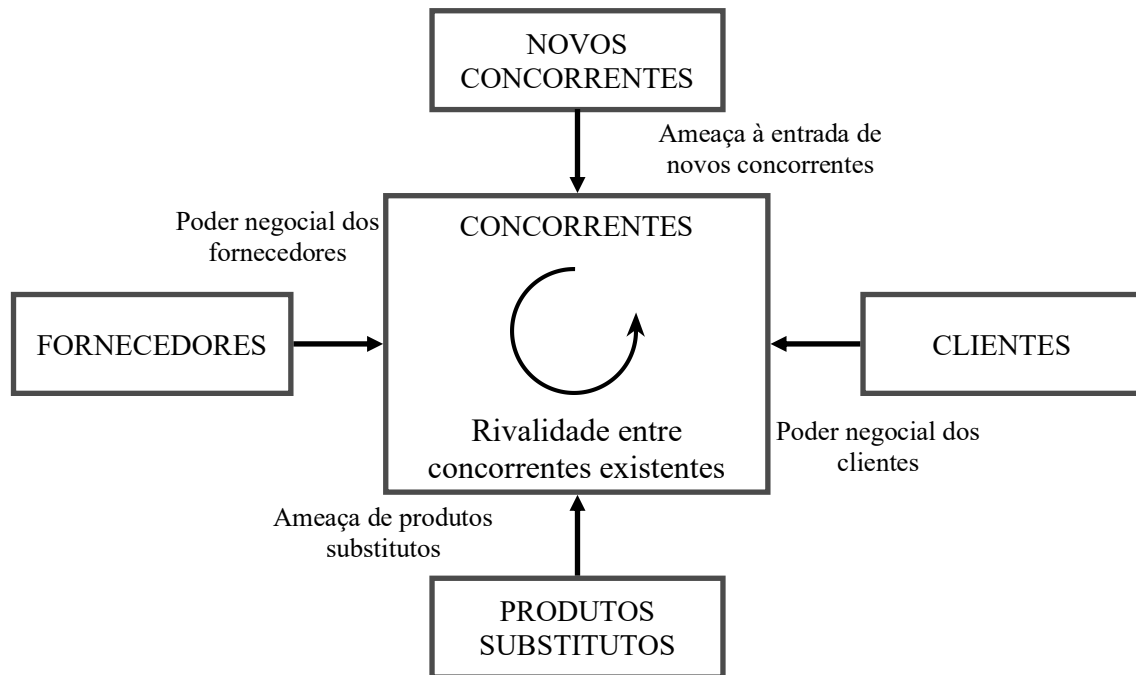
5.1.2. Análise das 5 Forças de Porter

A análise através das 5 forças de Porter foi desenvolvida por Michael Porter em meados da década de setenta. Segundo Huggins & Izushi (2011), esta avaliação é importante para determinar em que medida o mercado, no qual a empresa irá estar inserida, influenciará a lucratividade quer do setor, quer, subseqüentemente, da empresa.

Porter, citado por Barboza & Rojo (2015) afirma que, ao analisar o que afeta a concorrência no mercado, o proprietário pode identificar o atual estado da organização e, a partir daí, formular as estratégias para melhorar o desempenho da empresa.

São cinco as forças indicadas por Porter que devem ser observadas para analisar a atratividade do mercado, nomeadamente: a rivalidade entre atuais concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder negocial dos fornecedores e poder negocial dos clientes. É importante ter em conta que, nesta análise, não é só considerada a quantidade, mas também, a qualidade dos envolvidos. É possível observar na figura 10 como as cinco forças se relacionam.

Figura 10. Esquema das 5 forças de Porter



Fonte: Porter (1990) citado por Huggins & Izushi (2011)

5.1.2.1. Análise das 5 Forças de Porter do alojamento

Analisando as cinco forças relativamente ao sector do alojamento concluiu-se que a força externa exercida é favorável, logo, a atratividade do setor é favorável. No quadro 13 é apresentado um resumo das forças analisadas e resultados da avaliação.

Quadro 13. Resumo da Análise das 5 forcas de Porter do alojamento

| Análise das 5 forcas de Porter - Alojamento Local | |
|--|--------------|
| Rivalidade entre os concorrentes | Desfavorável |
| Elevada oferta | Desfavorável |
| Oportunidade de inovação | Favorável |
| Barreiras à saída | Desfavorável |
| Ameaça à entrada de novos concorrentes | Favorável |
| Elevado investimento | Favorável |
| Barreiras à entrada | Favorável |
| Notoriedade de marcas existentes | Favorável |
| Crescimento da procura | Desfavorável |
| Campanhas de <i>marketing</i> | Desfavorável |
| Poder negocial dos fornecedores | Favorável |
| Fornecedores de equipamentos gerais | Favorável |
| Fornecedores de serviços específicos | Desfavorável |
| Custos de mudança | Favorável |
| Poder negocial dos clientes | Favorável |
| Clientes diretos | Favorável |
| Clientes intermediários | Desfavorável |
| Custos de mudança | Favorável |
| Ameaça de produtos substitutos | Desfavorável |
| Inovação de serviços | Desfavorável |
| Facilidade de replicação | Desfavorável |
| Custos de mudança para o cliente | Favorável |
| Avaliação final | Favorável |

Fonte: Elaboração própria

5.1.2.1.1. Rivalidade entre os concorrentes

O mercado do alojamento tem muitos concorrentes, no entanto, nem todos os concorrentes conferem grande ameaça aquando da criação de uma nova empresa. Como já referido anteriormente, as novas empresas terão que primar pela diferença para, assim, se destacarem dos demais. Este é o ponto que confere a rivalidade entre os concorrentes

e, nesse sentido, as empresas, para se destacarem, terão que apresentar ou os melhores preços, ou os melhores serviços ou serem inovadoras.

São consideradas barreiras à saída, a dificuldade de venda do negócio pela sua complexidade e, a nível financeiro, ter existido um elevado investimento inicial.

Conclui-se que a rivalidade entre os concorrentes é elevada e por isso desfavorável à criação de um novo alojamento.

5.1.2.1.2. Ameaça de entrada de novos concorrentes

Ao longo dos últimos anos, é notório o crescimento do turismo a nível nacional e, em particular, no concelho de Peniche, principalmente na época alta. A pressão deste aumento de número de turistas tem originado um aumento da oferta de alojamentos.

A entrada no mercado é marcada por um elevado investimento inicial e fortes barreiras legislativas à entrada bem como o cumprimento de morosos processos, como por exemplo, o cumprimento das normas de higiene e segurança.

Para além do referido anteriormente, existe também a barreira decorrente da necessidade de disponibilizar capital para a promoção dos produtos e serviços. Empresas já existentes terão maior facilidade em investir em campanhas de *marketing* devido à sua condição financeira o que, por defeito, não se verifica com as novas empresas. Também a notoriedade de algumas marcas traduz a presença de clientes fiéis, o que significa uma dificuldade para as novas empresas, dado que não têm à cabeça tal vantagem.

Foram, entretanto, várias as barreiras identificadas o que representa acrescidas dificuldades para a entrada de novos concorrentes no mercado, tal circunstância significa, por isso, que tal força não será uma ameaça para os atuais concorrentes.

5.1.2.1.3. Poder negocial dos fornecedores

No que respeita a equipamentos, existe uma grande oferta no setor hoteleiro, nomeadamente é fácil encontrar equipamentos e materiais variados a preços muito competitivos. Não existem grandes custos à mudança dado que os equipamentos utilizados são facilmente colmatados por outros fornecedores.

Por outro lado, no que respeita a serviços, como por exemplo, lavandaria com fornecimento de roupa, dado que é escasso o número de fornecedores, tal realidade leva a um aumento do poder negocial dos fornecedores. Também no que concerne aos programas de reservas e faturação observa-se alguma pressão negocial, não porque são poucos os fornecedores prestadores do referido serviço, mas pelos elevados custos a suportar aquando de uma mudança, nomeadamente pela burocracia associada aos processos de mudança.

Ponderados os argumentos apresentados, tal força é considerada um poder negocial favorável.

5.1.2.1.4. Poder negocial dos clientes

Devido à elevada procura, o alojamento surge como uma necessidade, principalmente na época alta, o que proporciona às empresas obtenção de elevadas margens comerciais.

Tratando-se duma zona de férias, o objetivo das empresas passa não só pela satisfação do cliente e potencial repetição da experiência, mas acima de tudo, pela recomendação a terceiros. Este vínculo do cliente com a empresa gera, assim, novos clientes a curto, médio e longo prazo.

O cliente intermediário, como por exemplo agências de viagens, também deverá ser tido em conta. Neste caso, o cliente tem um maior poder negocial porque tem um vasto leque de opções no mercado. Este tipo de intermediários tem excecional importância especialmente quando em épocas baixas em que os clientes são escassos.

Posto isto, considera-se que o poder negocial dos clientes não é elevado pois, maioritariamente, é o alojamento que decide a política do preço.

5.1.2.1.5. Produtos substitutos

Entende-se como produtos substitutos todos os produtos que possam colmatar a necessidade em questão dos clientes. Posto isto, existe uma panóplia de produtos substitutos ao alojamento local, como por exemplo, hotéis, empreendimentos turísticos e todos os serviços de alojamento que ofereçam condições similares.

Mesmo existindo muita oferta de produtos nesta área, não são apresentados custos de mudança para o cliente, facilitando a possibilidade de incentivar os clientes a essa mudança.

Considerando estes fatores, e sabendo que este setor está em constante atualização e mudança, considera-se que a ameaça de produtos substitutos é pouco impactante no sector.

5.1.2.2. Análise das 5 Forças de Porter - Restaurante

Analisando as cinco forças na vertente do restaurante foi possível chegar à conclusão de que a força externa exercida é favorável, logo, a atratividade do setor é favorável. No quadro 14 é apresentado um resumo de todos os pontos considerados para esta avaliação.

Quadro 14. Resumo da Análise das 5 forcas de Porter do restaurante

| Análise das 5 forcas de Porter - Restaurante | |
|---|--------------|
| Rivalidade entre os concorrentes | Desfavorável |
| Elevada oferta | Desfavorável |
| Oportunidade de inovação | Favorável |
| Barreiras à saída | Desfavorável |
| Ameaça à entrada de novos concorrentes | Favorável |
| Baixo investimento | Desfavorável |
| Barreiras à entrada | Favorável |
| Crescimento da oferta | Favorável |
| Elevada procura | Desfavorável |
| Poder negocial dos fornecedores | Favorável |
| Fornecedores de equipamentos gerais | Favorável |
| Fornecedores de produtos específicos | Desfavorável |
| Custos de mudança | Favorável |
| Poder negocial dos clientes | Favorável |
| Elevada procura | Favorável |
| Custos de mudança | Favorável |
| Ameaça à entrada de produtos substitutos | Desfavorável |
| Replicação do modelo | Desfavorável |
| Variedade da oferta | Favorável |
| Inexistência de conhecimento específico | Desfavorável |
| Avaliação final | Favorável |

Fonte: Elaboração própria

5.1.2.2.1. Rivalidade entre os concorrentes

A existência de um elevado número de restaurantes na zona confere uma elevada concorrência neste setor. A rivalidade será tanto maior quanto a variável preço for fator de competição.

Para se destacar da concorrência o restaurante pode tomar duas posições, optar por uma política de penetração, oferecendo o preço mais barato, ou optar por uma política de desnatação, apresentando preços mais elevados, mas com melhor serviço, produto e ambiente conquistando, assim, o cliente pela experiência oferecida. Na decisão é

necessário identificar qual o público-alvo a atrair. Uma má escolha deste público pode traduzir-se em maus resultados para a empresa.

Também é importante olhar para as barreiras À saída do negócio. Encerrar um restaurante não apresenta um risco tão elevado como, por exemplo, encerrar um alojamento porque o espaço de um restaurante pode facilmente ser adquirido por terceiros e/ou adaptado para outras tipologias de negócio sem que seja necessário grande investimento.

Considera-se que a força exercida entre a concorrência poderá ser desfavorável ao investimento.

5.1.2.2.2. Ameaça à entrada de novos concorrentes

Tal como na vertente de alojamento, o crescimento do turismo influencia diretamente a restauração, nomeadamente, porque estimula o aparecimento de novos restaurantes. Mesmo existindo uma grande oferta de restaurantes na zona, a procura continua a ser maior que oferta, especialmente durante a época alta, o que significa uma interessante janela de oportunidade para este tipo de negócio.

Também ao nível do investimento, trata-se de um setor que não requer um grande investimento inicial. A barreira mais poderosa será, provavelmente, a implementação e cumprimento das normas de higiene e segurança dado que são muitas e particularmente específicas.

Em suma, é possível afirmar que não existe uma elevada ameaça no que toca à entrada de novos concorrentes na restauração tornando este ponto favorável ao negócio.

5.1.2.2.3. Poder negocial dos fornecedores

Para avaliação dos fornecedores foram considerados dois grandes grupos.

Por um lado, são muitos os fornecedores de materiais, equipamentos e suporte técnico que se encontram em atividade, sendo por isso fáceis de encontrar. Por este motivo é-lhes conferido um baixo poder negocial.

Por outro lado, existem os fornecedores de matérias-primas. Para um restaurante é fundamental manter a qualidade da carne, do peixe, e de todos os demais ingredientes que permitem processar as iguarias referidas na ementa. O poder negocial destes fornecedores

é elevado dada a importância e criticidade dos seus produtos (matérias-primas) para a elaboração das iguarias nos diferentes restaurantes. Negociar com estes fornecedores torna-se em muitos casos difícil devido à importância que estes acabam por ter no serviço global dos restaurantes.

O poder negocial dos fornecedores é, no geral, baixo, o que se reflete como um fator favorável à criação de empresas no sector.

5.1.2.2.4. Poder negocial dos clientes

Quando a procura é superior à oferta, os clientes perdem poder negocial. Contudo, nem sempre se observa esta relação entre a procura e a oferta, por exemplo, na época baixa estes papéis invertem-se. No entanto, é fundamental manter o foco na fidelização de clientes para prevenir e até mesmo evitar a perda de clientes.

De uma forma geral, o poder negocial dos clientes é baixo o que significa um ambiente favorável.

5.1.2.2.5. Ameaça de produtos substitutos

No âmbito do turismo, talvez a restauração seja uma das áreas que apresenta maior capacidade de se reinventar proporcionando novas experiências através da alteração de diferentes variáveis tais como o ambiente, a tipologia de comida ou o próprio serviço.

Tal como no alojamento, existem muitos produtos substitutos à restauração. Serviços como o *take-away* e entrega de comida ao domicílio facilitam, na perspectiva dos clientes, o acesso à alimentação. No entanto, a experiência oferecida em cada restaurante é de difícil replicação.

Considerando estes fatores, e sabendo que este setor está em constantemente a reinventar-se, considera-se que a ameaça de produtos substitutos é pouco impactante no sector.

5.1.2.2.6. Conclusões da análise das 5 forças de Porter

Como conclusões da análise das 5 forças de Porter destacam-se como aspetos favoráveis ao setor a baixa ameaça à entrada de novos concorrentes devidos aos elevados investimentos, fortes barreiras à entrada e a existência de marcas com notoriedade. Estes aspetos fazem com que exista uma pré-seleção trazendo atratividade ao setor. Por se tratar

dum setor com poucas especificidades, torna-se fácil encontrar fornecedores alternativos, conferindo o poder às empresas. A elevada procura, principalmente na época alta, confere aos clientes um baixo poder negocial atribuindo às empresas maior liberdade de decisão acerca da política de preços a praticar.

Como aspetos desfavoráveis a existência de muitos concorrentes e barreiras à saída pela complexidade do negócio e investimentos necessários confere uma grande rivalidade. Com a constante inovação do setor, o aparecimento de novos produtos substitutos cada vez mais audazes obriga à constante atualização dos concorrentes já instalados no setor.

A atratividade do setor é notória por apresentar aspetos negativos relativamente fáceis de ultrapassar com a aplicação duma boa estratégia acoplada à tematização do negócio.

