



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
ESPECIALIDADE EM PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

**PLANO DE NEGÓCIOS: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA NO SECTOR
DE TURISMO E HOTELARIA**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Aulinda da Silva Furtado

Orientador: Professor Doutor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira

Número da candidata: 20140235

Novembro de 2018

Lisboa

I. AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar por me capacitar, ao meu pai pelo exemplo de intelecto que sempre foi (em memória), a minha querida mãe, isto devo a ti e á mamã, aos manos que sempre deram aquele incentivo de encorajamento .

Ao meu querido esposo pelo apoio durante esta trajetória, pois foste o melhor do mundo. Isto não seria possível sem ti, e aos meus lindos filhos que de certa forma contribuíram para que a mamã não desistisse.

A ti minha melhor amiga Wilcia, embarcaste comigo nesta longa viagem, acompanhando-me em todos os constrangimentos e adiamento deste projeto, desde o curso até ao mestrado sempre juntas, acreditamos juntas neste sonho, o meu muito obrigada minha mana.

A Uil Costa, não devia deixar de falar de ti, deste um grande contributo nisto mana mais velha, quando for grande quero ser como tu, a UAL não seria a UAL se não tivesse alunos como tu, és de facto uma das pessoas mais inteligentes que já conheci na minha vida. Obrigada pela paciência.

Ao Professor Renato Pereira e aos colaboradores do Departamento do Mestrado que sempre foram compreensíveis com as alterações constantes. A vossa disponibilidade, paciência e orientações ao longo deste trabalho, contribuíram bastante para que este projeto fosse possível.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram neste projeto e, deixo-os saber que me inspiraram e motivaram a continuar . Sem vocês , certamente não seria possível.

O meu muito obrigada a todos.

II. RESUMO

A dissertação insere um Plano de Negócio de um Hotel e Spa em Cabo Verde que se encontra numa forte aposta estratégica no turismo e uma referência no mercado africano de procura turística.

O empreendimento terá uma localização privilegiada na Ilha da Boa Vista em Cabo Verde. A imagem a transmitir pela arquitectura é de um enquadramento na natureza sustentável e os serviços oferecidos levarão para o local quase paradisíaco e inabitado todas as técnicas e tratamentos de health care mais sofisticados.

O espaço será constituído por 50 bungalows distribuídos por tipologia T0, T1 , T2 e Prestigium para além de restaurante, spa, e áreas de lazer dispersas por entre a natureza africana.

O Projecto baseia-se numa estratégia de diferenciação face ao mercado em que se insere.

O Foco inicial é a imagem que define o mercado a atingir de modo a implementar a diferenciação estratégica e segmentar publico alvo.

A viabilidade do projecto será apresentada com as demonstrações financeiras e balanços entre activo e passivo.

Palavras- Chave: **Eco-turismo; diferenciação; resort.**

III. ABSTRACT

The motivation of this dissertation arises from the initiative to develop a business plan linked to the tourism sector, in order to promote sustainable development in the hotel sector.

This dissertation intends to create a differentiated strategy and a study of contingency plans so that it can expand in the tourism sector. Quantitative factors are studied, such as costs, revenues and, consequently, the return of the project and also qualitative factors, such as the type of strategy that should be followed by the company. The strategy is defined based on market studies and case studies.

The approach included in this project is based on a differentiation strategy, as well as on providing the best services to clients.

The financial return of the project, calculated in terms of revenues and marginal costs incurred by the company is attractive, according to the different cases studied.

Keywords: Tourism; Leisure; Resort.

Índice

I. AGRADECIMENTOS	I
II. RESUMO	II
III. ABSTRACT	III
1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	2
3. Descrição do Projeto	9
3.1. Sumário Executivo do Projeto.....	9
3.2. Ideia de negócio.....	10
3.3. Designação Social.....	11
3.4. Plano Geográfico.....	11
4. Análise de Mercado.....	13
4.1. Contexto Político- Legal.....	13
4.2. Contexto Económico	14
5. Mercado Específico.....	17
5.1. Clientes	17
5.2. Fornecedores.....	19
5.3. Concorrência	19
6. Análise das Cinco Forças de Porter.....	21
6.1. Poder negocial dos Clientes.....	21
6.2. Produtos Substitutos	22
6.3. Poder negocial dos fornecedores	22
6.4. Rivalidade entre as empresas concorrentes	22
6.5. Ameaças de novas entradas.....	23
7. Visão, Missão e Valores.....	24
7.1. Visão	24
7.2. Missão.....	24
7.3. Valores.....	24

8. Estratégia	25
8.1. Estratégia - Conceitos	25
8.2. Estratégia da Laguna Beach.....	26
8.3. Análise SWOT	27
8.4. Modelo de Ansoff	30
8.5. Identificação dos fatores do sucesso	31
9. Implementação do Projeto	32
9.1. MARKETING MIX	32
9.1.1. Serviços	32
9.1.2. Preço.....	33
9.1.3. Distribuição	33
9.1.4. Comunicação	34
10. Recursos Humanos.....	35
10.1. Recrutamento de Recursos Humanos	35
10.2. Avaliação e Política de Motivação.....	36
10.2.1. Metodologia e Frequência de Avaliação de Desempenho	36
10.2.2. Sistema de Incentivos.....	36
10.3. Código de Conduta	37
11. Investimento.....	38
11.1. Análise Económico-Financeira do Projecto	38
11.2. Investimento global da Laguna Beach	39
11.3. Custos Operacionais	40
11.4. Volume de Negócios.....	41
11.5. Necessidades de Fundo Maneio.....	41
11.6. Serviço da Dívida.....	42
11.7. Plano Financeiro.....	43
11.8. Demonstração de Resultados	44
11.9. Balanço.....	45
12. Indicadores Económico-Financeiros	46
12.1. Equilíbrio Financeiro a Curto Prazo	46
12.1.1. Fundo de Maneio.....	46
12.1.2. Necessidades de Fundo de Maneio.....	47
12.1.3. Tesouraria	47

12.2.	Autonomia Financeira	48
12.3.	Solvabilidade	49
12.4.	Indicadores de Risco.....	50
12.4.1.	GAO	51
12.4.2.	GAF.....	52
12.5.	Indicadores de rentabilidade	52
13.	Avaliação da Viabilidade Económica do Projeto.....	55
13.1.	Valor Atual Líquido - VAL.....	55
13.2.	Taxa Interna de Rentabilidade – TIR.....	55
13.3.	Período de Retorno do Investimento (PRI ou Payback).....	56
13.4.	Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital – WACC.....	57
14.	Conclusão.....	58
	Referências Bibliográficas	60
	Referências Web.....	62
	ANEXOS	63
	Anexo 1 - Gastos Operacionais – quadros auxiliares.....	63
	Anexo 2 - Outros Gastos Operacionais	64
	Anexo 3 – Mapa de Depreciação	65
	Anexo 4 – Mapa de Amortização	66
	Anexo 5 – Volume de Negócios – quadros auxiliares.....	67
	Anexo 6 – Necessidades de Fundo Maneio – quadros auxiliares	68

Índice de Figuras

Figura 1 O processo Empreendedor	3
Figura 2 - Mapa da ilha da Boa Vista.....	12
Figura 3 - Mapa de localização dos principais Hoteis Concorrentes	20
Figura 4- Modelo das Cinco Forças de Porter.....	21
Figura 5 - Modelo análise SWOT	27
Figura 6 - Organograma da Laguna Beach	35

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estratégia Laguna Beach.....	26
Tabela 2 - Modelo de Análise SWOT.....	29
Tabela 3 - Serviços Relacionados	32
Tabela 4 - Serviços do Spa.....	33
Tabela 5 - Staff do Spa.....	36
Tabela 6 - Avaliação e Políticas de Motivação	37
Tabela 7 - Pressuposto da Viabilidade Económica e Financeira do Projeto.....	38
Tabela 8 - Investimento Global.....	39
Tabela 9 - Financiamento do Investimento	39
Tabela 10 - Custos Operacionais.....	40
Tabela 11 - Volume de Negócios.....	41
Tabela 12 - Fundo de Maneio	42
Tabela 13 - Serviço da Dívida.....	42
Tabela 14 - Plano Financeiro	43
Tabela 15 - Demonstração de Resultados	44
Tabela 16 - Balanço.....	45
Tabela 17 - Indicadores Económico-Financeiros.....	46
Tabela 18 - Indicadores de Risco	50
Tabela 19 - Indicadores de Rendibilidade.....	52
Tabela 20 - Mapa de Cash Flow do Projeto	56
Tabela 21 - Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital.....	57

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Taxa de Mortalidade Infantil	15
Gráfico 2 - Clientes hoteleiros em Cabo Verde	18
Gráfico 3 - Fundo de Maneio	46
Gráfico 4 - Necessidade de Fundo Maneio	47
Gráfico 5 - Tesouraria Líquida.....	48
Gráfico 6 - Autonomia Financeira	49
Gráfico 7 - Solvabilidade	50
Gráfico 8 - Margem de Segurança	51
Gráfico 9 - Grau de Alavanca Operacional.....	51
Gráfico 10 - Cobertura de Encargos Financeiros	52
Gráfico 11 -Rendibilidade Operacional de Vendas.....	53
Gráfico 12 - Rendibilidade Económica do Activo	53
Gráfico 13 - Rendibilidade dos Capitais Próprios.....	54

Lista de Abreviaturas

- CAE- Classificação da Atividade Económica
- DL- Decreto Lei
- EBIT- Earnings Before Interest and Taxes
- FCOL-Fluxo de Caixa Operacional Liquido
- INE- Instituto Nacional de Estatistica
- IRS- Imposto Sobre Rendimentos Singulares
- IVA- Inposto Sobre Valor Acrescentado
- PEST- Political, Economic, Social, Technological
- PIB- Produto Interno Bruto
- PMP- Prazo Medio de Pagamento
- FM- Fundo de Maneio
- Payback- Período de Recuperação do Investimento
- SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- TIR- Taxa Interna de Rendibilidade
- VAL-Valor Atual Liquido

1. Introdução

O presente plano de negócios tem como objetivo a construção e exploração de um resort constituído por um conjunto de bungalows de luxo e um centro de tratamento de bem-estar na ilha de Boa Vista em Cabo Verde.

Para esse efeito, são estudados fatores quantitativos, como os custos, as receitas e consequentemente, o retorno do projecto e também, fatores qualitativos, como o tipo de estratégia que deve ser seguida pela empresa. A empresa irá denominar-se **Laguna Beach** e terá a sede em Lisboa.

Para a abordagem do tema e a implementação do projecto, seguem-se algumas questões como escolha do projecto, sua delimitação, formulação dos problemas, bem como objetivo e a sua justificação, e para concluir a fundamentação teórica acompanhada de uma revisão de literatura.

Da análise do meio envolvente e da revisão de literatura, extraíram-se conclusões sobre a importância da sector do turismo na economia de Cabo Verde, o crescimento do turismo nesse país, o plano estratégico e a visão ambiciosa do governo de Cabo Verde juntamente com entidades privadas para tornar o país num dos primeiros destinos turísticos do continente africano. Segundo dados do Instituto Nacional de Cabo Verde, a recuperação da economia após a crise mundial tem sido um fator impulsionador do crescimento do turismo e do aumento do investimento neste pilar da economia cabo-verdiana.

Ainda desta análise resulta a componente de sustentabilidade do projecto e do seu conceito inovador de tratamentos de bem-estar que tem ganho cada vez mais importância no sector do turismo a nível global e que está na sua fase inicial em Cabo Verde e que espera que venha a ganhar adeptos principalmente entre a população residente apesar do limitado poder de compra.

Aliado à vertente de sustentabilidade, está a parceria com empresas especializadas nos produtos de tratamento de beleza e a localização do resort. O empreendimento será construído na ilha de Boa Vista onde será uma estrela de tranquilidade, beleza natural e inovação.

A adoção de uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade, passa pela oferta de serviços de luxo a preços acessíveis.

O empreendimento será composto por 20 Bungalows T0, para duas pessoas, 20 bungalows exclusivos e temáticos do tipo T1 e 10 bungalows presidenciais com um nível de luxo superior. A existência das várias categorias de bungalows irá permitir a **Laguna Beach** manter uma taxa de ocupação acima de 70% mesmo na época baixa. Para a população local, devido ao seu reduzido poder de compra, haverá um conjunto de descontos e preços especiais.

2. Enquadramento Teórico

O planeamento de gestão visa a escolha de objetivos a médio e longo prazo com a previsão de criar mecanismos de forma a que esses objetivos tenham uma maior probabilidade de serem alcançados.

Devemos saber, que para além de uma correta e realista avaliação do potencial do mercado e das oportunidades de negócio, é necessário a elaboração de um plano detalhado para a sua implementação tendo em conta os recursos necessários para a proteção e desenvolvimento da ideia subjacente.

2.1. Empreendedorismo

Para Sharma e Chrisman (1999, p 17) o Empreendedorismo é visto como um fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora de uma organização existente.

Shark (2010, p 32) refere o empreendedorismo como qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como o trabalho próprio, uma nova organização empresarial ou expansão de negócios existentes por um indivíduo, coletivo ou negócios estabelecido. Devemos saber que o espírito de iniciativa, responsabilidade e liderança devida de competências de carácter fundamentais para influenciar e inspirar os envolvidos na caracterização do caminho a percorrer.

Timmons (1994, p 110) propõe a análise do processo (verificar a Figura 1 abaixo), através de três elementos fundamentais:

- Oportunidade,
- Recursos e
- Equipa.

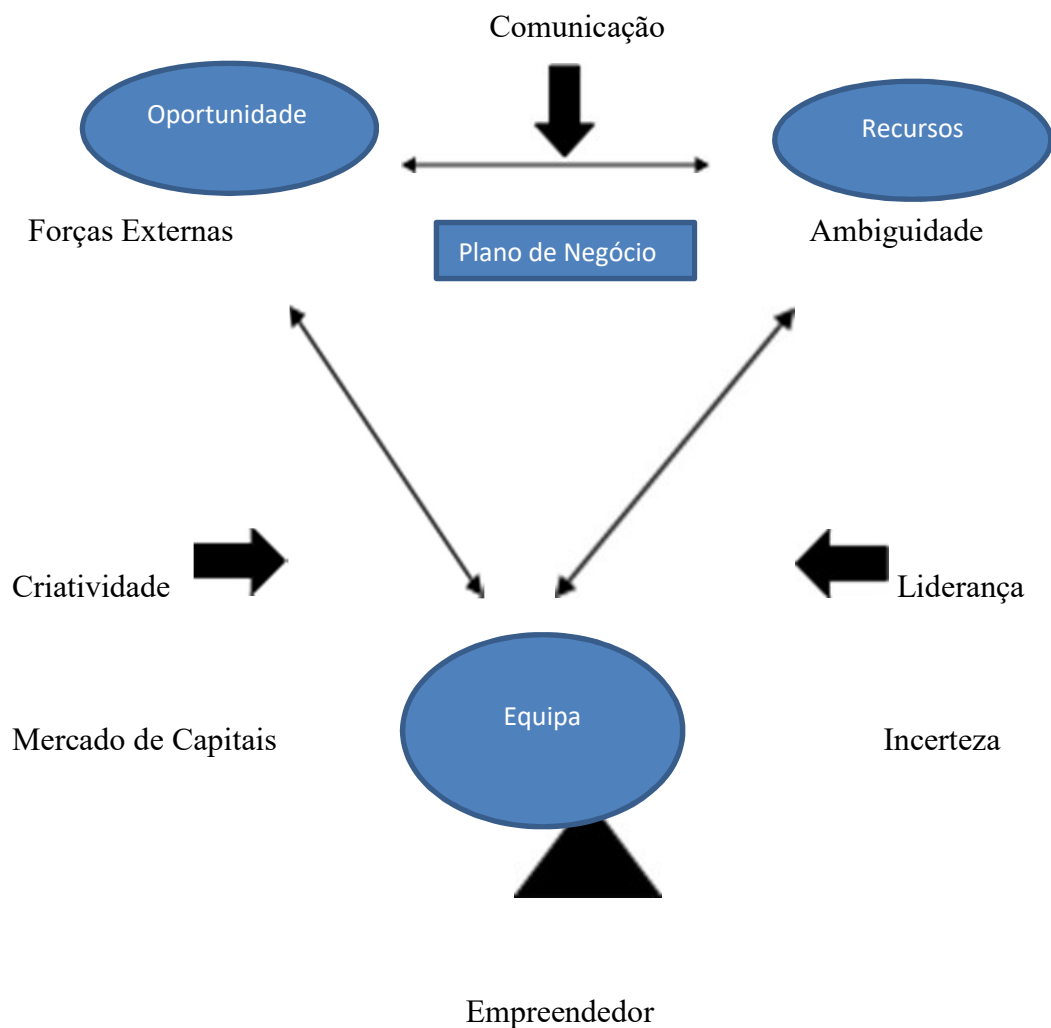


Figura 1 O processo Empreendedor

Fonte: Adaptado de Timmons (1994) – New Venture Creation, p,110

Neste modelo, o autor indica que o primeiro passo consiste em avaliar a oportunidade, resultante da criatividade e inovação de uma equipa que conhecem tecnologia, o Mercado, decidindo a continuidade ou não da ideia de negócio.

