

Projeto

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

***Plano de Negócios – Criação de Hotel de Luxo para
Cães***

Érica Alexandra Morais Faustino

Peniche, Setembro de 2019

Projeto

Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira

***Plano de Negócios – Criação de Hotel de Luxo para
Cães***

Érica Alexandra Morais Faustino

Projeto Final de Mestrado realizada sob a orientação e coordenação da
Professora Doutora Ana Sofia Viana da Escola Superior de Turismo e Tecnologia do
Mar do Instituto Politécnico de Leiria.

Peniche, Setembro de 2019

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

“Aos meus pais, irmãos e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa da minha vida.”

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A realização deste projeto final de mestrado só foi possível, com o apoio e carinho das pessoas mais importantes da minha vida, às quais quero deixar o meu mais profundo reconhecimento e agradecimento.

Em primeiro lugar, aos meus pais, os grandes impulsionadores de todo o meu desempenho acadêmico até hoje, sem eles nada disto seria possível. Sou eternamente grata pelo amor incondicional e por todos os sacrifícios que fizeram e continuam a fazer em prol do bem-estar não só meu mas de toda a família.

Aos meus amigos e namorado por toda a paciência e apoio durante os períodos em que achava que não era capaz.

Agradeço á ESTM por todos os ensinamentos cruciais que fazem de mim hoje uma boa profissional.

Por fim, dedico este trabalho aos meus avós, aos que continuam presentes e aos que infelizmente, apesar da distância continuam sempre comigo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O presente trabalho desenvolve um plano de negócios, onde a ideia fundamental é o lançamento no mercado nacional, de um Hotel de Luxo para Cães já em 2020.

O aumento de cuidados com os animais, leva a novas oportunidades na área da saúde e bem-estar dos mesmos. O projeto consiste na implantação de um espaço com o objetivo, de receber cães, permitindo que os donos os deixem e/ou venham buscar a qualquer hora e a qualquer dia da semana, opção inexistente no mercado. Para além disso, terão a acesso às imagens da respetiva box onde fica o animal, podendo perceber como estão os animais, na ausência dos donos.

O lançamento deste projeto será feito em Torres Vedras, dada a existência de um terreno pertencente ao promotor do HLC e pela proximidade à cidade de Lisboa, onde se situa o aeroporto. Com o aumento de turistas, nacionais e internacionais, ter-se-á em conta a possibilidade de, a curto prazo, lá se irem entregar e levar os cães aos seus detentores.

O HLC terá capacidade para receber até 40 cães nos 365 dias do ano. Conta com um total de 17 funcionários que trabalham em três turnos distintos, de forma a garantir total acompanhamento ao animal. O terreno, com cerca de 5000m², servirá, para além de albergar o edifício do hotel, de espaço para o passeio dos animais que serão soltos várias vezes ao dia, sempre sob vigilância. Aquando da sua saída, poderão usufruir, igualmente, de banho, tosquia e corte de unhas.

O HLC conta com um plano estratégico que abrange todas as metas e objetivos da empresa para os próximos cinco anos. Esse plano permite que o HLC exiba os objetivos da empresa como mensuráveis e atingíveis. A cada ano, a equipa do HLC reavalia o seu plano para ajustar os seus objetivos e continuar a ter um plano estratégico para os próximos cinco anos.

Por fim, através da análise financeira verificou-se que o VAL final obtido foi de 119.071€ e foi também determinado que um investidor no HLC conseguiria receber o seu investimento de volta dentro de 6 anos. Entende-se que, apesar de haver riscos inerentes à abertura de qualquer negócio, este projeto tem viabilidade para avançar.

Palavras-chave: plano de negócios, cães, canil, hotel luxo.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

This paper develops a business plan, where the basic idea is the launch in domestic market, a Luxury Hotel for Dogs already in 2020.

The increase in animal care, leads to new opportunities in health and well-being of the same. The project consists in the implementation of a space with the objective of receiving dogs, allowing the owners to leave them and / or come to pick up any time and any day of the week, a non-existent option in the market. In addition, they will have access to the images of the respective box where the animal is, being able to understand how the animals are, in the absence of the owners.

The launch of this project will be made in Torres Vedras, given the existence of land belonging to the HLC promoter and the proximity to the city of Lisbon, where the airport is located. With the increase of tourists, national and international, will be taken into account the possibility that, in the short term, they will deliver and take the dogs to their owners.

The HLC will be able to receive up to 40 dogs 365 days a year. It has a total of 17 employees who work in three different shifts, to ensure full monitoring of the animal. The land, with about 5000m², will serve, in addition to housing the hotel building, space for walking animals that will be released several times a day, always under surveillance. When you leave, you can also enjoy bathing, clipping and nail clipping.

HLC has a strategic plan that covers all of the company's goals and objectives for the next five years. This plan allows HLC to view company objectives as measurable and achievable. Each year, the HLC team re-evaluates its plan to adjust its objectives and continue to have a strategic plan for the next five years.

Finally, the financial analysis showed that the final NPV obtained was € 119,071 and it was also determined that an investor in HLC would be able to get his investment back within 6 years. It is understood that although there are inherent risks to the opening of any business, this project is viable to move forward.

Keywords: business plan, dogs, kennel, luxury hotel.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1 - Organograma	14
Figura 2 – Localização do HLC	15
Figura 3 - Estrutura etária de Torres Vedras (2001 e 2011).....	22
Figura 4 – Índice de Envelhecimento em Torres Vedras	23
Figura 5 - População em Torres Vedras e por Nível de Instrução em 2001 e 2011.....	24
Figura 6 - População empregada segundos os setores de atividade económica.....	25
Figura 7 – Cães e/ou gatos no lar (em %)	28
Figura 8 - Processos de desenvolvimento de recursos humanos.....	37

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1 - Projeções do Banco de Portugal: 2018-2020	19
Tabela 2 – Município de Torres Vedras: população total e densidade populacional, por freguesia, 1991-2001-2011	21
Tabela 3 - Estrutura etária	22
Tabela 4 – Preços concorrência	29
Tabela 5 – Análise SWOT	31
Tabela 6 – Preços do HLC.....	32
Tabela 7 – Volume de negócios	47
Tabela 8 – Fornecimento e Serviços Externos (FSE).....	48
Tabela 9 – Gastos com o pessoal.....	49
Tabela 10 – Fundo de maneio necessário.....	50
Tabela 11 – Investimento em 2020.....	51
Tabela 12 – Financiamento	51
Tabela 13 – Demonstração de Resultados	52
Tabela 14 – Mapa de Cash Flow	53
Tabela 15 – Balanço previsional	54
Tabela 16 – Avaliação do projeto (na perspetiva do investidor).....	56

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

FM - Fundo de maneiio

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE - Fornecimento e Serviços Externos

HLC – Hotel de Luxo para Cães

ID - Índice de dependência

INE – Instituto Nacional de Estatística

PAEF - Programa de Assistência Económica e Financeira

PAN - Pessoas–Animais–Natureza

PEST - Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PS - Partido Socialista

SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities e threats

TCG - Produtos Tecnológicos em Portugal

TIR - Taxa interna de rentabilidade

VAL - Valor atualizado líquido

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
INTRODUÇÃO	1
1. CARACTERIZAÇÃO DO PROJETO	3
1.1. Objetivo da elaboração do plano de negócio	3
1.2. Importância de ser empreendedor	4
1.2.1 Tipos de Empreendedorismo	10
1.3. Descrição da Empresa	12
1.4. Missão, visão e objetivos estratégicos	13
1.5. Estrutura Organizacional	14
1.6. Localização	15
2. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE	17
2.1. Ambiente Mediata ou Contextual	17
2.1.1. Ambiente Político-Legal	17
2.1.2. Ambiente Económica	18
2.1.3. Ambiente Sociocultural	20
2.1.4. Ambiente Tecnológica	25
2.2. Mercado atual – serviços animais domésticos	27
3. PLANO DE MARKETING	29
3.1. Segmento de Mercado	29
3.2. Cliente alvo	29
3.3. Posicionamento	29
3.4. Análise da concorrência	29

3.5.	Análise SWOT	31
3.6.	Marketing Mix	32
3.6.1.	Produto	32
3.6.2.	Preço	32
3.6.3.	Promoção	33
3.6.4.	Distribuição	33
3.7.	Planeamento Estratégico	34
4.	PLANO DE GESTÃO DE “RECURSOS HUMANOS”	37
5.	PLANO OPERACIONAL	41
5.1.	Metas e Objetivos	41
5.2.	Processo de realização do Serviço	41
5.3.	Fornecedores	42
5.4.	Canais de comunicação	42
5.5.	Formas de Pagamento	43
5.6.	Controlo de Qualidade	43
5.7.	Plano de Ação	43
6.	PLANO FINANCEIRO	45
6.1.	Pressupostos gerais	45
6.2.	Volume de Negócios	46
6.3.	Fornecimento e Serviços Externos	47
6.4.	Gastos com o Pessoal	48
6.5.	Investimento em fundo Maneio Necessário	50
6.6.	Investimento	50
6.7.	Financiamento	51
6.8.	Demonstração de Resultados	52
6.9.	Mapa de Cash Flow Operacionais	52
6.10.	Balanço Previsional	54
6.11.	Avaliação do Projeto	55
	CONCLUSÃO	57
	BIBLIOGRAFIA	59

Introdução

O objetivo deste trabalho é criar e apresentar um plano de negócios para uma empresa que fornece serviços de hotel para cães, além de outros serviços relacionados.

O serviço de hotel para cães é um serviço prestado quando o proprietário precisa deixar os animais em algum local onde cuidem dos mesmos na sua ausência, satisfazendo não apenas as necessidades físicas e de higiene, mas também as necessidades de carinho e atenção.

O processo para o desenvolvimento deste trabalho começou por uma análise aos trabalhos existentes relacionados aos benefícios de animais de estimação, inovação e empreendedorismo, criação de planos de negócios e algumas ferramentas úteis.

Posteriormente, passou-se a estudar o contexto em que a empresa trabalhará, com a ajuda da análise PEST e uma análise de mercado, sendo também aplicada a análise SWOT.

Foram analisados os concorrentes da empresa. Isso incluiu uma análise dos produtos substitutos ou outras soluções usadas para atender a essa necessidade, bem como uma análise das características, vantagens e desvantagens das outras empresas que prestam esses serviços.

Tendo estudado o contexto da empresa, foi possível segmentar o mercado e escolher a meta e o posicionamento da empresa. Os principais fatores de sucesso também foram determinados e, a partir daí, foi possível definir a estratégia para a empresa e caracterizá-la. Descreveu-se o marketing mix da empresa e, por fim, foi realizada uma análise financeira para identificar se a empresa é economicamente viável, o que se veio a verificar.

Atente-se que a escolha deste projeto foi feita baseada em quatro princípios.

- ✓ Elevados conhecimentos do promotor sobre a área do negócio
- ✓ Rentabilização do espaço físico já existente
- ✓ Aproveitar a tendência de aumento do turismo e o crescimento de serviços de cuidados para animais domésticos.

Aproveitando esta oportunidade de mercado o HLC tem como principal objetivo ser uma referência no que toca a cuidados com os cães e o seu bem-estar na ausência dos donos.

1. Caracterização do Projeto

1.1. Objetivo da elaboração do plano de negócio

O Plano de negócios de uma empresa é confidencial e deve ser distribuído somente para aqueles que necessitam consultá-lo, devido aos vínculos que tem ou poderão vir a ter com a empresa, entre eles os maiores utilizadores externos encontra-se bancos, parceiros, sócios e investidores (Duarte & Esperança, 2014).

O plano de negócios permite que o empreendedor formalize os estudos a respeito das suas ideias, gerando-as num negócio. Como tal, este documento deverá ser constituído por diferentes pontos, como o conceito do negócio, os riscos, os concorrentes, o perfil do mercado e dos clientes, as estratégias de marketing, o plano financeiro, todos estes pontos têm o objetivo de viabilizar o novo negócio (Rosa, 2007).

Dornelas (2002) refere que não há uma estrutura única e específica a adotar na elaboração de um plano de negócios, visto que cada negócio tem as suas particularidades e semelhanças e não é possível expor um modelo padrão que seja universal e aplicável aos diferentes negócios.

Contudo, “O plano de negócios mais corrente é um Plano Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”), que irá definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. Ele contempla tópicos tais como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de cash-flow e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projeto.” (IAPMEI, 2006, p. 4).

Assim, “esta fase é uma das fundamentais para o sucesso da sua empresa. Vai passar para o papel de forma estruturada todas as ideias que desenvolveu até ao momento. É momento de discutir estratégias, definir prioridades, descartar ideias menos boas. É nesta fase que

elabora aquele que será o cartão-de-visita da sua empresa junto de potenciais investidores e financiadores externos. O objetivo desta fase é que equipa conceba um plano de negócios que exponha de forma realista como é que a equipa planeia transformar as suas ideias num negócio exequível, sustentável e lucrativo” (idem).

Os objetivos principais da elaboração deste plano de negócios são:

- . Elaborar e dar corpo a uma estratégia empresarial que se traduza no modelo de gestão para a recuperação do investimento;
- . Divulgar e promover os seus produtos/serviços, com o intuito de conseguir a satisfação daqueles que o adquirem, contribuindo deste modo para o aumento do seu volume de negócios;
- . Promover a diferenciação e a qualidade dos nossos serviços, junto daqueles que o adquirem, como da própria concorrência.
- . Para cada um dos objetivos terão de ser tomadas medidas em áreas distintas: estratégia comercial, estratégias de Marketing, estratégias institucionais e gestão operacional;
- . O Marketing, será um dos princípios alvo de estudo, atribuindo-lhe uma força estratégica relevante, para o sucesso do negócio a ser desenvolvido, através da divulgação da marca, como da criação de campanhas promocionais.

1.2. Importância de ser empreendedor

Segundo Stevenson (1990, p. 23), “Empreendedorismo é o processo através do qual os indivíduos – quer estejam ou não dentro de uma organização – procuram oportunidades independentemente dos recursos que controlam”. O empreendedorismo pode assim ser abordado como um processo onde é possível colocá-lo por etapas para que possa ser desmistificado, compreendido e ser visto de uma forma lógica onde se consegue perceber claramente onde e como se falhou. Este processo visa sempre a criação de valor, podendo ser para “criar dinheiro” e/ou para criar algo para a sociedade.

