



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Inovação em Turismo Ativo e de Experiências

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios “Keyravel”

Inês Cardoso Santos

Estoril, dezembro de 2021



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Especialização em Inovação em Turismo Ativo e de Experiências

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios “Keyravel”

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, com especialização em Inovação em Turismo Ativo e de Experiências.

Orientadora: Prof. Doutora Maria de Lurdes Santana Calisto

Inês Cardoso Santos

Estoril, dezembro de 2021

Dedico este trabalho aos meus pais, pois foram eles que sempre me incentivaram a seguir os meus sonhos e a evoluir todos os dias. Obrigada por tudo!

Agradecimentos

Estas foram as pessoas que me ajudaram a sonhar mais alto.

À minha orientadora! Maria de Lurdes Calisto. Obrigada pela disponibilidade, ajuda e simpatia ao longo deste ano.

Aos meus pais! Os principais impulsionadores do meu percurso académico. Obrigada por terem feito de mim a pessoa que sou hoje, por me terem permitido subir mais alto e, sobretudo, por me terem mostrado o que é o amor.

Aos meus irmãos! Os mais preocupados (cada um à sua maneira). Obrigada, Vitor, por demonstrares que posso contar contigo e que queres o meu bem acima de tudo. Obrigada, Ari, por conseguires transmitir toda essa força e amor de forma a sentirtes tão perto.

Ao meu namorado! O que partilha o dia-a-dia comigo. Obrigada pela paciência, compreensão e ajuda, especialmente nos momentos em que para ti também não é fácil.

Às minhas melhores amigas! Rita e Alissa. Obrigada pelos sorrisos, pelas lágrimas e pelos momentos passados e pelos que estão por vir.

Ao meu gato! Miu. Obrigada pelos 15 anos, foste família.

Índice

Agradecimentos	VII
Índice de Figuras	XII
Índice de Gráficos.....	XIII
Índice de Tabelas	XIV
Resumo	XV
Abstract	XVI
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura.....	3
1.1. Empreendedorismo	3
1.1.1.O conceito de empreendedorismo.....	3
1.1.2.O perfil do empreendedor em turismo.....	4
1.2. Plano de negócio como ferramenta fundamental dos empreendedores	5
1.3. Animação turística e desenvolvimento local	7
1.3.1.Caracterização de animação turística	7
1.3.2.Importância para o desenvolvimento local	8
1.4. <i>Escape rooms</i> como forma de animação turística	9
1.5. Enquadramento legal das <i>escape rooms</i> no quadro das atividades de animação turística	11
2. Metodologia.....	14
2.1. Estudo do mercado	14
3. Conceito, missão, visão e valores	15
4. Análise do Ambiente Externo	15
4.1. Análise PEST	15
4.1.1.Envolvente político-legal.....	15
4.1.2.Envolvente económica.....	17
4.1.3.Envolvente sociodemográfica e cultural.....	18
4.1.4.Envolvente tecnológica.....	18
4.1.5.Envolvente Ambiental	19
4.2. Sines.....	20
4.2.1.Caracterização Geográfica e económica.....	20
4.2.2.Sines como destino turístico	21
4.3. Análise da Concorrência	24

4.4. Mercado-alvo.....	28
4.5. Análise SWOT e TOWS	32
5. Desenvolvimento da Estratégia	35
5.1. Objetivos do Negócio.....	35
5.2. Opções estratégicas.....	36
5.3. Modelo de negócio	36
6. Planos de Implementação	38
6.1. Plano de Marketing.....	38
6.1.1. Marketing-Mix.....	38
6.2. Plano de Recursos Humanos	42
6.2.1. Equipa – responsabilidade e funções	42
6.2.2. Recrutamento e seleção.....	42
6.2.3. Formação.....	43
6.3. Plano de Operações e Processos	43
6.3.1. Processo de Registo e Licenciamento	43
6.3.2. Localização, embarcação e equipamentos	43
6.3.3. Processos referentes à operação	45
6.3.4. Segurança.....	46
6.3.5. Certificação de qualidade	47
6.4. Plano Financeiro	47
6.4.1. Pressupostos.....	47
6.4.2. Volume de negócios.....	47
6.4.3. Fornecimentos e serviços externos	49
6.4.4. Gastos com pessoal.....	50
6.4.5. Investimento	50
6.4.6. Financiamento.....	51
6.4.7. Demonstração de Resultados	52
6.4.8. Balanço	53
6.4.9. Avaliação.....	53
7. Conclusão.....	55
7.1. Principais Conclusões.....	55
7.2. Limitações do estudo	56
Referências bibliográficas	57
Anexos	70

Apêndices.....	81
-----------------------	-----------

Índice de Figuras

Figura 1 – Intervalo de confiança da amostra.....	14
Figura 2 – Localização de Sines.....	20
Figura 3 – Porto de Sines.....	44
Figura 4 – Esboço da Caravela Portuguesa.....	44
Figura 5 – Fluxograma de processos “Keyravel”	46

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Quantidade de pessoas que já praticaram a atividade de <i>escape room</i>	29
Gráfico 2 – A visita à <i>escape room</i> foi o principal motivo da visita.....	29
Gráfico 3 – Motivos que impediram a visita a uma <i>escape room</i>	30
Gráfico 4 – Probabilidade de visitar uma <i>escape room</i>	30
Gráfico 5 – Redes sociais utilizadas.....	31
Gráfico 6 – Fase do dia dedicada às redes sociais.....	31