5.1.3. Análise do mercado consumidor

Para a análise do mercado consumidor, foi realizada uma avaliação da população que poderá usufruir dos vários serviços oferecidos pela empresa Conde Távora.

Na vertente de alojamento, o Conde Távora *Residence*, considerou-se como mercado consumidor todos os turistas que escolheram o concelho de Peniche para pernoitar. Em 2018, o número de dormidas realizadas nos estabelecimentos de alojamento turístico em Peniche por país de origem, segundo o Instituto Nacional de Estatísticas (2020b) é apresentado no quadro 15.

Quadro 15. Número de dormidas no concelho de Peniche por país de origem²

| País de origem | Nº de dormidas | País de origem | Nº de dormidas |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| TOTAL | 192.608 | Hungria | 135 |
| Portugal | 97.555 | Índia | 47 |
| Estrangeiro | 95.053 | Irlanda | 1203 |
| Alemanha | 11.977 | Israel | 672 |
| Angola | 33 | Itália | 4.551 |
| Argentina | 135 | Japão | 67 |
| Austrália | 1.086 | Letónia | 264 |
| Áustria | 1.003 | Lituânia | 276 |
| Bélgica | 2.373 | Luxemburgo | 310 |
| Brasil | 2.689 | Malta | 17 |
| Bulgária | 64 | Marrocos | 35 |
| Canadá | 1.477 | México | 294 |
| China | 229 | Noruega | 622 |
| Chipre | 25 | Países Baixos | 4.320 |
| Coreia | 65 | Polónia | 2.776 |
| Croácia | 77 | Reino Unido | 5.544 |
| Dinamarca | 873 | República Checa | 852 |
| Eslováquia | 115 | Roménia | 273 |
| Eslovénia | 175 | Rússia | 3.861 |
| Espanha | 18.084 | Sérvia | 6 |
| EUA | 2.378 | Suécia | 2.253 |
| Estónia | 82 | Suíça | 3.559 |
| Finlândia | 942 | Turquia | 45 |
| França | 16.438 | Ucrânia | 1.235 |
| Grécia | 97 | Outros | 1.419 |

Fonte: Adaptado do INE

² Os dados foram recolhidos antes da Pandemia. Decidiu-se manter estes dados devido à instabilidade criada pela COVID-19 após o início de 2020 tornando alguns dados pouco fiáveis.

Em 2018, o número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico foi de 192.608. A proveniência das dormidas que decorreu do mercado nacional e internacional foi muito equilibrada. Os portugueses realizaram 97.555 dormidas (51%), enquanto os estrangeiros representaram 95.053 dormidas (49%).

Nas dormidas realizadas por estrangeiros, destaca-se a Espanha com 18.084 dormidas seguida da França e Alemanha com 16.438 e 11.977, respetivamente. Para fechar o top 5 da lista de países estrangeiros que mais pernoitaram no concelho de Peniche, ainda que com valores bastantes mais baixos que os anteriores, encontra-se o Reino Unido, com 5.544 dormidas e a Itália, com 4.551 dormidas.

Apesar do equilíbrio entre o mercado nacional e estrangeiro, é necessário olhar para os mercados Portugal, Espanha, França e Alemanha para ver que representam cerca de 75% com um total de 144.054 dormidas. Em suma, considera-se como potencial mercado consumidor do Conde Távora *Residence* estes quatro últimos mercados.

Segundo a Base de Dados Portugal Contemporâneo PORDATA (2020), dados recolhidos pelo INE, no ano de 2018, o número médio de dormidas no concelho de Peniche foi de 2 noites. Considerando este dado, o total de 192.608 dormidas representa cerca de 96.300 turistas para o mercado hoteleiro no concelho de Peniche.

Relativamente ao mercado consumidor do Conde Távora Taverna & *Wine Bar*, considerou-se todos os portugueses que apreciem uma experiência gastronómica diferente num ambiente acolhedor e elegante, que vivam em Peniche ou nos concelhos circundantes e, também, todos os turistas que escolham Peniche como destino turístico.

Para além do concelho de Peniche, foram identificados os concelhos do Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Óbidos e Torres Vedras. Todos estes concelhos estão a menos de 35 minutos de carro de Atouguia da Baleia.

Para perceber a dimensão do mercado, no quadro 16, está representada a população, dividida por concelho e em quatro grupos etários.

Quadro 16. População residente nos concelhos mais próximos de Peniche³

| Concelho de Residência | Grupo etário | | | |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 0 - 19 anos | 20 - 39 anos | 40 - 64 anos | 65 + anos |
| Peniche | 5.194 | 5.754 | 9.497 | 6.042 |
| Bombarral | 2.136 | 2.849 | 4.493 | 3.055 |
| Cadaval | 2.398 | 2.986 | 4.643 | 3.600 |
| Caldas da Rainha | 9.410 | 12.109 | 24.705 | 11.316 |
| Lourinhã | 5.050 | 6.246 | 9.067 | 5.245 |
| Óbidos | 2.211 | 2.575 | 4.105 | 2.828 |
| Torres Vedras | 15.276 | 18.212 | 28.288 | 16.444 |
| TOTAL | 26.399 | 50.731 | 84.798 | 48.530 |

Fonte: Elaboração própria

Para quantificar o mercado consumidor do restaurante, não foram tidas em conta as crianças e jovens com menos de 19 anos por se considerar que não surtem influência na hora de escolher o destino com motivações gastronómicas, bem como os adultos com mais de 65 anos fazendo um total de 135.529 indivíduos.

Partindo do pressuposto de que os portugueses incluídos no mercado hoteleiro não vivem em nenhum dos concelhos mencionados anteriormente, aos 135.529 indivíduos que vivem nos concelhos circundantes acrescem os 96.300 turistas fazendo um total de 231.829 indivíduos.

Assim, de acordo com todos os dados apresentados, considera-se que o potencial mercado do restaurante Conde Távora Taverna & Wine Bar, tenha uma dimensão aproximada de 232.000 indivíduos.

5.1.4. Análise da concorrência

Segundo Matos *et al.* (2007), conhecer a concorrência é fundamental para minimizar o risco estratégico de uma empresa. Devem ser feitas análises, projeções e simulações

³ Os dados foram recolhidos antes da Pandemia. Decidiu-se manter estes dados devido à instabilidade criada pela COVID-19 após o início de 2020 tornando alguns dados pouco fiáveis.

através dos dados da análise à concorrência para prever atuações futuras e estabelecer uma vantagem competitiva da nossa empresa.

Na vertente de hotelaria, para encontrar a concorrência ao alojamento Conde Távora *Residence*, primeiro foram recolhidos dados a partir da consulta dos dados (apresentados no quadro 17) disponibilizados pelo Turismo de Portugal através do Registo Nacional de Turismo e TravelBIN (2020) para saber qual o mercado existente no concelho de Peniche.

Quadro 17. Oferta de alojamento local no concelho de Peniche em janeiro de 2020⁴

| Tipologia | Freguesias | | | | | |
|--|------------|--------------------|--------------------|------------|----------------|----------|
| | Total | Atouguia da Baleia | Ferrel | Peniche | Serra d'El Rei | |
| | | vila | outras localidades | | | |
| Apartamento | 528 | 29 | 75 | 216 | 207 | 1 |
| Estabelecimento de Hospedagem | 182 | 17 | 22 | 69 | 71 | 2 |
| Estabelecimento de Hospedagem - Hostel | 22 | 0 | 2 | 15 | 5 | 0 |
| Moradia | 148 | 23 | 20 | 75 | 26 | 4 |
| Quartos | 25 | 3 | 5 | 11 | 7 | 0 |
| Total | 905 | 72 | 123 | 386 | 316 | 7 |
| Nº de camas | 4.590 | 950 | | 2.165 | 1.440 | 35 |
| % de camas | 100% | 21% | | 47% | 31% | 1% |

Fonte: Adaptado do RNT e TravelBIN (2020)

Após a identificação da dimensão do mercado, foi realizada uma pesquisa no *website Booking* um canal de distribuição *online* com grande reconhecimento e representatividade a nível internacional. Para efetuar esta pesquisa foram considerados os seguintes filtros e fatores:

- Localização - alojamentos situados no concelho de Peniche;

⁴ Os dados foram recolhidos antes da Pandemia. Decidiu-se manter estes dados devido à instabilidade criada pela COVID-19 após o início de 2020 tornando alguns dados pouco fiáveis.

- Preço - ofertas com um intervalo de preços semelhantes aos do alojamento Conde Távora *Residence*;
- Comodidades - alojamentos que ofereçam quartos duplos com casa de banho privada;
- Tipologia de alojamento - alojamentos locais e empreendimento turístico

Após a pesquisa, a concorrência foi reduzida a seis alojamentos locais na categoria de estabelecimento de hospedagem e empreendimento turístico:

- Residencial Popular - situada na cidade de Peniche com uma capacidade máxima para 22 clientes.
- Sea Garden Residence - situada na cidade de Peniche com capacidade máxima para 22 clientes.
- Silver Seahorse Garden Retreat - situada na Consolação, freguesia de Atouguia da Baleia, com capacidade máxima para 14 clientes.
- The Capital Boutique B&B - situada na cidade de Peniche com capacidade máxima para 10 clientes.
- Villa Berlenga AL - situada na cidade de Peniche com capacidade máxima para 28 clientes.
- Casa do Castelo - situada na vila de Atouguia da Baleia com capacidade máxima para 16 clientes.

Na vertente de restauração, para identificar e conhecer a concorrência do restaurante Conde Távora Taverna & *Wine Bar*, recolheram-se dados a partir do *website Tripadvisor* para perceber a dimensão do mercado no concelho de Peniche. Para esta pesquisa foram considerados todos os restaurantes localizados no concelho de Peniche com serviço à mesa e serviço de jantar. O quadro 18 permite uma hierarquização e segmentação em função do preço médio praticado por refeição/ pessoa.

Quadro 18. Oferta da restauração por preço no concelho de Peniche

| Preço médio por refeição | Nº de Restaurantes | % de Restaurantes |
|--------------------------|--------------------|-------------------|
| < 15€ | 24 | 23,5% |
| 16€ - 30€ | 76 | 74,6% |
| > 31€ | 2 | 1,9% |
| Total | 102 | 100% |

Fonte: Elaboração própria

No decurso da investigação foi realizada uma pesquisa no *website Tripadvisor*, dado que é um importante canal de distribuição *online* para a restauração, e que tem grande impacto nas escolhas dos clientes.

Para efetuar esta pesquisa foram considerados os seguintes filtros e fatores:

- Localização - os restaurantes situados no concelho de Peniche;
- Tipologia - os restaurantes com serviço de mesa;
- Preço - os restaurantes com um intervalo de preços semelhantes ao Conde Távora Taverna & Wine Bar;
- Conceito - restaurantes que apresentem uma carta ou ambiente semelhante ao Conde Távora Taverna & Wine Bar.

Após a pesquisa, a concorrência restringe-se a sete restaurantes:

- Atouria Taberna Rústica - situado na vila de Atouguia da Baleia
- Elemento - situado em São Bernardino, freguesia de Atouguia da Baleia
- Entre Tapas - situado na cidade de Peniche
- Lola Gastrobar - situado na cidade de Peniche
- Os Americanos - situado na cidade de Peniche
- The Capital Lounge - situado na cidade de Peniche
- Tribeca - situado na Serra d'El Rei

Tendo em conta a informação acima apresentada, foi possível encontrar a concorrência das duas vertentes da empresa Conde Távora.

Relativamente ao alojamento, foram encontrados seis concorrentes avaliando a localização, comodidades, preço e tipologia de alojamento.

O restaurante conta com sete concorrentes avaliando a localização, tipologia de restaurante, preço e conceito.

5.1.5. Análise SWOT

A análise SWOT, segundo Hofrichter (2017), é uma ferramenta criada para uma empresa conseguir avaliar o seu posicionamento no mercado onde irá operar. Saber onde se encontra é fundamental para conseguir traçar uma estratégia.

A sigla SWOT provém dos termos ingleses *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Os dois primeiros pontos estão integrados na avaliação interna da empresa e os demais na avaliação externa.

Esta ferramenta deve sempre ser utilizada como parte de uma estratégia que também integre objetivos, avaliação e plano de ação.

5.1.5.1. Análise SWOT Conde Távora *Residence*

Para proceder à análise SWOT do alojamento, foi criada uma matriz baseada nos comentários realizados no *website Booking*. Este foi o *website* escolhido dado que apenas permite comentários produzidos por clientes que efetivamente pernoveram nos alojamentos. Deste modo, considera-se que todas as opiniões analisadas resultam de experiências reais.

A matriz tem por base os últimos 50 comentários dos seis alojamentos anteriormente definidos como concorrentes. A finalidade é descobrir quais as variáveis mais importantes do ponto de vista dos clientes. Esta informação poderá ser observada no quadro 19.

Quadro 19. Avaliação da concorrência do alojamento

| | The Capital Boutique B&B | Villa Berlenga | Casa do Castelo - Turismo de Habitação | Silver Seahorse Garden Retreat | Residencial Popular | Sea Garden Residence |
|--|--------------------------|----------------|--|--------------------------------|---------------------|----------------------|
| Variáveis avaliadas positivamente | | | | | | |
| Localização | 22 | 4 | 9 | 4 | 13 | 9 |
| Serviço de Colaboradores | 25 | 32 | 30 | 17 | 6 | 17 |
| Limpeza | 16 | 1 | 6 | 10 | 3 | 12 |
| Pequeno-almoço | 19 | 5 | 27 | 14 | 1 | 10 |
| Ambiente e decoração | 16 | 20 | 18 | 18 | - | 7 |
| Quarto (geral) | 4 | 6 | 7 | 9 | 1 | 8 |
| Casa de Banho | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| Cama | 6 | 1 | - | 1 | - | 2 |
| Qualidade - Preço | 11 | 5 | 6 | 2 | 4 | 2 |
| Variáveis avaliadas negativamente | | | | | | |
| Serviço de Colaboradores | - | - | - | - | 2 | 1 |
| Limpeza | 2 | - | - | - | 4 | - |
| Pequeno-almoço | 7 | 4 | - | 1 | - | 3 |
| Quarto (geral) | 8 | 4 | 3 | 1 | 6 | 1 |
| Quarto (televisão) | 3 | 3 | - | - | 2 | - |
| Casa de Banho | 3 | 3 | 3 | 1 | 5 | 2 |
| Cama | 2 | 3 | 2 | - | 2 | - |
| Ar Condicionado ou aquecimento | 6 | - | - | 2 | 2 | - |
| Estacionamento | 2 | 1 | - | - | - | 1 |
| Qualidade - Preço | - | 2 | - | - | - | - |
| Ruído (insonorização) | 1 | - | - | 1 | 6 | 2 |
| <i>Wi-Fi</i> | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | - |
| Pequeno-almoço não incluído | - | - | - | - | 7 | - |

Fonte: Elaboração própria

Através da análise dos comentários, verificou-se que foram mencionadas mais vezes as seguintes variáveis: localização do edifício, serviço de colaboradores, limpeza, pequeno-

almoço, ambiente e decoração do local. Esta informação indica que são estes os fatores mais tidos em conta pelos clientes e contribuir para a sua satisfação.

A relação qualidade-preço, quarto em geral, conforto da cama e casa de banho, embora mencionadas menos vezes, também são variáveis consideradas nas avaliações.

Os elementos avaliados que apenas são referidos quando não estão a funcionar em perfeitas condições ou não existem são: televisão no quarto, ar condicionado ou aquecimento, estacionamento, pequeno-almoço e acesso ao *Wi-Fi*. Esta avaliação permite perceber que a inclusão e/ou melhorias destas variáveis são muito importantes para evitar comentários negativos.

Para além das variáveis apresentadas anteriormente, foi incluída a cozinha comunitária como variável a considerar para avaliação SWOT. Esta inclusão deve-se ao facto da promotora contar com seis anos de experiência como gestora de alojamentos com cozinha comunitária e considerar que este serviço é uma mais-valia. Com a ajuda destas variáveis, agora identificadas, torna-se mais objetiva a análise SWOT. Os pontos fortes e pontos fracos, incluídos na análise interna, apresentados no quadro 20 foram realizados de acordo com a perspetiva dos clientes.