Existem inúmeras interpretações para o conceito de “valor”/“criação de valor”, no entanto, de acordo com Adam Smith (Carvalho & Filipe, 2010), o valor de um bem ou serviço particular é determinado pelo seu custo de produção, isto é, se algum bem ou serviço é dispendioso em termos de produção então o seu valor é elevado. Assim, para que um empreendedor acrescente valor tem de conseguir que o resultado da sua ação seja superior

ao montante inicialmente investido (quer seja em termos de dinheiro, tempo, esforço, entre outros possíveis) por si e pelos seus colaboradores. O processo empreendedor passa, portanto, pela criação de valor, conseguindo assim criar valor para si e para a sociedade. Criar valor para a sociedade é, segundo Trigo (2007, p. 3), "...um requisito essencial para a sustentação do empreendedorismo porque quanto mais a maré sobe mais os barcos se levantam. Além disso, ser-se rico num país pobre é uma qualidade amarga".

De acordo com Dornelas (2007, p. 21), este é um processo algo complexo pois "...o processo empreendedor envolve todas as funções, acções, e actividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las". Torna-se assim fácil de constatar que se trata de um processo contínuo e algo complexo pois existem inúmeros fatores condicionantes.

De acordo ainda com Trigo (2007, p. 19), os empreendedores criam, com o processo empreendedor, "um itinerário mental para programar, executar, controlar e validar" as suas acções. Isto permite aos empreendedores controlarem e analisarem constantemente o que fazem e como o fazem, conseguindo assim decidir de forma mais eficaz, escolhendo em cada momento a melhor solução. Acrescenta também que estes processos "...são autossustentáveis, isto é, ocorrem de uma forma contínua e o empreendedorismo torna-se naquilo que realmente deve ser: uma atividade permanente inserida na vida normal de qualquer organização". Este é um processo de indivíduos, mas também de grupos, é um processo complexo onde existem demasiados fatores externos altamente instáveis e com diversos indivíduos envolvidos. Torna-se assim difícil que apenas uma pessoa (o empreendedor) consiga lidar com tudo. Desta forma, em qualquer etapa do processo o empreendedor irá necessitar de quem o auxilie de forma a completar o processo empreendedor com o sucesso desejado.

Existem vários modelos que descrevem o processo empreendedor. No modelo descrito por Trigo (2007), é demonstrado que se trata de um processo contínuo, pondo "a nu" desde a identificação da ideia/percepção da oportunidade até à estruturação daquilo que será o resultado final há um longo caminho a percorrer:

1. Identificação da oportunidade: Nesta primeira etapa saltam à vista fatores importantes como a inovação e a exploração de oportunidades. Drucker (1993) identificou sete fontes

de oportunidades inovadoras, isto é, sete formas de encontrar uma oportunidade e atingir o sucesso. As quatro primeiras dizem respeito ao interior da indústria e/ou da empresa e as últimas três fontes, por seu turno, referem-se ao ambiente social e intelectual envolvente:

- O inesperado: Os empreendedores atingem o sucesso ou o insucesso de forma, mais ou menos, inesperada conseguindo encontrar uma oportunidade “quase por acaso”.

- Uma incongruência: A oportunidade é encontrada porque os empreendedores conseguem descobrir uma discrepância entre o que é atualmente oferecido no mercado e o que os clientes realmente querem. Assim, os empreendedores devem tentar compreender qual o valor do que realmente existe no mercado e do que as pessoas querem e/ou poderá ser criado, analisando tanto o ambiente externo como o interno.

- Necessidade de processo: Aqui trata-se de identificar num terminado processo (seja ele ao nível dos serviços ou da indústria) uma forma de o melhorar conseguindo assim adicionar valor ao mesmo e criar uma vantagem competitiva. Trata-se aqui de, com a mesma estrutura, procurar fazer algo mais.

- Alterações nas estruturas da indústria e do mercado: As oportunidades surgem de mudanças ocorridas nas indústrias e/ou no mercado que alteram as “regras do jogo” possibilitando o aparecimento de oportunidades nestes espaços. Estas alterações podem ser provocadas por diversos fatores, podendo estes surgir ou não de imposições legais.

- Mudanças demográficas: Estão aqui enquadradas as oportunidades resultantes da mudança demográfica da população. Fatores como o envelhecimento da população, o aumento da idade da reforma, a dispersão da população num determinado local, o seu nível educacional e o seu poder de compra, entre outros, podem servir para se descortinarem novas oportunidades.

- Mudanças de percepção: Novos hábitos de consumo, novos comportamentos dos consumidores ou simples mudanças de percepção que os consumidores têm em relação a um determinado produto/serviço são também consideradas oportunidades. Aqui dá-se uma quebra com o passado, havendo espaço para algo novo, para um novo padrão que gera

novas oportunidades, necessitando estas de serem rapidamente identificadas pelos empreendedores de forma a terem sucesso.

- Novos conhecimentos: Aqui encontram-se as oportunidades resultantes de inovações introduzidas pelos empreendedores, quer sejam a nível técnico, científico ou social. Esta fonte de oportunidade é a que Drucker apelida de “*superestrela da capacidade empreendedora*” pois é aqui que há espaço para os verdadeiros empreendedores visionários brilharem.

2. Conceito de Negócio: Por conceito de negócio entende-se “o produto, serviço, processo ou solução que melhor capitaliza a oportunidade identificada pelo empreendedor” (Trigo, 2007, p. 20). A definição de que tipo de conceito de negócio se pretende, especialmente porque para uma única oportunidade existem inúmeras formas de a potenciar, é algo que terá grande impacto no futuro da ideia/ projeto pois é aquilo que a fará desenvolver-se de uma forma ou de outra, com as consequências que isso naturalmente acarreta. Assim, o conceito de negócio deverá fazer face a uma oportunidade existente previamente identificada pelo empreendedor, sendo a base de todo o trabalho que será feito posteriormente. Este conceito de negócio deverá ser único, abrangente, exequível, sustentável e ter consistência interna.

3. Recursos Necessários: Após ser definido um correto plano de negócio é necessário verificar que recursos serão necessários para o projeto/ideia. Estes recursos irão depender de projeto para projeto, de ideia para ideia, e do espaço temporal em que o projeto se encontra. Entre os recursos que os empreendedores poderão necessitar encontram-se:

- Recursos humanos: A empresa/projeto poderá necessitar dos mais variados tipos de recursos humanos com as mais variadas qualificações.

- De distribuição: Ter bons canais de distribuição é algo muito importante. Por canais de distribuição entende-se o sistema composto por diversas entidades (empresas, equipamentos, pessoas, entre outros) que conduzem e dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor/prestador de serviços, até ao consumidor final. Aqui será importante que o empreendedor planeie uma correta distribuição dos seus produtos/serviços para que

possam estar no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários (Lages, 2008).

- De fontes de abastecimento: O empreendedor necessita de analisar quais as matérias e materiais que irá necessitar, assim como tem de averiguar quais serão os fornecedores que o podem servir de forma mais adequada.

- Financeiros: O empreendedor necessitará, muito provavelmente de capital para a sua ideia/projeto. Assim, de acordo com Ferreira (2010), os empreendedores podem financiar os seus projetos através de seis formas “genéricas”, sendo que devem todas ser devidamente consideradas e analisadas: Promotores; os “3F’s” (“*Friends*”, “*Family*” “*and Fools*”); Investidores Estratégicos; Banca e Leasing; Fundos de Investimento e Sistemas de Incentivos;

- De instalações: Caso sejam necessárias instalações, o empreendedor deverá igualmente analisar todas as situações e todos os fatores para selecionar a opção que melhor satisfaça o seu projeto/empresa

- Proteção legal: Por vezes é necessário e recomendável que o empreendedor tenha determinados licenciamentos, patentes ou qualquer outra forma de proteção legal que o mesmo ache conveniente para resguardar o seu negócio/projeto.

- Boa rede de contactos: Este é um dos mais importantes recursos para os empreendedores.

De referir que, segundo Trigo (2007, p. 24) este é “um dos mais importantes recursos de que o empreendedor necessita para viabilizar o seu projeto”. A autora chega mesmo a afirmar que “...na realidade ela é não só necessária como indispensável a toda a atividade empresarial”. É assim visível o importante papel que uma boa rede de contactos representa pelo que, o empreendedor deverá tentar obter um bom “*networking*” que lhe permita realizar o seu projeto da melhor forma.

4. Aquisição dos Recursos Necessários: Nesta quarta etapa do processo empreendedor há lugar à aquisição dos recursos necessários e previamente identificados, sendo que, consoante o tipo de recursos e a situação existem variadíssimas formas de o fazer. O

empreendedor deverá procurar sempre a forma mais eficiente e eficaz de adquirir os recursos necessários.

5. Implementação e Gestão: É vital para um empreendedor ter uma eficaz gestão do seu negócio/projeto. Isto mesmo é defendido por Trigo (2007, p. 25) que refere que “A gestão do negócio é um fator crítico e nunca é demais afirmar que o sucesso do empreendedorismo tem três segredos: o primeiro é boa gestão, o segundo é boa gestão e o terceiro é boa gestão”. Para obter uma gestão adequada, o empreendedor deverá começar por analisar exatamente o que pretende para o seu projeto, elaborando a estratégia do mesmo.

O empreendedor para conseguir que a implementação e a gestão do seu negócio “cheguem a bom porto”, deverá assim analisar com exatidão o seu projeto/empresa, deverá compará-lo ao restante mercado e em seguida definir exatamente o que pretende decidindo de que forma se vai posicionar no mercado.

Analisado o mercado e a nossa posição no mesmo e definida a estratégia e o posicionamento de forma adequada, o empreendedor conseguirá certamente obter uma boa combinação de variáveis que o levará a ter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e no fundo a criar valor para os acionistas, para o mercado e para a organização.

6. Saída Estratégica: A etapa seis, última deste contínuo processo empreendedor, corresponde à saída estratégica. Nesta fase o empreendedor fecha um ciclo e dá lugar a um novo ciclo explorando uma nova oportunidade identificada. Existem inúmeras saídas estratégicas possíveis para a ideia/projeto que o empreendedor iniciou como sair da empresa (quer por insolvência quer venda), expandir e/ou diversificar a empresa, concentrar-se no negócio “*core*”, partir para “*franchising*”, transmitir o negócio a possíveis herdeiros, entre outras soluções. Ferreira (2010) acrescenta que, mesmo em caso de insucesso, cerca de 62% dos empreendedores repetem todo o processo empreendedor noutro projeto/ideia, que aproximadamente 29% vão trabalhar por conta de outrem e que apenas 9% dos empreendedores se retira. Ainda de acordo com Trigo (2007), os verdadeiros empreendedores continuam sistematicamente a aplicar os ganhos que obtiveram na

exploração em novos produtos/serviços e com toda a força e “querer” que os move, continuam assim a perseguir novas oportunidades e “brechas” no mercado.

Este é um processo que embora seja bastante complexo, contínuo e com inúmeras variantes e fatores externos onde cada projeto é um projeto, é ao mesmo tempo um processo muito importante e fundamental para qualquer empreendedor. Torna-se facilmente perceptível que através do processo empreendedor, caso o mesmo seja devidamente estruturado e ponderado, os empreendedores terão maiores probabilidades de conseguir uma combinação inovadora de recursos e assim obter uma vantagem competitiva sobre a restante concorrência.

1.2.1 Tipos de Empreendedorismo

O empreendedorismo é um fenómeno transversal, podendo tratar-se de um fenómeno social, cultural, psicológico e económico, podendo ter um impacto significativo na sociedade e na economia¹. Existem então várias formas e tipos de empreendedorismo que, desde cumprindo o conceito básico de empreendedorismo, pode assim ramificar para inúmeros tipos de empreendedorismo. Pode-se então “classificar” o empreendedorismo de várias formas tendo como base de diferenciação praticamente tudo o que quisermos. Alguns exemplos são o empreendedorismo familiar, local, municipal, de capital, eletrónico, feminino/masculino, entre muitos outros (Sarkar, 2010). No entanto importa destacar três tipos de empreendedorismo que são os mais comuns e os que têm ganho maior relevância nos últimos tempos:

- **Empreendedorismo “Start-Up”:** O empreendedorismo “*start-up*” é, possivelmente, o mais “conhecido” e mais “comum”, tratando-se do empreendedorismo no seu estado puro. Aqui o empreendedor procura empreender a sua ideia, criar o seu próprio negócio e tenta criar valor para si e para a sociedade procurando fundamentalmente a obtenção de lucro.

- **Intra-Empreendedorismo:** Intra-empreendedorismo significa empreender internamente, isto é, inserido numa organização. Assim, intra-empreendedor é o indivíduo que toma a iniciativa de criar, inovar e procurar novas oportunidades e negócios para a organização na qual trabalha. De acordo com Pinchot III (1985, p.3), os “intra-empreendedores são ‘sonhadores que agem’, são aqueles que assumem responsabilidade por criarem e inovarem

em qualquer área da organização”. Hashimoto (2006, p. 32) classifica o intra-empendedor como "qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de carácter empreendedor na organização”.

O intra-empendedor move-se pela liberdade que tem de fazer o que quer e do prazer que encontra por desenvolver os seus próprios projetos ainda que englobados numa determinada organização. Isto implica, no entanto, que as organizações promovam uma cultura de criatividade, de inovação, de responsabilidade e liberdade nos seus funcionários. Só assim, em modelos de negócio e estruturas ágeis e flexíveis poderão surgir intra-empendedores.

Sarkar (2010) refere que este é um recurso ainda pouco explorado nas empresas e que pode ser a chave para que a empresa consiga obter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. É assim importante dar oportunidade a todos os funcionários da empresa, não menosprezar ninguém dentro da organização e promover a criatividade e inovação internamente pois poderá ser uma grande mais-valia para a empresa.

Conclui-se que intra-empendedores são todos aqueles que, dentro de uma organização, criam e inovam assumindo responsabilidade por isso. O intra-empendedor pode trazer muitas vantagens para a organização, estando no entanto, altamente dependente dos aspetos organizacionais da empresa em que os mesmos se inserem.

- **Empendedorismo Social:** Tal como já foi referido, empreendedorismo não se trata apenas de criar riqueza e valor para o empreendedor e para o mercado, trata-se também de criar valor para a sociedade. Assim, por empreendedor social, entende-se aquele indivíduo que possui soluções inovadoras para os problemas sociais e as põe em prática. São pessoas ambiciosas, persistentes, obcecadas muitas vezes pelas suas ideias, abordam as grandes questões sociais e comprometem a sua vida para mudar realmente algo, oferecendo novas ideias para uma mudança de larga escala (Ashoka, 2011).