Consequentemente, avalia como e onde estes colaboradores iram conseguir recursos necessários ao negócio, as ações a serem tomadas, a sua implementação e a gestão em causa, de forma a criar valor. Quanto à incerteza, estará presente ao longo do processo e a equipa empreendedora terá de lidar com os riscos de forma cautelosa, analisando todas as possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio.

2.2. Plano de Negócio - Conceito

O plano de Negócios é o mapa de um empreendedor para sucesso da empresa (Kuratko e Cirtin, 1999,pp.22-26) a evolução estrutural e estratégico de um novo negócio, que visa a ter capacidade de se desenvolver, tornar-se competitivo e por sua vez rentável, consiste num processo complexo. Segundo Schilit (1987,pp13-22) o plano de negócios consiste num instrumento que permite definir objetivos de curto e longo prazo de uma organização, avaliar a sua situação atual e futura e desenvolver mecanismo (estratégias) de forma a atingir esses objetivos.

As definições citadas pelos autores traduzem uma descrição do que consiste o plano de negócios, permitindo identificar diversos fatores-chave aquando a sua criação, nomeadamente:

- Processo de validação de uma ideia (verificar a viabilidade do negócio)
- Análise do Mercado
- Instrumentos de diminuição de riscos
- Descrição pormenorizada do negócio (definir os objetivos a cumprir)
- Avaliação Financeira de todo negócio (permitindo promoção a alguns potenciais investidores.

O plano de negócio foca a atenção no planeamento, criando informações de forma a permitir aos empreendedores uma avaliação ampla e constante de como atuar no mesmo, maximizando as oportunidades de ganhos para a empresa e despertando sobre os riscos que podem advir do Mercado em que estão inseridos.

O presente trabalho tem como tema “ Plano de Negócio para Implementação de um Resort na lha da Boavista – Cabo-verde”

2.3. Delimitação

O conceito plano de negócio, não tem sido uno nem estático, apesar de algumas definições conhecidas terem uma aceitação universal.

Neste trabalho irei abordar quais os objetivos da implementação do negócio, especificamente no sector de Turismo em Boa Vista, verificar a conjuntura económica actual e analisar a detenção sistemática de oportunidades de negócios bem como devem ser alcançados, sendo que o gestor deve ter conhecimentos da entidade e do meio envolvente.

Porém, no desenvolvimento bibliográfico será feito um estudo de Mercado, focando-se a situação demográfico em Boa Vista (Cabo Verde) no período de 2013 a 2018, citando quais os desafios que os mesmos apresentam em difundir o conjunto de técnicas e ferramentas que

viabilizem o surgimento de uma atividade económica, como também focarei na teoria do processo de criação de um modelo de negócio no sector do turismo.

Segundo Ferreira (2010), o plano de negócios tem como objetivos:

Compreender os pontos fracos e fortes dos diferentes tipos de empresa;

Compreender as variáveis inerentes ao processo de empreender;

Permitir avaliar as competências das organizações e detetar por sua vez as áreas onde necessita de mais informação;

Compreender os vários meios para a geração e avaliação de oportunidades e ideias de negócio;

Entender a importância do capital humano na empresa e a necessidade de seleccionar, formar, motivar e liderar equipas;

Compreender as estratégias genéricas para a sua atuação no mercado, e por sua vez aceitarmos como gestores ou empreendedores, que nem todos os empreendimentos são bem-sucedidos e que muitos empreendedores falham.

Um dos objetivos principais nesta implementação de plano de negócio, será para estabelecer o plano de acção necessário a concretização do projecto em causa, tendo por referência os estudos efetuados e as decisões tomadas.

2.4. Formulação do Problema

No âmbito de uma sociedade globalizada em que a gestão faz parte do quotidiano das entidades, existe a necessidade de fazer-se provisões acertadas. Para elaborarmos um plano de negócio, devemos obter conhecimentos, habilidades, aptidões, uma visão estratégica e métodos que permitam servir de alicerces no decurso de futuras decisões.

Ao escolher o tema para este projecto, constatei que, para desenvolvermos um plano de negócio, seja qual for o seu sector, é necessário estabelecer uma estratégia global e assim posteriormente desenvolver um plano de gestão para combater as dificuldades específicas.

Desde os anos cinquenta que se fala de **Desenvolvimento Organizacional (DO)**, que constitui uma abordagem de técnicas de diagnóstico e intervenção para aprender a administrar as mudanças associadas as empresas em especial, com os estudos de Kurt Lewin, Tavistock Institute con TRIST e BANFORD (1951). Estes autores definiram o DO como “*a aplicação do conhecimento da ciências comportamentais, num esforço de longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização em trabalhar com mudanças do contexto externo e aumentar*

as capacidades de resolver os problemas internos” (in“Organization Development and Change” p.508)

Nesta vertente, no plano de negócio estará estabelecido três fatores fundamentais tais como; Objetivos coerentes, excelente compreensão do negócio em que esta opera e avaliação adequada das capacidades.

2.5. Objetivos

“O sucesso na criação de um negócio próprio, depende basicamente do desenvolvimento pelo empreendedor”.

Fonte; Portal da Educação

Segundo (António Cebola 1. Edição-Lisboa, Outubro 2011), o plano de negócio, é um processo na qual uma empresa determina as suas políticas e define os objetivos a alcançar, estabelecendo por sua vez, um plano de acção que direcionam todos os recursos humanos e matérias da empresa para implementar as políticas e alcançar os objetivos definidos.

Analisar os riscos inerentes e desenvolver um conceito de negócio que permitira identificar as oportunidades a fim de servir de apoio para apresentação da empresa a outras partes interessadas (Investidores e Parceiros)

2.5.1. Objetivo Geral

Este trabalho, tem como objetivo analisar planos que refletem decisões sobre a implementação de um projecto empresarial e recursos necessários para que o projecto se concretize na Cidade da Boavista. Pretende-se analisar um plano de negócio face aos obstáculos que se apresentam em Cabo Verde. Em geral, sendo que as empresas não só estabelecem como objetivo o retorno financeiro que desejam mas também a sua sustentabilidade a longo prazo, alcançar esses fins pode ser uma tarefa difícil e trabalhosa. Portanto é essencial conseguir manter alguma flexibilidade.

2.5.2. Objetivo Específico

Pretendemos analisar as metodologias de gestão utilizadas para fazer frente as dificuldades mais salientes neste sector e naquela cidade, tendo em conta a situação económica do país, as questões culturais e sociais que poderá influenciar de forma negativa ou positiva o desenvolvimento do projecto.

2.6. Justificação

O sector do turismo encontra-se em fase de crescimento particular na ilha de Boavista, no entanto em termos globais, é um ramo que está na fase de maturidade em Cabo Verde, ou seja, exige uma grande capacidade de liderança, de inovação e de gestão para fazer frente aos concorrentes que se encontram a desenvolver a mesma atividade naquela cidade. Neste contexto, o nosso papel como gestor, requer maior conhecimento e capacidade de resolução de problemas, face aos inúmeros obstáculos sociais e culturais.

Como gestora, surgem desafios por existirem áreas neste sector mais problemáticas como a gestão de pessoas. Dada a essa dificuldade de gestão no sector do turismo em Boavista, teremos de analisar um estudo de mercado e entender os métodos convencionas e não convencionas utilizados para trazer soluções. Este sector que lida com recursos humanos e materiais, requer soluções rápidas e por vezes pragmáticas para garantir um bom serviço aos potenciais clientes.

2.7. Fundamentação Teórica

Neste parágrafo, será exposta a base teórica para justificar o desenvolver do trabalho e transmitir melhor compreensão sobre o tema. Abordando conceito de negócio, situação Demográfico (Estudo de Mercado), identificar experiencias similares (Estudo de Caso) avaliar os riscos, quantificar o potencial de lucros, as demonstrações financeiras, crescimento e detalhar o empreendimento.

Aborda também a Formulação estratégias requeridas pelos gestores, na qual constituirá umas das fases do plano de negócio, tendo presente as várias alternativas estratégicas, escolhendo as mais adequadas para gerar capacidades que permitiram com que a empresa seja competitiva, criando valor e resultados. A formulação da estratégia segundo (Caval Canti, 2001) identificara oportunidades, ameaças e estimativas de riscos, bem como capacidades para antecipar as necessidades do mercado em condições de competir com os concorrentes.

Este trabalho tem por fim a elaboração de um Plano de Negócio de um Resort em Boa Vista. Trata-se de um modelo de negócio que pretende agregar através de uma estratégia, diversos produtos e serviços turísticos, dando a possibilidade a todos os que desejam momentos de lazer e tratamentos de bem-estar. Para validar o conceito de negócio e testar o mercado nacional para projetos desta dimensão, foi realizada uma pesquisa primária tendo por método de estudo a realização de um estudo de mercado e pesquisas bibliográficas. Os benefícios obtidos quer no estudo de mercado como no plano financeiro tem demonstrando a partir dos

seus indicadores económicos (VAL, Payback e a TIR) que um projecto desta natureza poderá ser economicamente e financeiramente viável.

2.8. Metodologia

Esta é uma fase importante, pois ela, de acordo com Fortin (1999), p. 102” assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de Investigação.

Fortin (1999) adiciona, que nesta fase, *“É necessário escolher um desenho apropriado segundo se trata de explorar, descrever um fenómeno, de examinar associações e diferenças ou de verificar hipóteses”*.

De acordo com Hungle e Polit (1995) A metodologia em investigação Científica consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados.

A metodologia deste trabalho, consiste numa análise Directa (Estudo de Campo) e pesquisa Bibliográfica na qual serão desenvolvidas a partir de materiais publicadas em livros, artigos e através de um estudo de Mercado. Segundo Cervo Bervian e da Silva (2007), a pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre o Domínio da arte.

3. Descrição do Projeto

3.1. Sumário Executivo do Projeto

Este trabalho tem como objetivo fundamental o desenvolvimento de um Plano de Negócios na ilha da Boa Vista – Cabo Verde, incluindo um estudo de planos de contingência, visando uma proposta de tomada de decisão relativa ao ramo do Turismo em Cabo Verde.

Para tal, foi estudada a viabilidade económico-financeira do projecto, através de uma análise quantitativa do retorno do mesmo e, também, de uma análise de fatores qualitativos, como a estratégia a ser seguida pela empresa.

A estratégia foi definida a partir de estudos de mercado e de estudos de caso. A estratégia enquadrada neste projecto foi uma estratégia de diferenciação assente no fornecimento dos melhores serviços aos seus clientes.

O retorno financeiro do projecto, calculado de acordo com a teoria financeira da empresa, é potencialmente atrativo, conforme os diferentes casos estudados. No entanto, é preciso verificar se a implementação do projecto será efetivamente viável, sendo que se pretende implementar este projecto numa ilha bastante procurado pelo Turismo.

Sendo que o trabalho tem por objecto a implementação de um *resort* em Cabo Verde, especificamente na Ilha da Boa Vista, desenvolver-se-á através das opções relativas à escolha do projecto, sua delimitação, formulação da problemática, definição do objetivo e da sua justificação e, para concluir, a fundamentação teórica acompanhada de bases bibliográficas.

Assim, numa primeira parte do trabalho, faremos o enquadramento Legal na sua forma jurídica, o enquadramento Organizacional, a motivação para a criação do Resort. E é nesta fase que desenvolveu-se a missão, visão e valores, bem como estabelecer estratégias através de metas e objetivos bem definidos.

Definiu-se como a visão adquirir notoriedade junto da população local e turística, apostando sempre na diferenciação em relação à concorrência. Ser líder de mercado do Turismo no mercado em Cabo-Verde. Na missão definiu-se prestar serviços de qualidade e diferenciados para satisfazer as necessidades dos nossos clientes. Pretendemos com os valores transmitir a ideia de credibilidade, transparência, integridade, respeito ao meio ambiente e confiança salvaguardando os interesses dos nossos clientes e trabalhadores.

Nos primeiros 5 anos, a nossa meta neste mercado, através dos objetivos que passam por numa primeira fase, dar primazia à divulgação e promoção **do Resort Laguna Beach** e do seu

conceito. Numa segunda fase consolidar os resultados e a projeção obtida. Numa terceira fase, a expansão da marca e conceito a nível nacional.

O estudo do mercado será abordado na segunda parte do trabalho. Foi analisado o Ambiente Geral de Cabo Verde através da análise PEST, e definimos o nosso mercado real e o potencial.

Na terceira parte definimos os fatores de sucesso através do posicionamento e traçar estratégias após a elaboração da análise SWOT. A estratégia será agressiva em que iremos juntar as oportunidades de mercado com as nossas forças. A nossa estratégia competitiva passará pela diferenciação devido a excelente qualidade dos nossos serviços. Por fim ainda nesta fase iremos identificar os fatores críticos de sucesso e as medidas a serem tomadas para melhorarmos.

A quarta parte será direcionada para a estratégia de marketing com a determinação do Marketing Mix e estratégia comercial e de vendas.

A Estratégia de Recursos Humanos é o tema abordado na quinta parte do trabalho. Para a nossa empresa todos os colaboradores têm que possuir certificados e vão ter formação inicial.

Na sexta parte do trabalho iremos definir os investimentos e financiamentos. Decidiu-se que o projeto será financiado 70% pelo Banco que será 1 627 378 euros e 30% por fundos próprios no valor de 697 448 euros.

As projeções económicas e financeiras são temas abordados na sétima parte do trabalho.

3.2. Ideia de negócio

No âmbito da unidade curricular, suscitou-nos a ideia de elaborar um projeto de investimento de um Resort em Cabo Verde, na cidade da Boa Vista. Portanto, a escolha deste conceito de negócio justifica-se pela ambição de desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico e profissional. O que me tem despertado o interesse já há algum tempo, tendo em conta que a cidade é uma ilha turística cujos visitantes possuem um poder de compra a crescer, há necessidade de diversificação de serviços.

Assim, numa primeira fase do trabalho, farei o enquadramento teórico e irei desenvolver de forma generalizada os serviços a oferecer, as motivações e o impacto deste serviço naquela cidade.

3.3. Designação Social

A designação social da empresa é **E.M GLOBAL SERVICES**.

O nome do estabelecimento será **LAGUNA BEACH RESORT**. Foi realizada uma pesquisa que permite confirmar a não existência de estabelecimento com o mesmo nome em Cabo Verde.

A sede social da empresa vai ser em Portugal. As atividades serão desenvolvidas em Cabo Verde, na Ilha da Boa Vista.

3.4. Plano Geográfico

A definição de uma estratégia de localização da empresa é uma das bases fundamentais do negócio. A integração de dados geográficos e dados específicos permite estabelecer um conhecimento critico de todas as condições fundamentais para a realização deste plano.

Para a elaboração deste plano, foi analisado e definido um conjunto de variáveis importantes nas quais poderiam influenciar o resultado final do mesmo tais como:

- Dimensão geográfica e demografia,
- Caracterização do uso do solo,
- Caracterização climática e
- Mercado.



Figura 2 - Mapa da ilha da Boa Vista

Fonte:bing.com/images

4. Análise de Mercado

4.1. Contexto Político- Legal

Para o governo de Cabo Verde, o adequado desenvolvimento do turismo é, sem dúvida, uma das bases para se atingir um desenvolvimento económico e social do país.

Assim, nos últimos anos, a classe política desenvolveu um conjunto de atividades para a planificação das intervenções no sector do turismo. Nesta planificação, para além da constituição de Zonas de Desenvolvimento Turístico Integral e das Zonas de Reserva e Proteção Turística, em 2010, o então Governo avançou com um plano Estratégico do Turismo como forma de integrar as acções dos diversos intervenientes do sistema.

Um dos indicadores que fundamenta estas alegações é o facto de atualmente Cabo Verde acolher cerca de 700 mil turistas ano, e esperando-se que dentro de 2 anos este numero chegue a 1.000.000 de turistas ano. De salientar ainda que esse aumento acarreta responsabilidades principalmente a nível de sustentabilidade ambiental, desenvolvimento social e segurança.

Atualmente está em curso um plano a nível governamental de desenvolvimento de turismo para cinco anos que consiste no desenvolvimento de projetos a vários níveis, e m várias áreas, conforme descrição sumária seguinte:

1º - Nos transportes aéreos, está previsto a criação de condições bem como a adoção de medidas, no sentido de evitar que a frequência, o preço e a qualidade do serviço funcionem como elementos de inibição do desenvolvimento do turismo;

2º- Transportes marítimos inter-ilhas;

3º - Transportes rodoviários - Nos programas de construção e manutenção da rede viária, dar maior importância às vias consideradas de interesse turístico;

4º - Saúde e saneamento - dar a maior importância a infraestrutura que têm também por finalidade a prestação de serviço geral ou especializado a turistas.