Quadro 20. Resumo da análise SWOT do Conde Távora *Residence*

| Análise Interna | |
|--|--|
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento gratuito - Localização próxima dos acessos às principais vias rodoviárias - Decoração ligada à História local - Cozinha comunitária para os hóspedes - Existência de um restaurante no mesmo edifício | <ul style="list-style-type: none"> - Edifício antigo - Localização do alojamento ao lado de uma igreja que toca o sino a todas as horas (exceto à noite) - Marca sem notoriedade |
| Análise Externa | |
| Oportunidade | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - Crescente interesse por turismo em ambientes rurais - A vila com elevado interesse histórico - Crescimento da procura por experiências ligadas à cultura | <ul style="list-style-type: none"> - Constantes alterações da legislação - Probabilidade de se verificar a ocorrência duma crise financeira nacional - Ocorrência de catástrofes naturais associada à orla costeira - Ocorrência de pandemia |

Fonte: Elaboração própria

5.1.5.1.1. Pontos Fortes

A localização do edifício é, por si só, um fator muito positivo. Junto à nacional 114 e apenas a um minuto da IP6, a sua localização permite um fácil acesso à cidade mais próxima, Peniche (cerca de cinco minutos), bem como à autoestrada A8 com ligação à capital, Lisboa, em menos de uma hora. Também as praias do Baleal se encontram a cinco minutos. O edifício encontra-se numa vila histórica com vários pontos de interesse a visitar e acesso a diferentes serviços básicos, tais como farmácia, correios e pastelarias sem ser necessária a utilização de carro e sem a azáfama e confusão que em muitos destinos deste tipo se verificam.

Conta com vários estacionamentos gratuitos nas proximidades tornando a passagem pelo local mais confortável ao cliente visto que, aqui, o cliente vai precisar de utilizar o carro com regularidade.

O ambiente e decoração das instalações é familiar e charmoso. O cliente sentir-se-á convidado a relaxar e aproveitar o espaço. Também a existência de uma cozinha comunitária ao dispor de todos traz aos clientes um pouco do conforto das suas casas por poderem cozinhar ou, simplesmente, preparar um chá.

O alojamento disponibiliza a todos os hóspedes acesso gratuito ao *Wi-Fi* e aquecimento em todos os quartos bem como o pequeno-almoço que está incluído.

A empresa conta com o restaurante Conde Távora Taverna & *Wine* Bar no local. Esta oferta de alojamento e alimentação no mesmo espaço induz benefício para os clientes dado que estes podem tomar as refeições sem necessitar de sair do edifício.

5.1.5.1.2. Pontos Fracos

A construção do edifício é antiga e, como tal, poderá ter alguns problemas, como por exemplo, a insonorização. Este ponto fraco pode ser atenuado através da renovação das caixilharias e colocação de vidros duplos nas janelas.

Por se tratar de uma marca ainda sem notoriedade, a Conde Távora, terá dificuldades na penetração de mercado e conquista clientes. Para isso, será necessário apostar no *marketing*.

5.1.5.1.3. Oportunidades

O interesse pelo turismo em ambientes rurais tem vindo a crescer. Esta tendência concorrerá para que a Conde Távora, no futuro, se possa constituir como uma forte opção para este tipo de clientes. As pessoas, mais do que um quarto para dormir, procuram um local onde criem sentimentos de pertença e relações de proximidade com as pessoas, os locais e os costumes.

Edifícios históricos e pontos de interesse podem ser encontrados em Atougia da Baleia. A vila conta com uma História muito rica que se encontra pouco explorada do ponto de vista do turismo. Este fator dá a oportunidade de crescimento ao próprio alojamento podendo-se tornar num ponto de referência no destino turístico.

5.1.5.1.4. Ameaças

Existem ameaças que, por defeito, podem influenciar e condicionar a normal atividade dos negócios. As ameaças podem estar divididas pela sua probabilidade de ocorrência.

Como ameaça com maior probabilidade de ocorrência, temos as constantes alterações legislativas podem obrigar os negócios a processarem diferentes adaptações nas suas atividades acarretando inúmeros prejuízos para as organizações. É, por isso, necessário estar ao corrente da evolução das decisões políticas para, assim, minimizar impactos.

Com menor probabilidade que a anterior, mas ainda assim frequente, são as crises financeiras. Importa, por isso, dotar a empresa de estruturas sólidas para que, dessa forma, possa superar este tipo de situações.

Por último, restam as ameaças cuja probabilidade de ocorrência é quase nula, nomeadamente: catástrofes naturais que, com as alterações climáticas, merecem a maior atenção; e a nível mundial, as pandemias.

5.1.5.2. Análise SWOT Conde Távora Teverna & Wine Bar

Para a análise SWOT do restaurante foram considerados os pontos mais focados pelos clientes no *website Tripadvisor* nomeadamente a qualidade das iguarias, o serviço e a relação entre a qualidade e o preço a pagar pela refeição.

Por se tratar de um *website* que, ao invés do *Booking*, aceita avaliações de qualquer utilizador, não foi realizada uma pesquisa muito exaustiva. No entanto, através de uma leitura geral dos comentários efetivados nas páginas dos sete concorrentes identificados anteriormente e como seria expectável, estes pontos são os mais mencionados nas críticas.

Não obstante destas variáveis principais, também foram tidas em conta variáveis como o ambiente e decoração do espaço para a realização da análise SWOT apresentada, resumidamente, no quadro 21.

Quadro 21. Resumo da análise SWOT do Conde Távora Taverna & Wine Bar

| Análise Interna | |
|--|---|
| Pontos fortes | Pontos fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> - Menu autêntico, simples e com produtos locais - Decoração ligada à História local - Existência de uma garrafeira acopolada - Estacionamento gratuito e localização próxima dos acessos às principais vias - Esplanada no pátio interno do edifício | <ul style="list-style-type: none"> - Edifício antigo - Existência de um alojamento no mesmo edifício - Marca sem notoriedade |
| Análise Externa | |
| Oportunidade | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de concorrência direta - Crescente interesse por este tipo de gastronomia - Aumento da procura de experiência ligadas ao vinho | <ul style="list-style-type: none"> - Constantes alterações da legislação - Probabilidade de se verificar a ocorrência duma crise financeira nacional - Ocorrência de catástrofes naturais associada à orla costeira - Ocorrência de pandemia - Existência de muitos restaurantes |

Fonte: Elaboração própria

5.1.5.2.1. Pontos Fortes

Por se encontrar no mesmo edifício do alojamento Conde Távora *Residence*, relativamente à localização, foram considerados os mesmos pontos fortes (anteriormente mencionados no ponto 5.1.5.1.1).

O Conde Távora Taverna & Wine Bar oferece um menu simples e autêntico com especial destaque para os pratos elaborados com produtos locais.

O ambiente intimista e confortável e a decoração do espaço alusivos à História da vila fazem do Conde Távora Taverna & *Wine* Bar um sítio único.

A existência de uma garrafeira valoriza o espaço porque oferece aos clientes a possibilidade de comprar o vinho que desfrutaram durante a refeição e levar o mesmo para casa, assim como conhecer outros vinhos que ali estarão expostos.

Também no local existe um pátio interno que permite ao cliente fazer a sua refeição no exterior e aproveitar o agradável clima que a região oferece.

5.1.5.2.2. Pontos Fracos

Tal como no ponto anterior, também foram considerados os pontos fracos relacionados com a localização e notoriedade da empresa anteriormente expostos para o alojamento.

O facto do restaurante e o alojamento se encontrarem no mesmo edifício confere ao restaurante algumas limitações, nomeadamente, quanto aos horários. Nesse sentido, a realização de eventos, principalmente no período do jantar, fica comprometida dado o ruído que, entretanto, seria produzido e que incomodaria os hóspedes.

A solução para minimizar este impacto negativo passaria por criar um entendimento entre as partes a fim de definir em que moldes poderiam ocorrer exceções.

5.1.5.2.3. Oportunidades

É cada vez maior a procura por experiências gastronómicas de excelência cuja missão passa por transformar os alimentos simples em pratos inovadores.

Apesar de terem sido identificados sete concorrentes (discriminados na análise da concorrência, ponto 5.1.4), não foi considerada concorrência direta dada a localização e autenticidade do Conde Távora Taverna & *Wine* Bar. São poucos ou nenhuns os restaurantes que, com as características do restaurante do projeto, incluem uma garrafeira no mesmo local.

O desejo e busca por experiências que combinam a gastronomia e o vinho está em crescimento abrindo portas a novas oportunidades de negócio. O restaurante está, portanto, numa excelente posição para abrir portas a esta nova demanda.

5.1.5.2.4. Ameaças

Por se tratar da mesma empresa, são consideradas, também para o restaurante, as ameaças consideradas para o alojamento (anteriormente apresentadas no ponto 5.1.5.1.4).

A existência de um elevado número de restaurantes na zona, confere ao Conde Távora Taverna & Wine Bar maior pressão por parte da concorrência. Esta ameaça obriga à constante procura de novas estratégias para atrair os clientes.

5.1.6. Conclusões da análise SWOT da empresa

Através da análise SWOT foi possível identificar as características internas e externas que a Conde Távora apresenta e deve utilizar como veículo de crescimento destacando-se a localização perto das principais vias e a integração de duas vertentes que se complementam.

A avaliação dos fatores negativos aparece como potencial de crescimento da empresa para atingir uma melhor posição no mercado e minimizá-los ou até mesmo eliminá-los. Uma renovação das instalações e a criação de uma estrutura sólida na empresa são duas ações que potenciam a empresa.

No que diz respeito ao posicionamento da Conde Távora no mercado, por se tratar duma empresa que ambiciona um produto diferenciado dos demais, corrige logo à partida um dos maiores pontos fracos apresentados, a falta de notoriedade da marca. Em suma, a empresa encontra-se numa boa posição.

5.1.7. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso, segundo Rodrigues *et al.* (2016), ajudam a organização a definir o que é mais importante para poder chegar a cumprir a sua missão.

A empresa Conde Távora conta com duas vertentes de negócio, alojamento e restaurante, e, embora muito diferentes, considera-se que estão intimamente ligadas, por isso o sucesso da empresa dependerá sempre da complementaridade e conjugação dos fatores críticos de sucesso inerentes a cada uma das vertentes.

Para o alojamento Conde Távora *Residence*, reconhece-se como fator crítico de sucesso a estreita relação entre a decoração do espaço e a História da vila de Atougua da Baleia. Este aspecto fará do alojamento um espaço único e atrativo.

Relativamente ao restaurante Conde Távora Taverna & *Wine Bar*, identificou-se como fator crítico de sucesso, não só a ligação histórica à vila de Atougua da Baleia, mas também a cumplicidade entre o restaurante e a garrafeira que permite que os clientes tenham uma experiência gastronómica completa e diferente das demais experiências oferecidas por outros estabelecimentos da zona.

5.2. Estratégia de *Marketing*

Este subcapítulo refere-se às estratégias de *marketing*, identificando-se a missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Realizou-se ainda a análise do modelo STP, desenvolvendo-se o *marketing mix* e o plano de ações de *marketing*.

5.2.1. Missão, Visão, Valores

Segundo Saraiva (2015), a missão refere-se à razão de ser da empresa e deve ser reproduzida numa frase simples, a visão identifica o caminho que a empresa deseja seguir e os valores são a sua referência por todo o seu percurso.

5.2.1.1. Missão

A Conde Távora evidenciará a importância da História local fomentando uma experiência única e de excelência.

5.2.1.2. Visão

A Conde Távora deseja fazer parte do circuito das aldeias históricas.

5.2.1.3. Valores

A Conde Távora reger-se-á essencialmente pelos seguintes cinco valores:

- Compromisso - Cumprir sempre com a missão de proporcionar a melhor experiência possível a cada cliente

- Hospitalidade - Saber que a satisfação dos clientes é a nossa maior satisfação e, por isso, recebê-los sempre como se fosse em nossa casa.
- Responsabilidade - Tratar de todos os processos de forma integrada e confiável
- Excelência - Alcançar a qualidade em todos os serviços prestados
- Paixão - Trabalhar sempre com entusiasmo e colocar um bocadinho de cada um de nós em todas as tarefas

5.2.2. Objetivos estratégicos

A Conde Távora pretende alcançar os seguintes objetivos no decorrer dos primeiros três anos de atividade:

- Ter uma pontuação superior a 9.2 no *Booking* após um ano de atividade
- Estar em primeiro lugar na categoria restaurantes no concelho de Peniche no *Tripadvisor* no final do terceiro ano de atividade
- No segundo ano aumentar a taxa de ocupação do alojamento em 30%
- Aumentar em 12% o valor das vendas anuais durante os três primeiros anos
- Criar, pelo menos, dois eventos vínicos por ano

5.2.3. Análise do modelo STP

O modelo STP faz parte da estratégia de *marketing* e é constituído pela segmentação, *targeting* e posicionamento. Com este modelo pode-se identificar as diferentes necessidades e grupos de clientes do mercado e o público-alvo, assim como o posicionamento, para que a empresa seja reconhecida pelos clientes (Kotler e Keller, 2012).

5.2.3.1. Segmentação

De acordo com Kotler (1976), segmentar um mercado consiste em subdividir o mercado em subconjuntos homogêneos, para melhor adaptar a política de *marketing* a cada um dos subconjuntos previamente identificados.

Para segmentar o mercado utilizaram-se os critérios geográficos, demográficos e psicográficos e os subcritérios origem, faixa etária e motivação conforme quadro 22.

Quadro 22. Critérios para a segmentação do mercado

| Critérios | Subcritérios | Especificadores |
|------------------|---------------------|---|
| Geográficos | Origem | Local Regional (até 40 km) Nacional Internacional |
| Demográficos | Faixa etária | Jovens ≤ 18 anos Adultos 19 – 54 anos Séniore ≥ 55 anos |
| Psicográficos | Motivações | Histórica e cultural Gastronómica |

Fonte: Elaboração própria

Observando o Quadro 22, tendo em conta os critérios escolhidos e conjugando-os adequadamente é possível dividir o mercado da empresa Conde Távora nos seguintes segmentos:

- Segmento 1: Jovens com motivações histórico-culturais
- Segmento 2: Adultos com motivações histórico-culturais
- Segmento 3: Séniores com motivações histórico-culturais
- Segmento 4: Jovens com motivações gastronómicas
- Segmento 5: Adultos com motivações gastronómicas
- Segmento 6: Séniores com motivações gastronómicas

É necessário ressaltar que cada um dos segmentos pode ainda ser subdividido em função da sua origem (local, regional, nacional e internacional).

5.2.3.2. Targeting

A promotora considerou que, dos segmentos anteriormente apresentados, os mais apelativos e que melhor se adequam aos produtos e serviços fornecidos pela empresa são:

- Segmento 2: Adultos com motivações histórico-culturais
- Segmento 3: Séniores com motivações histórico-culturais
- Segmento 5: Adultos com motivações gastronómicas
- Segmento 6: Séniores com motivações gastronómicas

Ficaram assim excluídos os segmentos que incluíam os jovens até aos 18 anos (inclusive), por não se enquadrarem no público-alvo que a empresa pretende atingir devido à ausência de poder de decisão relativamente onde dormir e comer.

Mais uma vez, foram considerados todos os especificadores do subcritério origem para integrarem o público-alvo. Considera-se que a origem não é fundamental para a caracterização dos clientes.

5.2.3.3. Posicionamento

A empresa Conde Távora pretende fomentar nos seus clientes o interesse pela cultura e História local através dos serviços prestados nas vertentes de alojamento e restauração valorizando a freguesia.

5.2.4. Marketing Mix

O *marketing* mix do produto é composto pelos chamados 4 P's, nomeadamente o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. Uma vez que o presente projeto visa especialmente o fornecimento de um serviço, e o *marketing* mix dos serviços é composto por 7 P's deve-se por isso acrescentar as pessoas, os processos e as evidências físicas.