Por seu turno, Dees (1998, p.23) descreve os empreendedores sociais como aqueles que “desempenham o papel de agentes da mudança no setor social ao adotar uma missão para criar e manter valor social (e não apenas valor privado), aqueles que reconhecem e procuraram obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão, (...), aqueles que

prestam contas com transparência às clientelas”. Ainda de acordo com o autor, este não é um conceito novo, pois estes sempre existiram apesar de não serem assim designados.

Este tipo de empreendedorismo está normalmente associado a atividades sem fins lucrativos o que é errado pois é perfeitamente possível fazer coexistir uma atividade que cria valor para a sociedade e que ao mesmo tempo cria riqueza para a empresa. Exemplos de empreendedorismo social constam quer bancos alimentares e associações de caridade (que não tem fins lucrativos), quer empresas que visam a reutilização de resíduos ou a venda de produtos reciclados ou mesmo, organizações “mistas” que combinam entre atividades com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

Conclui-se, assim, que este tipo de empreendedorismo tem sempre como missão principal fazer “algo” pela sociedade, embarcando numa “missão social” e só depois procura obter lucro, o que acontece como consequência do seu trabalho. Esta forma e razão pela qual os empreendedores sociais se movem, afeta naturalmente a sua forma de identificar oportunidades.

1.3. Descrição da Empresa

O Hotel de Luxo para Cães, doravante designado HLC, é um projeto, construído de raiz, que conta com espaço / boxes para 40 cães, em Torres Vedras.

A escolha do local recai no facto do proprietário ter um terreno no local, com cerca de 5.000m² e adorar cães. Conta com um total de 17 funcionários, que trabalham em três turnos distintos, salvaguardando-se os cuidados e a vigilância aos animais 24 horas por dia. Para a constituição do HLC contam-se com 50.000€ em capitais próprios, tendo o restante (cerca de 70.000€) de ser pedido à banca.

Para a maioria das pessoas que possuem um cão, ter alguém a cuidar deles enquanto está fora pode ser um grande problema. Isso inclui férias, viagens de negócios ou outros compromissos de longa distância. Simplesmente, quem pode cuidar dos cães enquanto o proprietário está ausente? O HLC concentra-se principalmente em fornecer cuidados diurnos e noturnos para cães. No entanto, também serão fornecidos serviços secundários, como banho, tosquia e corte das unhas.

A estadia diária terá o preço de 17,50€ e o serviço de banhos, escovagens e corte de unhas custa 25€. O valor da diária não inclui a ração do animal.

Como se poderá analisar pela análise feita neste documento, o projeto tem toda a viabilidade financeira para avançar.

1.4. Missão, visão e objetivos estratégicos

Missão

Proporcionar um espaço de refúgio seguro para os cães, na ausência dos donos.

Visão Geral dos Negócios

Durante os seus primeiros anos, o HLC concentrar-se-á principalmente em fornecer cuidados diurnos e noturnos para os cães. No entanto, também fornecerá serviços secundários, tentando vender-se o pacote de banho, tosquia e corte de unhas. A longo prazo, é possível que possamos expandir para fornecer cuidados diurnos e noturnos a outros animais além de cães.

O serviço incluiu o fornecimento de cuidados 24 horas para os animais colocados sob os cuidados do HLC. Isso também inclui a colocação de webcams em cada uma das boxes, às quais os proprietários podem conectar-se para garantir que os seus animais estão a ser bem cuidados. Esse recurso funcionará como um dos “pontos de venda exclusivos”. Depois, para que os cães, sob os cuidados do HLC, levem uma vida ativa e saudável, contarão com jardins fechados ao redor do edifício, ajudando a garantir que ficam seguros.

A longo prazo, poderemos adotar outros serviços de cuidados com os animais, como atendimento veterinário permanente, espaço de vendas de produtos para animais e aulas de treino.

Objetivos

O HLC conta com um plano estratégico que abrange todas as metas e objetivos da empresa para os próximos cinco anos. Esse plano permite que o HLC exiba os objetivos da empresa como mensuráveis e atingíveis. A cada ano, a equipa do HLC reavalia o seu plano para ajustar os seus objetivos e continuar a ter um plano estratégico para os próximos cinco anos.

Alguns dos objetivos incluem:

- Aumentar o número de hóspedes, ano após ano (está prevista uma média de 25 cães por dia, espera-se que atinja os 40 cães);
- Aumentar a faturação, decorrente do número do aumento de hóspedes;
- Liderar pelos custos (nos primeiros 3 anos de atividade não há aumento dos preços, para cativar clientes);
- Diferenciação (através de inclusão de webcams nas boxes);
- Aprimorar nos serviços de limpeza, bem como todos os espaços exteriores envolventes;
- Aumentar os serviços disponíveis.

1.5. Estrutura Organizacional

Como se pode observar no organograma abaixo o HLC contará com:

- Gestor do Hotel: responsável por estabelecer a melhor política de tarifas de acordo com a oferta e procura; gerir despesas e realizar ações corretivas quando os orçamentos não forem cumpridos; acompanhar e gerir a rotina e o cumprimento das tarefas; recrutar colaboradores; administrar o contacto com fornecedores.

- Gestor de Marketing e Comunicação: Construir o site e geri-lo; gestão de redes sociais; controlar índice de satisfação dos donos dos cães; tratar das reservas; atendimento telefónico aos clientes; desenvolvimento de campanhas de marketing.

- Colaboradores: 15 funcionários, distribuídos por três turnos com função de receção, limpeza das boxes, cuidados de higiene aos animais, alimentação, etc.



Figura 1 - Organograma

Atente-se que sempre que for necessário será chamado um veterinário, para urgências com os animais. O valor da consulta não está incluído na estadia do animal.

1.6. Localização

O HLC fica em Torres Vedras, junto às principais vias de acesso à cidade, a 5 minutos da A-8. Conta com área superior a 5000m², tem um poço e uma nascente. A morada será apenas publicitada aquando da abertura da empresa.

Características Gerais:

- Terreno 5440m²;
- Portas de segurança com fechadura eletrónica nas boxes;
- Pré-instalação de ar condicionado;
- Caixilharia em alumínio;
- Sistema de webcams;
- Central de segurança para deteção de incêndios.



Figura 2 – Localização do HLC

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Análise do Meio Envolvente

2.1. Envolvente Mediata ou Contextual

2.1.1. Envolvente Político-Legal

No contexto político atual Portugal vive um clima de estabilidade. Encontra-se em funções o XXI Governo Constitucional que tomou posse a 26 de novembro de 2015 e vigora para a legislatura de 2015 a 2019 (outubro).

A legislatura anterior foi fortemente marcada pela implementação do Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF), acordado em maio de 2011. O PAEF assentou em três pilares: consolidação orçamental, estabilidade do sistema financeiro e transformação estrutural da economia portuguesa.

O Programa expirou a 30 de junho de 2014, no qual Portugal recebeu do Fundo Monetário Internacional, da Comissão Europeia e do Banco Central o valor de 78,26 mil milhões de euros. Portugal encontra-se agora numa fase de monitorização pós-programa, em linha com o previsto nas regras europeias e do Fundo Monetário Internacional (FMI). As regras europeias determinam que quando um país conclui um programa de assistência permanece sob vigilância até que pague pelo menos 75% do montante recebido. Sendo assim, Portugal permanecerá sob a vigilância do FMI até 2022 e da União Europeia até 2035.

A realização das eleições legislativas, ocorridas no dia 4 de outubro 2015, veio de encontro com as sondagens que indicavam que nenhum dos partidos detinha uma maioria absoluta. Após o Governo da coligação Portugal à Frente (Partido Social Democrata e CDS – Partido Popular), com maioria relativa, não ter conseguido apoio parlamentar maioritário para entrar em funções, foram feitos três acordos de incidência parlamentar firmados bilateralmente entre o Partido Socialista (PS) e os outros três partidos de esquerda, que, para tal, com o apoio do deputado do Pessoas–Animais–Natureza (PAN), fizeram aprovar na Assembleia da República uma moção de rejeição do programa do XX Governo Constitucional, que não chegou a entrar em funções, tendo governado apenas em gestão corrente.

Depois, concretamente, sobre o caso dos animais, cães em concreto para o nosso negócio, a 13 abril de 1993 é aprovada, para ratificação, a Convenção Europeia para a Proteção dos Animais de Companhia, aberta à assinatura dos estados membros do Conselho da Europa em 13 de novembro de 1987. Aí se reconhece que o homem tem uma obrigação moral de respeitar todas as criaturas vivas, tendo presentes os laços particulares existentes entre o homem e os animais de companhia. Mas em Portugal, só em 2017 é que a lei vem definir o estatuto jurídico dos animais; a Lei 8/2017 de 3 de março, estabelece um estatuto jurídico dos animais, reconhecendo a sua natureza de seres vivos dotados de sensibilidade. Os animais são seres vivos dotados de sensibilidade e objeto de proteção jurídica em virtude da sua natureza.

Em 2018, a lei n.º 15/2018, de 27 de março, vem possibilitar a permanência de animais de companhia em estabelecimentos comerciais, sob condições específicas, procedendo à segunda alteração ao regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração, aprovado no Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 102/2017, de 23 de agosto. É permitida a permanência de animais de companhia em espaços fechados, mediante autorização da entidade exploradora do estabelecimento expressa através de dístico visível afixado à entrada do estabelecimento, sendo sempre permitida a permanência de cães de assistência. A permissão anteriormente prevista tem como limite a permanência em simultâneo de um número de animais de companhia determinado pela entidade exploradora do estabelecimento, de modo a salvaguardar o seu normal funcionamento.

2.1.2. Envolvente Económica

Ao fim de cinco anos em recessão, os indicadores apontam para uma inversão desta tendência desde 2014. Depois da taxa de desemprego ter atingido os 18% em 2012, em dezembro de 2013 essa taxa situava-se nos 15,4%. Em 2014, finalmente, o PIB teve um crescimento positivo entre 0,5% a 1%, e que o consumo privado e o investimento comecem a evidenciar passos ascendentes.

No entanto, houve um crescimento modesto até 2016, não sendo portanto expectável uma substancial inversão positiva da economia portuguesa nos próximos anos. O enquadramento político nacional associado às eleições legislativas em 2015, as incertezas

ao nível da política europeia e a situação da Crimeia e da Rússia, tiveram impactos profundos na economia nacional, contribuindo para uma maior dificuldade na recuperação de setores industriais com exposição a custos energéticos, de transporte e de câmbio.

Prevê-se que a procura interna privada apresentará um ritmo de crescimento compatível com a continuação da desalavancagem dos agentes económicos privados (famílias e empresas não financeiras). O maior crescimento nominal da economia, a prevalência de taxas de juro historicamente baixas e a existência de saldos primários positivos permitirão o início do processo de redução da dívida pública em percentagem do PIB. Finalmente, o crescimento projetado para a economia portuguesa é compatível com uma progressiva redução da taxa de desemprego, não obstante a sua persistência em níveis elevados. A inflação manter-se-á em níveis reduzidos, mas com tendência de aumento gradual até ao final do horizonte de previsão, para valores ainda assim inferiores aos projetados para o conjunto da área do euro.

Tabela 1 - Projeções do Banco de Portugal: 2018-2020

	Pesos	Projeções março 2018				BE dezembro 2017			
		2017	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)	2017 ^(p)	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)
Produto interno bruto	100,0	2,7	2,3	1,9	1,7	2,6	2,3	1,9	1,7
Consumo privado	65,0	2,2	2,1	1,9	1,7	2,2	2,1	1,8	1,7
Consumo público	17,6	0,1	0,5	0,4	0,5	0,1	0,6	0,4	0,2
Formação bruta de capital fixo	16,1	9,0	6,5	5,6	5,4	8,3	6,1	5,9	5,4
Procura interna	99,0	2,8	2,7	2,3	2,2	2,7	2,5	2,2	2,1
Exportações	43,1	7,9	7,2	4,8	4,2	7,7	6,5	5,0	4,1
Importações	42,1	7,9	7,7	5,4	5,0	7,5	6,7	5,5	4,8
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em pp) ^(a)									
Procura interna		1,2	1,1	1,1	1,0	1,2	1,2	1,0	1,0
Exportações		1,5	1,2	0,8	0,7	1,5	1,2	0,9	0,7
Emprego ^(b)		3,3	1,9	1,3	0,9	3,1	1,6	1,3	0,9
Taxa de desemprego		8,9	7,3	6,3	5,6	8,9	7,8	6,7	6,1
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,4	2,1	2,1	1,9	1,5	2,3	2,2	2,2
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,8	1,5	1,6	1,3	1,8	1,6	1,6	1,5
Índice harmonizado de preços no consumidor		1,6	1,2	1,4	1,5	1,6	1,5	1,4	1,6

Fontes: Banco de Portugal e INE. | Notas: (p) – projetado, pp – pontos percentuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. (a) Os agregados da procura em termos líquidos de importações são obtidos deduzindo uma estimativa das importações necessárias para satisfazer cada componente. O cálculo dos conteúdos importados foi feito com base em informação relativa ao ano de 2013. Para mais informações, ver a Caixa “O conteúdo importado da procura global em Portugal”, *Boletim Económico* de dezembro de 2017. Eventuais diferenças entre a taxa de crescimento do PIB e a soma dos contributos deve-se a arredondamentos. (b) Emprego total em número de indivíduos de acordo com o conceito de Contas Nacionais.

Fonte: Banco de Portugal, 2018

Mais recentemente, existe hoje uma maior consciencialização para as vantagens do consumo de produtos portugueses, o efeito em cadeia que isso pode gerar na economia é

positivo em vários indicadores (+ empresas portuguesas; + PIB; - desemprego; + saldo balança comercial; + saldo orçamental via impostos e menos prestações sociais).

Sendo assim mostra-se relevante observar a evolução mais recente de alguns destes indicadores, como outros que não sendo macroeconómicos, se revelam importantes para o contexto deste problema (criação de novas empresas).

- Desemprego: em março de 2017 o desemprego situa-se abaixo dos 10% (9,8%), deixa de ter dois dígitos, o que não acontecia desde 2009 (INE). É ainda a sexta taxa mais elevado da Zona Euro. A taxa de desemprego jovem, também vem em queda, situando-se à mesma data nos 23,2%. As perspetivas futuras são bastante animadoras;¹

- Criação de empresas: no mês de março de 2017, nasceram em Portugal 4.097 empresas, um crescimento homólogo de 18,9%. O número de falências caiu praticamente ao mesmo nível (18,6% - 250 empresas) (barómetro Informa);²

- Saldo da balança comercial: desde 2009 que este se revela positivo (229,1€) (exportações - importações), depois de mais de uma década sobre deficit, sendo o valor mais alto de deficit atingido em 2008. Em 2016 o valor foi positivo, em 4.065,2€³.