No II Fórum Nacional de Transformação, o governo comprometeu-se a repor, reformar e recriar a marca da Nação, sendo fato crítico que Cabo Verde é pouco conhecido a nível mundial. Segundo o Governo, para um país que necessita de um sector turístico em rápido crescimento, de grandes investimentos e de grandes parceiros estratégicos, tem de se agir de outra forma. Existe necessidade de uma marca e de promoção do programa em grande escala para Cabo Verde nos principais mercados de África, Ásia, Américas (incluindo o norte e o sul) e na Europa (principalmente Europa do Leste) e de um quadro institucional claro para liderar e gerir o

processo. O ponto de partida deve ser uma estratégia de marca e de promoção, bem como um plano de acção formulado em colaboração com as principais partes interessadas.

Fonte: (<http://www.unesco.org/most/tarrafal.pdf>)

4.2. Contexto Económico

Segundo o Banco Mundial, a recuperação pós-crise em Cabo Verde, tem sido tímida, pois o crescimento económico neste arquipélago, muito dependente do turismo teve uma variação negativa para cerca de 1,5 % em 2015, quase metade do registo de 2014.

As previsões para o crescimento são de quase 4% em 2016, o que representa uma pequena recuperação em relação ao ano anterior, no entanto, ainda não suficiente para reduzir os níveis da dívida. No final de 2015, o endividamento público do país situava-se próximo dos 125% do PIB.

As pressões sobre as contas públicas de Cabo Verde para os próximos anos sugerem um elevado risco de aumentos contínuos da dívida à medida que o Governo assume as dívidas de empresas públicas em grande parte insolventes (SOEs) (a companhia aérea nacional TACV atualmente num processo de privatização, e um projeto de habitação social - Casa para Todos).

Segundo o mesmo organismo, é necessária uma consolidação fiscal urgente e agressiva para colocar a dívida numa trajetória sustentável e para permitir no futuro uma política fiscal orientada para o crescimento.

As previsões do Banco de Cabo Verde (BCV), apesar de terem sido realizadas numa conjuntura de incertezas, sugerem um nível da atividade económica em 2017 inferior ao registado no ano anterior, devendo o crescimento económico aproximar-se do limite inferior do intervalo 3,0 a 4,0%", adianta o relatório. Ver anexo Relatório Banco Cabo Verde 2017.

Mais animadoras são previsões do Banco de Cabo Verde (BCV) que antecipam melhorias no mercado de trabalho relacionadas com o "aumento dos investimentos privados e da formação bruta de capital fixo privado, sustentada por projetos de investimento externo" nomeadamente no sector turístico.

O turismo em Cabo Verde é um sector dinâmico no crescimento económico e social do país, na medida em que, contribui consideravelmente para a entrada de divisas, bem como para a promoção do emprego. Este sector representa um dos principais eixos de desenvolvimento económico sustentado e com efeitos macroeconómicos importantes, sobretudo, na formação do Produto Interno Bruto (PIB) (relatório de INE CV, Novembro 2017).

Ver em Anexo estatística turismo INE Cabo Verde

4.3. Contexto Sócio Cultural

Cabo Verde está em 122^a posição, entre 188 países, no Índice de Desenvolvimento Humano (HDI sigla em inglês) 2016, da UNDP, o que coloca o país na categoria de “desenvolvimento humano médio”. A esperança média de vida está estimada em 73,5 anos, a mais elevada na África Subsaariana. A taxa de mortalidade infantil caiu de 26,02 por cada 1.000 nados vivos em 2013 para 21,09 em 2017.

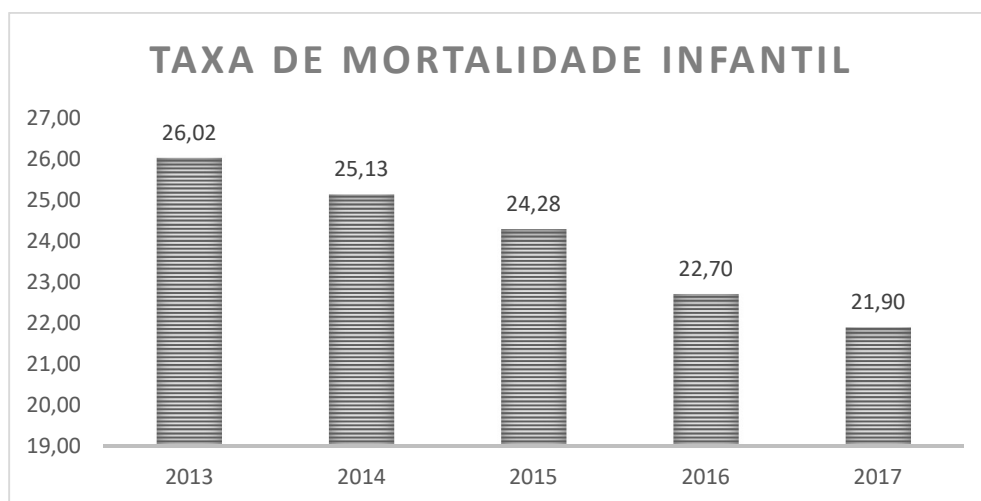


Gráfico 1 - Taxa de Mortalidade Infantil

Fonte: <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=cv&v=29&l=pt>

O país conseguiu também resultados positivos na vacinação de crianças, mas viu agravada a taxa de gravidez precoce entre os 15 e os 19 anos. Na educação, os principais indicadores mantiveram-se inalterados, com o país a ver aumentar a taxa de literacia para 87,6 por cento, mas também a taxa de abandono escolar no ensino primário (DW, 21 de março 2017).

A nível cultural, vários acontecimentos têm contribuído para o aumento da notoriedade de Cabo Verde, dos quais se destacam:

A **FIC** – Feira Internacional de Cabo Verde é um evento anual que se realiza alternadamente, entre as cidades do Mindelo, na Ilha de S. Vicente e Praia na Ilha de Santiago;

A **CVMA** – Cabo Verde Music Awards é uma marca registada da GMS Entertainment e lançaram um conceito absolutamente novo no panorama dos eventos culturais do país. O grande objetivo é premiar, anualmente, a música cabo-verdiana em todas as suas manifestações e distinguir músicos, compositores, instrumentistas, performers, intérpretes que, a cada ano, se distingam com os seus trabalhos.

Em síntese, a globalização, as transformações sociais, e os acontecimentos culturais contribuíram para enaltecer, reforçar a identidade e aumentar a notoriedade do país, o que representa uma mais-valia para atrair o turismo.

Fonte: ([file:///C:/Users/20070769/Downloads/Dissertacao - Isa Gomes - MEGA.pdf](file:///C:/Users/20070769/Downloads/Dissertacao%20-%20Isa%20Gomes%20-%20MEGA.pdf))

5. Mercado Específico

5.1. Clientes

Em termos estratégicos, a potencialidade do mercado no sector hoteleiro, permite criar diferentes perfis estratégicos consoante o tipo de clientes, obviamente focando-se a estratégia na satisfação das suas necessidades e interesses.

Com base nas informações pesquisadas entre os residentes da cidade da Boavista e também nas zonas externas à cidade, podemos traçar o perfil do cliente ideal (Estrangeiros) que será o seguinte:

Perfil do turista ideal:

- Turistas de todos os sexos
- Pessoas de todas as idades para o serviço de hotel
- Pessoas de idade compreendida entre os 20 e os 65 anos para o SPA.

A conjugação de um serviço de alojamento hoteleiro e um serviço de SPA e tratamentos de bem-estar fará com que os mesmos clientes procurem tranquilidade no Resort Laguna Beach

Segundo o Jornal de Noticias, de janeiro a dezembro de 2017, os estabelecimentos hoteleiros cabo-verdianos registaram 716,7 mil hóspedes e mais de 4,5 milhões de dormidas, que representaram mais 72.346 entradas de turistas e 504.926 dormidas relativamente a 2016, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística.

Os dados correspondem a um crescimento de 11,2% no número de hóspedes e 12,3% no número de dormidas.

O Reino Unido, com 23,6% total das entradas, manteve-se como o principal mercado emissor de turistas e os britânicos foram também os que registaram as estadias com maior número de noites, permanecendo em média 8,4 noites em Cabo Verde.

Segue-se a Alemanha, com 11,2%, os Países Baixos e a França com igual percentagem de 9,7%, enquanto Portugal é responsável por 9,5% das entradas.

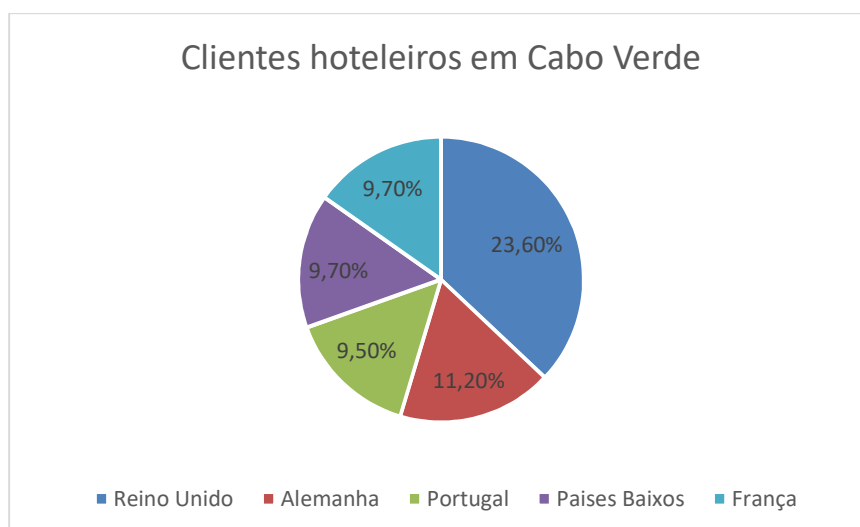


Gráfico 2 - Clientes hoteleiros em Cabo Verde

Relativamente às dormidas, o Reino Unido permanece também no primeiro lugar, com 31,3% do total, seguindo-se a Alemanha e Países Baixos (11,5%), Portugal (7,8%) e França (7,7%).

A ilha do Sal foi a mais procurada pelos turistas, representando cerca de 47,9% das entradas nos estabelecimentos hoteleiros, seguida da ilha da Boavista, com 28,8%, e de Santiago com 10,9%.

As três ilhas ocupam também as três primeiras posições relativamente às dormidas: Sal (54,8%), Boavista (36,0%) e Santiago (3,5%).

Os turistas provenientes de Portugal escolheram como principais destinos as ilhas do Sal (49,4%), Boavista (31,9%) e Santiago (11,7%), optaram pelos hotéis como o principal meio de alojamento e ficaram, em média, 4,9 noites.

A análise por tipo de estabelecimento revela que os hotéis continuam a ser os estabelecimentos hoteleiros mais procurados, representando 86,3% do total das entradas e 90,7% das dormidas.

A taxa de ocupação - cama foi em média de 58% (55% em 2016), com as ilhas da Boavista e do Sal a registarem as maiores taxas de ocupação - cama com 85% e 66%, respetivamente.

Os hotéis foram os estabelecimentos hoteleiros com maior taxa de ocupação - cama, 69%, seguidos dos aldeamentos turísticos e das pousadas com 37% e 25%, respetivamente.

O aumento do número de turistas e de dormidas em 2017 confirma a tendência de crescimento registada desde 2015.

5.2. Fornecedores

Os fornecedores têm um papel importante no desenvolvimento e sucesso dos seus parceiros, isto porque, é através deles que se tem conhecimento de novos materiais, produtos, tecnologia, as novas tendências e até informações sobre a concorrência.

A Laguna Beach irá trabalhar com especialistas europeus no fornecimento de equipamentos hoteleiros, consumíveis, tecnologias, cosméticos e produtos destinados aos serviços de bem-estar.

Foi já efectuada uma prospeção de mercado, podendo apontar-se alguns dos potenciais fornecedores que poderão vir a trabalhar com a Laguna Beach:

- 1) SAMMIC
- 2) AVEIROTEL
- 3) GERNETIC
- 4) ATECOTEL-ASSISTENCIA TECNICA E EQUIPAMENTOS HOTELEIROS LDA
- 5) SEIVA-MOBILIARIO, LDA
- 6) MATERMOLL SRL

5.3. Concorrência

Um fator de extrema importância para um estudo de mercado é a identificação da concorrência. Podemos concluir que existem concorrentes diretos na cidade da Boa Vista e que apenas a poucos quilómetros encontra-se um espaço similar ainda que com características diferentes a nível de Infraestrutura, de preço e de tipo de serviços.

Alguns dos principais concorrentes identificados para o projeto em estudo do Resort Laguna Beach são os seguintes:

5.3.1. Hotel Iberostar Club Boa Vista

Sendo um dos principais players no sector hoteleiro na ilha de Boa Vista, o hotel Iberostar é um dos concorrentes que o Resort Laguna Beach irá enfrentar, sendo que este hotel oferece as seguintes características e serviços:

- Hotel de frente para o mar
- Piscina infantil
- SPA Sensations
- Piscinas exteriores de água salgada
- Piscina coberta (com cobrança extra)
- Hidromassagem (com cobrança extra)

- Ginásio
- Centro de Convenções
- Cibercafé/ Área de Internet (com custo adicional)
- Serviço de transporte (com custo adicional)

5.3.2. Club Hotel Riu Karamboa

O Club Hotel Riu, com um novo complexo tem como ponto forte a sua localização.

O Club Hotel Riu oferece os seguintes produtos e serviços:

- Piscina de água doce;
- Jacuzzi, sauna;
- Centro Wellness (SPA);
- Vários restaurantes temáticos;
- Programa de animação para crianças.

Este concorrente, apesar de ter um serviço de SPA, apresenta os mesmos serviços standards que se podem encontrar num centro Spa.



Figura 3 - Mapa de localização dos principais Hoteis Concorrentes

Fonte: www.booking.com

6. Análise das Cinco Forças de Porter

Segundo Porter (citado por Rodriguez, 2005) a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição. No entanto, é fácil olhar esta última de forma muito estreita e com ceticismo. Embora, por vezes, haja muitos executivos que se queixam do contrário, a intensidade competitiva num dado sector não é nem coincidência nem má sorte.

Para Porter a competição num determinado sector de atividade encontra-se arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão além dos planos estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do sector.

Assim sendo, o grau de competição num determinado sector depende de cinco forças básicas, que se encontram designadas representadas na figura seguinte.

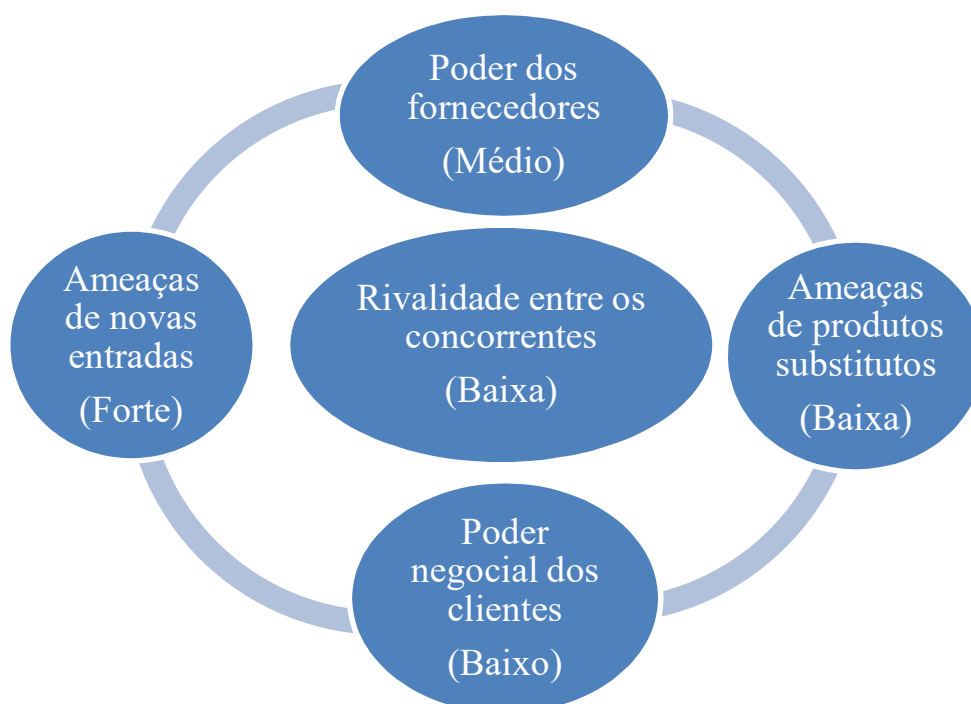


Figura 4- Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1996)- Vantagens Competitiva, p,4

6.1. Poder negocial dos Clientes

Esta força de Porter encontra-se interligada à ameaça de produtos substitutos: quanto mais produtos substitutos existirem no mercado mais forte será o poder negocial dos clientes.

Para a Laguna Beach, o poder negocial dos clientes é relativamente baixo porque não existem no mercado produtos concorrentes e que possuam qualidades semelhantes.

6.2. Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são considerados umas das forças que podem influenciar o funcionamento de um mercado visto que impõem um limite aos preços dos bens e serviços, limitando o potencial de um sector. A não ser que as organizações que estão no sector consigam melhorar a qualidade dos seus bens ou serviços ou, de algum modo, estabelecer uma diferenciação.