5.2.4.1. Produto

As experiências a viver pelos clientes da empresa Conde Távora será o produto final oferecido pela empresa e desenvolvido neste projeto.

No alojamento Conde Távora *Residence*, os clientes descobrirão a História e a cultura da Atouguia da Baleia. Pequenos pedaços de História estarão disponíveis por toda a casa de modo que o cliente entenda e possa aproveitar a sua visita à vila enriquecendo assim a sua experiência.

No restaurante Conde Távora Taverna & *Wine* Bar não só estará disponível para os clientes uma parte muito importante da História local representada em toda a decoração do espaço, como estes também poderão desfrutar de uma experiência gastronómica autêntica ligada ao que de melhor se faz em Portugal.

5.2.4.2. Preço

Para a definição do preço do alojamento Conde Távora *Residence*, foi tida em conta uma política de penetração no mercado para assim chegar mais rápido a mais pessoas.

Consideraram-se três épocas distintas ao longo do ano em que a época baixa inclui os meses de novembro a fevereiro, a época alta coincide com o período de junho a setembro e a época média os restantes meses, os preços a praticar no alojamento, considerando que um quarto duplo, são apresentados no quadro 23. O IVA em vigor é de 6%.

Quadro 23. Preço para o alojamento Conde Távora *Residence*

| Época do ano | Preço por noite s/ IVA (€) | Preço por noite c/ IVA (€) |
|--------------|----------------------------|----------------------------|
| Época baixa | 42,50 | 45,00 |
| Época média | 61,40 | 65,00 |
| Época alta | 85,00 | 90,00 |

Fonte: Elaboração própria

Ao contrário da política de preço utilizada para o alojamento, no restaurante Conde Távora Taverna & *Wine Bar* será aplicada uma política de desnatação. Pelo seu conceito inovador que integra os serviços de restaurante e garrafeira no mesmo espaço, pelo seu ambiente e pela sua cozinha de excelência.

Para o cálculo do preço no restaurante serão realizadas fichas técnicas de todos os elementos pertencentes ao menu. Para encontrar o preço médio a pagar por pessoa, foi considerada uma refeição para duas pessoas. No quadro 24 está representado um pedido e os respetivos preços com e sem IVA a 23%.

Quadro 24. Preço médio para o Conde Távora Taverna & Wine Bar

| Elementos da refeição | Pedido | Preço s/ IVA (€) | Preço c/ IVA (€) |
|-----------------------|--|---------------------|---------------------|
| <i>couvert</i> | | 3,98 | 4,50 |
| entrada | Torricado de queijo cabra, mel e balsâmico | 3,98 | 4,50 |
| | Camarão <i>à la guillo</i> | 7,08 | 8,00 |
| prato principal | Alcatra grelhada com ovo, batata e mistura ibérica | 8,41 | 9,50 |
| | Bacalhau com broa e grelos salteados | 9,73 | 11,00 |
| sobremesa | Creme burle com pêra rocha em calda | 3,10 | 3,50 |
| | Mousse de chocolate com pezitas | 3,10 | 3,50 |
| bebida | Garrafa de vinho 0,75 cl | 10,62 | 12,00 |
| | Preço total da refeição | 50,00 | 56,50 |

Fonte: Elaboração própria

Observando o quadro verificamos que o preço pago pelo casal (preço com iva de 13% incluído) foi de 56,50€, o que representa um preço de 28,25€ por pessoa. Foi considerada uma refeição composta por todos os elementos e, sabendo que, por norma, é pedida apenas uma entrada por casal considera-se que o preço médio de refeição por pessoa andará entre os 25 e os 30 euros.

Em média, o *food cost* utilizado na realização das fichas técnicas foi de 32%.

5.2.4.3. Distribuição

A distribuição na empresa Conde Távora será feita através de dois canais, o canal direto e o canal indireto.

Através do canal de distribuição direto os clientes poderão utilizar o modo *offline*, reservando diretamente o alojamento ou o restaurante através de telefone ou pessoalmente, e o modo *online* através do *email* da empresa. Numa fase inicial, a empresa não contará com um *website*, este será adicionado ao modo *online* a partir do segundo ano de atividade.

Para o canal de distribuição indireto a empresa contará, para o alojamento, com as operadoras *Booking* e *Airbnb* e, para o restaurante, com o *Tripadvisor*. A escolha do

Booking prende-se com o facto deste canal ser o maior distribuidor de dormidas a nível mundial e ter uma imagem poderosa e confiável, apesar das comissões elevadas. Por outro lado, o *Airbnb* foi escolhido não só pelo seu desempenho, mas principalmente, por cobrar uma comissão bastante mais baixa que as restantes operadoras.

5.2.4.4. Comunicação

Para uma empresa definir a sua comunicação, é importante conhecer-se a estratégia *Push & Pull*. A estratégia *Push* “empurra” os produtos para o consumidor através de publicidades mais generalistas. Na estratégia *Pull*, o consumidor “puxa” para si as informações e produtos tendo em conta as duas necessidades (Brocato, 2010).

A maior força de comunicação geral será através de uma estratégia *Pull* utilizando as redes sociais *Instagram* e *Facebook* a fim de conseguir penetrar em mercados nacionais e internacionais rapidamente e sem custos de entrada e manutenção. Uma imagem vale mais do que mil palavras, por isso, utilizar técnicas visuais como fotografias e vídeos estará na base da comunicação.

Utilizando a estratégia *Push*, será colocada sinalética em pontos específicos dos arredores do edifício para publicitar o local e ajudar na sua identificação. No que diz respeito ao restaurante, para além das redes sociais, serão criados cartazes e *flyers* para distribuir localmente e atrair público que não esteja *online*.

5.2.4.4.1. Orçamento da comunicação

O orçamento para a comunicação está apresentado no quadro 25 com o custo de cada elemento. O orçamento de comunicação custará à empresa Conde Távora 971,73€ (preço com IVA a 23%).

Quadro 25. Orçamento da comunicação

| Ação | Descrição | Preço unitário (€) | Quantidade | Total (€) |
|---|--|--------------------|------------|-----------|
| <i>Facebook</i> | Criação e gestão de conta | Sem custos | 1 | 0,00 |
| <i>Instagram</i> | Criação e gestão de conta | Sem custos | 1 | 0,00 |
| Sinalética (apêndice 5) | Placas direcionais em PVC | 15,90 | 5 | 79,50 |
| Cartazes (apêndice 6) | Tamanho A3 Cores só frente | Sem informação | 25 | 34,46 |
| <i>Flyers</i> (apêndice 7) | Tamanho A6 Cores frente e verso | Sem informação | 2.000 | 31,87 |
| Cartões de visita (apêndice 2) | Tamanho 85x55 mm Cores frente e verso | Sem informação | 2.000 | 20,90 |
| Elemento da fachada do alojamento (apêndice 8) | Placa em vinil | 115,00 | 1 | 185,00 |
| | Ponto de luz | 70,00 | 1 | |
| Elemento da fachada do restaurante (apêndice 9) | Armação em ferro | | | |
| | Logotipo | 200,00 | 1 | |
| | pirogravado em madeira | 300,00 | 1 | 620,00 |
| | Pontos de luz LED | 60,00 | 2 | |

Orçamento total: 971,73€

Fonte: Elaboração própria

5.2.4.5. Pessoas

Uma empresa de serviço tem o seu sucesso intimamente ligado com as capacidades, conhecimento, motivação e satisfação dos seus colaboradores. Como tal, é fundamental apostar na constante formação e acompanhamento dos colaboradores.

Esse processo será realizado através do manual de boas práticas com regras de etiqueta, segurança e higiene no trabalho e outras informações importantes disponibilizado a todos os colaboradores.

5.2.4.6. Processos

Os processos dizem respeito a todos os procedimentos inerentes à atividade laboral.

Tratando-se de uma empresa que labora com poucos trabalhadores, torna-se relativamente fácil os processos ao nível da comunicação interna sem perda de informação. De qualquer forma, serão instituídos manuais de qualidade e procedimentos que devem ser cumpridos com vista ao fornecimento de serviços de excelência.

5.2.4.7. Evidências Físicas

Como já referido ao longo do projeto, o alojamento e o restaurante terão uma decoração alusiva à História e monumentos da Atouguia da Baleia.

No alojamento, a decoração dos quartos será em representação da rainha e mulheres daquela época. Linhas clássicas e tons bege farão parte do papel de parede escolhido para a parede de destaque, a parede que fica à cabeceira da cama. Os móveis serão brancos e os espelhos da casa de banho dourados. As almofadas e os cadeirões da entrada do alojamento terão cores mais fortes para contrastar com a restante decoração do espaço.

Ainda no alojamento, ao longo dos corredores existirão candeeiros em dourado com a luz direcionada a quadros alusivos a curiosidades sobre os monumentos e vila. Os temas dos textos serão:

- Um porto de mar
- Touros e Touril
- Cruzados e francos
- Atouguia... da Baleia
- Um milagre e uma Rainha

O restaurante contará com uma decoração dedicada ao rei e aos seus homens. Com uma paleta de cores mais escura, os materiais utilizados serão a pele, a madeira e a pedra. o *hall* de entrada é forrado a pedra e com o teto em madeira, a garrafeira será em madeira, também, e a sala de refeições terá um balcão em pedra, cadeiras em madeira e pele. As mesas serão de madeira escura à exceção das duas mesas de destaque que imitarão um

tampo de pedra, estas últimas mesas terão um banco corrido que acompanha toda a parede do fundo da sala.

O elemento de destaque e que faz a ligação à História é o mural pintado na parede do fundo que conta a História da envolvimento de Atouguia da Baleia no processo dos Távora, apresentado no capítulo 3 deste projeto.

5.3. Ações de *marketing*

Este subcapítulo apresenta a realização das ações de *marketing* no decorrer do tempo. São três as ações previstas para os primeiros três anos de atividade.

A primeira ação apresenta quem e quando irá fazer a avaliação da satisfação dos clientes, segundo os objetivos apresentados. No quadro 26 está representado a sombreado em que trimestre irá ocorrer a avaliação da ação nº 1.

Quadro 26. Ação nº 1 – Satisfação dos clientes

| Ação nº 1 | Alcançar a satisfação dos clientes | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|
| Objetivos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> • Ter uma pontuação superior a 9.2 no <i>Booking</i> após um ano de atividade • Estar em primeiro lugar na categoria restaurantes no concelho de Peniche no <i>Tripadvisor</i> no final do terceiro ano de atividade | | | | | | | | | | | |
| Responsáveis | Departamento de <i>marketing</i> | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | Ano 2024 | | | | Ano 2025 | | | | Ano 2026 | | | |
| Atividade | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT |
| Análise da pontuação do alojamento no <i>Booking</i> | | | | | | | | | | | | |
| Análise da posição do restaurante no <i>Tripadvisor</i> | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

A segunda ação apresenta quem e quando irá fazer a avaliação das vendas, segundo os objetivos apresentados. No quadro 27 está representado a sombreado em que trimestre irá ocorrer a avaliação da ação nº 2.

Quadro 27. Ação nº 2 – Aumento de vendas

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|
| Ação nº 2 | Aumentar as vendas | | | | | | | | | | | |
| Objetivos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar em 30% a taxa de ocupação do alojamento no segundo ano • Aumentar 12% das vendas anuais durante os três primeiros anos | | | | | | | | | | | |
| Responsáveis | Departamento de <i>marketing</i> | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | Ano 2024 | | | | Ano 2025 | | | | Ano 2026 | | | |
| Atividade | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT |
| Aposta na comunicação nacional | | | | | | | | | | | | |
| Criação de programas | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

A terceira ação apresenta quem e quando irá fazer a avaliação dos eventos, segundo os objetivos apresentados. No quadro 28 está representado a sombreado em que trimestre irá ocorrer a avaliação da ação nº 3.

Quadro 28. Ação nº 3 – Aumento de eventos

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|
| Ação nº 3 | Aumentar a oferta de eventos | | | | | | | | | | | |
| Objetivos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> • Criar, pelo menos, dois eventos vínicos por ano | | | | | | | | | | | |
| Responsáveis | Departamento de <i>marketing</i> | | | | | | | | | | | |
| Calendarização | Ano 2024 | | | | Ano 2025 | | | | Ano 2026 | | | |
| Atividade | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT | 1ºT | 2ºT | 3ºT | 4ºT |
| Criação de eventos vínicos | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaboração própria

5.4. Controlo e Avaliação

De modo a concluir os planos de ação é necessário realizar uma avaliação através de indicadores previamente formulados. O quadro 29 é um exemplo de um plano de controlo

e avaliação a ser preenchido ao longo do tempo para se proceder a ajustes no plano de ações sempre que se justifique.

Quadro 29. Plano de Controlo e Avaliação

| Ação | Objetivo estratégico | Indicador | Avaliação | | | Nota |
|------|--|--|-----------|-------|----------|------|
| | | | Positivo | Igual | Negativo | |
| 1 | Identificar a presença nas plataformas <i>online</i> | Pontuação no <i>Booking Ranking</i> no <i>Tripadvisor</i> | | | | |
| 2 | Aumentar taxa de ocupação Aumentar as vendas anuais | Taxa de ocupação Percentagem de crescimento Faturação da empresa | | | | |
| 3 | Criar dois eventos | Elaboração da atividade | | | | |

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 6

FORMALIZAÇÃO DA

EMPRESA

6. FORMALIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo procede-se à concretização da empresa. São identificados os aspetos jurídicos e apresentado um diagrama de *Gantt*.

6.1. Aspetos jurídicos da empresa

Segundo o Decreto de Lei nº 262/86 (publicado em Diário da República n.º 201/1986, Série I de 1986-09-02) os atributos de uma Sociedade Unipessoal por Quotas são, resumidamente, os seguintes:

- A empresa tem um único sócio.
- O capital social será de 1.500€
- O montante do capital social será livremente fixado pelo sócio no contrato de sociedade.
- O nome da empresa deve ser formado pela expressão “Sociedade Unipessoal” ou pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou da abreviatura “Lda”.
- Apenas o capital social responde pelas dívidas.

Assim sendo, a presente empresa será constituída sob a forma jurídica de uma Sociedade por Quotas e denominada “Conde Távora Unipessoal Lda”.

6.2. Diagrama de *Gantt*

O diagrama de *Gantt* é um gráfico que apresenta a realização de cada tarefa ao longo do tempo. Esta ferramenta permite perceber de forma mais intuitiva o planeamento e a durabilidade das tarefas a realizar. Deste modo, consegue-se uma melhor gestão de recursos de equipamentos e humano pois existe uma melhor perceção temporal dos acontecimentos.

As tarefas da empresa Conde Távora a realizar desde a sua constituição até ao início de atividade estão apresentadas no quadro 30.

Quadro 30. Diagrama de *Gantt*

| Tarefa | Ano 2022 | | | | | Ano 2023 | | |
|---------------------------------------|----------|------|------|------|------|----------|------|------|
| | ago. | set. | out. | nov. | dez. | jan. | fev. | mar. |
| Constituição da sociedade | █ | | | | | | | |
| Compra do edifício | █ | | | | | | | |
| Planeamento das obras | █ | █ | | | | | | |
| Obras exteriores | | █ | █ | | | | | |
| Obras interiores | | | █ | █ | █ | | | |
| Aquisição de equipamento e mobiliário | | | | █ | █ | | | |
| Instalação de equipamento | | | | | █ | | | |
| Recrutamento do <i>staff</i> | | | | | █ | | | |
| Aquisição da decoração | | | | | █ | █ | | |
| Início de formação do <i>staff</i> | | | | | | █ | | |
| Instalação de sinalética | | | | | | █ | | |
| Instalação de mobiliário | | | | | | █ | █ | |
| Decoração dos espaços | | | | | | █ | █ | |
| Ação legal de fiscalização | | | | | | | █ | |
| Aquisição de mercadorias | | | | | | | █ | |
| Limpeza geral | | | | | | | █ | |
| Abertura | | | | | | | | █ |
| Início de atividade | | | | | | | | █ |

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 7

PLANO FINANCEIRO

7. PLANO FINANCEIRO

Neste capítulo é apresentado o plano financeiro da empresa Conde Távora.