No primeiro trimestre de 2017, a economia portuguesa avançou ao ritmo mais rápido em quase dez anos (PIB aumenta 2,8% - variação homóloga - INE) devido a um contributo positivo mais forte da procura externa, uma aceleração do investimento e uma explosão do turismo. Atente-se que se espera, com a proximidade ao aeroporto, conseguir serviços relacionados ao aumento do número de turistas nacionais e internacionais

2.1.3. Envoltente Sociocultural

Em 2011, a maior parte da população residente da região de Lisboa concentrava-se nos concelhos da Grande Lisboa e em Almada, Seixal e Setúbal. Assumiam também relevância

¹ Informação disponível em: <https://eco.pt/2017/05/11/ine-disse-ontem-que-desemprego-e-de-101-hoje-a-ocde-diz-99-what/>

² Informação disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/criacao-de-empresas-aumenta-quase-20-em-marco-insolvencias-descem-na-mesma-medida>

³ Informação disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/portugal-e-o-pais-do-euro-que-mais-corta-no-defice-publico-entre-2015-e-2019-9267154.html>

populacional Santarém, **Torres Vedras**, Caldas da Rainha, Alcobaça e o “triângulo” formado por Torres Novas, Tomar e Abrantes que desempenham uma função de polarização no Oeste e Vale do Tejo (Pina, Carmo & Pereira, 2017).

Analisa-se na tabela 2 a variação da população em Torres Vedras:

Tabela 2 – Município de Torres Vedras: população total e densidade populacional, por freguesia, 1991-2001-2011

FREGUESIA	POPULAÇÃO RESIDENTE TOTAL						DENSIDADE POPULACIONAL		
	1991		2001		2011		1991	2001	2011
	N.º Hab.	%	N.º Hab.	%	N.º Hab.	%	N.º Hab./Km ²		
Freiria	2 270	3,4	2 464	3,4	2 461	3,1	169	183	183
Ponte do Rol	2 063	3,1	2 081	2,9	2 444	3,1	213	215	253
Ramalhãl	3 004	4,5	3 052	4,2	3 472	4,4	82	83	94
São Pedro da Cadeira	4 053	6,0	4 339	6,0	5 077	6,4	170	182	213
Silveira	5 471	8,1	6 496	9,0	8 330	10,7	219	260	342
Turcifal	2 882	4,3	3 008	4,2	3 342	4,2	117	122	135
Ventosa	5 011	7,5	5 167	7,2	5 276	6,6	193	199	203
UF A dos Cunhados e Maceira	7 895	11,8	8 781	12,2	10 391	13,1	150	167	197
UF Campelos e Outeiro da Cabeça	3 610	5,4	3 640	5,0	3 667	4,6	120	121	122
UF Carvoeira e Carmões	2 546	3,8	2 457	3,4	2 414	3,0	121	117	115
UF Dois Portos e Ruas	3 518	5,2	3 185	4,4	3 128	3,9	81	74	72
UF Maxial e Monte Redondo	3 651	5,4	3 749	5,2	3 546	4,5	95	98	92
UF Torres Vedras e Matacães	21 211	31,6	23 831	33,0	25 717	32,4	340	382	412
Município	67 185	100,0	72 250	100,0	79 465	100,0	165	177	195

Fonte: <http://www.cm-tvedras.pt/informacao-geografica/demografia-geo/>

O concelho de Torres Vedras tinha, segundo o último recenseamento geral da população, em 2011, 79.465 residentes. Em comparação com os restantes concelhos da Região, Torres Vedras é o 1º concelho mais populoso do Oeste, seguido por Alcobaça (com 16% da população residente na região), Caldas da Rainha (14%) e Alenquer (12%). Verifica-se igualmente que o número de residentes em Torres Vedras é bastante superior ao registado em Alcobaça, Caldas da Rainha e Alenquer.

Para a análise da estrutura etária são considerados três escalões etários: Menos de 15 anos, entre 15 e 65 anos e 66 ou mais anos. Na Tabela seguinte são apresentados os quantitativos de população repartidos por estes escalões para os anos de 2001 e 2011, para Torres Vedras, CIM Oeste e restantes concelhos. Em 2011 residiam em Torres Vedras 12.141 indivíduos com menos de 15 anos (22% do total da CIM), 52.665 cindidos em idade ativa

(os mesmos 22% do total da CIM) e 14.659 indivíduos com 69«6 ou mais anos (21% do total da CIM).

Tabela 3 - Estrutura etária

	2001				2011			
	Total	Menos de 15 anos	15 - 65 anos	66 anos ou mais	Total	Menos de 15 anos	15 - 65 anos	66 anos ou mais
CIM Oeste	338 683	52 634	225 536	60 513	362 540	54 957	239 055	68 528
Torres Vedras	72 247	11 311	48 375	12 561	79 465	12 141	52 665	14 659
Alcobaça	55 368	8 844	37 073	9 451	56 693	8 282	37 414	10 997
Alenquer	39 178	6 190	26 227	6 761	43 267	7 137	29 000	7 130

Fonte: https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

Analisando só o Município de Torres Vedras, verifica-se que entre 2001 e 2011, a população cresceu nos três escalões etários considerados embora a ritmos bastante diferentes: No escalão de população com menos de 15 anos, o aumento foi de 7% o que se traduziu em mais 830 indivíduos, este valor é muito baixo, especialmente quando se compara com o escalão mais contrastante (66 ou mais anos) no qual a população sofre um aumento de 17% (+2.098 residentes). No escalão entre os 15 e os 65 anos o aumento populacional é na ordem dos 9% (+4.290 indivíduos) (Figura 3).

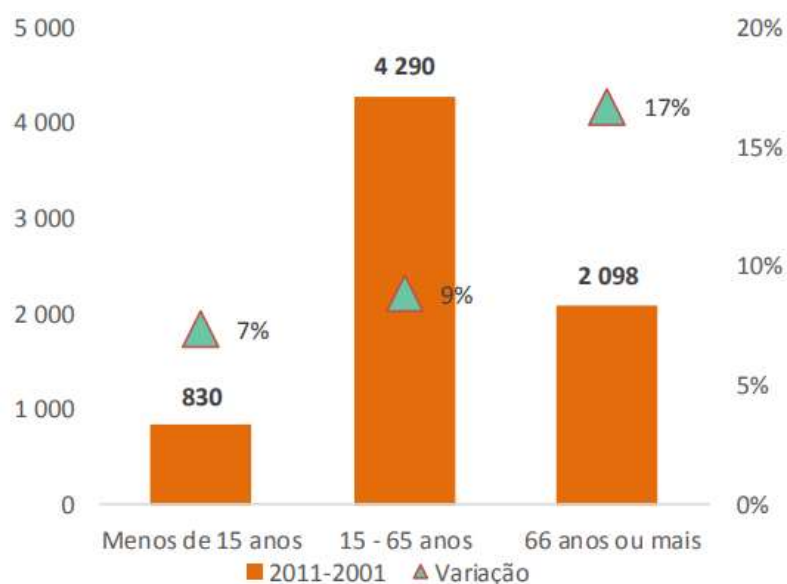


Figura 3 - Estrutura etária de Torres Vedras (2001 e 2011)

Fonte: https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

Perante estes resultados é de salientar que em Torres Vedras, o envelhecimento da população está a acentuar-se passando os idosos a constituir cerca de 18% em 2011, quando em 2001 tinham um peso de 17%. Os indicadores relacionados com este fenómeno demonstram esta tendência: o índice de Envelhecimento passa, entre 2001 e 2013, de cerca de 110 para 130 idosos por cada 100 residentes com menos de 15 anos no concelho de Torres Vedras.

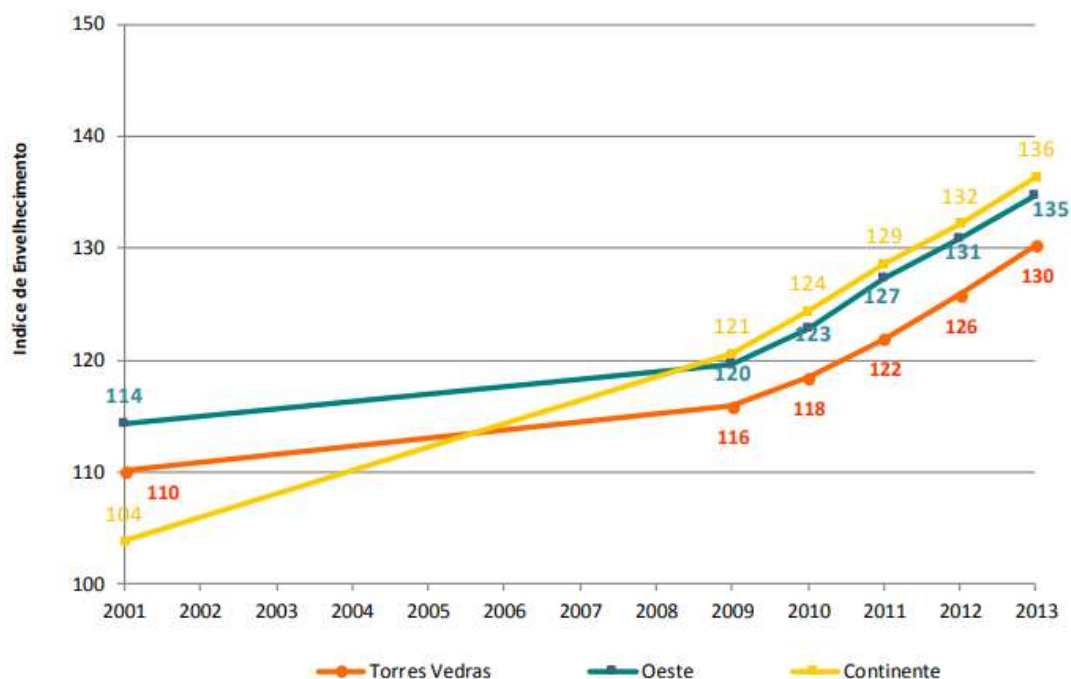


Figura 4 – Índice de Envelhecimento em Torres Vedras

Fonte: https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

A análise dos índices de dependência demográfica revela que, em 2011, as relações da população idosa e dos jovens com a população em idade ativa eram respetivamente de – cerca de 23 jovens e 28 idosos por cada 100 adultos em idade ativa. Isto significa que população dependente (aquela cuja idade ainda não permite o acesso ao mercado de trabalho e a população que já se encontra em idade de reforma) representava mais de metade da população em idade ativa (índice de dependência (ID) total igual a 51).

No período intercensitário 2001-2011, o peso da população sem qualquer nível de instrução baixa de 21 % para 11% e verifica-se um aumento significativo da população

com nível de instrução superior: com efeito durante este período a população com nível de instrução superior aumenta 133% (Figura 5).



Figura 5 - População em Torres Vedras e por Nível de Instrução em 2001 e 2011

Fonte: https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

A análise da condição da população perante o trabalho permite concluir que a taxa de atividade (relação entre a população ativa, empregada e desempregada, e o total da população residente) aumentou de 2001 para 2011, em todos os concelhos analisados, assim como no conjunto do Oeste.

Relativamente à população residente em Torres Vedras, cerca de 67% da população empregada trabalhava em 2011 no setor terciário (23,4 mil hab.), 27% no setor secundário (9,3 mil hab.) e apenas 6% no setor primário (2,2 mil hab.), valor este que se situa acima do valor registado a nível nacional (3%). Em 10 anos (2001-2011) registou-se uma redução do número de trabalhadores no setor primário (-1%) e o setor secundário (-6%) e um aumento do número e peso de trabalhadores no setor terciário. Os concelhos limítrofes a Torres Vedras tiveram um comportamento idêntico sendo Alenquer, Lourinhã, Cadaval e Bombarral os concelhos que maiores perdas percentuais sofreram no setor primário (Figura 6).

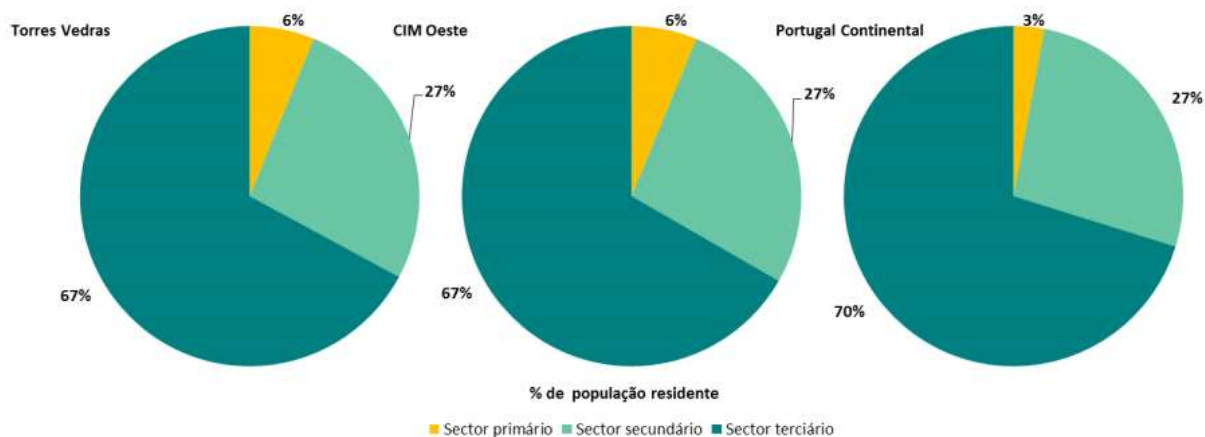


Figura 6 - População empregada segundo os setores de atividade económica

Fonte: https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

A poucos quilómetros de Lisboa, Torres Vedras apresenta terras ricas em policultura (como o cultivo de feijão, batata, vinha), sendo até o concelho com maior produção de vinho a nível nacional. A atividade agrícola, a indústria agroalimentar e metalúrgica e o comércio a retalho assumem um papel preponderante.

É ainda, um dos concelhos com maior tradição vitivinícola do país, nomeadamente nos vinhos tintos, brancos e rosés. Sendo considerada em 2018, conjuntamente com Alenquer, Cidade Europeia do Vinho. O tecido empresarial do concelho de Torres Vedras é constituído por 9976 empresas, das quais 27,7% assumem forma de sociedade.