A entrada de LAGUNA BEACH baseia-se na criação e na prestação de serviços diferenciados e que ainda não se encontram na ilha de Boa Vista a um preço acessível. Dessa forma, a ameaça de produtos substitutos é considerada baixa

6.3. Poder negocial dos fornecedores

Geralmente o poder negocial dos fornecedores é medido através da sua capacidade em aumentar a pressão sobre um sector, aumentando os preços ou diminuindo a qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos têm capacidade para espremer a rentabilidade de um dado sector que não consiga compensar os aumentos dos custos nos próprios preços.

Essa situação não se verifica no sector hoteleiro em Cabo Verde visto que a grande maioria dos fornecedores são europeus, o que permite uma maior flexibilidade nas relações comerciais entre grupos hoteleiros e fornecedores.

O poder negocial neste sector pode ser considerado médio devido a diversidade de fornecedores existentes e que não se encontram concentrados num único país, apesar de estarem quase todos concentrados numa única zona geográfica (Europa).

A Laguna Beach terá dois tipos de fornecedores que estão agrupados em nacionais e internacionais.

Apesar do poder negocial dos fornecedores ser médio, o nosso sucesso está intrinsecamente ligado à qualidade dos bens e serviços adquiridos aos nossos parceiros. Assim sendo, é indispensável a criação de uma relação baseada em valores como seriedade, rigor, preocupação ambiental e responsabilidade social.

6.4. Rivalidade entre as empresas concorrentes

O sector da hotelaria é considerado por muitos como um dos mais competitivos onde a inovação é a principalmente arma de sobrevivência. No entanto, estando a Laguna Beach a criar um conceito inovador e o primeiro espaço do género na ilha de Boa Vista, considera-se que toda a concorrência existente será indireta.

O serviço de Spa da Laguna Beach é o reflexo da inovação da nossa empresa neste segmento com poucos players na ilha de Boa vista, mas não menos ferozes.

A rivalidade neste sector pode ser considerada média. Apesar da concorrência indireta, os players no sector hoteleiro da ilha de Boa Vista pertencem a grupos económicos com elevada experiência no turismo.

6.5. Ameaças de novas entradas

Considerado um dos sectores mais dinâmicos da economia em Cabo Verde, e a ameaça de novas entradas neste sector é elevada na ilha de Boa Vista, apesar do nível médio da rivalidade entre os concorrentes.

7. Visão, Missão e Valores

7.1. Visão

A visão deve traduzir o que uma organização quer ser e como quer ser vista, e poderá nunca ser atingido. A visão deve ser coerente, realista visto que quanto mais visionária for a ideia do futuro a construir, menos provável será a sua concretização.

A Laguna Beach pretende adquirir notoriedade junto da população local e turística, apostando sempre na diferenciação em relação à concorrência. A médio prazo pretende ser um Actor incontornável no turismo em Cabo-Verde.

7.2. Missão

A missão de uma organização deve anunciar os elementos que a tornam diferente das outras, explicando qual a finalidade da mesma, em que negócios estão e a que valores e princípios obedecem no exercício da sua actividade.

A Laguna Beach tem como missão:

- Prestar serviços de qualidade e diferenciado para satisfazer as necessidades dos nossos clientes.
- Incrementar práticas operacionais criando uma cultura interna que privilegie a otimização de processos, a satisfação dos colaboradores e o retorno financeiro dos investidores.

7.3. Valores

Entende-se por valores, o conjunto de crenças e sentimentos considerados importantes que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e prática da organização (Carvalho & Filipe, 2014).

Salvaguardar os interesses dos acionistas, clientes e colaboradores, apostando na credibilidade, confiança, transparência, integridade, conservação do meio ambiente e da sociedade onde vamos trabalhar representam o conjunto de valores da Laguna Beach.

8. Estratégia

“A estratégia é criar a visão de um futuro possível e desejável, e procurar torná-lo realidade, gerando valor” (Carvalho & Filipe, 2014)

8.1. Estratégia - Conceitos

Para muitos autores a estratégia é um terreno difícil ou mesmo ambíguo. Sendo um tema tão pertinente no estudo de um projeto, enumeramos de seguida a definição de estratégia segundo alguns estudiosos sobre o tema:

- **Chandler** (1962), diz que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização e a adoção de ações adequadas e a afetação de recursos para os atingir.
- Para **Igor Ansoff** (1965), a estratégia representa um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. O autor acredita que as decisões estratégicas dependem da relação entre a organização e o seu ecossistema.
- Segundo **Andrews** (1971), a estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de modo a definir qual o negócio em que a organização está e o tipo de organização é ou pretende ser (Andrews, 1971).
- Segundo **Porter** (1980), a estratégia competitiva é o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter uma maior rentabilidade sobre o investimento.
- **Hax e Majluf** (1988) definem estratégia como um de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade de afetação de recursos.
- Para Grant, (1999), estratégia é a disposição dos recursos do modo que seja provável a derrota do inimigo.

Neste conjunto de definições clássicas ressaltam dois pontos importantes que são o conjunto de decisões a tomar e o modo de afetar os recursos para atingir os objetivos definidos pela organização.

8.2. Estratégia da Laguna Beach

Qualquer organização antes de definir a sua estratégia, primeiro tem de definir o que pretende ser e onde pretende chegar e posteriormente definir como lá chegar.

O que pretendemos definir em termos de estratégia para a Laguna Beach encontra-se resumido no quadro seguinte:

Metas	Objectivos	Periodicidade	Valor a alcançar
Ser Líder do Mercado	Aumentar a quota de mercado.	Anual	Ser líder do serviço de SPA e tratamentos de bem-estar na Ilha de Boa Vista.
	Aumentar as vendas.	Anual	Aumentar o volume de negócios em média 5% ao ano.
	Divulgação e promoção do conceito do Laguna Beach	Semestral	No ano de abertura ser conhecido por mais de 50% do nosso público-alvo
Expansão	Consolidação dos resultados e a projecção obtida	Anual	Em 2 anos conseguir consolidar as contas.
	Expansão da marca e o conceito a nível nacional.	Anual	Nos próximos anos expandir a nossa rede para a Ilha de Sal e para a Ilha de São Vicente.

Tabela 1 - Estratégia Laguna Beach

Fonte: Criação Própria

8.3. Análise SWOT

Após a análise interna e externa, neste ponto irei sistematizar a informação numa análise SWOT. Esta análise propõe a conjugação de uma leitura às dimensões internas à empresa (as forças e as fraquezas), bem como dimensões externas (as oportunidades e as ameaças). Para uma estratégia bem concebida, as forças e as fraquezas devem ser ajustadas às oportunidades de mercado e às ameaças exógenas (Ferreira, Santos e Serra, 2008).



Figura 5 - Modelo análise SWOT

8.3.1. Elementos da análise SWOT

Os elementos da análise SWOT a considerar são os seguintes:

Forças

As forças são algo que a organização faz bem ou uma característica que aumenta a sua competitividade, sendo que estas podem manifestar-se em aspetos como:

- Competências
- Ativos fixos (tangíveis e intangíveis)
- Capital humano
- Ativos organizacionais
- Alianças com parceiros competentes (fornecedores).

Fraquezas

As fraquezas consistem em algo que a empresa não tem ou não faz bem, pelo que tem uma desvantagem competitiva face a concorrência. Uma organização tem como exemplo de fraquezas:

- Deficiências relativas a falta de conhecimento/competências;
- Falta de ativos fixos (tangíveis e intangíveis) indispensáveis a realização da sua atividade
- Recursos humanos pouco qualificados
- Falta de competência da equipa de gestão.

Oportunidades

As oportunidades estão no ambiente externo e traduzem-se num conjunto de circunstâncias favoráveis que origina a necessidade de um novo produto ou serviço.

As oportunidades podem ter origem em aspetos como:

- Deficiências observadas no mercado;
- No ambiente económico, socio-cultural ou tecnológico;
- Imitação do sucesso da concorrência ou de outros sectores.

Ameaças

Tal como as oportunidades, as geralmente têm origem externa e podem englobar factores como:

- A emergência de tecnologias melhores e mais acessíveis;
- A introdução de melhorias nos produtos/serviços pelos rivais;
- A pressão competitiva intensificada pela entrada de novos players;
- Pressões resultantes do ambiente económico negativo;
- Tendências demográficas desfavoráveis;
- Instabilidades políticas e sociais.

8.3.2. Análise SWOT da LAGUNA BEACH

SWOT	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Conceito inovador e exclusivo; Difícil aproximação ao conceito por parte da concorrência; Localização diferenciadora; Parceria com a conhecida marca de produtos de tratamentos de bem-estar Gernetics; Utilização de tecnologia de ponta nos tratamentos de bem-estar.	Elevado investimento inicial; Nome desconhecido no mercado; Não pertencer a nenhum grupo económico com experiência no turismo; Preço acima da média do poder de compra da população da ilha.
Oportunidades	Desafios	Restrições
Aumento da procura local por tratamentos de bem-estar; Forte reputação do Turismo em Cabo Verde; Aumento das preocupações ambientais por parte das autoridades: classificação de Cabo Verde como um dos destinos turísticos mais seguros do continente africano.	Atrair a população local para a utilização dos serviços da LAGUNA BEACH; Atrair o interesse de agentes turísticos (companhias aéreas e agências de viagens) nacionais e internacionais; Fazer conhecer a marca LAGUNA BEACH.	Fracca notoriedade do nome LAGUNA BEACH.
Ameaças	Avisos	Riscos
Fracca retoma económica de Cabo Verde e da União Europeia (principal parceiro comercial de Cabo Verde); Alterações Climáticas e aumento do nível dos oceanos; Facilidade de entrada de novos players no mercado; Baixo nível de poder de compra da população local.	Com as alterações do clima, o governo pode criar regras mais restritas no que diz respeito à construção próximas de mar; Caso o conceito não se afirme perante os clientes estrangeiros será difícil compensar essa perda com a procura interna devido ao baixo poder de compra da população local.	As irregularidades do clima que se têm verificado ultimamente em vários pontos do globo podem ser um entrave no sucesso do conceito apesar da vertente de sustentabilidade que representa a base deste projecto.

Tabela 2 - Modelo de Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Piercy & Giles (1989) - Making SWOT Analysis Work, pp.,5-7

8.4. Modelo de Ansoff

A matriz de produtos e mercados de Ansoff é um instrumento clássico, útil no apoio à tomada de decisão de investimento. Esta matriz perspetiva as diferentes opções que se colocam a uma organização que tem como objetivo aumentar o seu volume de negócios, ou seja, crescer.

A matriz de Ansoff assenta essencialmente na conjugação entre:

- Os produtos e serviços, quer os já existentes na empresa, quer ou os que são novos para ela;
- Os mercados, sejam os já explorados pela empresa (designados por existentes) ou os novos para ela.

Conforme já indicado, a Laguna Beach irá entrar num mercado com uma estratégia de desenvolvimento baseada na diferenciação. Com esta estratégia, a Laguna Beach pretende captar um segmento de turismo de bem-estar, que procura um conjunto de serviços exclusivos e acessíveis, associados a uma política de sustentabilidade ambiental. Por outro lado, a entrada da Laguna Beach em Cabo Verde, mais precisamente na ilha de Boa Vista, irá trazer um conceito e serviços distintos face ao que já existe no mercado em Cabo Verde.

Produtos	Existentes	Penetração de mercado	Extensão do mercado
	Novos	Extensão dos produtos	Diversificação
		Existentes	Novos
		Mercados	

Resumindo, a estratégia da Laguna Beach assenta no desenvolvimento de novos serviços (serviço de alojamento hoteleiro) e num mercado ainda não explorado, mas com elevado potencial e reconhecido como um segmento de turismo em crescimento (serviço de SPA).

8.5. Identificação dos fatores do sucesso

Os fatores que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma ideia de negócio são:

8.5.1. Diferenciação dos serviços

Além do serviço de alojamento, a oferta de serviços tratamentos e outros produtos diferentes da concorrência servirá de vantagem para a Laguna Beach no mercado hoteleiro em Cabo Verde.

8.5.2. Oportunidade

Cabo Verde é um país ainda em carência empreendedora onde falta quase tudo. Identificámos uma lacuna no sector onde pretendemos investir. Deste modo decidimos aproveitar a oportunidade para apresentar o nosso negócio.

9. Implementação do Projeto

9.1. MARKETING MIX

9.1.1. Serviços

A Laguna Beach colocará à disposição dos seus clientes dois tipos de serviços: o serviço de alojamento e o serviço de SPA com tratamentos de saúde, bem-estar e beleza, divididos em serviços de Hidroterapia, Massagens, Estética e Pacotes específicos de serviços.

Os Produtos da empresa diferenciam-se dos demais da concorrência pela grande diversidade disponível e pela complementaridade entre o serviço de alojamento e o SPA. Tanto no serviço de alojamento como no serviço de SPA, a Laguna Beach irá oferecer serviços completamente personalizados.

- **Serviço de alojamento**

Serviço de Quartos	Nº Máx. Pessoas	Preço médio (€)
Época Alta		
Bungalow (tipo 1)	2	48,00
Bungalow (tipo 2)	3	70,00
Bungalow (tipo 3)	4	130,00
Época Baixa		
Bungalow (tipo 1)	2	30,00
Bungalow (tipo 2)	3	50,00
Bungalow (tipo 3)	4	70,00

Serviços de Guia e visitas	Duração	Preço médio (€)
Serviço basic	1 dia	25,00
Serviço Gastro	2 dias	55,00
Serviço Premium	3 dias	80,00

Restauração e Bar		
Produtos	Menu	Preço médio (€)
Almoço	Completo	5,99
Jantar	Completo	6,50
Bebidas (Bar)		4,00

Tabela 3 - Serviços Relacionados

Fonte: Elaboração Própria

- **Serviço de SPA**

Tipos de tratamento	Serviço Específico	Duração	Preço
Tratamento de Rosto	Hidra Gel	60min	35 Euros
	Limpeza + Hidratação	60min	35 Euros
Tratamento de corpo	Esfoliação corporal	60min	45 Euros
	Anti-celuliteco	60min	45 Euros
	Reafirmante	60min	45 Euros
Massagem	Massagem hot stone	50min	30 euros
Pacotes	Mimos para casais	75min	65 euros
	Família do dia	75min	65 euros
	Romeu e Julieta	75min	65 euros

Tabela 4 - Serviços do Spa

Fonte: Elaboração Própria

9.1.2. Preço

Atendendo que a qualidade é a peça basilar da estratégia da empresa, o preço irá estar ligado a essa qualidade. Portanto os clientes estarão dispostos a pagar um preço “alto” por essa qualidade.

Pretendendo desta forma alcançar um leque restrito de consumidores com poder de compra, que poderão ser estreantes ou repetentes na utilização de serviços de Spa, levando a um lucro elevado. Por isso, a política de preços é por desnatação.

Para a determinação do preço de venda, foram tidos em conta diversos fatores como os preços da concorrência, os custos inerentes dos serviços e produtos, o estudo de mercado e o posicionamento da empresa no sector.

9.1.3. Distribuição

A prestação de serviços de hotelaria e de SPA que o Laguna Beach oferece são os seguintes:

O hotel estará instalado na ilha de Boa Vista (Cabo Verde) no entanto, a sede da empresa será em Lisboa tal como já foi indicado.

As reservas poderão ser feitas através do site do Hotel, por telefone, presencialmente na receção do nosso hotel em Boa Vista, junto aos nossos parceiros como agências de viagens e companhias aéreas ou através dos nossos comerciais.

9.1.4. Comunicação

A estratégia de comunicação da empresa passará por acções de publicidade e promoção que divulguem o Hotel associada às marcas dos produtos que nela são vendidos.

Assim, a empresa pretende utilizar os seguintes meios de comunicação:

- **Revistas e sites:** Presença em sites e revistas da especialidade a nível nacional e europeu (principal mercado);
- **Criação de workshop;**
- **Publicidade:** hotéis, cruzeiros, aeroportos;
- **Marketing digital:** Divulgação na internet através da criação de um site e do Facebook;
- **Promoção:** Criação de workshops, prémios e ofertas.

A estratégia comercial da Laguna Beach consiste em:

- Forças de vendas – os colaboradores com formação técnica na área;
- Na nossa instalação própria, que é o nosso ponto de venda;
- Distribuição de panfletos nos aeroportos, praias e nos locais de diversão noturna.

10. Recursos Humanos

A estrutura organizacional da Laguna Beach está organizada de acordo com o organograma abaixo.