7.1. Pressupostos gerais

Para a avaliação financeira do projeto foi realizado um plano financeiro que tem em consideração os seguintes pressupostos (apêndice 10):

- O investimento ocorre no ano de 2022 e o início de atividade será no terceiro mês do ano de 2023;
- O prazo médio de recebimento será de zero dias pois o cliente irá pagar no momento que adquire o serviço;
- O prazo médio de pagamentos considerado será de trinta dias;
- O prazo médio de *stockagem* será de 6 dias. Considerou-se para este cálculo um prazo médio de *stockagem* dos produtos frescos de quatro dias e das mercadorias de trinta dias:

$$\text{Prazo médio de } \textit{stockagem} = (60\% \times 4 \text{ dias}) + (40\% \times 30 \text{ dias}) = 6,4 \text{ dias}$$

- A taxa de IVA das vendas será de 10,17%. Este valor será explicado no ponto 7.3 deste capítulo;
- A taxa de IVA média do custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) será de 10,00% por ser a média das taxas de IVA dos produtos comprados (6%, 13% e 23%) em relação à quantidade consumida;
- A taxa de IVA da prestação de serviços, fornecimento de serviços externos (FSE) e Investimento será de 23,00%
- A taxa da segurança social da empresa será de 23,75%, a do pessoal de 11% e a taxa média de IRS será de 2,4% fazendo a média das taxas de IRS do pessoal;

- A taxa de IRC será de 21%.

7.2. Investimento

O investimento total previsto será de 445.931€ e decorrerá em 2022. Este valor estabeleceu-se com base nas seguintes rúbricas (apêndice 11):

- Terreno: 94.000€
- Edifício e outras construções: 318.857€

O edifício encontra-se à venda por 280.000€ o que perfaz um valor de 266.666,67€ sem iva. O edifício encontra-se em condições estruturais e com algum recheio que pode ser aproveitado principalmente no que diz respeito ao alojamento. A este valor acrescem 52.190,48€ em obras de construção e reabilitação do interior e exterior do edifício (apêndice 10).

- Equipamento básico: 27.504€

Este valor inclui os equipamentos básicos para o restaurante e quartos como eletrodomésticos, bancadas e mobiliário, quartos e casas de banho. No apêndice 11 estão discriminados os itens necessários.

- Equipamento administrativo: 2.217€

Esta rúbrica refere-se aos 2 telemóveis necessários para o alojamento e restaurante, ao computador portátil a ser utilizado no alojamento e ainda o POS para o restaurante que já inclui o programa de faturação (apêndice 12).

- Outros ativos fixos tangíveis: 3.353€

Este valor integra as decorações necessárias aos quartos, corredores e outros espaços (apêndice 13).

7.3. Vendas

A empresa Conde Távora inclui duas vertentes de negócio, como tal, é importante definir o volume de vendas para cada vertente em separado.

Para obter as vendas previstas foram consideradas três épocas distintas ao longo do ano. A época alta corresponde a 122 dias e, tendo em conta que no primeiro ano a atividade começa a dia 11 de março, a época média conta com 109 dias no primeiro ano de atividade e 123 dias nos restantes e a época baixa a 61 dias no primeiro ano e 120 dias nos restantes. As taxas de ocupação foram estabelecidas pela promotora através da sua experiência na área do turismo e a oscilação na procura turística nas diferentes épocas.

O quadro 31 estão apresentadas as taxas de ocupação previstas para o alojamento Conde Távora *Residence*

Quadro 31. Taxa de ocupação do alojamento prevista para os primeiros cinco anos

| Ano | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Época alta (A) | 60% | 70% | 80% | 85% | 90% |
| Época média (M) | 35% | 45% | 55% | 65% | 70% |
| Época baixa (B) | 15% | 35% | 40% | 45% | 50% |

Fonte: Elaboração própria

Para além da ocupação, também é necessário ter em atenção a variação dos preços dos quartos, por isso foi necessário encontrar o preço médio unitário (alojamento com pequeno-almoço incluído). Através da seguinte fórmula estipulou-se que o preço médio unitário sem IVA no ano de 2023 é de 64,82€.

$$\frac{(\text{quantidade A} \times \text{preço A}) + (\text{quantidade M} \times \text{preço M}) + (\text{quantidade B} \times \text{preço B})}{\text{quantidade A} + \text{quantidade M} + \text{quantidade B}}$$

$$\frac{(17Q \times 122D \times 0,6 \times 85\text{€}) + (17Q \times 109D \times 0,35 \times 61,4\text{€}) + (17Q \times 61D \times 0,15 \times 42,5\text{€})}{(17 \times 122 \times 0,6) + (17 \times 109 \times 0,35) + (17 \times 61 \times 0,15)}$$

Q = quartos; D = dias; €= preço unitário

Para o restaurante Conde Távora Taverna & *Wine Bar* foi necessário fazer o mesmo tipo de raciocínio, considerando o preço unitário sem IVA de 25,00€ (apresentado anteriormente, no ponto 5.2.4.2).

Primeiro calculou-se que a sua capacidade máxima diária é de 160 pessoas. Sabendo que o restaurante tem 40 lugares, está aberto 6 horas por dia e que cada ciclo de serviço médio são 90 minutos utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de lugares x Tempo do serviço}}{\text{Tempo do ciclo}} = \frac{40 \times 360}{90}$$

De seguida calculou-se a quantidade de refeições a vender em 2023 considerando o encerramento do restaurante à segunda-feira (influenciando a quantidade de dias em cada época) e com uma taxa de ocupação prevista de acordo com o quadro 32.

Quadro 32. Taxa de ocupação do restaurante prevista para os primeiros cinco anos

| Ano | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| Época alta (A) | 30% | 60% | 70% | 75% | 80% |
| Época média (M) | 20% | 40% | 50% | 60% | 65% |
| Época baixa (B) | 10% | 30% | 40% | 50% | 60% |

Fonte: Elaboração própria

Utilizando a seguinte fórmula, chegou-se a uma previsão de 8.992 refeições vendidas no ano de 2023.

$$(\text{clientes x dias A x \%A}) + (\text{clientes x dias A x \%A}) + (\text{clientes x dias A x \%A})$$

$$(160 \times 105 \times 0,3) + (160 \times 52 \times 0,2) + (160 \times 52 \times 0,1)$$

Como referido no ponto 7.1 dos pressupostos gerais, a taxa de IVA média das vendas será de 10,17%. Este valor foi apurado a partir dos valores apresentados no quadro 33 e utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Vendas sem IVA} \times (1 + \text{Taxa de IVA}) = \text{Vendas com IVA}$$

$$\text{Taxa de IVA} = \frac{\text{Vendas com IVA}}{\text{Vendas sem IVA}} - 1$$

Quadro 33. Total de vendas previstas no ano de 2023

| | Alojamento | Restaurante | |
|---------------|------------|-------------|--------------|
| Preço s/ IVA | 64,82 € | 25,00 € | Total Vendas |
| Taxa de IVA | 6,00% | 13,00% | |
| Preço c/ IVA | 68,71 € | 28,25% | |
| Vendas s/ IVA | 152.197 € | 224.800 € | 376.997 € |
| Vendas c/ IVA | 167.676 € | 247.662 € | 415.338 € |

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se que a faturação prevista para o ano de 2023 será de 376.997€ chegando aos 615.142€ no ano de 2027. A previsão das vendas ao longo dos 5 primeiros anos de atividade estão disponíveis no apêndice 16.

7.4. Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)

Para o cálculo do CMVMC foi considerado o custo dos pequenos-almoços servidos no alojamento e os custos das matérias utilizadas no restaurante.

No alojamento, o pequeno-almoço terá um peso de 10% do preço do quarto levando a uma margem bruta de 90%. No restaurante, considerando um *food cost* médio de 32%, a margem bruta será de 68%.

Assim sendo, prevê-se um CMVMC em 2023 no valor de 87.156€ e em 2027 um total de 148.118€. A variação ao longo dos anos está disponível no apêndice 17.

7.5. Fornecimentos e serviços externos (FSE)

Nesta secção foi considerada uma taxa de crescimento de 0,50% ao ano.

Os custos 100% variáveis, por estarem diretamente relacionados com a quantidade de quartos vendidos inclui os seguintes gastos:

- Subcontratos: 2.341€ em 2023 crescendo até aos 2.866€ em 2027.

Este valor resulta do contrato com a ELIS, empresa de *outsourcing* responsável pela lavagem e preparação de todas as roupas do alojamento, considerando que este serviço é prestado por quarto/noite e tem um custo de 2,50€.

- Comissões: 6.934€ em 2023 crescendo até aos 8.446€ em 2027.

Visto que o alojamento trabalhará, principalmente, com os canais de distribuição *online Booking* (cerca de 21% de comissão) e *Airbnb* (cerca de 6% de comissão), considerou-se uma comissão média de 13%.

Com custos mistos, fixos e variáveis, foram incluídos os seguintes gastos:

- Ferramentas e utensílios de desgaste rápido: 2.010€ em 2023 e 2.460€ em 2027.
- Material de escritório: 1.005€ em 2023 e 1.230€ em 2027.
- Artigos para oferta: cerca de 100€ por ano
- Energia e fluídos (eletricidade, combustíveis e água): 9.045€ em 2023 e 11.072€ em 2027.

Esta rubrica integra os gastos com eletricidade, combustíveis e águas. Para cada uma das secções considerou-se um valor mensal de 300,00€.

- Comunicações: 1.206€ em 2023 e 1.476€ em 2027.

Foi considerado um gasto médio de 120,00€ por mês em comunicações incluindo chamadas e dados móveis para os telemóveis e o programa de reservas e faturação para o alojamento, pacote disponibilizado para alojamento local pela empresa Altice Empresas.

Como um custo 100% fixo, por existir um contrato com valor mensal independentemente da quantidade de utilizações ou por se calcular um valor médio, foram considerados:

- Publicidade e propaganda: 748€ em 2022 e cerca de 300€ nos restantes anos.

Em 2022, serão gastos 748€ em publicidade e propaganda. Este valor provém do plano de comunicação e está discriminado no Quadro 25 (anteriormente apresentado).

Nos anos seguintes, foram considerados cerca de 300€ anuais em manutenções necessárias aos elementos existentes, por exemplo, os letreiros da fachada e investimento em campanhas *online*.

- Honorários: 2.010€ em 2023 e 2.460€ em 2027.
- Conservação e reparação: considerou-se 50€ mensais
- Livros e documentação técnica: cerca de 100€ por ano
- Deslocações e estadas: considerou-se 50€ mensais
- Seguros: 1.100€ por ano

Assim sendo, em 2022 o valor gasto com FSE será de 748€ (valor para publicidade e propaganda) e em 2023, ano em que a empresa terá as portas abertas ao público, apresentará um valor de 27.158€. A partir de 2024 é expectável um valor a rondar os 32.500€ dado que empresa começará a laborar os 12 meses por ano. Os gastos detalhados estão disponíveis no apêndice 18.

7.6. Gastos com o pessoal

A empresa Conde Távora apresenta um quadro de pessoal com nove colaboradores distribuídos por diferentes funções e responsabilidades, como tal, as remunerações bases também serão distintas. Estes dados podem ser consultados no apêndice 19.

Em relação a outros gastos com o pessoal, os seguros acidentes de trabalho serão 1,00% sobre a remuneração base e o subsídio de alimentação será de 4,77€ por dia, o que corresponde a um valor mensal de 104,94€.

Está previsto um gasto de 750€ em formação no primeiro ano de atividade (2023) e de 500€ nos anos seguintes.

No ano de 2022 apenas a direção, que conta com a promotora, receberá vencimento a partir do momento em que o projeto começa a ser criado. Os gastos com o pessoal neste ano serão de 3.648€.

Nos anos seguintes foram considerados os 12 meses do ano e contabilizados 14 meses de vencimento para a equipa completa resultando num total de gastos com o pessoal de

152.140€. Com um incremento de salário base de 2,00% anual, prevê-se que, em 2027, o total de custos com o pessoal seja de 163.514€.

7.7. Investimento em fundo maneo necessário

Considerou-se um valor de 1.000€ de fundo de maneo para existir margem em caixa para despesas urgentes.

7.8. Financiamento

Tendo em conta o valor de investimento previsto de 448.646€ em 2022 e fixada uma margem de segurança de 2,00%, prevê-se uma necessidade de financiamento de 457.600€.

O sócio único será responsável por 150.000€ do financiamento e o financiamento bancário terá no montante de 300.000€.

No montante do financiamento bancário considerou-se que será reembolsado em 12 anos com uma taxa de juros anual associada de 3,00%. Assim sendo, o reembolso anual será na ordem dos 25.000€. Estima-se que em 2027 o capital em dívida seja de 175.000€. Dados disponíveis no apêndice 20.

7.9. Ponto crítico operacional previsual

No ano de início de atividade, 2023, espera-se uma margem bruta de contribuição de 271.952€ e um ponto crítico de 247.746€. Em 2027, correspondentemente, os valores serão de 445.124€ e 265.139€. Dados disponíveis no apêndice 21.

7.10. Demonstração de resultados previsual

No primeiro ano do projeto, ano anterior ao início de atividade, é esperado um resultado líquido do período negativo de -4.396€. Este valor deve-se ao facto da empresa ainda não ter efetuado vendas e ter gasto em publicidade e promoção da mesma.

A partir do início de atividade, a empresa contará com um lucro de 60.880€ em 2023 que aumentará ao longo do decorrer dos anos atingindo um valor de 184.614€ em 2027. Dados disponíveis no apêndice 22.

7.11. Mapa de *cash flows* operacionais

O *cash flow* apresentar-se-á negativo em 2022 com um valor de -452.119€. Nos anos seguintes mantém-se negativo embora com uma tendência crescente. Em 2026 esta situação inverte-se e em 2027 apresenta um valor positivo de 327.650€. Dados disponíveis no apêndice 23.

7.12. Plano de financiamento

Em 2022 o valor das origens será de 447.104€ e o total das aplicações de 448.646€ o que resulta num saldo de tesouraria de -1.542€. No final dos primeiros cinco anos de atividade, em 2027, o valor das origens será de 272.491€, o saldo de tesouraria anual de 73.309€ e o saldo de tesouraria acumulado de 729.217€. Dados disponíveis no apêndice 24.

7.13. Balanço previsional

Avaliando o balanço previsional (disponível no apêndice 25), em 2022, o total do ativo será de 448.876€ correspondendo 2.945€ ao ativo corrente e 445.931€ ao ativo não corrente.

O capital próprio apresenta-se negativo no ano de 2022 com um valor de -2.896€ e positivo a partir de 2023 com um valor de 57.984€.

O total do passivo será de 451.772€ correspondendo 151.772€ ao passivo corrente e 300.000€ ao passivo não corrente.

Os valores totais do ativo e do capital próprio vão crescendo ao longo dos anos ao contrário do passivo que vai diminuindo. Assim é possível manter a igualdade obrigatória entre o ativo e a soma do capital próprio com o passivo.

7.14. Principais indicadores

Aqui, são explanados diversos indicadores como os indicadores económicos, económico-financeiros, financeiros, de liquidez e de risco do negócio.

Existem dois indicadores económicos. A taxa de crescimento de negócio que apresenta 12%, 11% e 9% nos anos de 2025, 2026 e 2027, respetivamente (não foi considerada a

taxa de 21% em 2024 porque o início de atividade no ano anterior só aconteceu em março, não contemplando os doze meses do ano). A rentabilidade líquida sobre as vendas com percentagens que variam entre 16% em 2023 e 30% em 2027.

Os principais indicadores económico-financeiros são a rentabilidade dos capitais próprios (ROE) com uma variação entre 105% em 2023 baixando até aos 29% em 2027 e o retorno sobre o investimento (ROI) com uma expressão de 12% em 2023, 16% em 2024 e 18% nos anos seguintes.

Como indicador financeiro destaca-se a autonomia financeira verificando-se que em 2023 os ativos da empresa serão financiados em 11% por capitais próprios evoluindo no sentido ascendente até atingir os 61% em 2027.