Os 20 quilómetros de costa fazem ainda com que o Concelho seja um ponto turístico de referência⁴.

2.1.4. Envolvente Tecnológica

O Mercado de Produtos Tecnológicos em Portugal (TCG) manteve-se positivo no primeiro trimestre de 2015, com um crescimento de 3% relativamente ao período homólogo, impulsionado pelos setores das Telecomunicações e Pequenos Eletrodomésticos. Todos os restantes setores registaram uma quebra negativa, nomeadamente a Eletrónica de Consumo, Tecnologias de Informação, Fotografia e até os grandes Eletrodomésticos. De realçar que a recuperação do Mercado, crescimento de 3%, é frágil, tendo em consideração

⁴ Com base em informação disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Torres_Vedras

que apenas o setor das Telecomunicações continua com forte crescimento (GfK, Relatório Q1 2015).

Em Portugal, os últimos estudos apontam para que 70% da população já tenha acesso à internet (pelo menos uma vez por semana). No Reino Unido, observa-se uma realidade ainda um pouco diferente, 90%. A nível mundial 46%, mas globalmente as vendas através dos canais digitais representam 20% do PIB da economia global e 3% de empregos especializados em tecnologia.⁵

Navegar online através de dispositivos móveis é em Portugal assumidamente uma tendência (crescimento de 40% em março de 2017). Mais concretamente, dados do netScope revelam que 59% do tráfego foi gerado por computadores, desktops e portáteis, e 41% por dispositivos móveis.⁶

Em relação à compra online, ou no caso do nosso serviço, reservas online, não existem ainda dados totalmente fiáveis, mas todos os estudos indicam que esse hábito está a crescer e que uma grande parte da população (entre 70 e 80%) já fez ou pensa vir a fazer alguma compra via internet. Quanto a essa utilização para compras regulares, estima-se que aproximadamente 20% da população portuguesa o faça (idem).

No final do primeiro trimestre de 2015 existiam cerca de 16,5 milhões de estações móveis ativas associadas a planos tarifários pós-pagos, pré-pagos e planos combinados/híbridos (-1,7 % do que no trimestre anterior e +0,8 % em comparação com trimestre homólogo). O número de estações móveis ativas, neste trimestre, encontra-se dentro do intervalo de previsão resultante da tendência histórica.

O número de utilizadores ativos e que efetivamente utilizaram serviços característicos de 3.^a/4.^a geração, como por exemplo videotelefonia, transmissão de dados em banda larga, mobile TV, etc., era cerca de 5 milhões. Este número representa uma diminuição de -3,8 % em relação ao trimestre anterior e um aumento de +12,6 % face ao primeiro trimestre de 2014. Tipicamente, no primeiro trimestre do ano, regista-se decréscimo significativo do número de utilizadores destes serviços.

⁵ Com base em informação disponível em: <https://observador.pt/2017/05/17/portugal-abaixo-da-media-da-uniao-europeia-na-utilizacao-da-internet/>

⁶ Com base em informação disponível em: <https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/acesso-a-internet-com-smartphone-ou-tablet-volta-a-ficar-acima-dos-40-em-portugal>

De realçar que os utilizadores deste tipo de serviços constituíam 38,8 % do total de estações móveis com utilização efetiva (valor superior em 4,4 pontos percentuais face ao verificado no primeiro trimestre de 2014). Este crescimento verificado (em termos homólogos) no número de utilizadores de serviços de terceira e quarta geração encontra-se associado ao significativo aumento do acesso à Internet através do telemóvel (+25,3 % face ao primeiro trimestre de 2014) - nomeadamente, quando associado a ofertas em pacote, e à massificação dos *smartphones*.

Os dados do Barómetro de Telecomunicações da Marktest encontram-se em linha com este crescimento, já que a utilização residencial do serviço de acesso à Internet através do telemóvel tem vindo a crescer, atingindo, no primeiro trimestre de 2015, os 45,5 %.

Por outro lado, a penetração de *smartphones* continua a registar um crescimento significativo tendo atingido 59,6 % em março de 2015. De acordo com o Barómetro de Telecomunicações da Marktest, cerca de cinco milhões de residentes em Portugal utilizam *smartphone*.

Para além do acesso à Internet (*browsing*), as principais atividades associadas a este tipo de serviços são a participação em redes sociais, utilização do correio eletrónico, o envio de mensagens instantâneas (*instant messaging*) e a realização de chamadas (VoIP).

2.2. Mercado atual – serviços animais domésticos

Estima-se que cerca de 2,151 milhões (ou seja, 56% de lares portugueses) possuam, pelo menos, um animal de estimação. A alteração dos núcleos familiares e a noção, cada vez maior, de que os animais de estimação contribuem para o bem-estar físico e psicológico dos donos é uma das razões apontadas para justificar o crescente aumento de animais de estimação.

Em 2011, 45% dos lares em Portugal tinham, pelo menos, um animal; em 2013, 50%; em 2014, 54% (o que corresponde a 2,085 milhões de lares). Em 2015 eram 6,305 milhões os animais de estimação registados, número que baixou para os 6,228 milhões em 2016.

Face ao global, o nosso país é mais “dog-friendly”; globalmente, são 33% os lares com cães, enquanto que em Portugal são 36%. Da totalidade de lares com animais de estimação, 65% tem cães, em oposição aos 39% com gatos. No que aos cuidados diz respeito, os

donos tendem a considerar que a alimentação e a saúde são as principais preocupações: são 77% os donos de gatos e cães a mencionar a alimentação.⁷

De acordo com os dados de 2016 do estudo TGI da Marktest, 5 402 mil indivíduos referiram ter em casa animais de estimação, o que corresponde a 63.1% do total de residentes no Continente com 15 e mais anos.

Os cães e os gatos são os animais mais referidos por quem afirma ter animais de estimação no lar. Em 2016, em 38.8% dos lares do Continente, existia pelo menos um cão e em 28.4% dos lares existia pelo menos um gato.

De um modo geral, observa-se que nos últimos anos a existência de cães e gatos nos lares portugueses tem vindo a aumentar. Enquanto a existência de cães tem registado algumas oscilações (com uma diminuição mais visível entre 2010 e 2011, para depois recuperar de 2011 para 2012), a existência de gatos nos lares entre 2008 e 2016 registou um aumento, passando de 23.8% em 2008 para 28.4% em 2016⁸ (Figura 7).

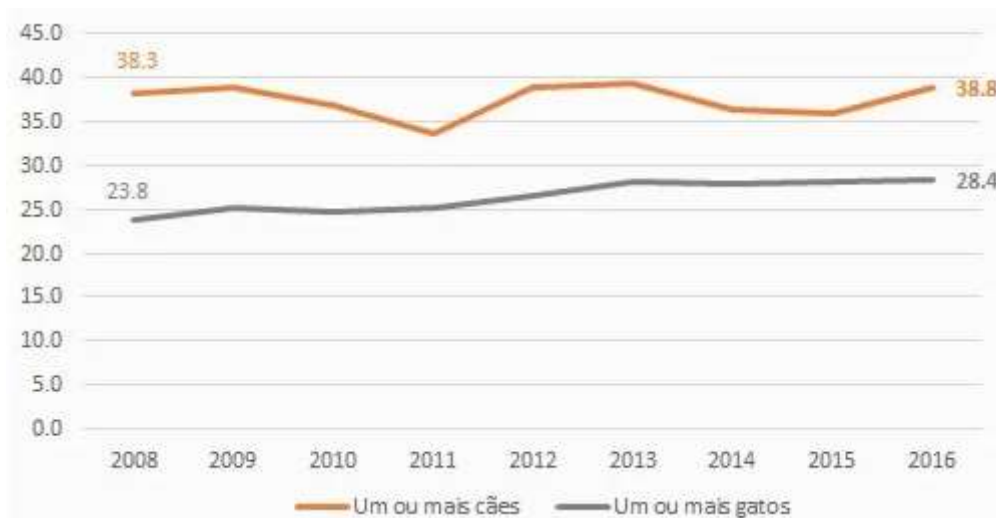


Figura 7 – Cães e/ou gatos no lar (em %)

⁷ Informação disponível em: <https://www.publico.pt/2017/06/18/p3/noticia/em-portugal-mais-de-metade-dos-lares-tem-um-anim-al-de-companhia-1828249>

⁸ Informação disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~220d.aspx>

3. Plano de marketing

3.1. Segmento de Mercado

Numa cidade como Torres Vedras, com proximidade a Lisboa, onde as cadeias abrangem a globalidade dos pontos-chave da cidade, este segmento de mercado que se pretende atingir é fundamental à escolha desta localização privilegiada, para um serviço de excelência e comodidade, onde todos os detalhes contam, sendo estes incorporados no serviço e valências normais dos serviços de hotel canino. Portanto, o nosso foco e mensagem de marketing serão os serviços oferecidos. Vamos desenvolver a nossa mensagem, comunicá-la e cumprir o nosso compromisso com a excelência.

3.2. Cliente alvo

Os nossos clientes-alvo são donos de cães, não se restringindo a apenas um animal por família. Pretende-se que o serviço seja referenciado e que os clientes sejam eles próprios a gerar outros e novos clientes.

3.3. Posicionamento

Localização privilegiada face à oferta que se pretende dar ao cliente. Num serviço que quer premiar a comodidade, a proximidade ao aeroporto era fundamental para quem tem como cliente-alvo turista, mas não só.

3.4. Análise da concorrência

Para uma análise dos concorrentes indiretos, foi efetuado um levantamento dos mesmos para aferir os preços praticados, assim como as principais características oferecidas:

Tabela 4 – Preços concorrência

Concorrentes	Preço	Principais Características
Quinta da Patada	- 14€ diária (alimentação incluída) - Banhos e corte de unhas: 10€ aos 20€	Hotel em terreno com 8000m ² ; Escola para donos de cães; Banhos e Tosquias;

		Transporte; Veterinário.
CÃOpreensão	Valores não publicitados	Creche canina; Estadia; Passeio para cães.
Caniroa	Hotel: 12€ Banho e secagem: 30€ Treino de cães: 360€	Hotel para caes; Treino de caes; Caninusgear; SPA.
Quinta do Sol	Alojamento no hotel: 16,50€/18,50€ /dia Alojamento Familiar: 40€ a 50€ Summer Camp: 35,50€ Daycare: 80€ a 300€ / mês	Alojamento no hotel; Alojamento Familiar; Summer Camp; Daycare; Actividades & Mimos; Pet Spa; Pet Taxi.
Recreio canino	Hotel canino: 18€ (s/ alimentação) Recreio canino: 18€ /dia Programa cachorrinhos: 276€/mês Playgroup: 276€/mês	Transporte Loja online de produtos
Quinta da Ramalhoa	Valores não publicitados	Passeios de sociabilização; Treinos de obediência; Petsitting; Banhos e tosquiias; Transporte; Serviço fúnebre.
Mestre patas	Daycare; 68€ a 250€ / mês Dogsitting: 15€ Dogwalking: 12€ Hotel: 30€/dia Dog táxi: 10€/viagem	Transporte.

3.5. Análise SWOT

A análise SWOT é um sistema simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. Esta análise consiste na observação das Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Este tipo de análise é bastante utilizado por ser simples e permitir efetuar uma síntese das análises internas e externas; identificar elementos-chave para a gestão da empresa, o que implica estabelecer prioridades de atuação; e por preparar opções estratégicas: riscos/problemas a resolver.

Assim, no que diz respeito ao HLC identificam-se os seguintes pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades:

Tabela 5 – Análise SWOT

Fatores internos	
<i>Strengths</i> <ul style="list-style-type: none">• Qualidade do serviço prestado;• Infraestruturas novas;• Tecnologia (webcams nas boxes);• Profissionais qualificados;• Atendimento personalizado.	<i>Weaknesses</i> <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade em contratar profissionais qualificados;• Imprevistos (acidentes com os cães, ataques cardíacos, etc.);• Sazonalidade;• Inexistência de serviço permanente de veterinário.
Fatores externos	
<i>Opportunities</i> <ul style="list-style-type: none">• Crescimento do mercado;• Parcerias com petshops;• Conscientização social;• Mudanças na legislação sobre	<i>Threats</i> <ul style="list-style-type: none">• Número crescente de alojamentos que aceitam que os donos levem os animais;• Concorrência com preços mais

animais de companhia; <ul style="list-style-type: none"> • Número elevado de pessoas com cães. 	baixos.
--	---------

3.6. Marketing Mix

Os dados são fundamentais e assentam em 4 elementos para que haja uma forma de garantir a sistematização dos recursos e otimização dos resultados pretendidos. Em relação ao HLC, todos estes pontos foram contemplados.

3.6.1. Produto

O HLC prestará serviços centrado no cão. Dispõe de respostas para as necessidades deste segmento e dispõe de:

- 40 boxes com 15 m², com zona coberta, descoberta e outra com sombra e webcams;
- Pelo menos três passeios diários;
- Acompanhamento 24hora por dia;
- Serviço de banho e tosquiadas.

3.6.2. Preço

O preço, tendo em conta a qualidade e exclusividade do produto e o cliente alvo, foi cuidadosamente pensado por forma a garantir a não existência de discrepâncias em relação à restante oferta. Através da análise concorrencial dos preços praticados pelos nossos concorrentes, estabelecemos os preços para o HLC:

Tabela 6 – Preços do HLC

Tipo de Quarto	Preço Venda Tabela
Suites	17,50€
Banhos, escovagens e corte de unhas	25€

A política de preços definida tem como fundamento a prática de preços abaixo dos praticados pelos nossos concorrentes, com a vantagem (destes preços) virem a incluir o facto de poder deixar e/ou ir buscar o cão a qualquer hora e dia.

3.6.3. Promoção

Para fazer face à desvantagem de início de atividade e para colmatar os seus efeitos, esta empresa irá promover a sua existência, realçando todas as suas efetivas potencialidades e vantagens, através da implementação de diversas táticas de comunicação e divulgação da sua entrada no mercado. Dado que o nosso mercado-alvo está direcionado para donos de cães, para promover o Hotel, seguindo a tendência das tecnologias de informação e da Web, será criado:

- Uma página Web para os nossos clientes consultarem toda a informação do Hotel, fotos do empreendimento (suites, jardim e envolventes), localização. No *site* será possível efetuar reservas e colocar questões que possam surgir;
- Criação de uma conta no Facebook para divulgação de atividades do Hotel, promoções, partilha de fotos e experiências.