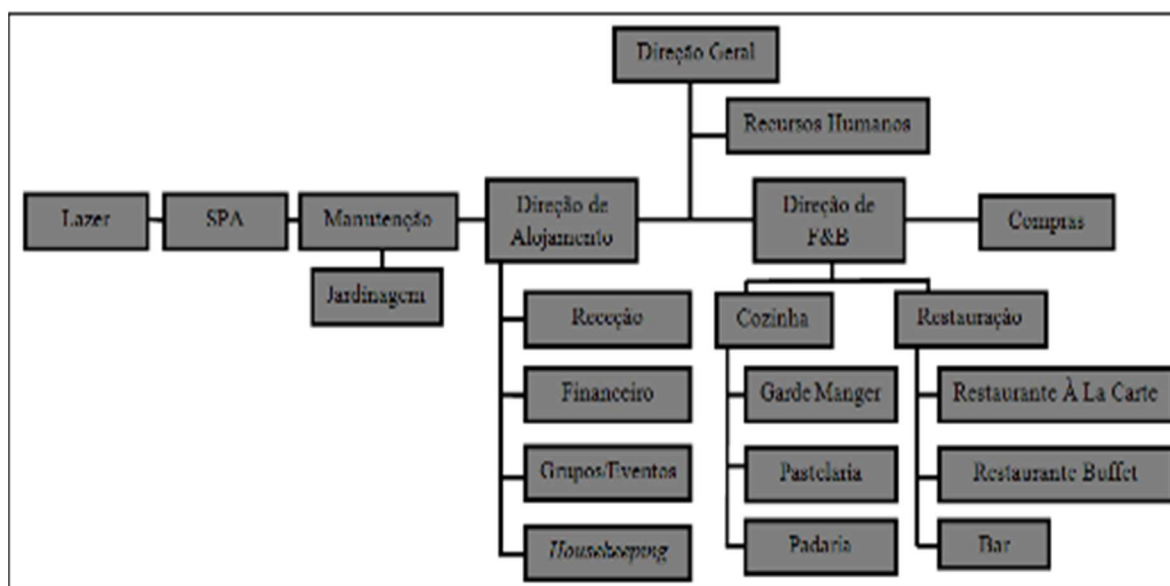


Figura 6 - Organograma da Laguna Beach

10.1. Recrutamento de Recursos Humanos

Os critérios de seleção e recrutamento de recursos humanos para a Laguna Beach, consistem em contratar o pessoal com qualificação certificada para o serviço de SPA. Para o serviço de alojamento, algumas funções não necessitam de formação nem experiência prévia, sendo que antes do início da função, a Laguna Beach encarrega-se de fornecer uma formação inicial.

Além da formação inicial, a Laguna Beach irá fornecer formações periódicas a todos os seus colaboradores de modo a trazer constantes incrementos nos serviços prestados pela nossa unidade hoteleira além de permitir uma redução de custos através de uma maior eficiência.

Numa fase inicial, as modalidades dos contratos com os colaboradores, nos primeiros 3 anos das atividades vão ser a tempo determinado.

A Lei Cabo-verdiana permite contratos com termo. (Cabo-Verde Regime Judicial Geral de Contrato de Trabalho Art. 7º).

Quadro Pessoal afeto ao serviço de SPA

Nº funcionários	Qualificação	Funções	Data de Contratação	Modalidade de Contrato
1	Licenciatura em Gestão	Spa Manager	Início das atividades	Com termo
2	Formação técnica de Secretariado	Rececionista	Início das atividades	Com termo
1	Técnico de SPA e Termalismo	Fisioterapeuta	Início das atividades	Com termo
2	Técnico de Estética (Formação Específica em Técnica de SPA)	Massagista	Início das atividades	Com termo

Tabela 5 - Staff do Spa

Fonte: Elaboração Própria

10.2. Avaliação e Política de Motivação

A melhor forma do Gestor demonstrar que está a controlar o trabalho do seu funcionário, valorizando as suas decisões, métodos de trabalho e conhecimento técnico, é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas.

Neste caso o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da **Avaliação de Desempenho** do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

10.2.1. Metodologia e Frequência de Avaliação de Desempenho

A Laguna Beach vai aplicar os seguintes métodos para avaliar o desempenho dos seus colaboradores:

- Avaliação por resultados;
- Avaliação 360 graus;

Com a avaliação de desempenho, a Laguna Beach pretende identificar os novos talentos dentro da empresa. Pretende também poder oferecer prémios aos colaboradores que se destacarem na avaliação.

10.2.2. Sistema de Incentivos

Os sistemas de incentivos existem para motivar e recompensar os colaboradores e assim melhorar a performance da organização.

A Laguna Beach vai motivar os colaboradores através dos incentivos financeiros e não financeiros. Os nossos incentivos financeiros vão estar relacionados com a performance.

Os colaboradores vão receber bónus anualmente diretamente relacionados com o volume de vendas.

Avaliação e Políticas de Motivação				
Funcionários (nº)	Metodologia	Avaliação	Sistema e Incentivos	Gastos
2	Por resultado	Anual	Bónus por resultado/volume de venda	10% Do previsto
2	360º	Semestral	Seguro de saúde	10 Euros

Tabela 6 - Avaliação e Políticas de Motivação

Fonte: Elaboração Própria

10.3. Código de Conduta

Este Código irá estabelecer uma série de afirmações de valores e normas o qual irá orientar o cumprimento da missão da Laguna Beach, baseando-se nos princípios éticos de equidade e justiça, no respeito pela dignidade da pessoa humana e responsabilidade pessoal e profissional, em obediências à lei geral e legislação extensivo.

O mesmo código de Conduta reflete a cultura da empresa e constitui uma linha de orientação do comportamento dos colaboradores.

11. Investimento

11.1. Análise Económico-Financeira do Projecto

Para a análise económico-financeira deste projeto tiveram-se em consideração os seguintes pressupostos gerais:

Pressupostos Gerais			
1º Ano de atividade	2017	Nº de meses	12
Ano início da implementação	2016	Nº de meses	12
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	0		
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	60		
Prazo Médio de Stockagem (dias)	15		
Prazo de Pagamento IPC (dias)	45		
Taxa de IVA	15%		
Taxa de Segurança Social – entidade – colaboradores	20%		
Taxa de Segurança Social – pessoal – órgãos sociais	8%		
Taxa de IRS	12%		
Taxa Média de IUR (IRC)	25%		
Taxa de Seguro de acidentes de trabalho	1%		
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2%		
Taxa de Juro de empréstimo de curto prazo	11%		
Taxa de juro de empréstimo de ML prazo	14%		
Taxa de juro de ativos sem risco – Rf	10%		
Prémio de risco de mercado – (Rm-Rf)	4%		
Beta de empresas equivalentes	100%		
Taxa de Crescimento dos cash flows na perpetuidade	5%		
Rendibilidade do Capital	14%		
Taxa média anual de inflação	1,50%		

Tabela 7 - Pressuposto da Viabilidade Económica e Financeira do Projeto

Fonte: Elaboração Própria

As taxas de juro utilizadas nos pressupostos representam as taxas médias aplicadas por alguns dos bancos comerciais que operam em Cabo Verde entre 2016 e 2018. No que diz respeito aos indicadores de mercado, devido a impossibilidade de encontrar dados relativos ao mercado cabo-verdiano, são indicadores assumidos de forma teórica.

11.2. Investimento global da Laguna Beach

Investimento trata-se de todo capital que se aplica com intuito de obter rendimentos a prazo. Assim o investimento para o presente projeto é o seguinte:

Investimento Global

Investimento Global	Valor (EUR)	Percentagem
Investimento em Activo Fixo Tangível	1 643 090	70,68%
Investimento em Activo Fixo intangível	24 500	1,05%
Reserva Inicial	657 236	28,27%
Investimento Total	2 324 826	100,00%

Tabela 8 - Investimento Global

Fonte: Elaboração Própria

Financiamento do Investimento	Percentagem	Valor (EUR)
Capitais próprios	30%	697 448
Capitais Alheios	70%	1 627 378
Total	100%	2 324 826

Tabela 9 - Financiamento do Investimento

Fonte: Elaboração Própria

O investimento necessário total para realização de projeto é de **2 324 826** euros. Para o projeto presente considera-se a vida útil de 5 anos de investimento sendo que a construção se realiza no ano zero (2016) e a exploração inicia-se em 2017.

O projeto tem um período contínuo de atividade, que significa uma oportunidade de longa duração.

Do valor global a investir, no início 70,68% destina-se à construção e à aquisição de equipamentos e cerca de 1% destina-se para o ativo intangível (documentação legal e registo de marca).

O investimento será financiado em 70% por entidades bancárias, sendo os restantes 30% oriundos de fundos próprios.

11.3. Custos Operacionais

A maioria dos custos operacionais estão diretamente ligados ao funcionamento normal do empreendimento. Os custos operacionais de maior relevância são os gastos com pessoal e as depreciações e amortizações.

Custos Operacionais	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos com Pessoal	110 110	111 762	113 438	115 140	116 867
Seguros	8 400	8 526	8 654	8 784	8 915
Água	14 400	14 616	14 835	15 058	15 284
Electricidade	27 600	28 014	28 434	28 861	29 294
Consumíveis de escritório	1 440	1 462	1 484	1 506	1 528
Marketing e Publicidade	5 400	5 481	5 563	5 647	5 731
Serviço de Contabilidade	9 600	9 744	9 890	10 039	10 189
Serviços de Manutenção	8 400	8 526	8 654	8 784	8 915
Consumíveis Limpeza e Higiene	7 200	7 308	7 418	7 529	7 642
Serviço de Lavandaria	14 400	14 616	14 835	15 058	15 284
Serviços de Telecomunicações	9 600	9 744	9 890	10 039	10 189
Site	4 800	4 872	4 945	5 019	5 095
Outros Gastos operacionais	4 200	4 263	4 327	4 392	4 458
Depreciação e Amortização	122 290	122 290	122 290	122 290	110 290
Gás Natural	5 040	5 116	5 192	5 270	5 349
Custo serviço SPA (40% Vendas)	68 600	69 629	70 673	71 734	72 810
Custo serviço Restaurante (45% Ve	59 916	60 814	61 727	62 653	63 592
Custo de Outros serviços prestados	39 944	40 543	41 151	41 768	41 436
Total	521 340	527 325	533 401	539 568	532 868

Tabela 10 - Custos Operacionais

Fonte: Elaboração Própria

Nos gastos com pessoal e no dimensionamento da força de trabalho existiu a preocupação de não só adaptar a necessidade de mão-de-obra à dimensão do projeto, mas também ao nível dos salários aplicados na indústria hoteleira em Cabo Verde.

No cálculo das depreciações e amortizações o método utilizado foi o de quotas constantes, sendo que o conjunto de elementos que compõem os ativos fixos têm diferentes vidas úteis.

11.4. Volume de Negócios

O volume de negócios previsto para o projeto é o seguinte:

Receitas (EUR)	2017	2018	2019	2020	2021
Serviço de Hotelaria	665 730	675 716	685 852	696 139	706 582
Serviços de SPA	171 500	174 073	176 684	179 334	182 024
Restauração/Bar	133 146	135 143	137 170	139 228	141 316
Outros Serviços	66 573	67 572	68 585	69 614	70 658
Total	1 036 949	1 052 503	1 068 291	1 084 315	1 100 580

Tabela 11 - Volume de Negócios

Fonte: Elaboração Própria

11.5. Necessidades de Fundo Manco

Existências					
Armazém	2017	2018	2019	2020	2021
Exist. Inicial		8 213	8 336	8 461	8 588
Consumo	128 516	130 443	132 400	134 386	136 402
Exist. Final	8 213	8 336	8 461	8 588	8 717
Compras	136 729	130 567	132 525	134 513	136 531
Existência final 15 dias de vendas					

Impostos Cíclicos					
Impostos Cíclicos	2017	2018	2019	2020	2021
IVA Liquidado	25 924	26 313	26 707	27 108	27 514
IVA Dedutível	6 220	6 108	6 200	6 293	6 387
IRS	918	931	945	959	974
S.S. Empresa	1 529	1 552	1 576	1 599	1 623
S.S. Trabalhador	612	621	630	640	649
Total	22 762	23 309	23 659	24 013	24 374

Descrição		2 016	2 017	2 018	2 019	2 020
Nec. Cíclicas	Clientes					
	Existências	8 213,15	8 336,35	8 461,40	8 588,32	8 717,14
	RST	657 236,00	500,00	500,00	500,00	500,00
	Total NC	665 449,15	8 836,35	8 961,40	9 088,32	9 217,14
Rec. Cíclicos	Fornecedores	23 441,68	23 006,21	23 351,31	23 701,58	24 057,10
	Estado	22 762,11	23 308,88	23 658,51	24 013,39	24 373,59
	Total RC	46 203,80	46 315,09	47 009,81	47 714,96	48 430,69
NFM	NFM	619 245,36	- 37 478,74	-38 048,42	-38 626,64	-39 213,54
	Variação NFM	619 245,36	-656 724,09	- 569,68	- 578,23	- 586,90

Tabela 12 - Fundo de Maneio

Fonte: Elaboração Própria

11.6. Serviço da Dívida

Descrição	Dados
Valor (€)	1 627 378
Prazo	8
Nº Prestações (anuais)	8
Taxa de Juro	14%

Descrição	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RK-1	1 627 378	1 504 397	1 364 199	1 204 373	1 022 171	814 461	577 671	307 732
T	350 814	350 814	350 814	350 814	350 814	350 814	350 814	350 814
Jk	227 833	210 616	190 988	168 612	143 104	114 025	80 874	43 082
mk	122 981	140 198	159 826	182 202	207 710	236 789	269 940	307 732
Mk	122 981	263 179	423 005	605 207	812 917	1 049 707	1 319 647	1 627 378
Rk	1 504 397	1 364 199	1 204 373	1 022 171	814 461	577 671	307 732	0

Tabela 13 - Serviço da Dívida

Fonte Elaboração Própria

11.7. Plano Financeiro

Plano de Tesouraria	Plano Financeiro				
	2017	2018	2019	2020	2021
Origens					
EBIT	515 609	525 178	534 890	544 748	567 712
Amort.Dep	122 290	122 290	122 290	122 290	110 290
Cap.Realizado	697 448				
Emp.Obtidos M/L prazo					
Emp.Obtidos C/Prazo	1 627 378				
Total Origens	2 962 726	647 468	657 180	667 038	678 002
Aplicações					
Inv. Ativo fixo	1 667 590				
Investimento em fundo maneo	619 245	-656 724	-570	-578	-587
Pagamento de IRC		71 944	78 641	85 976	94 034
Reembolso de empréstimo M/L prazo	122 981	140 198	159 826	182 202	207 710
Reembolso de empréstimo c/ prazo					
Pagamento de juros de emprest. M/L prazo	227 833	210 616	190 988	168 612	143 104
Pagamento de juros de emprest. c/prazo					
Total Aplicações	2 637 649	-233 966	428 885	436 211	444 261
Saldo de Tesouraria	325 076	881 434	228 295	230 826	233 741
Depósito c/prazo					
Juros de emprest de c/prazo					
Saldo de tesouraria acumulado	325 076	1 206 510	1 434 805	1 665 632	1 899 373

Tabela 14 - Plano Financeiro

Fonte- Elaboração Própria

11.8. Demonstração de Resultados

Descrição	Demonstração de Resultados				
	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas	1 036 949	1 052 503	1 068 291	1 084 315	1 100 580
Gás Natural	5 040	5 116	5 192	5 270	5 349
Custo serviço SPA (40% Vendas)	68 600	69 629	70 673	71 734	72 810
Custo serviço Restaurante (45% Vendas)	59 916	60 814	61 727	62 653	63 592
Custo de Outros serviços prestados (60% Vendas)	39 944	40 543	41 151	41 768	41 436
Margem Bruta	863 450	876 401	889 547	902 890	917 393
Gastos com Pessoal	110 110	111 762	113 438	115 140	116 867
Seguros	8 400	8 526	8 654	8 784	8 915
Água	14 400	14 616	14 835	15 058	15 284
Electricidade	27 600	28 014	28 434	28 861	29 294
Consumíveis de escritório	1 440	1 462	1 484	1 506	1 528
Marketing e Publicidade	5 400	5 481	5 563	5 647	5 731
Serviço de Contabilidade	9 600	9 744	9 890	10 039	10 189
Serviços de Manutenção	8 400	8 526	8 654	8 784	8 915
Consumíveis Limpeza e Higiene	7 200	7 308	7 418	7 529	7 642
Serviço de Lavandaria	14 400	14 616	14 835	15 058	15 284
Serviços de Telecomunicações	9 600	9 744	9 890	10 039	10 189
Site	4 800	4 872	4 945	5 019	5 095
Outros Gastos operacionais	4 200	4 263	4 327	4 392	4 458
EBITDA	637 900	647 468	657 180	667 038	678 002
Depreciação e Amortização	122 290	122 290	122 290	122 290	110 290
EBIT	515 609	525 178	534 890	544 748	567 712
Gastos Financeiros	227 833	210 616	190 988	168 612	143 104
Resultado Antes de Impostos	287 776	314 562	343 902	376 135	424 608
Imposto sobre Lucro	71 944	78 641	85 976	94 034	
Resultado Líquido	215 832	235 922	257 927	282 102	424 608

Tabela 15 - Demonstração de Resultados

Fonte- Elaboração Própria

A partir do mapa da Demonstração de Resultados, podemos verificar que o projeto apresentará um resultado líquido positivo a partir do 1º ano. No entanto, em 2021 a empresa apresenta resultados líquidos negativos, o que pode ser visto como um sinal do aumento da concorrência e uma redução das margens no setor.