Quanto a indicadores de liquidez, a liquidez corrente será de 0,02 em 2022 crescendo até 2,95 em 2027.

Findando, nos indicadores de risco de negócio, destaca-se a o grau de alavanca financeira igual ou superior a 100% em todos os anos do projeto. Este valor indica um elevado risco do negócio principalmente segundo ano com uma percentagem superior a 110% que vai caindo nos anos seguintes. Dados disponíveis no apêndice 26.

7.15. Avaliação do projeto

Na perspetiva do projeto pré-financiamento, prevê-se os seguintes valores:

- 395.674€ de valor atual líquido (VAL)
- 25,02% de taxa interna de rentabilidade (TIR)
- 4 anos de *pay back*

Na perspetiva do projeto pré-financiamento, prevê-se os seguintes valores:

- -571.742€ de valor atual líquido (VAL)
- 11,71% de taxa interna de rentabilidade (TIR)
- 6 anos de *pay back*

Na perspetiva do investidor, prevê-se os seguintes valores:

- 725.819€ de valor atual líquido (VAL)
- 68,79 % de taxa interna de rentabilidade (TIR)
- 3 anos de *pay back*

Estes dados estão disponíveis no apêndice 27.

II. CONCLUSÃO FINAL

A criação deste projeto prende-se com a vontade, necessidade e oportunidade de crescimento duma empresa já implementada no mercado. A sua implementação trará, não só, mais oferta turística para a vila de Atouguia da Baleia, mas também desenvolvimento do turismo de história e cultura no concelho de Peniche, maioritariamente procurado pelo turismo de sol e mar.

Na elaboração do projeto destaca-se o plano de *marketing* com o desenvolvimento das análises macroambiental, atratividade do setor e posicionamento da empresa e a realização do *marketing* mix. Assim foi possível sustentar a importância da criação de empresas deste tipo. Também a avaliação da procura e mercado consumidor permite perceber a sua pertinência.

Economicamente o projeto apresenta-se como viável. De acordo com a expectativa inicialmente criada, era aceite um *pay back* até aos 5 anos. Visto que, apenas na perspetiva do projeto pós-financiamento, o *pay back* acontece no decorrer do sexto ano de atividade e que, na perspetiva pré-financiamento acontece no quinto ano e na do investidor ao longo do terceiro ano de atividade, considera-se que este é um projeto de interesse para investimento.

III. BIBLIOGRAFIA

- Andrade, J. V. (2002). Turismo: Fundamentos e dimensões. 8. ed. São Paulo: Ática, 2002.
- Barboza, J. V. S., & Rojo, C. A. (2015). Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 9(1), 103.
- Batista, M. (1997). Turismo competitividade sustentável. Lisboa/São Paulo: VERBO.
- Brocato, D. (2010). Push and pull marketing strategies. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.
- Cunha, L. (2010). A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário.
- Cunha, L. e Abrantes, A. (2013). Introdução ao Turismo (5.a edição). Lisboa: LIDEL.
- Fuster, L. F. (1974). Teoría y Técnica del Turismo, Vol. 1. Madrid, Editora Nacional.
- Gorgos, A. (2015). Casa d'Óbidos : inovação e excelência em turismo de habitação (Doctoral dissertation).
- Hofrichter, M. (2017). Análise SWOT: Quando usar e como fazer.
- Huggins, R., & Izushi, H. (Eds.). (2011). Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. Oxford University Press.
- Kotler, P. (1976), *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Marketing Management (14ª Edição)*. Estados Unidos da América: Pearson
- Livro do Armeiro-Mor (1509). 2.ª edição. Prefácio de Joaquim Veríssimo Serrão; Apresentação de Vasco Graça Moura; Introdução, Breve História, Descrição e Análise de José Calvão Borges. Academia Portuguesa da História/Edições Inapa, 2007

- Martins, M. (2012). O papel das agências de viagens e turismo no desenvolvimento do turismo emissor e receptor (Bachelor's thesis).
- Matos, J. G. R., Matos, R. M. B., & de Almeida, J. R. (2007). Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. Editora E-papers.
- Oliveira, S., Elias-Almeida, A., Ferreira, C., Ezequiel, G., & Cabral, P. (2012). Food tourism in the touristic development pole of the western region–Portugal. In *The Way Forward: Exploring Multidisciplinary Approaches (4th Asia-Euro Conference 2012, Tourism, Hospitality & Gastronomy Proceedings)*. Taylor' s University-Malaysia.
- Organização Mundial do Turismo (2001). Statistical Office of the European Communities, & United Nations. Statistical Division. Tourism satellite account: Recommended methodological framework (Vol. 80). Commission of European Communities.
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores : aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 34(3), 292-304.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. *Wiley Encyclopedia of management*, 1-1.
- Saraiva, P. (2015). *Empreendedorismo: do Conceito à Aplicação, da Ideia ao Negócio, da Tecnologia ao Valor (3ª edição)*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

IV. WEBGRAFIA

Instituto Nacional de Estatísticas (2020a). Consultado em 3 mar. 2020. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008273&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatísticas (2020b). Consultado em 3 mar. 2020. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0009183&selTab=tab0

Malafaia, A (1997) Pelourinhos Portugueses, Tentâmen de Inventário Geral. Consultado em 15 jan. 2020. Disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-imovel/pesquisado-patrimonio/classificado-ou-em-vias-de-classificacao/geral/view/75036>

Pinto, P (2017) Programa “Os Dias da História - A execução dos Távoras”. Consultado em 15 jan. 2020. Disponível em <https://ensina.rtp.pt/artigo/a-execucao-dos-tavoras/>

PORDATA (2020). Consultado em 3 mar. 2020. Disponível em <https://www.pordata.pt/Municipios/Estada+m%c3%a9dia+nos+alojamentos+tur%c3%adsticos+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-758>

TRAVELBIN (2020) Turismo de Portugal. Consultado em 3 mar. 2020. Disponível em <https://www.travelbi.turismodeportugal.pt/>

Vem Voar (2018) Plataforma de conteúdo sobre viagens. Consultado em 12 jan. 2020. Disponível em <https://vemvoar.voeazul.com.br/dicas-de-destinos/tipos-de-turismo/#>

Villalobos, L (2020). Jornal *online* Público. Consultado em 27 jan. 2020. Disponível em <https://www.publico.pt/2020/01/27/economia/noticia/dormidas-turistas-portugal-crescem-acima-ue-1901886>

CMP (s.d. a). Consultado em 14 dez. 2019. Disponível em <https://www.cm-peniche.pt/municipio/o-concelho>

CMP (s.d. b). Consultado em 14 dez. 2019. Disponível em <https://www.cm-peniche.pt/visitar>

V. APÊNDICES

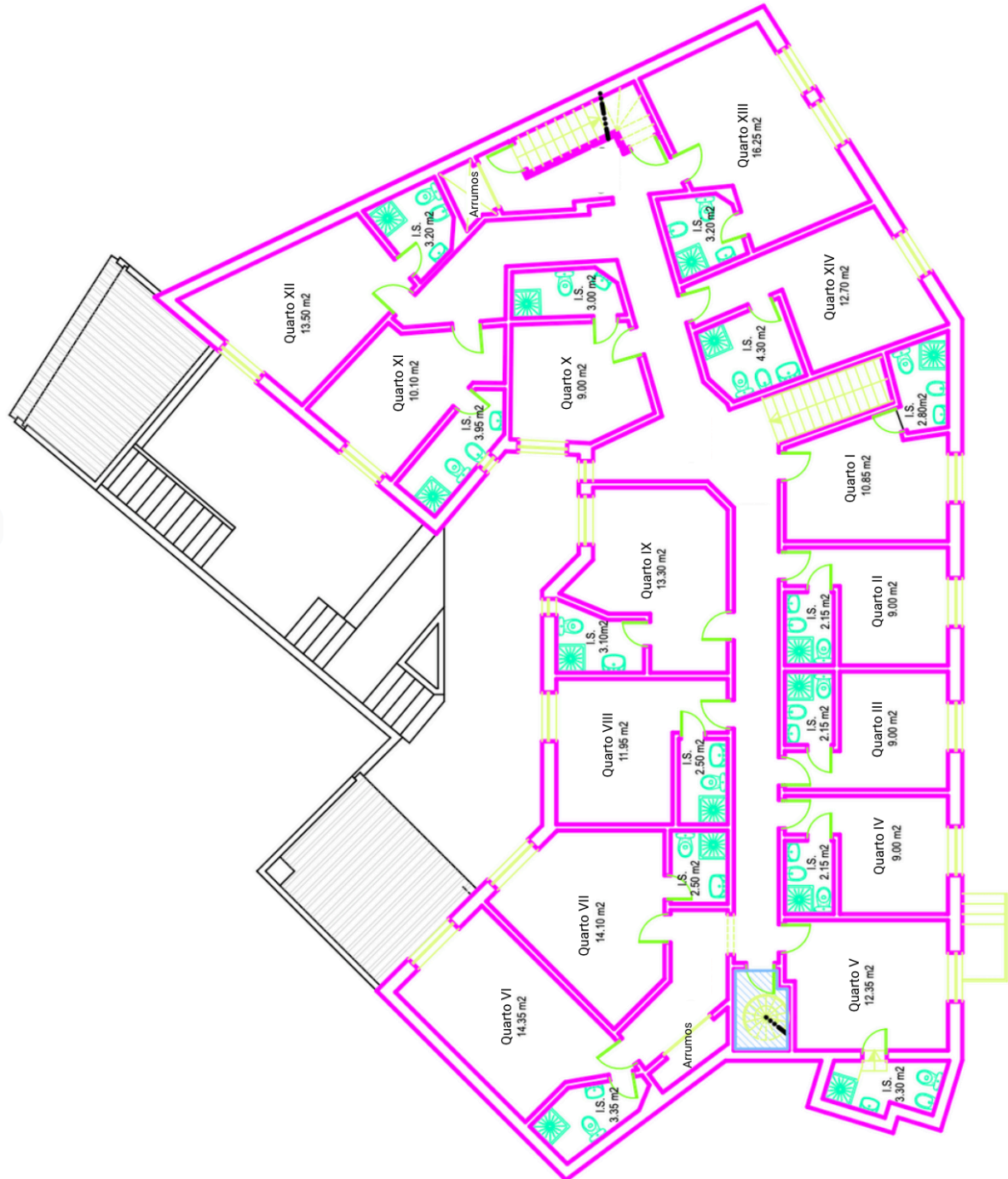
Apêndice 1 – Tipologia dos quartos do Conde Távora *Residence*

| Número do quarto | Tipologia | Cama extra |
|------------------|-----------|------------|
| I | TWIN | - |
| II | DUPLO | - |
| III | DUPLO | - |
| IV | DULPO | - |
| V | DUPLO | - |
| VI | TWIN | sofá-cama |
| VII | TWIN | - |
| VIII | TWIN | - |
| IX | DUPLO | - |
| X | DUPLO | - |
| XI | DUPLO | - |
| XII | DUPLO | - |
| XIII | TWIN | beliche |
| XIV | TWIN | - |
| XV | TWIN | - |
| XVI | TWIN | - |
| XVII | TWIN | cama extra |

Apêndice 2 – Cartão de visita da empresa Conde Távora



Apêndice 4 – *Layout* das instalações (1º Andar)



Apêndice 5 – Sinalética da empresa Conde Távora



FESTA DE INAUGURAÇÃO CONDE TÁVORA

TAVERNA • WINE BAR • RESIDENCE



11 MARCO . SÁBADO . 15H00

ATOUGUIA DA BALEIA

PORQUE APRECIAMOS O PASSADO
E AS ORIGENS DESTA VILA TÃO ESPECIAL.



FESTA DE INAUGURAÇÃO FESTA DE INAUGURAÇÃO
CONDE TÁVORA CONDE TÁVORA
TAVERNA • WINE BAR • RESIDENCE TAVERNA • WINE BAR • RESIDENCE



11 MARCO . SÁBADO . 15H00

ATOUGUIA DA BALEIA

PORQUE APRECIAMOS O PASSADO
E AS ORIGENS DESTA VILA TÃO ESPECIAL.



11 MARCO . SÁBADO . 15H00

ATOUGUIA DA BALEIA

PORQUE APRECIAMOS O PASSADO
E AS ORIGENS DESTA VILA TÃO ESPECIAL.



FESTA DE INAUGURAÇÃO FESTA DE INAUGURAÇÃO
CONDE TÁVORA CONDE TÁVORA
TAVERNA • WINE BAR • RESIDENCE TAVERNA • WINE BAR • RESIDENCE



11 MARCO . SÁBADO . 15H00

ATOUGUIA DA BALEIA

PORQUE APRECIAMOS O PASSADO
E AS ORIGENS DESTA VILA TÃO ESPECIAL.



11 MARCO . SÁBADO . 15H00

ATOUGUIA DA BALEIA

PORQUE APRECIAMOS O PASSADO
E AS ORIGENS DESTA VILA TÃO ESPECIAL.



Apêndice 8 – Elemento da fachada do Conde Távora *Residence*



Apêndice 9 – Elemento da fachada do Conde Távora Taverna & *Wine Bar*



Apêndice 10 – Pressupostos gerais



Empresa: Conde Tavora

Pressupostos Gerais

Valide os pressupostos aqui indicados e ajuste-os de acordo com o seu projecto

| | | | |
|---|---------|---|--|
| Unidade monetária | Euros | | |
| Ano inicial do projeto (Ano 0) | 2022 | = ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração | |
| Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses) | 0 | 0,0 | A definir em função da prática da em 4 = trim; 1 = mensal |
| Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses) | 30 | 1,0 | |
| Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses) | 6 | 0,2 | |
| Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12) | | 4 | |
| Taxa de IVA - Vendas | 10,17% | Em função do tipo de produtos e s | |
| Taxa de IVA - Prestação Serviços | 23,00% | | |
| Taxa de IVA - CMVMC | 10,00% | | |
| Taxa de IVA - FSE | 23,00% | | |
| Taxa de IVA - Investimento | 23,00% | | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais | 23,75% | Em vigor no ano base | |
| Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores | 23,75% | | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais | 11,00% | | |
| Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores | 11,00% | | |
| Taxa média de IRS | 2,00% | A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho. | |
| Taxa de IRC | 21,00% | Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade | |
| Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro) | 0,25% | NOTA: Quando não se aplica Beta, colocar: | |
| Prémio de risco de mercado = (Rm ^a -Rf) ou p ^a | 5,00% | Um valor para o prémio de risco (p ^a) adequado ao projecto | |
| Beta U de empresas de referência | 100,00% | Beta = 100% se não conhecer ou não utilizar empresa de referência | |
| Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade | 0,00 | | |
| * Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência) | | Na maioria dos projetos considerar 0% e utilizar Não a perpetuidade mas sim o valor residual o valor do P | |

Apêndice 11 – Investimentos gerais



Empresa: Conde Tavora

Euros

Investimento

| Investimento por ano | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Propriedades de investimento | | | | | | |
| Terrenos e recursos naturais | 94 000 | | | | | |
| Edifícios e Outras construções | 318 857 | | | | | |
| Outras propriedades de investimento | | | | | | |
| Total propriedades de investimento | 412 857 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos fixos tangíveis | | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | | | | | | |
| Edifícios e Outras Construções | | | | | | |
| Equipamento Básico | 27 504 | | | | | |
| Equipamento de Transporte | | | | | | |
| Equipamento Administrativo | 2 217 | | | | | |
| Equipamentos biológicos | | | | | | |
| Outros activos fixos tangíveis | 3 353 | | | | | |
| Total Activos Fixos Tangíveis | 33 074 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos Intangíveis | | | | | | |
| Goodwill | | | | | | |
| Projectos de desenvolvimento | | | | | | |
| Programas de computador | | | | | | |
| Propriedade industrial | | | | | | |
| Outros activos intangíveis | | | | | | |
| Total Activos Intangíveis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Investimento | 445 931 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IVA | 23% | 7 607 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Apêndice 12 – Investimento do Edifício e obras gerais

| Item | Quantidade | Valor c/ IVA € | Taxa IVA % | Valor s/ IVA € | Fornecedor |
|--------------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|
| Terreno | 1 | 94.000,00 | 0 | 94.000,00 | |
| Edifício | 1 | 280.000,00 | 5 | 266.666,67 | |
| Obras gerais Restaurante | 1 | 4.800,00 | 5 | 4.571,43 | João Clara |
| Obras gerais Alojamento | 1 | 50.000,00 | 5 | 47.619,05 | João Clara |