3.6.4. Distribuição

Quando se analisa a distribuição de uma empresa, está-se a analisar o seu canal comercial, ou canal de distribuição, ou ainda canal de *marketing* ou seja, é o caminho percorrido pelo bem ou serviço desde a sua produção, até ao seu consumo. “Formalmente, canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Eles formam o conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo usuário final.” (Kotler, 2000, p.464)

No que toca à distribuição, a empresa poderá ser contactada, pelos clientes, através do número de telefone que lhe será atribuído ou através do *website*, ou ainda através da deslocação dos clientes às instalações do HLC. Este molde de abordagem ao cliente é

denominado de canal de distribuição direto, pois a empresa produtora do serviço distribui-o, diretamente, junto dos seus clientes, sem intervenção de terceiros (intermediários).

Com a implementação de um canal de distribuição direta, a empresa consegue poupar meios financeiros que gastaria, caso se socorresse de um intermediário para divulgar e vender os seus serviços e consegue criar uma relação de proximidade com o cliente, permitindo avaliar a sua satisfação e, conseqüentemente, a necessidade de proceder a reformas e melhorias na empresa, inculindo e cultivando a melhoria contínua da qualidade dos seus serviços.

3.7. Planeamento Estratégico

O plano estratégico consiste em definir as linhas orientadoras, pelas quais a empresa irá guiar a sua atividade. Neste plano terão de ser determinadas as estratégias concretas que irão permitir à empresa conquistar a quota de mercado que ambiciona obter ao longo dos anos de atuação. Estas linhas mestras irão permitir, se bem definidas e implementadas, que a empresa alcance os objetivos propostos no período de tempo previsto.

Posto isto e passando agora a expor quais as políticas guias do HLC, tem-se que, no que diz respeito à conquista de clientes e fidelização, a empresa irá apostar na escolha de recursos humanos competentes, com elevados índices de produtividade, aos quais serão ministradas sessões de formação, por forma, a apostar na melhoria contínua. As formações poderão ser dadas para enriquecer os trabalhadores, melhorando as suas práticas de limpeza (por exemplo), apostando-se o aprimoramento da qualidade de atendimento aos clientes e investindo-se na aprendizagem da prestação de novos serviços, que poderão vir a ser propostos pelos clientes.

Os investimentos que serão feitos pela empresa e as estratégias adotadas para a sua promoção, traduzir-se-ão num importante procedimento para captar o interesse dos clientes, sendo esta uma relevante forma de os conquistar. O HLC irá por isso investir de forma mais intensa em publicidade no início das atividades, mas irá manter um nível constante de investimento nesta variável de *marketing*, garantindo a presença constante da sua imagem na mente dos consumidores.

A relação de confiança que se pretende criar entre os colaboradores da empresa e os seus clientes, será um elemento fulcral para afiançar a fidelização dos clientes, pois ao estarem satisfeitos com a qualidade do serviço e estando conscientes de que existe uma agradável relação de camaradagem com os seus fornecedores, dificilmente sentirão a necessidade de procurar outras entidades que lhes forneçam o mesmo serviço. Em consonância com este aspeto está ainda o acompanhamento que será dado aos donos dos cães, desde a primeira vez que irá requisitar os serviços da empresa, havendo um perfeito conhecimento do histórico dos seus cães que permite ao colaborador proceder a um acompanhamento da sua evolução, que se traduz num atendimento altamente personalizado.

A disponibilização imediata de recursos e tempo da empresa, assim que solicitado pelos clientes será mais uma política de distinção, que irá propiciar elevados índices de satisfação com os préstimos do HLC.

Outra estratégia que irá auxiliar a empresa a alcançar os objetivos, por ela balizados, será o investimento e promoção em rações de qualidade.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Plano de Gestão de “Recursos Humanos”

As pessoas desempenham um papel fundamental na prestação dos serviços e é por este motivo que os colaboradores devem possuir formação adequada e específica nas áreas onde prestem o serviço, pois este aspeto é fundamental para a gestão dos clientes.

Nem todos os clientes são iguais e um mesmo cliente pode em dia diferentes procurar serviços diferentes. Assim, as necessidades e estado de espírito dos clientes é algo que nunca conhecemos mesmo que seja um cliente já habitual logo os colaboradores devem possuir uma capacidade de análise e sensibilidade para entenderem o que o cliente procura e serem capazes de responder de forma adequada.

Os recursos humanos são muitas vezes considerados o ativo mais importante de uma empresa. De facto, condicionam a rentabilidade a longo prazo. Para atingir o sucesso, não basta ter indivíduos com conhecimento especializado, tem que se formar a equipa certa ou, caso contrário, qualquer dos outros componentes perde todo o interesse, e poderá por em causa a rentabilidade e gestão da empresa.

O papel dos “Recursos Humanos”, releva-se uma peça fundamental na construção da competitividade e da qualidade que as organizações pretendem alcançar, de maneira a que consigam sobreviver no atual contexto socioeconómica.

Os processos de desenvolvimento de recursos humanos a implementar na empresa terão como objetivo a otimização do desempenho dos colaboradores, mediante um processo de gestão e avaliação de desempenho, a par de uma gestão individualizada da sua progressão funcional e profissional.

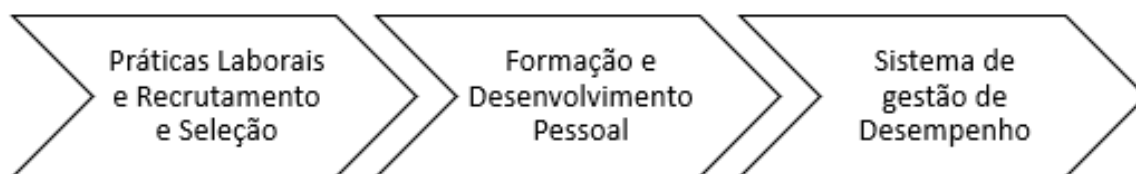


Figura 8 - Processos de desenvolvimento de recursos humanos

- Processos de Práticas Laborais e Recrutamento e Seleção

1) Processo de Recrutamento e Seleção: conduzido pela direção da empresa, o processo integra as seguintes atividades:

- Sinalizar a abertura de processo de seleção e/ou publicitação na comunicação social.
- Realizar Seleção curricular;
- Realizar entrevistas individuais.

A entrevista de seleção, uma fase fundamental do processo, é realizada pelo diretor.

2) Processos de acolhimento, integração e acompanhamento: no primeiro dia de trabalho ou de formação dos futuros colaboradores, é efetuado, em sala, um resumo da história e situação atual da empresa, proporcionando uma diversidade de informação, com vista a facilitar a integração.

- Processos Formação e Desenvolvimento Pessoal

A formação processar-se-á nas seguintes vertentes:

- 1) Formação Inicial: com o objetivo de preparar os novos colaboradores para a integração na empresa e no local de trabalho, visando um correto e adequado desempenho da função;
- 2) Formação Contínua: com o objetivo de manter a proficiência dos seus colaboradores, visando a qualidade e a segurança do serviço prestado, no desempenho da função.

O processo de Formação incorpora formação técnica específica, inicial e contínua, e transversal. A primeira vertente é dirigida ao desempenho de funções; na segunda vertente as ações são, criteriosamente, escolhidas por forma a representar, também, uma mais-valia, quer para o colaborador, quer para a empresa.

- Sistema de gestão de desempenho

1) Apresentação do Sistema

O sistema de gestão de desempenho que será implementado constitui um importante instrumento da gestão de recursos humanos que permite, através da apreciação do desempenho de uma determinada função, detetar necessidades e criar oportunidades de

desenvolvimento pessoal e profissional para o colaborador, propiciando o aproveitamento máximo do seu potencial.

Este sistema terá uma periodicidade de aplicação anual e incluirá também uma vertente de objetivos, já que gerir o desempenho consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

O objetivo central do sistema de gestão de desempenho será a otimização da performance individual, tendo por base as seguintes premissas:

A nível dos colaboradores:

- Direcionar os colaboradores para os objetivos estratégicos da organização;
- Ajustar o colaborador à função, estabelecendo medidas que conduzam à otimização do desempenho e desenvolvimento do potencial;
- Determinar necessidades de formação;
- Promover indicadores de referência para o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado.

A nível da Organização:

- Envolver os colaboradores e os responsáveis na definição e concretização dos objetivos;
- Promover a comunicação interna e um ambiente participativo;
- Conhecer os padrões de desempenho com base em critérios uniformes e objetivos;
- Fornecer indicadores para uma correta gestão dos recursos humanos;
- Estimular a produtividade;
- Otimizar os processos organizacionais.

A integração do sistema de gestão de desempenho incluirá as seguintes práticas da gestão de recursos humanos e constitui um ciclo:

- Formação e plano de desenvolvimento pessoal;
- Carreiras profissionais;
- Feedback sobre o desempenho;
- Gestão por objetivos;
- Progressões individualizadas e planeadas;
- Políticas de compensação;
- Políticas de recrutamento e seleção;
- Diretório de competências;

- Acolhimento e integração.

2) Gestão de competências

O modelo de gestão por competências a implementar permitirá identificar perfis de competências ajustados às diferentes funções desempenhadas na organização.

Neste contexto, a avaliação consistirá numa ferramenta de auxílio para o colaborador a clarificar para si mesmo e para a organização quais as competências que possui e quais as que deverão ser desenvolvidas. Esse processo estará alinhado com os objetivos da organização.

A avaliação baseada em competências identifica as competências essenciais e determinantes da eficácia profissional, assim como as lacunas de qualificação do colaborador para tarefas específicas, fornecendo indicadores e meios para aperfeiçoar as suas capacidades. O resultado é um conjunto de colaboradores mais talentosos e mais produtivos e uma forma simples de melhorar o desempenho.

Os indicadores de desempenho para cada competência contribuem para a sua definição e contextualização. Serão implementados indicadores para as seguintes competências:

- Transversais: Assertividade, Atitude, Autonomia, Capacidade Analítica, Capacidade para apreender, Capacidade técnica, Comunicação, Orientação para o resultado, Persistência, Proatividade, Qualidade do trabalho, Relacionamento interpessoal, Empenho e Dedicção e Trabalho em equipa.

- Gestão: Delegação, Gestão de recursos, Liderança e Gestão de Equipas.

Para quantificação dos níveis de avaliação, desempenho demonstrado em cada competência, será aplicada uma escala de avaliação.

O HLC necessita para o seu funcionamento de cinco trabalhadores, que trabalham 8h dia, totalizando 3 equipas por dia (15 trabalhadores), mais o gestor do hotel e o responsável pelo marketing e comunicação.

5. Plano Operacional

5.1. Metas e Objetivos

O macro objetivo principal da nossa empresa é a plena satisfação dos nossos clientes. Todo o nosso plano de trabalho terá sempre como principal foco o cliente e os seus cães, o seu bem-estar e a satisfação dos seus requisitos. Para além disto, teremos também como foco a prestação de serviços a preços competitivos, requisito que se torna essencial para a sobrevivência e crescimento de negócio na atualidade, devido à crise económica e financeira sentida. Destacamos ainda, como objetivos a atingir num futuro próximo, a expansão da quota de mercado e da força negocial da empresa, bem como a expansão ao nível de cobertura e intervenção da empresa noutras regiões (outras cidades, onde o serviço de transporte de animais se alargue).

Para além dos objetivos estratégicos, já anteriormente elencados, ao nível de metas, estabelecemos alguns pontos-chave a cumprir, a curto e médio prazo, como:

- Nos primeiros dois anos de atividade, fazermos análises semestrais de avaliação de desempenho das nossas parcerias (produtos higiene, rações, etc.) e da satisfação dos nossos clientes, bem como avaliações financeiras e de controlo de custos. Após este período, as análises serão mais alargadas, possivelmente de 9 em 9 meses;
- Obter lucros a partir do 3º ano que permitam que a empresa comece a aumentar o investimento, quer ao nível de estratégias de Marketing ou de melhoramento do protótipo, quer ao nível de expansão do negócio;
- Após 3 anos do lançamento do negócio, garantir transporte para animais num raio de atuação de pelo menos 20 km;
- Após 3 anos, pretendemos garantir permanência 24h de veterinário nas instalações do HLC;
- Após 6 anos, pretender ter força de negócio para expandir os nossos serviços a nível nacional.

5.2. Processo de realização do Serviço

Como é de conhecimento e entendimento geral, os serviços são intangíveis, de modo a que a eles não está associado nenhum processo de fabrico ou nenhum modelo a seguir, a não

ser o de satisfação dos requisitos e expectativas do cliente, bem como assegurar o sucesso e desempenho da empresa e dos seus parceiros. O processo de realização do nosso serviço vai consistir num processo simples, que envolve, primeiramente, o pedido do cliente à empresa com vista a satisfação de um determinado serviço, preenchendo e cumprindo determinadas exigências e requisitos; de seguida, o pessoal da empresa avalia o pedido e compromete-se, se possível, a satisfazê-lo; se for confirmada a possibilidade de satisfação do pedido, a empresa trata dos conformes, no imediato, com os colaboradores mais indicados à satisfação da prestação de serviços em questão, para que este seja cumprido aquando o prazo e condições requeridas. No fim da prestação de serviço, é enviado um questionário para avaliação do grau de satisfação do cliente e de desempenho da empresa, pois temos como política o acompanhamento pós-prestação de serviço e a melhoria contínua.

5.3. Fornecedores

O nosso grupo de fornecedores, ou mais corretamente de parceiros, será constituído por empresas especializadas consoante a atividade de prestação de serviços, para assim assegurarmos maior produtividade, competitividade e especialização na prestação dos pedidos feitos pelos diversos clientes.

Será ainda de máxima importância o manter relações mutuamente benéficas com os nossos parceiros, desde promoção dos serviços dos mesmos a cumprimento de prazos de pagamento, para pudermos usufruir de sinergias que potenciem o sucesso de ambos.

5.4. Canais de comunicação

A comunicação feita com os nossos clientes será direta, ou seja, da própria empresa diretamente com o cliente. As comunicações serão feitas via internet, preferencialmente, através do nosso *site*, via *email* e através de redes sociais associadas a empresa, e ainda, via telefone, telemóvel ou fax. Todos estes contactos serão disponibilizados no nosso *site* e através dos nossos meios de marketing.