11.9. Balanço

Descrição	Balanço				
	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Fixo					
Activo Fixo Tangível	1 523 950	1 404 810	1 285 670	1 166 530	1 059 390
Activo Fixo intangível	21 350	18 200	15 050	11 900	8 750
Total Activo Fixo	1 545 300	1 423 010	1 300 720	1 178 430	1 068 140
Activo Corrente					
Clientes	0	0	0	0	0
Inventarios	8 213	8 336	8 461	8 588	8 717
Disponibilidades	982 312	1 207 010	1 435 305	1 666 132	1 899 873
Total Activo Corrente	990 525	1 215 347	1 443 767	1 674 720	1 908 590
Total do Activo	2 535 825	2 638 356	2 744 487	2 853 150	2 976 730
Capital Próprio					
Capital Social	697 448	697 448	697 448	697 448	697 448
Reservas					
Resultados Transitados		215 832	451 754	709 681	991 782
Resultado Líquido	215 832	235 922	257 927	282 102	424 608
Total do Capital Próprio	913 280	1 149 202	1 407 128	1 689 230	2 113 838
Passivo não Corrente					
Empréstimos bancários	1 364 199	1 204 373	1 022 171	814 461	577 671
Outras contas a Pagar					
Total do Passivo não corrente	1 364 199	1 204 373	1 022 171	814 461	577 671
Passivo Corrente					
Fornecedores	23 442	23 006	23 351	23 702	24 057
Estado	94 706	101 949	109 634	118 047	24 374
Empréstimos Bancários	140 198	159 826	182 202	207 710	236 789
Total do Passivo Corrente	258 346	284 782	315 187	349 459	285 220
Total do Passivo	1 622 545	1 489 155	1 337 358	1 163 920	862 892
Total do Passivo e do Capital Próprio	2 535 825	2 638 356	2 744 487	2 853 150	2 976 730

Tabela 16 - Balanço

Fonte- Elaboração Própria

12. Indicadores Económico-Financeiros

Descrição	Equilíbrio Financeiro				
	2017	2018	2019	2020	2021
Fundo de Maneio	732 179	930 565	1 128 580	1 325 261	1 623 370
NFM	619 245	-37 479	-38 048	-38 627	-39 214
Tesouraria Líquida	112 934	968 044	1 166 628	1 363 888	1 662 584
Liquidez Geral	3,83	4,27	4,58	4,79	6,69
Liquidez Reduzida	3,80	4,24	4,55	4,77	6,66
Autonomia Financeira	0,36	0,44	0,51	0,59	0,71
Solvabilidade	0,56	0,77	1,05	1,45	2,45

Tabela 17 - Indicadores Económico-Financeiros

Fonte- Elaboração Própria

12.1. Equilíbrio Financeiro a Curto Prazo

12.1.1. Fundo de Maneio

É indicado para avaliar os meios financeiros líquidos disponíveis, vendo se são suficientes para liquidar as dívidas que vão vencendo. Se este for positivo é bom para a empresa, mas não significa que a empresa esteja livre de problemas na tesouraria. O fundo maneio tem uma regra de equilíbrio financeiro mínimo, que nos diz se este valor deverá ser maior ou igual a zero.

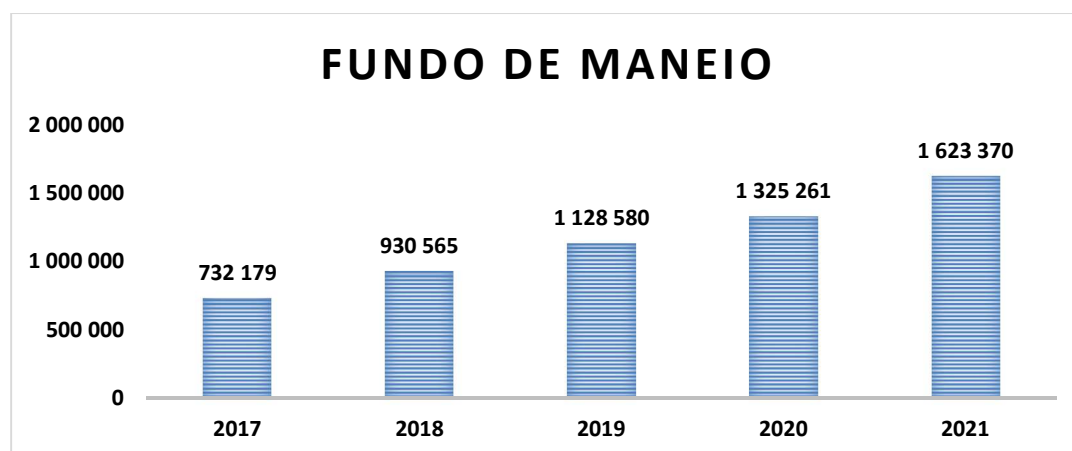


Gráfico 3 - Fundo de Maneio

Fonte Elaboração Própria

Na Laguna Beach o Fundo de Maneio apresenta valores positivos a partir do primeiro ano de atividade, o que significa que a empresa está a gerar meios financeiros líquidos suficientes para cobrir as dívidas no curto prazo. Por outras palavras, os ativos de curto prazo circulante são suficientes para cobrir o passivo de curto prazo.

12.1.2. Necessidades de Fundo de Maneio

As NFM avaliam os recursos cíclicos e as necessidades cíclicas da empresa.

Se a Empresa apresentar demasiadas necessidades cíclicas e os seus recursos forem escassos, as necessidades de fundo de maneio aumentam e por consequência prejudicam a tesouraria da empresa. Sendo assim, quanto menor forem as NFM melhor é para a empresa, que terá mais recursos que necessidades e poderá ter assim uma margem mais saudável para a tesouraria.

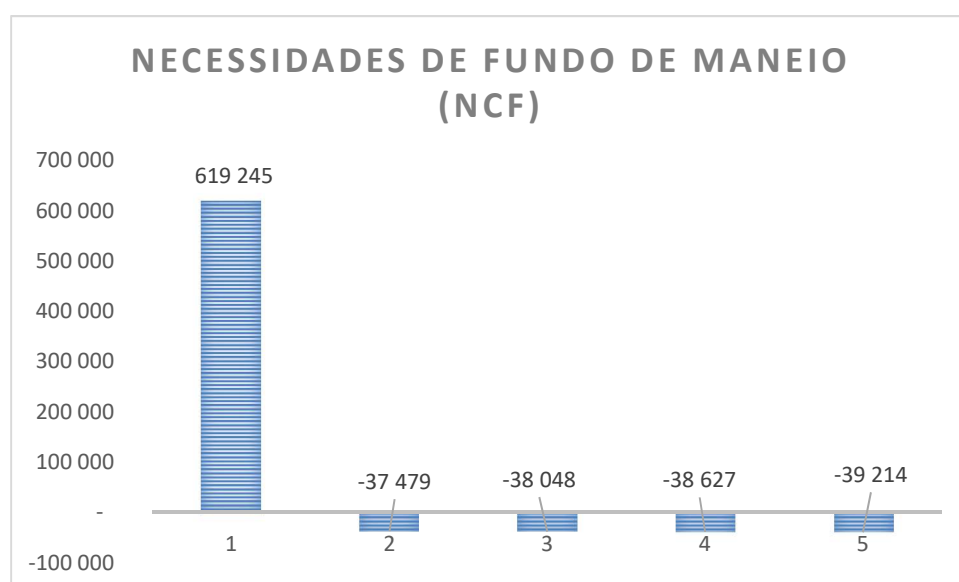


Gráfico 4 - Necessidade de Fundo Maneio

Fonte: Elaboração Própria

A Laguna Beach apresenta necessidades de fundo de maneio equilibradas (negativas) a partir de 2018 (-37 479 euros), verificando-se uma ligeira melhoria nos anos seguintes.

12.1.3. Tesouraria

Este indicador mostra-nos o total dos indicadores anteriores, em que avalia o Fundo de Maneio, comparativamente, com as Necessidades de Fundo de Maneio. Quanto mais reduzido

for este valor pior será para a empresa. As NFM têm bastante influência neste resultado, em que um valor elevado das mesmas irá certamente ser um risco potencial para a tesouraria.

O Fundo de Maneio também não fica nada atrás, uma vez que caso seja negativo, aumentará ainda mais o risco de tesouraria negativa tornando assim esta deficitária.

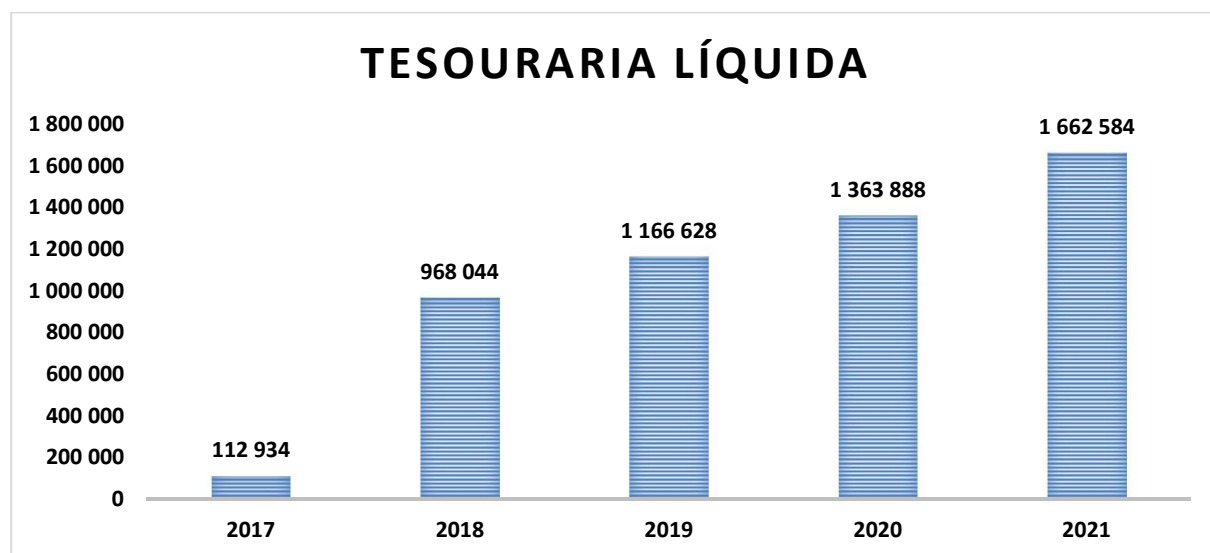


Gráfico 5 - Tesouraria Líquida

Fonte: Elaboração Própria

A Laguna Beach consegue apresentar valores satisfatórios no equilíbrio financeiro de curto prazo, ou seja, tesouraria líquida positiva entre 2017 e 2021.

12.2. Autonomia Financeira

Este rácio avalia o tipo de financiamento, dos sócios, consoante o ativo total da empresa. Por outras palavras, a Autonomia Financeira demonstra o papel que os capitais alheios (passivo total) têm na empresa. Também relacionada com a solvabilidade, a autonomia financeira demonstra se a empresa é capaz de responder aos compromissos financeiros através do capital próprio.

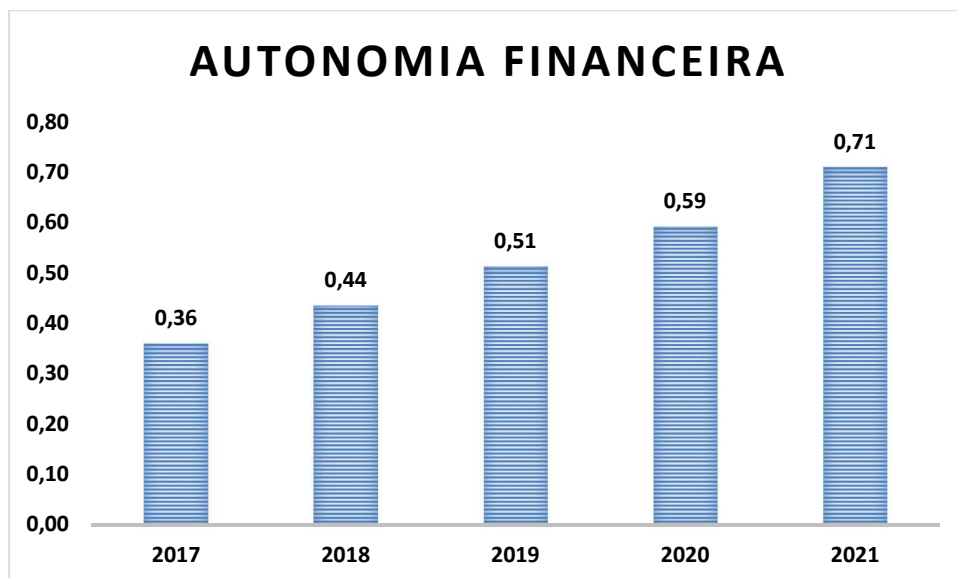


Gráfico 6 - Autonomia Financeira

Fonte: Elaboração Própria

Com isto os resultados apresentados pela Laguna Beach demonstram uma evolução favor no período em análise, atingindo o equilíbrio a partir de 2019. Um aumento do Capital Próprio não significa maior rentabilidade e a utilização de capital alheio de médio e longo prazo poderá contribuir para uma maior sustentabilidade do equilíbrio financeiro.

12.3. Solvabilidade

A solvabilidade procura avaliar a capacidade de resolver compromissos, mesmo sendo esta elevada, não nos garante que não exista problemas na tesouraria (curto prazo). A solvabilidade pode também ser condicionada pela não contabilização das provisões de riscos identificáveis e das taxas de depreciação inadequadas face à vida útil dos ativos.

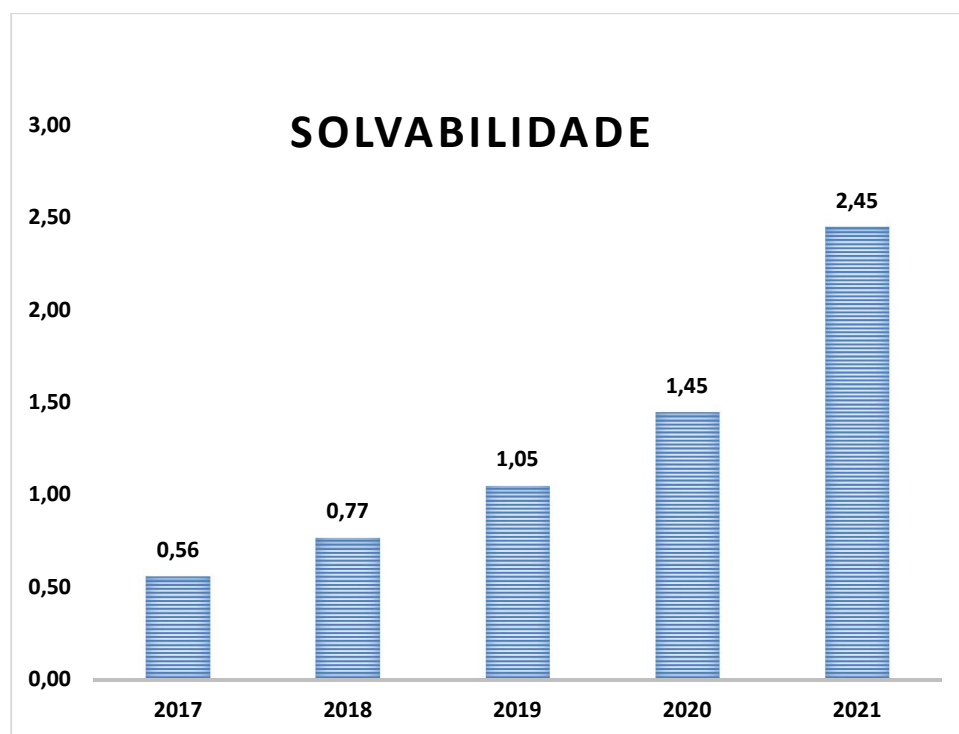


Gráfico 7 - Solvabilidade

Fonte: Elaboração Própria

Na Laguna Beach o rácio da solvabilidade apresenta melhorias ao longo dos cerca de 5 anos de análise do Projeto. O mesmo acontece com a Autonomia Financeira, que chega ao equilíbrio em 2019 (valor superior a 1). Com estes resultados, a análise que podemos fazer é que a capacidade de solidificar compromissos tem vindo a melhorar e que o capital próprio passou a ser superior ao capital alheio a partir de 2019. Esta evolução é um sinal de uma melhoria da solidez financeira e um bom indicador a apresentar a novos credores e um aumento da confiança aos credores já existentes.