Apêndice 13 – Equipamento básico para a empresa Conde Távora

| Item | Quantidade | Unitário c/ IVA € | Total c/ IVA € | Taxa IVA % | Total s/ IVA € | Fornecedor |
|----------------------|------------|----------------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Equipamentos cozinha | 1 | 15.000,00 | 15.000,00 | 23 | 12.195,12 | Eletrovaldi |
| Candeeiro | 5 | 60,00 | 300,00 | 25 | 240,00 | Leroy Merlin |
| Mesa grande | 2 | 150,00 | 300,00 | 12,5 | 266,67 | Conforama |
| Mesa pequena | 5 | 75,00 | 375,00 | 12,5 | 333,33 | IKEA |
| Cadeira | 34 | 30,00 | 1.020,00 | 12,5 | 906,67 | IKEA |
| Móvel apoio | 1 | 200,00 | 200,00 | 12,5 | 177,78 | IKEA |
| Utensílios e loiça | - | - | 900,00 | 23 | 731,71 | Interhotel |
| Banco corrido | 1 | 339,00 | 339,00 | 6 | 319,81 | Carpinteiro |
| Conjunto madeira | 4 | 65,00 | 260,00 | 12,5 | 231,11 | IKEA |
| Conjunto verga | 2 | 150,00 | 300,00 | 12,5 | 266,67 | Conforama |
| Candeeiro pé | 1 | 29,99 | 29,99 | 25 | 23,99 | Leroy Merlin |
| Aplique parede | 2 | 6,99 | 13,98 | 25 | 11,18 | Leroy Merlin |
| Cadeirão | 4 | 90,00 | 360,00 | 12,5 | 320,00 | Conforama |
| Candeeiro parede | 8 | 25,99 | 207,92 | 25 | 166,34 | Leroy Merlin |
| Candeeiro teto | 1 | 49,00 | 49,00 | 25 | 39,20 | Leroy Merlin |
| Candeeiro teto | 2 | 99,00 | 198,00 | 25 | 158,40 | Leroy Merlin |
| Loiça e utensílios | - | - | 300,00 | 23 | 243,90 | IKEA |
| Eletrodomésticos | - | - | 600,00 | 23 | 487,80 | Eletroson |
| Roupeiro | 17 | 114,00 | 1.938,00 | 12,5 | 1.722,67 | IKEA |

| | | | | | | |
|----------------------|----|--------|----------|------|----------|--------------|
| Mesa cabeceira x2 | 47 | 18,00 | 846,00 | 12,5 | 752,00 | IKEA |
| Toucador | 11 | 45,99 | 505,89 | 12,5 | 449,68 | IKEA |
| Banco toucador | 14 | 35,99 | 503,86 | 12,5 | 447,88 | IKEA |
| Candeeiro mesa x2 | 26 | 19,99 | 519,74 | 25 | 415,79 | Leroy Merlin |
| Candeeiro aplique x2 | 8 | 19,99 | 159,92 | 25 | 127,94 | Leroy Merlin |
| Candeeiro teto | 6 | 29,99 | 179,94 | 25 | 143,95 | Leroy Merlin |
| Aplique teto | 12 | 17,70 | 212,40 | 25 | 169,92 | Leroy Merlin |
| Estore rolo | - | - | 297,200 | 20 | 241,63 | IKEA |
| Sofá-cama | 1 | 175,00 | 175,00 | 12,5 | 155,56 | IKEA |
| Edredon 150cm | 17 | 40,00 | 680,00 | 20 | 552,85 | Conforama |
| Candeeiro teto wc | 3 | 9,99 | 29,97 | 25 | 23,98 | Leroy Merlin |
| Candeeiro wc | 17 | 14,99 | 254,83 | 25 | 203,86 | Leroy Merlin |
| Espelho wc | 7 | 15,99 | 111,93 | 23 | 91,00 | Leroy Merlin |
| Utensílios WC | 17 | 30,00 | 510,00 | 23 | 414,63 | Leroy Merlin |
| Cama 200 x 90 | 15 | 165,00 | 2.475,00 | 12,5 | 2.200,00 | Colmed |
| Cama 200 x 150 | 3 | 270,00 | 810,00 | 12,5 | 720,00 | Colmed |
| Cama 200 x 160 | 7 | 225,00 | 1.575,00 | 12,5 | 1.400,00 | Colmed |
| Topper 200 x 180 | 7 | 120,00 | 840,00 | 12,5 | 746,67 | Colmed |
| Almofada 60 x 45 | 34 | 5,00 | 170,00 | 12,5 | 151,11 | Colmed |

Apêndice 14 – Equipamento administrativo para a empresa Conde Távora

| Item | Quantidade | Unitário c/ IVA € | Total c/ IVA € | Taxa IVA % | Total s/ IVA € | Fornecedor |
|---------------------|------------|----------------------|-------------------|---------------|-------------------|------------|
| <i>Smartphone</i> | 2 | 119,00 | 238,00 | 23 | 193,50 | MEO |
| POS | 1 | 2.000,00 | 2.000,00 | 23 | 1.626,02 | Priceless |
| Computador portátil | 1 | 489,00 | 489,00 | 23 | 397,56 | MEO |

Apêndice 15 – Outros fixos tangíveis

| Item | Quantidade | Unitário c/ IVA € | Total c/ IVA € | Taxa IVA % | Total s/ IVA € | Fornecedor |
|--------------------|------------|----------------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Planta decorativa | 8 | 7,00 | 56,00 | 23 | 45,53 | IKEA |
| Planta decorativa | 1 | 19,99 | 19,99 | 23 | 16,25 | IKEA |
| Moldura | 31 | 5,00 | 155,00 | 23 | 126,02 | IKEA |
| Papel parede | 17 | 135,00 | 2.295,00 | 23 | 1.865,85 | Leroy Merlin |
| Manta | 17 | 27,95 | 475,15 | 20 | 386,30 | Conforama |
| Almofada decoração | 34 | 7,95 | 270,30 | 20 | 219,76 | Conforama |
| Cortinado | 18 | 19,99 | 359,82 | 20 | 292,54 | IKEA |
| Tapete | 34 | 14,50 | 493,00 | 20 | 400,81 | Conforama |
| Mural restaurante | 1 | 541,20 | 541,20 | 23 | 440,00 | Carlos Vala |

Apêndice 16 – Vendas Previstas



Empresa: **Conde Tavora**
Euros

Vendas + Prestações de Serviços

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Taxa de variação dos preços | | 1,50% | 1,50% | 1,50% | 1,50% | 1,50% |

| VENDAS - MERCADO NACIONAL | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Produto A * | 0 | 152 197 | 174 563 | 191 356 | 207 822 | 221 486 |
| Quantidades vendidas | | 2 348 | 2 653 | 2 865 | 3 066 | 3 219 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | | 13,00% | 8,00% | 7,00% | 5,00% |
| Preço Unitário | | 64,82 | 65,79 | 66,78 | 67,78 | 68,80 |
| Produto B * | 0 | 224 800 | 282 933 | 321 639 | 359 109 | 393 656 |
| Quantidades vendidas | | 8 992 | 11 150 | 12 488 | 13 737 | 14 836 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | | 24,00% | 12,00% | 10,00% | 8,00% |
| Preço Unitário | | 25,00 | 25,38 | 25,76 | 26,14 | 26,53 |
| Produto C * | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quantidades vendidas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | | | | | |
| Preço Unitário | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Produto D * | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Quantidades vendidas | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Taxa de crescimento das unidades vendidas | | | | | | |
| Preço Unitário | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL | 0 | 376 997 | 457 496 | 512 994 | 566 931 | 615 142 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL | 0 | 376 997 | 457 496 | 512 994 | 566 931 | 615 142 |
| TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL VENDAS | 0 | 376 997 | 457 496 | 512 994 | 566 931 | 615 142 |
| IVA VENDAS | 10,17% | 0 | 38 341 | 46 527 | 52 172 | 57 657 |

| | | | | | | |
|---|--------|---|---|---|---|---|
| TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS | 23,00% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|--------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS | 0 | 376 997 | 457 496 | 512 994 | 566 931 | 615 142 |
|--------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | | |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| IVA | 0 | 38 341 | 46 527 | 52 172 | 57 657 | 62 560 |
|-----|---|--------|--------|--------|--------|--------|

| | | | | | | |
|--------------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA | 0 | 415 338 | 504 023 | 565 166 | 624 588 | 677 702 |
|--------------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | | | | |
|-----------------------|---|-------|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Perdas por imparidade | % | 2,00% | 0 | 8 307 | 10 080 | 11 303 | 12 492 | 13 554 |
|-----------------------|---|-------|---|-------|--------|--------|--------|--------|

Apêndice 17 – CMVMC



EMPRESA: Conde Tavora
Euros

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

| CMVMC | Margem Bruta | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------|--------------|------|--------|---------|---------|---------|---------|
| MERCADO NACIONAL | | 0 | 87 156 | 107 995 | 122 060 | 135 697 | 148 118 |
| Produto A * | 90,00% | 0 | 15 220 | 17 456 | 19 136 | 20 782 | 22 149 |
| Produto B * | 66,00% | 0 | 71 936 | 90 539 | 102 924 | 114 915 | 125 970 |
| Produto C * | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Produto D * | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MERCADO EXTERNO | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Produto A * | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Produto B * | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL CMVMC | | 0 | 87 156 | 107 995 | 122 060 | 135 697 | 148 118 |
| IVA | 10,00% | 0 | 8 716 | 10 799 | 12 206 | 13 570 | 14 812 |
| TOTAL CMVMC + IVA | | 0 | 95 871 | 118 794 | 134 266 | 149 267 | 162 930 |

Apêndice 18 – FSE



Empresa: **Condé Tavora**
Euros

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Nº Meses | | 10 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| Taxa de crescimento | 0% | 0,50% | 0,50% | 0,50% | 0,50% | 0,50% |

| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|--------|--------|--------|--------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Subcontratos | 23,0% | 0,0% | 100,0% | 233,00 | 0,00 | 2 341,65 | 2 824,03 | 2 838,15 | 2 852,34 | 2 866,60 |
| Serviços especializados | | | | | | | | | | |
| Trabalhos especializados | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Publicidade e propaganda | 23,0% | 100,0% | 0,0% | | 748,00 | 300,00 | 300,00 | 301,50 | 303,01 | 304,52 |
| Vigilância e segurança | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Honorários | 23,0% | 100,0% | | 200,00 | 0,00 | 2 010,00 | 2 424,06 | 2 436,18 | 2 448,36 | 2 460,60 |
| Comissões | 23,0% | 0,0% | 100,0% | 690,00 | 0,00 | 6 934,50 | 8 383,01 | 8 404,82 | 8 446,85 | 8 489,08 |
| Conservação e reparação | 23,0% | 100,0% | | 50,00 | 0,00 | 502,50 | 606,02 | 609,05 | 612,09 | 615,15 |
| Materiais | | | | | | | | | | |
| Ferramentas e utensílios de desgaste rápido | 23,0% | 30,0% | 70,0% | 200,00 | 0,00 | 2 010,00 | 2 424,06 | 2 436,18 | 2 448,36 | 2 460,60 |
| Limos e documentação técnica | 23,0% | 100,0% | | 10,00 | 0,00 | 100,50 | 121,20 | 121,81 | 122,42 | 123,03 |
| Material de escritório | 23,0% | 30,0% | 70,0% | 100,00 | 0,00 | 1 005,00 | 1 212,03 | 1 218,09 | 1 224,16 | 1 230,30 |
| Artigos para oferta | 23,0% | 50,0% | 50,0% | 10,00 | 0,00 | 100,50 | 121,20 | 121,81 | 122,42 | 123,03 |
| Energia e fluidos | | | | | | | | | | |
| Electricidade | 23,0% | 30,0% | 70,0% | 300,00 | 0,00 | 3 015,00 | 3 636,09 | 3 654,27 | 3 672,54 | 3 690,90 |
| Combustíveis | 23,0% | 30,0% | 70,0% | 300,00 | 0,00 | 3 015,00 | 3 636,09 | 3 654,27 | 3 672,54 | 3 690,90 |
| Água | 6,0% | 30,0% | 70,0% | 300,00 | 0,00 | 3 015,00 | 3 636,09 | 3 654,27 | 3 672,54 | 3 690,90 |
| Deslocações, estadas e transportes | | | | | | | | | | |
| Deslocações e Estadas | 23,0% | 100,0% | | 50,00 | 0,00 | 502,50 | 606,02 | 609,05 | 612,09 | 615,15 |
| Transportes de pessoal | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Transportes de mercadorias | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | Tx IVA | CF | CV | Valor Mensal | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-----------------------------|--------|--------|-------|--------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Serviços diversos | | | | | | | | | | |
| Rendas e aluguéis | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Comunicação | 23,0% | 90,0% | 10,0% | 120,00 | 0,00 | 1 206,00 | 1 454,44 | 1 461,71 | 1 469,02 | 1 476,36 |
| Seguros | 0,0% | 100,0% | | | 0,00 | 1 100,00 | 1 100,00 | 1 100,00 | 1 100,00 | 1 100,00 |
| Royalties | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Contencioso e notariado | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Despesas de representação | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Limpeza, higiene e conforto | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outros serviços | 23,0% | 100,0% | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL FSE | | | | | 748,00 | 27 158,15 | 32 464,33 | 32 621,15 | 32 778,76 | 32 937,15 |

| | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FSE - Custos Fixos | 748,00 | 9 269,15 | 10 890,19 | 10 939,15 | 10 988,34 | 11 037,78 |
|---------------------------|---------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

| | | | | | | |
|-------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FSE - Custos Variáveis | 0,00 | 17 889,00 | 21 574,13 | 21 682,00 | 21 790,41 | 21 899,37 |
|-------------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

| | | | | | | |
|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL FSE | 748,00 | 27 158,15 | 32 464,33 | 32 621,15 | 32 778,76 | 32 937,15 |
|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

| | | | | | | |
|------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| IVA | 172,04 | 4 671,80 | 5 619,98 | 5 646,08 | 5 676,32 | 5 704,70 |
|------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|

| | | | | | | |
|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FSE + IVA | 920,04 | 31 829,95 | 38 084,31 | 38 267,23 | 38 455,07 | 38 641,85 |
|------------------|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

| Outros Gastos | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Segurança Social | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | 23,75% | 495 | 3 957 | 4 036 | 4 117 | 4 199 | 4 283 |
| Pessoal | 23,75% | 0 | 22 887 | 23 345 | 23 812 | 24 288 | 24 774 |
| Seguros Accidentes de Trabalho | 1,00% | 21 | 1 130 | 1 153 | 1 176 | 1 199 | 1 223 |
| Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia | 104,94 | 1 049 | 10 389 | 10 389 | 10 389 | 10 389 | 10 389 |
| N.º meses subsídio alimentação (meses) | | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| Comissões & Prémios | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | | | | | | |
| Pessoal | | | | | | | |
| Formação | | | 750 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Outros custos com pessoal | | | | | | | |
| TOTAL OUTROS GASTOS | | 1 565 | 39 113 | 39 423 | 39 993 | 40 576 | 41 169 |

| | | | | | | |
|---------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | 3 648 | 152 140 | 154 710 | 157 586 | 160 521 | 163 514 |
|---------------------------------|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|

| QUADRO RESUMO | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Remunerações | | | | | | | |
| Órgãos Sociais | | 2 083 | 16 660 | 16 993 | 17 333 | 17 680 | 18 033 |
| Pessoal | | 0 | 96 367 | 98 294 | 100 260 | 102 266 | 104 311 |
| Encargos sobre remunerações | | 495 | 26 844 | 27 381 | 27 928 | 28 487 | 29 057 |
| Seguros Accidentes de Trabalho e doenças profissionais | | 21 | 1 130 | 1 153 | 1 176 | 1 199 | 1 223 |
| Gastos de ação social | | 1 049 | 10 389 | 10 389 | 10 389 | 10 389 | 10 389 |
| Outros gastos com pessoal | | 0 | 750 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| TOTAL GASTOS COM PESSOAL | | 3 648 | 152 140 | 154 710 | 157 586 | 160 521 | 163 514 |

| Retenções Colaboradores | | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------|--------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Retenção SS Colaborador | | | | | | | |
| Gerência / Administração | 11,00% | 229 | 1 833 | 1 869 | 1 907 | 1 945 | 1 984 |
| Outro Pessoal | 11,00% | 0 | 10 600 | 10 812 | 11 029 | 11 249 | 11 474 |
| Retenção IRS Colaborador | 2,00% | 42 | 2 261 | 2 306 | 2 352 | 2 399 | 2 447 |
| TOTAL Retenções | | 271 | 14 693 | 14 987 | 15 287 | 15 593 | 15 905 |