5.5. Formas de Pagamento

Visto que o nosso negócio terá como natureza da sua atividade o site, as formas de pagamento serão adequadas para um negócio deste tipo. Teremos então como meios de pagamento, numa fase inicial, o Mbway, transferências e pagamentos a dinheiro.

Não haverá nenhuma política de crédito; os clientes pagam a pronto pagamento e nós faremos o mesmo com os nossos fornecedores.

5.6. Controlo de Qualidade

No que diz respeito ao controlo e preocupação com a qualidade, a nossa empresa terá controlo rigoroso ao nível da escolha dos seus parceiros e agiremos, nos conformes legais, de modo a salvaguardar as nossas garantias e as dos nossos clientes. No que toca aos nossos clientes, será feita uma avaliação do grau de satisfação, a fazer imediatamente após data da prestação do serviço, de forma a avaliar a qualidade do serviço prestado e o modo em como foi cumprido. Esta avaliação será feita através de inquéritos *online* ou por telefone, conforme preferência e disponibilidade do cliente.

5.7. Plano de Ação

Os planos de ação devem refletir o planeamento da ação estratégica, mencionando o conjunto de atividades que podem ser concretizadas, num espaço de tempo determinável, com a intenção de obter os objetivos anteriormente definidos. Seguem abaixo os planos de ação dos respetivos objetivos nomeados previamente.

Objetivo 1 - Reforçar a comunicação externa	
O que fazer?	<ul style="list-style-type: none">- Uma maior divulgação dos serviços através dos meios de comunicação social local;- Criar uma comunicação externa relacional com vista a fidelizar e reter clientes;- Maior aposta nas plataformas online.
Como?	<ul style="list-style-type: none">- Adquirir outdoors e colocá-los em diversos pontos estratégicos da

	<p>região oeste;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o hotel como aditivo ao turismo que se desenvolve na região; -Adicionar mais conteúdos fotográficos e vídeos promocionais nas redes sociais.
Responsável?	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa responsável pela colocação de publicidade em outdoors; -Departamento de marketing e publicidade.
Quando?	2020

Objetivo 2 - Aumentar a faturação decorrente do aumento de números de cães hospedados

O que fazer?	<ul style="list-style-type: none"> - Aposta em descontos de terça a quinta-feira; - Apostar nas parcerias; - Publicidade.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Criar parcerias mutuamente vantajosas com entidades de atividades de lazer da região, para que seja feita promoção do hotel aos clientes destas entidades; - Desenvolver diversos pacotes indo ao encontro de diversos nichos de mercado: famílias com vários animais; - Disponibilizar aos clientes uma lista das atividades incluídos nos pacotes existentes.
Responsável?	Administração.
Quando?	2020

Objetivo 3 – Analisar o desempenho

O que fazer?	Analisar semestralmente o desempenho das nossas parcerias e da satisfação dos nossos clientes, bem como avaliações financeiras e de controlo de custos.
Como?	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de inquéritos; - Chamadas telefónicas; - Análise de contas.
Responsável?	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor do hotel; - Diretor de marketing e comunicação.
Quando?	Junho e dezembro de cada ano

6. Plano Financeiro

Segundo Mota e Custódio (2006), um investimento consiste na aplicação de recursos com o objetivo de o recuperar integralmente e obter um excedente financeiro. Um projeto de investimento consiste num investimento em ativos, e tem como componentes principais: o estudo de mercado, o estudo técnico, elaboração de mapas previsionais, a definição da taxa exigida pelos investidores, a viabilidade económico-financeira e a avaliação do risco do projeto. A avaliação deste projeto consiste em identificar todos os fluxos financeiros gerados pelo mesmo que permitem avaliar a sua viabilidade.

A definição dos montantes de fundos que a empresa necessita de aplicar para financiar o seu ciclo operacional (Necessidades de Fundo Maneio), é o primeiro passo antes da elaboração das demonstrações financeiras previsionais: a demonstração de resultados, o mapa de tesouraria e o balanço. Cada uma das demonstrações tem um papel importante na análise de projetos de investimento. A demonstração de resultados fornece uma visão da capacidade do projeto de gerar proveitos e incorrer em custos. O mapa de tesouraria mostra a capacidade de gerar meios financeiros necessários ao financiamento do projeto. Por fim, o balanço é o confronto entre os bens e direitos que se possui e o respetivo financiamento (Soares et al., 2008).

Elaboradas as demonstrações financeiras escolhe-se o fluxo previsional que se vai utilizar na análise da viabilidade do investimento.

6.1. Pressupostos gerais

Como forma de melhor se entenderem as descrições e análise que são apresentadas nesta rubrica, dever-se-ão ter em conta os seguintes pressupostos:

- Os valores apresentados estão em euros;
- Os meses inerentes aos períodos em análise são:
 - 2020: 12 meses
 - 2021: 12 meses
 - 2022: 12 meses
 - 2023: 12 meses

2024: 12 meses

2025: 12 meses

- Não foi considerando o efeito da inflação, tendo-se usado, para as diferentes análises apresentadas, cálculos baseados em preços constantes;
- Os proveitos (rendimentos) e custos (gastos) estão baseados em análises efetuadas por empresas já a operar no mercado;
- Os valores apresentados têm em conta um IVA de 23%;
- A taxa de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC) aplicada foi 25%;
- Prazos de recebimento considerados:
 - Clientes finais: Pronto pagamento;
- Prazos de pagamento considerados:
 - Fornecedores de imobilizado: Pronto pagamento;
 - Outros Fornecedores: Pronto pagamento;
- Remunerações ao pessoal: Último dia de cada mês;
- IVA: Trimestral;
- Encargos da Segurança Social: Entre o dia 10 e dia 20 mês seguinte.

6.2. Volume de Negócios

Para a estimativa do volume de negócios do HLC, teve-se em conta: (i) suite para cães e (ii) banhos, escovagens e corte de unhas.

O nível de vendas no mercado nacional situa-se, no primeiro ano, acima dos 370 mil euros e tem um crescimento nos anos seguintes atingindo mais de 400 mil euros em 2025. Se tivermos em conta o total de volume de negócios + IVA atingimos em 2020 perto de meio milhão de euros.

Para os três primeiros anos de atividade não estão pensados aumentos nos preços, de forma a cativar e fidelizar os clientes. De 2023 em diante, está definido um incremento de 3% no preço dos produtos. Poderá sofrer alterações, mediante a inflação nacional, salários mínimos, etc.

Tabela 7 – Volume de negócios

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxa de variação dos preços				3,00%	3,00%	3,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Suite para cães	159 688	159 688	159 688	164 478	169 412	174 495
Quantidades vendidas	9 125	9 125	9 125	9 125	9 125	9 125
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	17,50	17,50	17,50	18,03	18,57	19,12
Banhos, escovagens e corte de unhas	212 500	212 500	212 500	218 875	225 441	232 204
Quantidades vendidas	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário	25,00	25,00	25,00	25,75	26,52	27,32
TOTAL	372 188	372 188	372 188	383 353	394 854	406 699

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	372 188	372 188	372 188	383 353	394 854	406 699
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	85 603	85 603	85 603	88 171	90 816	93 541
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	457 791	457 791	457 791	471 524	485 670	500 240
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

6.3. Fornecimento e Serviços Externos

Apresentam-se seguidamente os custos mensais para uma exploração em pleno do HLC. Contudo, os valores que aqui são apresentados, não devem ser assumidos como pressupostos na viabilidade económico-financeira dos planos de negócios das empresas que pretendem criar hotéis caninos, a realidade irá dizer ao empreendedor os valores ajustados ao seu próprio negócio.

Assim, será feita uma grande aposta em publicidade e propaganda, contando-se com 250€ por mês para esse efeito. Prevê-se um gasto mensal de 50€ para livros e documentação técnica ligada à gestão do negócio e aos cães em particular. Estão ainda pensados 100€ para material de escritório (papel, canetas, etc.), 75€ para artigos de ofertas (porta-chaves, canetas, cartões, ossos para os cães e biscoitos), 350€ de eletricidade, 400€ de água e 100€ em combustíveis.

Posto isto, em 2020 estão previstos gastos a rondar os 16 mil euros, ultrapassando pouco mais de 18 mil em 2025.

Tabela 8 – Fornecimento e Serviços Externos (FSE)

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propaganda	23%	100%		250,00	3 000,00	3 090,00	3 182,70	3 278,18	3 376,53	3 477,82
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%								
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%								
Livros e documentação técnica	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Material de escritório	23%	100%		100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Artigos para oferta	23%	100%		75,00	900,00	927,00	954,81	983,45	1 012,96	1 043,35
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%		350,00	4 200,00	4 326,00	4 455,78	4 589,45	4 727,14	4 868,95
Combustíveis	23%	100%		100,00	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Água	6%	100%		400,00	4 800,00	4 944,00	5 092,32	5 245,09	5 402,44	5 564,52
TOTAL FSE					15 900,00	16 377,00	16 868,31	17 374,36	17 895,59	18 432,46

IVA	2 565,00	2 641,95	2 721,21	2 802,84	2 886,93	2 973,54
------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

FSE + IVA	18 465,00	19 018,95	19 589,52	20 177,20	20 782,52	21 406,00
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

6.4. Gastos com o Pessoal

O HLC conta com 17 profissionais: um gestor do hotel, um gestor de marketing e comunicação e outros 15 colaboradores responsáveis pela limpeza do espaço, tratamento dos cães, atendimento ao cliente, etc.

Os dois gestores terão isenção de horário, definindo, da melhor forma para todos, as horas do dia em que trabalham, dado que o HLC está aberto 24 horas por dia. Os 15 colaboradores trabalharão em grupos de 5, divididos por 3 turnos de 8h/dia cada.

Está definido um vencimento de 1200€ para o gestor do hotel, 1000€ para o gestor de marketing e comunicação, 700 euros para os colaboradores. Terão seguro de acidentes de trabalho e subsídio de alimentação de 5€/dia.

Estão previstos gastos em salários, para 2020, a rondar os 220 mil euros. Tal como o preço dos nossos serviços, também os salários começarão a ser aumentados de 2023 em diante.

Tabela 9 – Gastos com o pessoal

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				3,00%	3,00%	3,00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção						
Gestor do Hotel	1	1	1	1	1	1
Gestor de Marketing e de Comunicação	1	1	1	1	1	1
Colaboradores	15	15	15	15	15	15
TOTAL	17	17	17	17	17	17

<u>Remuneração base mensal</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção						
Gestor do Hotel	1 200	1 200	1 200	1 236	1 273	1 311
Gestor de Marketing e de Comunicação	1 000	1 000	1 000	1 030	1 061	1 093
Colaboradores	700	700	700	721	743	765

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção						
Gestor do Hotel	16 800	16 800	16 800	17 304	17 823	18 358
Gestor de Marketing e de Comunicação	14 000	14 000	14 000	14 420	14 853	15 298
Colaboradores	147 000	147 000	147 000	151 410	155 952	160 631
TOTAL	177 800	177 800	177 800	183 134	188 628	194 287

<u>Outros Gastos</u>	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%					
Pessoal	23,75%	42 228	42 228	42 228	43 494	44 799
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	1 778	1 778	1 778	1 831	1 886
Subsídio Alimentação	5,00	935	935	935	963	992
Comissões & Prémios						
TOTAL OUTROS GASTOS		44 941	44 941	44 941	46 289	47 677

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	222 741	222 741	222 741	229 423	236 305	243 395
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

6.5. Investimento em fundo Maneio Necessário

Segundo o IAPMEI, para colmatar a existência de ruturas de tesouraria é necessário que a empresa disponha de uma margem de segurança, o que se traduz num excedente do valor do ativo circulante sobre o valor do passivo circulante, ou por outras palavras, num excedente dos capitais permanentes sobre o imobilizado líquido.

A margem de segurança toma a designação de Fundo de maneio (FM). A finalidade da margem de segurança é, portanto, a garantia do equilíbrio financeiro. Os capitais permanentes servirão para financiar quer o imobilizado líquido, quer o ativo circulante permanente.

Ou ainda, o Fundo de maneio exprime a parcela das origens cujo grau de exigibilidade é fraco e que está a financiar aplicações cujo grau de liquidez é elevado:

Tabela 10 – Fundo de maneio necessário

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes						
Inventários	4 652	4 652	4 652	4 792	4 936	5 084
Estado						
*						
*						
TOTAL	9 652	9 652	9 652	9 792	9 936	10 084
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores						
Estado	21 354	21 691	21 672	22 322	22 991	23 681
*						
TOTAL	21 354	21 691	21 672	22 322	22 991	23 681
Fundo Maneio Necessário	-11 702	-12 039	-12 019	-12 530	-13 056	-13 597
Investimento em Fundo de Maneio	-11 702	-337	20	-511	-526	-542

6.6. Investimento

O investimento em capital fixo prevê a aquisição do capital fixo corpóreo e incorpóreo. A empresa irá investir, para sustentar a sua atividade nos seguintes itens abaixo referenciados, logo no primeiro ano de atividade:

Tabela 11 – Investimento em 2020

Investimento por ano	2020
Ativos fixos tangíveis	
Terrenos e Recursos Naturais	
Edifícios e Outras Construções	100 000
Equipamento Básico	5 000
Equipamento de Transporte	10 000
Equipamento Administrativo	1 200
Equipamentos biológicos	
Outros ativos fixos tangíveis	
Total Ativos Fixos Tangíveis	116 200
Ativos Intangíveis	
Goodwill	
Projetos de desenvolvimento	
Programas de computador	1 500
Propriedade industrial	
Outros ativos intangíveis	
Total Ativos Intangíveis	1 500
Total Investimento	117 700
IVA	23%
	1 426

As obras no terreno do promotor rondarão os 100 mil euros. Será feita a compra de equipamento básico, num total de 5 mil euros, será adquirida uma carrinha seminova, por 10 mil euros e 1200 euros serão gastos em equipamento administrativo.

A curto prazo, espera começar-se com o serviço de transporte dos animais.

6.7. Financiamento

O financiamento far-se-á da seguinte forma:

Tabela 12 – Financiamento

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investimento	105 998	-337	20	-511	-526	-542
Margem de segurança						
Necessidades de financiamento	106 000	-300		-500	-500	-500

Fontes de Financiamento	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos	17 993	17 635	17 267	17 613	17 397	17 647
Capital	50 000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	70 000					
Subsídios						
TOTAL	137 993	17 635	17 267	17 613	17 397	17 647

N.º de anos reembolso
Taxa de juro associada

4
6,60%

Para a abertura do HLC conta-se com um investimento de 50 mil euros de capital próprio do promotor, sendo o restante dinheiro, 70 mil euros, pedido à banca.