12.4. Indicadores de Risco

Indicadores de Risco					
Risco	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta %	83,27%	83,27%	83,27%	83,27%	83,36%
Margem de Segurança %	59,72%	59,92%	60,13%	60,33%	61,88%
Grau de Alavanca Operacional (GAO)	1,67	1,67	1,66	1,66	1,62
Grau de Alavanca Financeiro (GAF)	1,79	1,67	1,56	1,45	1,34
Grau de Alavanca Combinado (GAC)	3,00	2,79	2,59	2,40	2,16
Cobertura de encargos financeiros	2,80	3,07	3,44	3,96	4,74

Tabela 18 - Indicadores de Risco

Fonte- Elaboração Própria

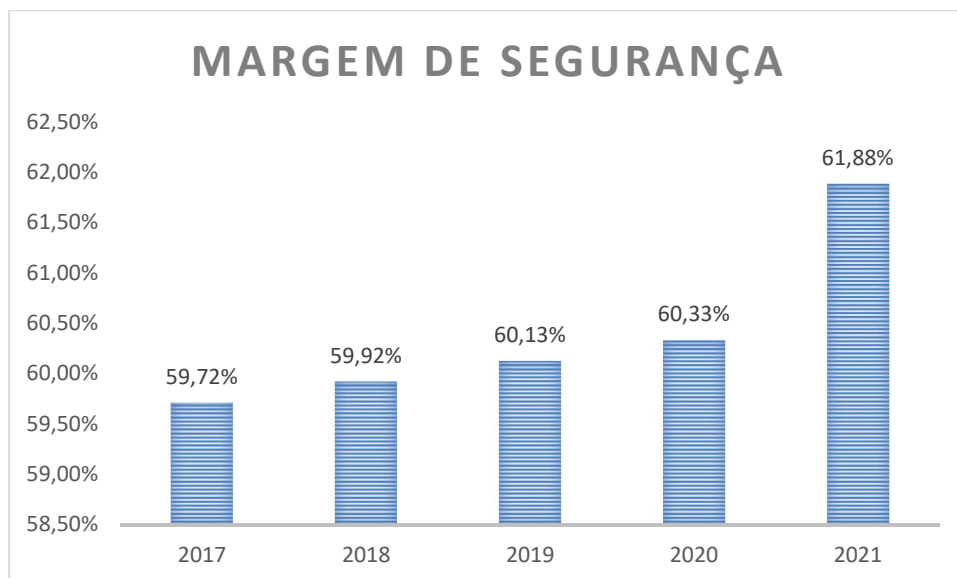


Gráfico 8 - Margem de Segurança

Fonte Elaboração Própria

12.4.1. GAO

Este é um dos quatro indicadores do risco operacional, que avalia o peso dos gastos de estrutura operacionais. Indicadores da demonstração de resultados, como amortizações e imparidades, são medidos neste indicador.

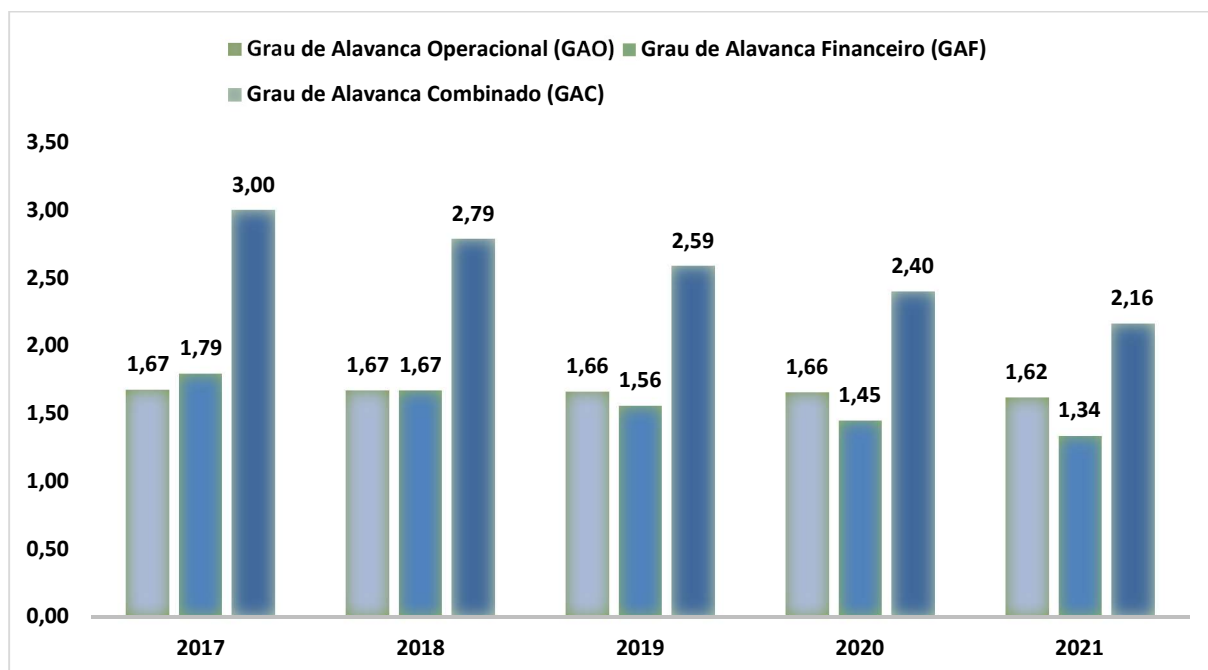


Gráfico 9 - Grau de Alavanca Operacional

Fonte Elaboração Própria

12.4.2. GAF

Grau de Alavanca Financeiro permite analisar o risco associado à utilização da dívida, indica também uma mudança percentual nos Resultados disponíveis para o acionista e mede a sensibilidade dos Resultados Antes de Impostos às variações do volume de Vendas.



Gráfico 10 - Cobertura de Encargos Financeiros

Fonte: Elaboração Própria

12.5. Indicadores de rentabilidade

Rendibilidade	2017	2018	2019	2020	2021
Rendibilidade Econ. Do Activo (REA)	20,33%	19,91%	19,49%	19,09%	19,07%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)	23,63%	20,53%	18,33%	16,70%	20,09%
Rendibilidade Oper. das Vendas (ROV)	49,72%	49,90%	50,07%	50,24%	51,58%
Rendibilidade Liq. Das Vendas (RLV)	20,81%	22,42%	24,14%	26,02%	38,58%

Tabela 19 - Indicadores de Rentabilidade

Fonte: Elaboração Própria

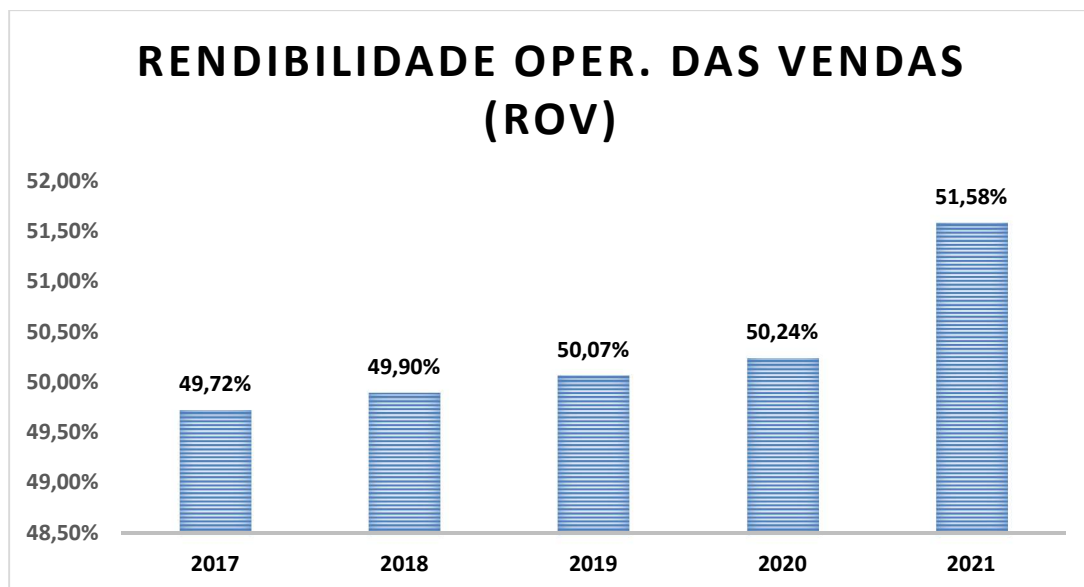


Gráfico 11 -Rendibilidade Operacional de Vendas

Fonte Elaboração Própria

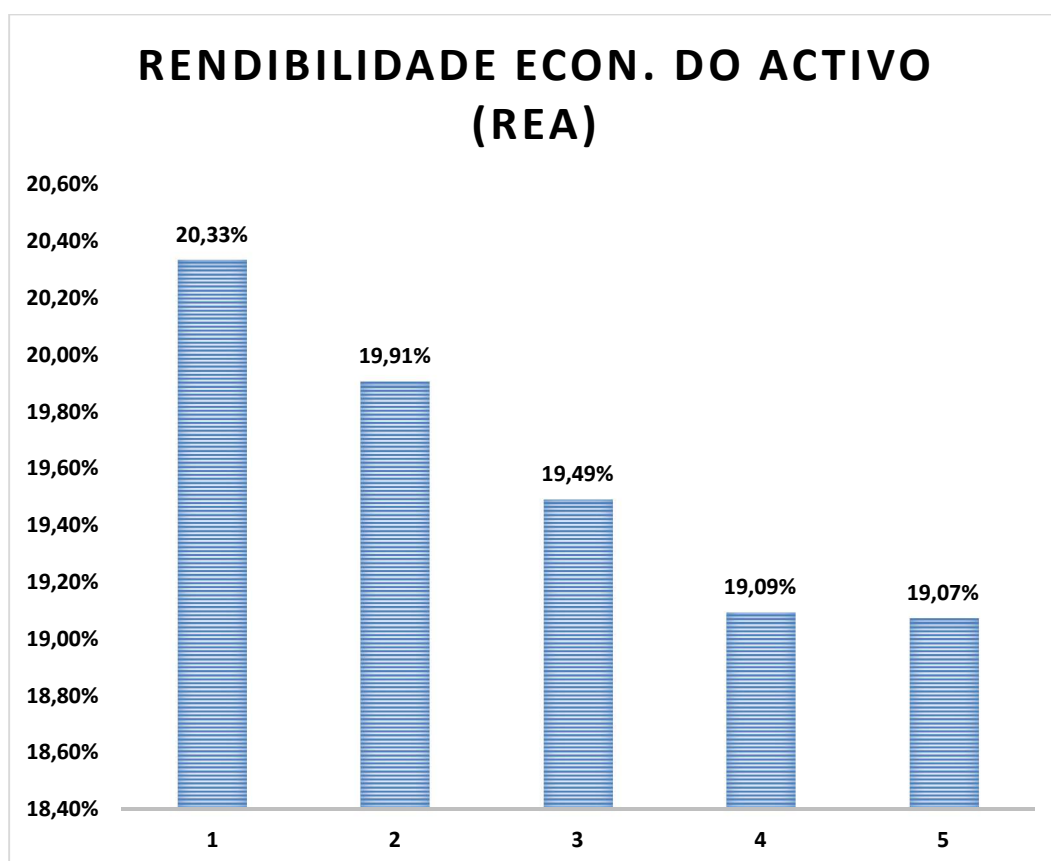


Gráfico 12 - Rendibilidade Económica do Activo

Fonte Elaboração Própria

12.5.1. Rendibilidade do Capital Próprio

A rendibilidade dos capitais próprios avalia a remuneração que os capitais geram. Este rácio pode considerar-se o mais importante em finanças empresariais. Mede a rentabilidade absoluta entregue aos acionistas. Um bom número traz êxito ao negócio, tornando fácil atrair novos fundos que permitirão à empresa crescer, havendo condições favoráveis de mercado, e isso, por sua vez, conduz a maiores proveitos. Podendo assim conduzir a um valor elevado e a um crescimento contínuo da riqueza dos proprietários.

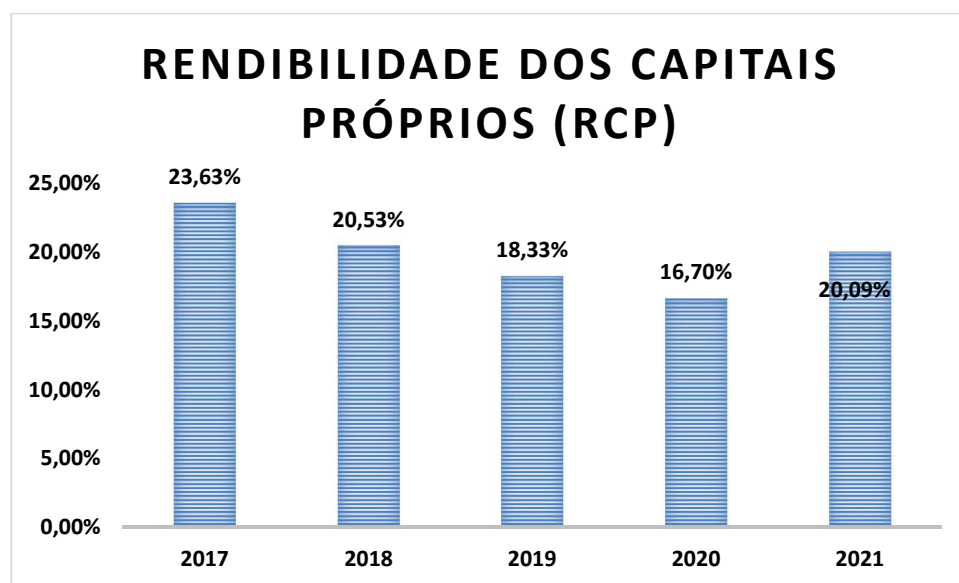


Gráfico 13 - Rendibilidade dos Capitais Próprios

Fonte: Elaboração Própria

A rendibilidade do capital próprio da Laguna Beach apresenta níveis consideráveis satisfatório, ou seja, com dois dígitos. Apesar da performance demonstrada pelos capitais próprios, esta tem diminuído anualmente, passando de 23,63 em 2017 para 1,53% em 2021. Essa variação negativa resulta principalmente da acumulação do capital próprio como consequência da não distribuição de dividendos, sendo que nos primeiros anos a Laguna Beach opta por uma política de solidez financeira.

13. Avaliação da Viabilidade Económica do Projeto

Geralmente são utilizados 4 indicadores para a mensuração dos benefícios associados à realização de um projeto de investimento. Naturalmente uns serão mais completos que outros e todos acarretam vantagens e desvantagens o seu cálculo e interpretação (Pinho e Tavares, 2012). Mas, o que é certo, é que todos fornecem informações diferentes, e, mais uma vez, a análise conjunta de todos eles é certamente mais completa (Pinho e Soares, 2008).

Neste estudo, a fim de tomar a decisão de avançar ou abandonar este projeto, irei analisar 3 desses indicadores, nomeadamente:

- a) Valor Atual Líquido (VAL);
- b) Período de Retorno do Investimento (Período de Retorno ou Payback) e
- c) Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

13.1. Valor Atual Líquido - VAL

Trata-se do indicador mais utilizado, e universalmente mais aceite pelos autores sobre a análise de projetos de investimento. De facto, este indicador produz informação bastante rica, mensurando, em termos de unidades monetárias, o potencial de geração de riqueza (via cash flow), uma vez remunerados os capitais próprios.

Um projeto com VAL positivo tem a partida tudo para avançar e quando o VAL é negativo, é de abandonar ou reformular o projeto.

Analisando o mapa de Cash Flow, verifica-se que este projeto, tendo um VAL positivo de **752 809 euros**, é de investir neste projeto, ou seja, existe viabilidade económica neste projeto.

13.2. Taxa Interna de Rendibilidade – TIR

A taxa interna de rendibilidade calcula-se utilizando o conceito que se traduz na taxa que iguala o VAL a zero.

Em termos mais precisos, corresponde à taxa máxima de remuneração do capital que o projeto suporta, sem perder potencial de geração de riqueza.

O nosso projeto apresenta uma TIR de 22%, ou seja, é o valor máximo que de remuneração do capital que suportamos.

Assim, pode-se concluir que tendo o nosso projeto um TIR superior ao custo de oportunidade do capital (taxa de atualização), o VAL é positivo, logo o nosso projeto tem viabilidade económica.

13.3. Período de Retorno do Investimento (PRI ou Payback)

O Payback é um indicador extremamente importante na ótica do investimento. A sua informação é dada em termos temporais, e reflete quanto tempo após a realização de investimento é necessário para recuperar o investimento realizado, ou seja, quanto tempo a riqueza gerada demora a atingir o valor do investimento realizado.

Naturalmente quanto maior for o período de recuperação menos interessante é o projeto e maior será o risco, pois fica dependente da obtenção de cash-flows futuros, cuja incerteza é manifestamente menor.

Olhando para os dados do nosso investimento, verifica-se que o período de recuperação do investimento irá demorar cerca de 4 anos.