Apêndice 20 – Financiamento



Empresa: Conde Tavora

Euros

Financiamento

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Investimento | 448 646 | -20 109 | -3 432 | -2 183 | -2 123 | -1 918 |
| Margem de segurança | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% | 2,00% |
| Necessidades de financiamento | 457 600 | -20 500 | -3 500 | -2 200 | -2 200 | -2 000 |

| Fontes de Financiamento | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Meios Libertos | 0 | 84 401 | 123 909 | 153 279 | 181 734 | 206 679 |
| Capital | 1 500 | | | | | |
| Outros instrumentos de capital | | | | | | |
| Empréstimos de Sócios | 150 000 | | | | | |
| Financiamento bancário e outras Inst. Crédito | 300 000 | | | | | |
| Subsídios | | | | | | |
| TOTAL | 451 500 | 84 401 | 123 909 | 153 279 | 181 734 | 206 679 |

N.º de anos reembolso

12,00

Taxa de juro associada

3,00%

N.º anos de carência

2022

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Capital em dívida (início período) | 300 000 | 300 000 | 275 000 | 250 000 | 225 000 | 200 000 |
| Taxa de Juro | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Juro Anual | 0 | 9 000 | 8 250 | 7 500 | 6 750 | 6 000 |
| Reembolso Anual | 0 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| Imposto Selb (0,4%) | 0 | 36 | 33 | 30 | 27 | 24 |
| Serviço da dívida | 0 | 34 036 | 33 283 | 32 530 | 31 777 | 31 024 |
| Valor em dívida | 300 000 | 275 000 | 250 000 | 225 000 | 200 000 | 175 000 |

Apêndice 21 – Ponto crítico operacional previsional



Empresa: Conde Tavora

Euros

Ponto Crítico Operacional Previsional

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Vendas e serviços prestados | 0,00 | 376 997,36 | 457 496,04 | 512 994,25 | 566 931,30 | 615 141,92 |
| Varição nos inventários da produção | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| CMMC | 0,00 | 87 155,74 | 107 994,93 | 122 059,91 | 135 697,21 | 148 118,46 |
| FSE Variáveis | 0,00 | 17 889,00 | 21 574,13 | 21 682,00 | 21 790,41 | 21 899,37 |
| Margem Bruta de Contribuição | 0,00 | 271 952,62 | 327 926,98 | 369 252,34 | 409 443,68 | 445 124,09 |
| Ponto Crítico | null | 247 746,02 | 255 175,45 | 258 171,98 | 261 441,05 | 265 139,17 |

Apêndice 22 – Demonstração de resultados



Empresa: Conde Tavora

Euros

Demonstração de Resultados Previsional

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vendas e serviços prestados | 0 | 376 997 | 457 496 | 512 994 | 566 931 | 615 142 |
| Subsídios à Exploração | | | | | | |
| Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos | | | | | | |
| Variação nos inventários da produção | | | | | | |
| Trabalhos para a própria entidade | | | | | | |
| CMMC | 0 | 87 156 | 107 995 | 122 060 | 135 697 | 148 118 |
| Fornecimento e serviços externos | 748 | 27 158 | 32 464 | 32 621 | 32 779 | 32 937 |
| Gastos com o pessoal | 3 648 | 152 140 | 154 710 | 157 586 | 160 521 | 163 514 |
| Impairidade de inventários (perdas/reversões) | | | | | | |
| Impairidade de dívidas a receber (perdas/reversões) | 0 | 8 307 | 10 080 | 11 303 | 12 492 | 13 554 |
| Provisões (aumentos/reduções) | | | | | | |
| Impairidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| Aumentos/reduções de justo valor | | | | | | |
| Outros rendimentos e ganhos | | | | | | |
| Outros gastos e perdas | | | | | | |
| EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) | -4 396 | 102 237 | 152 246 | 189 424 | 225 443 | 257 018 |
| Gastos/reversões de depreciação e amortização | 0 | 17 306 | 17 306 | 17 306 | 17 306 | 17 306 |
| Impairidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) | | | | | | |
| EBIT (Resultado Operacional) | -4 396 | 84 931 | 134 940 | 172 117 | 208 136 | 239 712 |
| Juros e rendimentos similares obtidos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Juros e gastos similares suportados | 0 | 9 036 | 8 283 | 7 530 | 6 777 | 6 024 |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS | -4 396 | 75 895 | 126 657 | 164 587 | 201 359 | 233 688 |
| Imposto sobre o rendimento do período | 0 | 15 015 | 26 598 | 34 563 | 42 285 | 49 075 |
| RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO | -4 396 | 60 880 | 100 059 | 130 024 | 159 074 | 184 614 |

Apêndice 23 – Mapa de *cash flows* operacionais



Empresa: Conde Tavora

Euros

Mapa de Cash Flows Operacionais

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| Meios Libertos do Projecto | | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IIRC) | -3 473 | 67 095 | 106 603 | 135 973 | 164 428 | 189 373 |
| Depreciações e amortizações | 0 | 17 306 | 17 306 | 17 306 | 17 306 | 17 306 |
| Provisões do exercício | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | -3 473 | 84 401 | 123 909 | 153 279 | 181 734 | 206 679 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | |
| Fundo de Maneio | -2 715 | 20 109 | 3 432 | 2 183 | 2 123 | 1 918 |
| CASH FLOW de Exploração | -6 188 | 104 511 | 127 341 | 155 462 | 183 857 | 208 597 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Capital Fixo | -445 931 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Free cash-flow | -452 119 | 104 511 | 127 341 | 155 462 | 183 857 | 208 597 |
| CASH FLOW acumulado | -452 119 | -347 608 | -220 267 | -64 805 | 119 053 | 327 650 |

Apêndice 24 – Plano de financiamento



Empresa: Conde Tavora

Euros

Plano de Financiamento

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ORIGENS DE FUNDOS | | | | | | |
| Meios Libertos Brutos | -4 396 | 110 544 | 162 327 | 200 727 | 237 935 | 270 572 |
| Capital Social (entrada de fundos) | 1 500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros instrumentos de capital | 150 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empréstimos Obtidos | 300 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Desinvest. em Capital Fixo | | | | | | |
| Desinvest. em FIMN | 0 | 20 109 | 3 432 | 2 183 | 2 123 | 1 918 |
| Proveitos Financeiros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total das Origens | 447 104 | 130 653 | 165 759 | 202 910 | 240 058 | 272 491 |
| APLICAÇÕES DE FUNDOS | | | | | | |
| Inv. Capital Fixo | 445 931 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inv Fundo de Maneio | 2 715 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imposto sobre os Lucros | | 0 | 15 015 | 26 598 | 34 563 | 42 285 |
| Pagamento de Dividendos | | | | | | |
| Reembolso de Empréstimos | 0 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 |
| Encargos Financeiros | 0 | 9 036 | 8 283 | 7 530 | 6 777 | 6 024 |
| Total das Aplicações | 448 646 | 34 036 | 48 298 | 59 128 | 66 340 | 73 309 |
| Saldo de Tesouraria Anual | -1 542 | 96 617 | 117 461 | 143 782 | 173 718 | 199 181 |
| Saldo de Tesouraria Acumulado | -1 542 | 95 075 | 212 536 | 356 318 | 530 036 | 729 217 |
| Aplicações / Empréstimo Curto Prazo | -1 542 | 95 075 | 212 536 | 356 318 | 530 036 | 729 217 |
| Soma Controlo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Apêndice 25 – Balanço previsional



Empresa: Conde Tavora

Euros

Balanço Previsional

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Activo Não Corrente | 445 931 | 428 625 | 411 318 | 394 012 | 376 706 | 359 400 |
| Activos fixos tangíveis | 33 074 | 28 522 | 23 970 | 19 418 | 14 866 | 10 314 |
| Propriedades de investimento | 412 857 | 400 103 | 387 348 | 374 594 | 361 840 | 349 086 |
| Activos Intangíveis | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Investimentos financeiros | | | | | | |
| Activo corrente | 2 945 | 89 221 | 196 949 | 329 662 | 491 115 | 676 949 |
| Inventários | 0 | 1 453 | 1 800 | 2 034 | 2 262 | 2 469 |
| Clientes | 0 | -8 307 | -18 387 | -29 691 | -42 182 | -55 736 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 1 945 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acionistas/sócios | | | | | | |
| Outras contas a receber | | | | | | |
| Diferimentos | | | | | | |
| Caixa e depósitos bancários | 1 000 | 96 075 | 213 536 | 357 318 | 531 036 | 730 217 |
| TOTAL ACTIVO | 448 876 | 517 845 | 608 267 | 723 674 | 867 821 | 1 036 349 |

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | | |
| Capital realizado | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 |
| Ações (quotas próprias) | | | | | | |
| Outros instrumentos de capital próprio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reservas | | -4 396 | 56 484 | 156 543 | 286 567 | 445 641 |
| Excedentes de revalorização | | | | | | |
| Outras variações no capital próprio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Resultado líquido do período | -4 396 | 60 880 | 100 059 | 130 024 | 159 074 | 184 614 |
| TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO | -2 896 | 57 984 | 158 043 | 288 067 | 447 141 | 631 754 |

| | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PASSIVO | | | | | | |
| Passivo não corrente | 300 000 | 275 000 | 250 000 | 225 000 | 200 000 | 175 000 |
| Provisões | | | | | | |
| Financiamentos obtidos | 300 000 | 275 000 | 250 000 | 225 000 | 200 000 | 175 000 |
| Outras Contas a pagar | | | | | | |
| Passivo corrente | 151 772 | 184 862 | 200 224 | 210 607 | 220 680 | 229 595 |
| Fornecedores | 77 | 10 642 | 13 073 | 14 378 | 15 644 | 16 798 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 153 | 24 220 | 37 151 | 46 230 | 55 037 | 62 797 |
| Acionistas/sócios | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 | 150 000 |
| Financiamentos Obtidos | 1 542 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras contas a pagar | | | | | | |
| TOTAL PASSIVO | 451 772 | 459 862 | 450 224 | 435 607 | 420 680 | 404 595 |

| | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS | 448 876 | 517 845 | 608 267 | 723 674 | 867 821 | 1 036 349 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|

Apêndice 26 – Principais indicadores



Empresa: Conde Tavora

Principais Indicadores

| INDICADORES ECONÓMICOS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------------------|---------|---------|------|------|------|------|
| Taxa de Crescimento do Negócio | | #DIV/0! | 21% | 12% | 11% | 9% |
| Rentabilidade Líquida sobre as vendas | #DIV/0! | 16% | 22% | 25% | 28% | 30% |

| INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|---|------|------|------|------|------|------|
| Retum On Investment (ROI) | -1% | 12% | 16% | 18% | 18% | 18% |
| Rendibilidade do Activo | -1% | 16% | 22% | 24% | 24% | 23% |
| Rotação do Activo | 0% | 73% | 75% | 71% | 65% | 59% |
| Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE) | 152% | 105% | 63% | 45% | 36% | 29% |

| INDICADORES FINANCEIROS | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------------|---------|------|-------|-------|-------|-------|
| Autonomia Financeira | -1% | 11% | 26% | 40% | 52% | 61% |
| Solvabilidade Total | 99% | 113% | 135% | 166% | 206% | 256% |
| Cobertura dos encargos financeiros | #DIV/0! | 940% | 1629% | 2266% | 3071% | 3979% |

| INDICADORES DE LIQUIDEZ | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|-------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Liquidez Corrente | 0,02 | 0,48 | 0,98 | 1,57 | 2,23 | 2,95 |
| Liquidez Reduzida | 0,02 | 0,47 | 0,97 | 1,56 | 2,22 | 2,94 |

| INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
|------------------------------|------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Margem Bruta | -748 | 262 683 | 317 037 | 358 313 | 398 455 | 434 086 |
| Grau de Alavanca Operacional | 17% | 309% | 235% | 208% | 191% | 181% |
| Grau de Alavanca Financeira | 100% | 112% | 107% | 105% | 103% | 103% |

Apêndice 27 – Avaliação do projeto



Empresa: Conde Tavora

Avaliação do Projeto / Empresa

| Na perspectiva do Projeto (Pré-Financiamento = 100% CP) | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| Free Cash Flow to Firm | -452 119 | 104 511 | 127 341 | 155 462 | 183 857 | 208 597 | 244 302 |
| Taxa de actualização $R_u = R_f + \beta_u \cdot (R_m - R_f)$ | 5,25% | 5,25% | 5,26% | 5,26% | 5,27% | 5,27% | 5,27% |
| Factor de actualização | 1,00 | 1,053 | 1,108 | 1,166 | 1,228 | 1,292 | - |
| Fluxos actualizados | -452 119 | 99 294 | 114 942 | 133 311 | 149 774 | 161 421 | 189 052 |
| Fuxos atualizados acumulados | -452 119 | -352 825 | -237 883 | -104 573 | 45 201 | 206 623 | 395 674 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 395 674 | | | | | | |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 25,02% | | | | | | |
| Pay Back period (arred ano inteiro) | 4 Anos | | | | | | |

| Na perspectiva do Projeto Pós-Financiamento | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Free Cash Flow to Firm | -452 119 | 104 511 | 127 341 | 155 462 | 183 857 | 208 597 | -180 672 |
| WACC | 3,94% | -70,70% | -157,24% | -227,94% | -280,51% | -317,91% | -317,91% |
| Factor de actualização | 1 | 0,293 | -0,168 | 0,215 | -0,387 | 0,844 | - |
| Fluxos actualizados | -452 119 | 356 637 | -759 109 | 724 360 | -474 591 | 247 102 | -214 023 |
| Fuxos atualizados acumulados | -452 119 | -85 482 | -854 591 | -130 231 | -604 822 | -357 720 | -571 742 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | -571 742 | | | | | | |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 11,71% | | | | | | |
| Pay Back period | 6 Anos | | | | | | |

| Na perspectiva do Investidor | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|--|----------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Free Cash Flow do Equity | -152 119 | 70 475 | 94 058 | 122 932 | 152 080 | 177 573 | 464 390 |
| Taxa de juro de activos sem risco | 0,25% | 0,25% | 0,26% | 0,26% | 0,27% | 0,27% | 0,27% |
| Prémio de risco de mercado | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% | 5,00% |
| Taxa de Actualização $R = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$ | 5,25% | 5,25% | 5,26% | 5,26% | 5,27% | 5,27% | 5,27% |
| Factor actualização | 1 | 1,053 | 1,108 | 1,166 | 1,228 | 1,292 | - |
| Fluxos Actualizados | -152 119 | 66 957 | 84 900 | 105 416 | 123 888 | 137 414 | 359 364 |
| Fuxos atualizados acumulados | -152 119 | -85 162 | -262 | 105 153 | 229 041 | 366 455 | 725 819 |
| Valor Actual Líquido (VAL) | 725 819 | | | | | | |
| Taxa Interna de Rentabilidade | 68,79% | | | | | | |
| Pay Back period | 3 Anos | | | | | | |