Prevê-se que esse valor seja pago em 4 anos.

6.8. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados é um quadro onde é demonstrado o Resultado do Exercício. Na demonstração colocam-se em evidência dois fatores que são os proveitos e os custos. E o resultado é a diferença entre eles.

Tabela 13 – Demonstração de Resultados

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Vendas e serviços prestados	372 188	372 188	372 188	383 353	394 854	406 699
CMVMC	111 656	111 656	111 656	115 006	118 456	122 010
Fornecimento e serviços externos	15 900	16 377	16 868	17 374	17 896	18 432
Gastos com o pessoal	222 741	222 741	222 741	229 423	236 305	243 395
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	21 891	21 414	20 922	21 550	22 197	22 862
Gastos/reversões de depreciação e amortização	6 300	6 300	6 300	5 800	3 000	2 000
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	15 591	15 114	14 622	15 750	19 197	20 862
Juros e rendimentos similares obtidos			0			
Juros e gastos similares suportados	4 638	4 638	3 479	2 319	1 160	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	10 952	10 475	11 144	13 431	18 037	20 862
Imposto sobre o rendimento do período	2 738	2 619	2 786	3 358	4 509	5 216
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	8 214	7 856	8 358	10 073	13 528	15 647

Como se observa na tabela 13, o resultado líquido em 2020 é de 8214 euros, sendo superior a 15 mil euros em 2025.

6.9. Mapa de Cash Flow Operacionais

Ao analisar o mapa de tesouraria abaixo exposto, é possível verificar que a empresa, com o desenrolar da sua atividade é capaz de gerar fluxos financeiros (Meios Libertos do

Projeto). Estes são obtidos através da soma dos resultados operacionais da empresa, obtidos pelo EBIT multiplicado por (1 - taxa de IRC), com a taxa de amortização. Este valor ilustra os resultados criados pela empresa, quando consideradas as amortizações como um mero custo e não como uma despesa.

Estão, portanto, a ser considerados todos os valores que a empresa produz, pois as amortizações representam apenas um custo, que traduz o desgaste do seu imobilizado ao longo do tempo, pelo que os resultados líquidos da empresa estão subtraídos desta rubrica, que na realidade, não representa uma despesa efetiva da empresa, pois não têm de ser movidos valores financeiros.

Tabela 14 – Mapa de Cash Flow

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	11 693	11 335	10 967	11 813	14 397	15 647
Depreciações e amortizações	6 300	6 300	6 300	5 800	3 000	2 000
Provisões do exercício						
	17 993	17 635	17 267	17 613	17 397	17 647
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	11 702	337	-20	511	526	542
CASH FLOW de Exploração	29 695	17 973	17 247	18 123	17 923	18 188
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-117 700					
Free cash-flow	-88 005	17 973	17 247	18 123	17 923	18 188
CASH FLOW acumulado	-88 005	-70 033	-52 786	-34 662	-16 739	1 449

No que diz respeito ao fundo de maneio, é possível afirmar que a empresa se encontra numa posição pouco confortável. No entanto, este indicador reflete a eficiência da empresa na negociação das suas dívidas de curto prazo e em 2023 irá começar a crescer.

Para facilitar a sua compreensão, apresenta-se de seguida a expressão algébrica através da qual é obtido o fundo de maneio:

Fundo de Maneio = Fornecedores + EOEP – Clientes – Disponibilidades (Reserva Segurança de Tesouraria).

O *Cash Flow* gerado pela empresa no primeiro ano é negativo, porque o montante de investimento é muito grande, no entanto, o *Cash Flow* produzido pela empresa ao longo dos anos aumenta no sentido positivo, influenciando o valor de *Cash Flow* acumulado, que verifica uma evolução positiva, antecipando-se que nos próximos anos venha a assumir um montante positivo.

Importa ainda referenciar que o mapa de *Cash Flow* traduz ou evidencia a capacidade da empresa em gerar valor, ou seja, meios líquidos financeiros, já que analisa e detalha o investimento inicial que é feito para o começo da atividade e os recursos que com este, a empresa é capaz de gerar.

6.10. Balanço Previsional

O balanço é um quadro comparativo entre Ativo e Passivo e onde é demonstrada a situação económico-financeira na data a que o balanço diz respeito. O balanço dá a conhecer o valor da empresa não demonstrando, no entanto, o seu resultado, apenas em valor total, sendo a sua demonstração feita num outro documento chamado Demonstração de Resultados.

O balanço é composto por duas partes, que se encontram sempre em equilíbrio: $ATIVO = CAPITAL PRÓPRIO + PASSIVO$.

A situação patrimonial da empresa apresenta uma variação, mas aumenta o seu Capital Próprio, logo a partir de 2023. Este é um sinal de uma boa performance ao nível da independência financeira. O mesmo se verifica no total passivo que é crescente a partir de 2023. Já em 2020 o total passivo mais os capitais próprios é superior a 150 mil euros.

Tabela 15 – Balanço previsional

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
Ativo Não Corrente	111 400	105 100	98 800	93 000	90 000	88 000
Ativos fixos tangíveis	110 400	104 600	98 800	93 000	90 000	88 000
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	1 000	500				
Investimentos financeiros						
Ativo corrente	9 652	9 652	9 652	9 792	9 936	10 084
Inventários	4 652	4 652	4 652	4 792	4 936	5 084
Caixa e depósitos bancários	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
TOTAL ACTIVO	121 052	114 752	108 452	102 792	99 936	98 084

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		8 214	16 071	24 428	34 501	48 029
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	8 214	7 856	8 358	10 073	13 528	15 647
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	58 214	66 071	74 428	84 501	98 029	113 676

PASSIVO						
Passivo não corrente	70 000	52 500	35 000	17 500		
Provisões						
Financiamentos obtidos	70 000	52 500	35 000	17 500		
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	24 092	24 310	24 457	25 679	27 501	28 897
Fornecedores						
Estado e Outros Entes Públicos	24 092	24 310	24 457	25 679	27 501	28 897
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos				0		
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	94 092	76 810	59 457	43 179	27 501	28 897

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	152 306	142 881	133 886	127 681	125 530	142 573
--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

6.11. Avaliação do Projeto

Os critérios de avaliação mais comuns são: o valor atualizado líquido, a taxa interna de rentabilidade, o período de recuperação do capital investido e o índice de rentabilidade.

No caso de o VAL ser positivo, o projeto cria valor para o investidor, pois vai proporcionar aos investidores uma taxa de retorno superior à exigida. Um VAL negativo significa que o projeto deve ser rejeitado, podendo os investidores, em determinadas situações, optar pela sua implementação. Um VAL nulo (igual a zero) indica que o investidor é neutro em termos de efeitos sobre a riqueza. Apesar de ser um modelo muito usual, tem algumas desvantagens, nomeadamente não tomar em consideração a escala do investimento e não permitir analisar projetos com vidas diferentes.

A TIR é a taxa de atualização do projeto que dá o VAL nulo. O processo de decisão ou seleção de investimentos com base no método da TIR só faz sentido quando existe uma base de comparação, o custo de capital. Sendo assim, aceita-se o projeto quando a TIR for

superior ao custo de capital exigido pela empresa e rejeita-se quando a TIR for inferior. Conclui-se assim que a TIR é a taxa mais elevada a que o investidor pode contrair um empréstimo para financiar um investimento sem perder dinheiro.

Depois o período de recuperação do capital investido (payback period), traduz o número de anos necessários para que o cash-flow previsional iguale o investimento inicial (Brealey, Myers & Allen, 2008). Um projeto é de aceitar quando o período de recuperação do capital é inferior ao número de anos de vida útil previstos para o projeto.

Como se observa de seguida, neste projeto, na perspetiva do investidor, o VAL é de 119.071 euros e o TIR é de 48,71%.

Tabela 16 – Avaliação do projeto

Na perspetiva do Investidor	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow do Equity	-22 644	-4 166	-3 732	-1 696	-736	18 188	273 572
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	1,60%	1,60%	1,65%	1,70%	1,75%	1,80%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização	11,76%	11,76%	11,76%	11,81%	11,87%	11,92%	11,98%
Fator atualização	1	1,118	1,249	1,397	1,562	1,749	1,958
Fluxos Atualizados	-22 644	-3 728	-2 988	-1 214	-471	10 402	139 714
	-22 644	-26 371	-29 359	-30 573	-31 045	-20 643	119 071
Valor Atual Líquido (VAL)	119 071						
Taxa Interna de Rentabilidade	48,71%						
Pay Back period	6 Anos						

Na perspetiva do projeto, o VAL é de 1134.481 euros e o TIR é de 34,41%.

Na perspetiva do Projeto	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Free Cash Flow to Firm	-88 005	17 973	17 247	18 123	17 923	18 188	282 998
WACC	7,97%	8,66%	9,47%	10,50%	11,70%	11,75%	11,75%
Fator de atualização	1	1,087	1,189	1,314	1,468	1,641	1,833
Fluxos atualizados	-88 005	16 541	14 500	13 789	12 208	11 086	154 362
	-88 005	-71 464	-56 965	-43 176	-30 968	-19 881	134 481
Valor Atual Líquido (VAL)	134 481						
Taxa Interna de Rentabilidade	34,41%						
Pay Back period	6 Anos						

Conclusão

O plano de negócio proposto é para uma empresa que tem como objetivo garantir um serviço de bem-estar aos cães, na ausência dos seus donos, em Torres Vedras. Com base na análise efetuada, podemos concluir que a proposta a ser implementado, é plenamente viável do ponto de visto financeiro.

Verificou-se que o número de pessoas com cães tem aumentado, a par de um aumento do turismo, o que leva à carência de bons espaços para deixar os animais nestas situações.

Como se pôde constatar, ao longo do trabalho o projeto tem ameaças, e o nosso objetivo é diminuí-las e contê-las, blindando o negócio e fazer que estas não o impeçam de crescer.

O plano de negócio apresentado pode servir como base para busca de investidores se for este o caso, ou para a busca de sócios, apresenta um empreendimento rentável, com bom potencial de retorno. Foi primeiro passo para o HLC e uma ótima base para essas análises e modelagens futuras.

No caso do HLC este plano é uma mais-valia para se perceber que a empresa terá viabilidade. Na verdade, a empresa carece de uma boa integração entre os aspetos funcionais e as práticas de gestão de marketing para que se fomente algumas variáveis determinantes para o seu sucesso progressivo – por exemplo, todas as que têm a ver com os processos de comunicação e imagem.

A realização deste plano proporcionou analisar de uma forma detalhada toda a dinâmica da empresa e reavaliar aspetos quotidianos da mesma onde foram detetadas lacunas importantes que através de um plano de ação adequado podem ser transformadas em verdadeiras melhorias (o que será um benefício para o hotel e para a sua atuação no mercado).

Com a aplicação dessas ações deverá ser possível melhorar o hotel.

Bibliografia

Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2008). *Princípios de Finanças Corporativas*. 8ª. Edição. São Paulo: McGraw-Hill.

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2010). *Manual de Estratégia*. Lisboa: Edições Silabo.

Dees, J. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76, 55-67.

Dornelas, J. (2002). *Planejando incubadoras de empresas*. RJ: Editora Campus, Lda.

Dornelas, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. (2007). *Empreendedorismo na prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso*. Campus.

Drucker, P. F. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.

Duarte, C. & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas*. 2ª Edição. Lisboa: Edições Silabo.

Ferreira (2010)

Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

IAPMEI (2006). *Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso*. Disponível em: https://www.ipca.pt/poliempreende/docs_apoio_plano/1.pdf

Kotler, P. (2000) *Marketing Management The Millennium Edition*. Person Prentice Hall: Upper Saddle River.

Lages, C. (2008). *Marketing Operacional. Marketing Mix: Variável Distribuição*. Lisboa: ISCTE-IUL.

Mota, A. & Custódio, C. (2006). *Finanças da Empresa*. Lisboa: Edição da Booknomics.

Pina, C., Carmo, F. & Pereira, L. (2018). *Relatório sobre o Estado do Ordenamento do Território - Região de Lisboa e Vale do Tejo, 2017*. Disponível em: <http://www.ccdr-ivt.pt/files/2eaabaa35f85033977966042de0fcbd994755131.pdf>

Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*. Nova York: Harper & Row.

Rosa, C. (2007). *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE.

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª Edição ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Soares, I., Moreira, J., Pinho, C. & Couto, J. (2008). *Decisões de Investimento - Análise Financeira de Projectos*. Lisboa: Ed. Sílabo.

Stevenson, H. H. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.

Trigo, V. (2007). *O empreendedorismo como processo*. Disponível em: <https://fenix.ciencias.ulisboa.pt/downloadFile/1126037345796935/O%20empreendedorismo%20como%20processo.pdf>

Legislação:

Lei 8/2017 de 3 de março

Lei n.º 15/2018, de 27 de março

Decreto-Lei n.º 10/2015, de 16 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 102/2017, de 23 de agosto

Outros websites:

Ashoka (2011). <https://www.ashoka.org/en-US/file/1687/download?token=wzT5Rx3Y>

GfK, Relatório Q1 (2015). <https://www.gfk.com/pt/insights/press-release/portugal-e-um-pais-pet-friendly/>

Banco de Portugal (2018). https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_dez2018_p.pdf

<https://www.publico.pt/2017/06/18/p3/noticia/em-portugal-mais-de-metade-dos-lares-tem-um-animal-de-companhia-1828249>

<https://www.marktest.com/wap/a/n/id~220d.aspx>

<http://www.cm-tvedras.pt/informacao-geografica/demografia-geo/>

https://www.mobilidade-tvedras.pt/wp-content/uploads/2019/05/PMT_TV_Fase1_Diagnostico.pdf

https://pt.wikipedia.org/wiki/Torres_Vedras

<https://observador.pt/2017/05/17/portugal-abaixo-da-media-da-uniao-europeia-na-utilizacao-da-internet/>

<https://tek.sapo.pt/noticias/internet/artigos/acesso-a-internet-com-smartphone-ou-tablet-volta-a-ficar-acima-dos-40-em-portugal>

<https://eco.pt/2017/05/11/ine-disse-ontem-que-desemprego-e-de-101-hoje-a-ocde-diz-99-what/>

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/criacao-de-empresas-aumenta-quase-20-em-marco-insolvencias-descem-na-mesma-medida>

<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/portugal-e-o-pais-do-euro-que-mais-corta-no-defice-publico-entre-2015-e-2019-9267154.html>