Mapa de Cash Flow do Projecto						
Descrição	2016	2018	2019	2020	2021	2022
EBIT (1-t)		386 707	393 883	401 167	408 561	88 287
Amort. e Depreciação		122 290	122 290	122 290	122 290	110 290
Cash-Flow Operacional		508 997	516 174	523 458	530 851	198 577
Investimento:						
NFM		619 245	-656 724	-570	-578	-587
Activos Fijos	1 667 590					
Valor Residual						
NFM						-39 214
Activo Fijo						1 068 140
Cash-Flow do Projecto	-1 667 590	-110 248	1 172 898	524 027	531 429	1 228 090
WACC	12,17%	12,17%	12,17%	12,17%	12,17%	12,17%
Factor de Actualização	1,0000	0,8915	0,7948	0,7086	0,6317	0,5632
Cash-Flow Actualizado	-1 667 590	-98 289	932 232	371 321	335 717	691 656
Cash-Flow Actual.acum.	-1 667 590	-1 765 879	-833 646	-462 325	-126 608	565 048
VAL	565 048					
TIR	22%					
Índice de Rendibilidade	0,34					
Payback Period	4,377					
O periodo de recuperação do investimento é de aproximadamente 4 anos						

Mapa de Cash Flow do Projecto

Fonte: Elaboração Própria

13.4. Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital – WACC

Descrição	WACC					
	2016	2018	2019	2020	2021	2022
Peso do Capital Próprio	30,00%	36,02%	43,56%	51,27%	59,21%	71,01%
Peso Passivo	70,00%	63,98%	56,44%	48,73%	40,79%	28,99%
Taxa de IRC	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Taxa de Rendibilidade do Capital Próprio	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Taxa de Juro do Empréstimo M/L Prazo	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%	14,00%
WACC Anual	11,55%	11,76%	12,02%	12,29%	12,57%	12,99%
WACC Médio	12,20%					

Tabela 21 - Cálculo do Custo Médio Ponderado do Capital

Fonte: Elaboração Própria

14. Conclusão

O objetivo principal no desenvolvimento deste trabalho, consiste na elaboração de um plano de negócio dentro do ramo do turismo, mais propriamente na área de hotelaria.

Esta ideia surgiu pela necessidade de demonstrar e relacionar o empreendedorismo e as melhores estratégias a nível de gestão, para obtenção de um resultado positivo num sector muito competitivo como é o Turismo.

Portanto, a elaboração deste trabalho obrigou a desenvolver uma grande quantidade de pesquisas, estudos, para definição de um conjunto de políticas estratégicas e estruturais, que permitissem criar um instrumento crítico de apoio de decisão, permitindo ao mesmo tempo integrar conhecimentos, análises, estudos e metodologias, estudadas ao longo do curso.

A conclusão deste trabalho, retrata a viabilidade do projeto da criação de um Resort Hotel e SPA na ilha da Boavista em Cabo Verde.

Nota-se que o Turismo de Lazer, Saúde e Bem-estar, é sem duvida uma aposta inteligente para dinamizar o Turismo em Cabo Verde, nomeadamente na região da Boavista. Através da elaboração deste trabalho, foi possível entender melhor o conceito de turismo de lazer que se pode traduzir em múltiplos produtos turísticos distintos mas com uma base comum que é a inovação e diferenciação.

Os elementos estruturais da empresa (descrição e caracterização da empresa, gestão de recursos humanos, plano de atividade, sistema de gestão, da qualidade e o seu código de conduta) irão permitir definir as principais bases para a criação do resort, criando elementos que em linha com delineação estratégica, irão suportar fisicamente as suas atividades.

O estudo de viabilidade financeira que surge como principal elemento no estudo de viabilidade do negócio, será também um instrumento essencial para a implementação deste Projeto.

Além destes instrumentos de análise de gestão, também foram realizadas análises a questões que podem apresentar riscos para o negócio como: análise externa, análise interna, matriz SWOT, matriz Ansoff, cujos vetores estratégicos ajudam a compreender a viabilidade do modelo de negócio, permitindo ajustar objetivos e metas a curto e longo prazo.

Através deste trabalho, foi ainda possível estudar quais os benefícios que podem advir para uma cidade e uma região com dinamização do investimento, criação de emprego e receitas advindo de investimento privado como o que propomos.

O plano de negócio apresentado para a Laguna Beach atingiu o objetivo pretendido de apuramento da viabilidade económica da atividade de turismo, demonstrando viabilidade do

ponto de vista económico e financeiro através dos meios utilizados.

Resumidamente, apesar do investimento inicialmente elevado, os resultados financeiros e as receitas adquiridas, são suficientes para suportar o capital investido e gerar lucros para os investidores. Um VAL positivo de aproximadamente 752 809 euros, a TIR de 25% e um payback exigido pela administração da empresa num período de 4 anos, são a prova da viabilidade e interesse económico do projeto da Laguna Beach.

Assim, pode-se concluir que o investimento apresenta um volume de negócios e resultado líquido crescente demonstrando ser viável e muito interessante para investidores e parceiros.

Limitações

O trabalho realizado, envolveu uma pesquisa direcionada a diversos elementos estratégicos e estruturais na qual se salienta o Plano de Negócio para o projeto em causa. No decorrer da elaboração dos elementos estratégicos foram encontradas algumas dificuldades na Análise do Mercado.

A identificação das empresas concorrentes, parceiros estratégicos e Fornecedores, foram os fatores crucial na margem de erros. A existência de empresas na região do projeto, que não foram identificadas por falta de informação sobre a sua atividade, pode vir a condicionar o processo de fidelização de clientes ou mesmo a atividade da empresa.

De outra forma, a falta de informação precisa a nível económico, sobretudo relativa às empresas concorrentes, condiciona o processo de análise do mercado, podendo prejudicar as estratégias já traçadas.

Em termos de Análise Financeira, alguns dos valores apresentados foram baseados em estimativas ou resultados probatórios, podendo existir algumas discrepância face aos valores reais.

Tentou-se neste contexto trabalhar sempre com estimativas o mais aproximadamente possível do que seria a realidade, a fim de testar a viabilidade Financeira e Económica do projeto, com um nível de risco ínfimo face a possíveis discrepâncias.

Referências Bibliográficas

ALBECASSIS, F. & Cabral N - **Análise económica e Financeira de Projetos** 2.^a ed. Lisboa: Edições Fundação Calouste Gulbenkian 1988.

ANTÓNIO, Cebola - **Projetos de Investimento de PME** 1.^a ed. Lisboa: Editorial Edições Silaba 2011

BANGS, D - **The Business Planning Guide**. 8.^a ed. Chicago Creating a plan for success in your own Business, 1998. Upstart

BARROS, Carlos Pestana - **Avaliação Financeira de projetos de investimentos**. Lisboa Escolar editora, 2017.

BATEMAN, Tomas S. Snell - **Administração**, Construindo vantagens competitiva. 1.^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

ESPERAÇA, JOÃO E CARLOS DUARTE - **Empreendedorismo e Planeamento Financeiro Elaboração e Análise**, 1.^a ed. Lisboa, Editor. Edições Silabo, 2012.

CARLOS, Santos Pinho e SUZANA, Tavares - **Análise Financeiro e Mercados** 2.^a ed. Lisboa: Editorial, Area, 2012.

NEVES, João Carvalho – **Avaliação da Performance Estratégica da Empresa**. 1.^a ed. Lisbo: Editorial, Texto Editor, 2011. 272 p.

CLEMENTE, Ademir - **Projetos Empresarias e Públicos**. 2.^a ed. São Paulo: Editorial Atlas, 1998.

MAMODARA, Aswath - **Corporate Finance – Theory and Practice**. 2.^a ed. Nova Iorque: Editorial Wiley, 2001.

REIS, Henriques e RODRIGUES, Jorge - **Controlo de Gestão ao Encontro da Eficiência**. 2.^a ed. Lisboa: Editorial Ecolar Editora, 2014

DELOITTE - **Guias Técnicos de Investimento em Turismo em Portugal**. Materias de Turismo em Lisboa. Lisboa, 2002. Consult. 24 Nov. 2015. Disponível em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/transportation-infrastructure/topics/tht.html>

DENSCOMBE, Martyn - **Ground Rules for Good Research**. 2.^a ed, Philadelphia: Editorial University Press, 2002

INE - **Anuario Estatístico de Portugal**. 1.^a ed. Lisboa: Editorial Nabu Press, 2011.

CARVALHO, José Eduardo - **Gestão de Empresas - Princípios Fundamentais**. 3.^a ed. Lisboa: Editorial Edições Silabas, 2014.

KOTLER, Philip - **Marketing para o Turismo** 3.^a ed. - Editorial Pearson Educacion, 2005.

KOTLER, Philip - **Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative**, **Journal of Marketing**

HEBERTS, Michelle Lessard, GOYETTE Gabriel, & BOUTIN, Gérald - **Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas**. Lisboa. 5.^a ed Lisboa; Editorial Instituto Piaget, 2013.

PEREIRA, Manuel Portugal, SANTOS, João Carvalho, SERRA, Fernando Ribeiro - **SER EMPREENDEDOR - Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. 2.^a ed. Lisboa: Editorial Edições Silabas, 2008.

PACHECO Maria Amelia, ALMEIDA Nunes - **Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI**. 1.^a ed. Lisboa: Editorial Áreas, 2005

OLIVEIRA, António - **Contabilidade Geral e Financeira**. 2.^a ed. Lisboa: Editorial Rei dos Livros, 1997.

VIANA, Octavio R - **Estudos no Mercado de Capitais**. 1.^a ed. Lisboa: Editorial Euronext Lisboa. 2007

Zdanawicz, J - **Estrutura e análise das demonstrações contábeis**, 1.^a ed. Porto Alegre: Zagra

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

□ Porter, M. E. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Cambridge, Massachusetts: Special Issue on HBS Centennial, Harvard Business Review 86, No. 1.

□ Reilly, M. D. e R. A. Westbrook (1983), *Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction*, Advances in Consumer Research, No. 10, 256-261.

□ Silva, M. L., Turismo de Portugal, I. P.

Referências Web

<http://www.barcadouro.pt/engine.php?cat=47>
<http://balness-spa.pt/>
http://www.altec2013.org/programme_pdf/580.pdf
<http://www.doingbusiness.org/~media/FPKM/Doing%20Business/Documents/Law-Library/Cape-Verde-Regime-Jur%C3%ADico-Geral-das-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-Trabalho.pdf>
<http://www.ine.cv/>
http://www.leadershipbg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=684%3Abad-financia-parque-tecnologico-de-cabo-verde-em-32-m&catid=3&Itemid=427&lang=pt
http://www.revistalusofonia.pt/politica/artigo.php?id=turismo_aumenta_em_cabo_verde
http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0873-74442010000100006&script=sci_arttext
<http://www.unesco.org/most/tarrafal.pdf>
<http://ine.cv/quadros/evolucao-da-procura-turistica-em-cabo-verde-segundo-ano-2000-a-2015/>
<https://www.dn.pt/lusa/interior/cabo-verde-recebeu-716-mil-turistas-em-2017-mais-112-do-que-no-ano-anterior-9150679.html>

ANEXOS

Anexo 1 - Gastos Operacionais – quadros auxiliares

Gastos com Pessoal					
Função	Nº pessoas	Salário Mensal	Encargos	Seguro	Salário Anual
Director Geral	1	950	190	9,50	16 093
Director Recursos Humanos	1	700	140	7,00	11 858
Director financeiro	1	800	160	8,00	13 552
Gerentes	2	600	120	6,00	10 164
Recepção	5	350	70	3,50	5 929
Housekeeping	20	350	70	3,50	5 929
Restaurante/Bar	12	350	70	3,50	5 929
Chef de Cozinha	1	600	120	6,00	10 164
Sub-chef de Cozinha	1	400	80	4,00	6 776
Ajudantes de cozinha	8	350	70	3,50	5 929
Lazer	6	350	70	3,50	5 929
Manutenção	15	350	70	3,50	5 929
Seguranças	8	350	70	3,50	5 929
Total	81	6 500	1 300	65,00	110110

Anexo 2 - Outros Gastos Operacionais

Outros Gastos Operacionais		
Descrição	Valor Mensal	Valor Anual
Seguros	700	8 400
Água	1 200	14 400
Electricidade	2 300	27 600
Consumíveis de escritório	120	1 440
Marketing e Publicidade	450	5 400
Serviço de Contabilidade	800	9 600
Serviços de Manutenção	700	8 400
Consumíveis Limpeza e Higiene	600	7 200
Serviço de Lavandaria	1 200	14 400
Serviços de Telecomunicações	800	9 600
Site	400	4 800
Gás Natural	420	5 040
Outos Gastos operacionais	350	4 200

Anexo 3 – Mapa de Depreciação

Mapa de despreciação					
Descrição	Quantidade	C. unit	Valor	Vida útil	Depreciação Anual
Terreno	1	350 000	350 000		
Bungalow (tipo 1)	20	15 000	300 000	15	20 000
Bungalow (tipo 2)	20	17 800	356 000	15	23 733
Bungalow (tipo 3)	10	24 000	240 000	15	16 000
Equipamento básico	1	113 150	113 150	8	14 144
Equipamento de Escritórios	1	18 940	18 940	5	3 788
Equipamento de segurança	1	15 000	15 000	5	3 000
Balcão de Recepção	2	4 500	9 000	8	1 125
Viatura de apoio a clientes	1	20 000	20 000	5	4 000
Viatura de transporte de me	1	25 000	25 000	5	5 000
Equipamento de cozinha pri	1	38 000	38 000	5	7 600
Piscinas	1	85 000	65 000	10	6 500
Restaurante	1	45 000	45 000	20	2 250
Carros de Golfe	8	6 000	48 000	4	12 000
Total			1 643 090	120	119 140

Anexo 4 – Mapa de Amortização

Amortização					
Descrição	Quantidade	C. unit	Valor	Vida útil	Depreciação Anual
Licenças de Exploração	1	15 000	15 000	10	1 500
Marca	1	2 500	2 500	10	250
Site	1	4 000	4 000	5	800
Outros documentos legais	1	3 000	3 000	5	600
Total			24 500	30	3 150

Depreciação e Amortização					
Anos	2017	2018	2019	2020	2021
Depreciação	119 140	119 140	119 140	119 140	107 140
Amortização	3 150	3 150	3 150	3 150	3 150
Total	122 290	122 290	122 290	122 290	110 290

Anexo 5 – Volume de Negócios – quadros auxiliares

Época	Tipo Quarto	Nº Quartos	Preço médio	Ocupação média	Nº dias	Nº Estadias	Receita
Época Alta	Bungalow (tipo 1)	20	48	95%	90	85,5	82 080
	Bungalow (tipo 2)	20	70	85%	90	76,5	107 100
	Bungalow (tipo 3)	10	130	90%	90	81	105 300
	Total						294 480
Época Baixa	Bungalow (tipo 1)	20	30	55%	275	151	90 750
	Bungalow (tipo 2)	20	50	60%	275	165	165 000
	Bungalow (tipo 3)	10	70	60%	275	165	115 500
	Total						371 250

Receitas (EUR)	2017	2018	2019	2020	2021
Serviço de Hotelaria	665 730	675 716	685 852	696 139	706 582
Serviços de SPA	171 500	174 073	176 684	179 334	182 024
Restauração/Bar	133 146	135 143	137 170	139 228	141 316
Outros Serviços	66 573	67 572	68 585	69 614	70 658
Total	1 036 949	1 052 503	1 068 291	1 084 315	1 100 580

Anexo 6 – Necessidades de Fundo Maneio – quadros auxiliares

Existências

Armazém	2017	2018	2019	2020	2021
Existência Inicial		8 213	8 336	8 461	8 588
Consumo	128 516	130 443	132 400	134 386	136 402
Existência Final	8 213	8 336	8 461	8 588	8 717
Compras	136 729	130 567	132 525	134 513	136 531

Existência final 15 dias de vendas

Impostos Cíclicos

Impostos Cíclicos	2017	2018	2019	2020	2021
IVA Liquidado	25 924	26 313	26 707	27 108	27 514
IVA Dedutível	6 220	6 108	6 200	6 293	6 387
IRS	918	931	945	959	974
S.S. Empresa	1 529	1 552	1 576	1 599	1 623
S.S. Trabalhador	612	621	630	640	649
Total	22 762	23 309	23 659	24 013	24 374

Anexo 7 – Referencia de Origem de Turismo

Fonte: INE CABO VERDE

País de residência habitual	2016				2017			
	Entradas	%	Dormindas	%	Entradas	%	Dormindas	%
Cabo Verde	44 942	7,0	122423	3,0	47 383	6,6	130504	2,8
Italia	48 824	7,6	259806	6,3	39 557	5,5	277231	6,0
Portugal	64 899	10,1	318095	7,8	67 882	9,5	356868	7,8
Alemanha	71 448	11,1	529586	12,9	80 071	11,2	526985	11,5
Austria	1 562	0,2	7489	0,2	1 924	0,3	8618	0,2
Belgica+Holanda	62 391	9,7	478660	11,7	69 680	9,7	529271	11,5
Espanha	10 732	1,7	43356	1,1	11 952	1,7	47605	1,0
Estados Unidos	4 874	0,8	14174	0,3	5 958	0,8	16782	0,4
França	64 861	10,1	325497	8,0	69 717	9,7	353888	7,7
Reino Unido	131 793	20,5	1225913	30,0	168 896	23,6	1440460	31,3
Africa do Sul	611	0,1	1082	0,0	564	0,1	1090	0,0
Outros países	137 492	21,3	766470	18,7	153 191	21,4	908175	19,8
Total	644 429	100,0	4092551	100,0	716 775	100,0	4597477	100,0
Fonte: INE								