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Inventário das empresas de <i>escape room</i> em Portugal em 2021.....	25
Tabela 2 – Inventário das empresas de <i>escape room</i> em Portugal em 2021 (cont.).....	26
Tabela 3 – Preços das salas das empresas de <i>escape room</i>	27
Tabela 4 – Análise SWOT.....	34
Tabela 5 – Análise TOWS.....	35
Tabela 6 – Modelo de negócios CANVAS.....	37, 38
Tabela 7 – Valor de compra e venda de cada produto.....	39
Tabela 8 – Custo dos enchidos.....	40
Tabela 9 – Custo dos queijos.....	40
Tabela 10 – Quantidades e custo das tábuas de queijos e enchidos.....	40
Tabela 11 – Pressupostos.....	47
Tabela 12 – Média de visitantes das <i>escape rooms</i> , por mês.....	48
Tabela 13 – Volume de negócios.....	48, 49
Tabela 14 – Gastos com pessoal.....	50
Tabela 15 – Investimento anual.....	51
Tabela 16 – Financiamento.....	52
Tabela 17 – Demonstração de Resultados.....	52, 53
Tabela 18 – Balanço.....	53
Tabela 19 – Avaliação na perspetiva do investidor.....	54
Tabela 20 – Avaliação na perspetiva do projeto.....	54

Resumo

A pressão e o cansaço proporcionados pelo quotidiano faz surgir na pessoas uma necessidade por atividades que as permitam fugir à rotina do dia-a-dia. As empresas de animação turística apresentam uma vasta oferta no mercado, porém há sempre espaço para inovar.

A *Keyravel*, que terá como local de operação o porto de Sines, tem como principal objetivo atender às necessidades dos indivíduos, oferecendo um produto inovador – uma *escape room* dentro de uma caravela portuguesa, com uma temática relacionada com a história do país.

O projeto requer um investimento inicial de 3.004.600€, que será financiado através de um *leasing* bancário e de um apoio do Turismo de Portugal juntamente com uma entidade bancária e prevê-se um volume de negócios de 574.410€ no primeiro ano.

O projeto regista um VAL de 21.167.153€ e uma TIR de 53,96%, o que revela a viabilidade do mesmo.

Palavras-chave: *Escape Room*, Sines, Descobrimientos, Caravela Portuguesa, Turismo, Turismo de Experiências, Plano de Negócios.

Abstract

The pressure and tiredness provided by everyday life makes people feel a need for activities that allow them to escape the routine. Tourist entertainment companies have a wide range on the market, but there is always room for innovation.

Keyravel, which will operate in the port of Sines, has as its main objective to meet the needs of individuals, offering an innovative product – an escape room inside a Portuguese caravel, with a theme related to the history of the country.

The project requires an initial investment of €3,004,600, which will be financed through a bank lease and support from Turismo de Portugal together with a bank, and a turnover of €574,410 is expected in the first year.

The project has a NPV of €21,167,153 and an IRR of 53.96%, which reveals its viability.

Keywords: Escape Room, Sines, Discoveries, Portuguese Caravel, Tourism, Experience Tourism, Business Plan.

Introdução

A sociedade atual vive num mundo onde se destaca, cada vez mais, a rotina. A carência por momentos de êxtase tem aumentado a procura por atividades que permitam experienciar sensações (Moreira, 2012).

A animação turística engloba todas as atividades de natureza recreativa, desportiva ou cultural que tenham interesse turístico para a região onde se desenvolvem. Os produtos de animação turística requerem uma grande comunicação e proximidade entre o fornecedor e o consumidor, pois só assim se atingem as expectativas deste (Moreira, 2012).

A animação turística é muitas vezes percecionada como algo complementar ao alojamento e restauração, mas esse pensamento tem sofrido algumas alterações ao longo dos anos. Atualmente, a animação turística é um dos grandes motivos das deslocações dos turistas, garantindo competitividade ao destino (Vieira, 2005).

A grande condição do sucesso de empresas nesta área de atividade é que incidam sobre os recursos locais disponíveis numa região, potencializando-os através de atividades de turismo ativo e de experiências (Carvalho & Alves, 2017). Isto aumenta o número de visitantes às regiões e, conseqüentemente, o consumo de bens e serviços e a estada média (Parreira, 2015).

Escape room é uma das atividades de animação turística que possibilita essa fuga à rotina e que provoca um misto de emoções nos seus jogadores (Dilek & Dilek, 2018; Stasiak, 2019), e é nesta que este projeto se baseia. Estas salas têm registado um crescimento elevado desde que surgiram, encontrando-se espalhadas por todo o mundo (Lama, 2018). Em Portugal existem, no mínimo, 41 empresas de *escape room* de norte a sul, existindo uma maior concentração nas áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa.

A escolha de Sines para a implantação deste projeto deve-se a um gosto pessoal por toda a região alentejana e pela sua potencialidade turística pouco explorada. Todos os anos é registado um aumento dos números relativos à procura turística pela região, cuja principal oferta é relacionada com o turismo de sol e mar. Para além disso, o nascimento de um dos navegadores portugueses da era dos descobrimentos em Sines, Vasco da Gama, foi o grande motivo de seleção deste concelho, considerando aquilo

que são as características do projeto – uma *escape room* no interior da réplica de uma caravela portuguesa que se deslocará ao longo da costa, com o grande objetivo de inovar e acrescentar valor à região sem danificar os recursos naturais ou contribuir para a massificação do turismo no território.

Para a fundamentação do estudo de viabilidade do negócio, a metodologia utilizada baseou-se em dados secundários, incluindo a pesquisa em *websites* e documentos académicos e científicos. Porém, a exploração de dados primários foi fundamental para a obtenção de informações que não se encontram disponíveis através de pesquisa online ou em livros.

Numa primeira parte do trabalho, é feita a revisão bibliográfica referente ao empreendedorismo, aos planos de negócios enquanto ferramenta fundamental dos empreendedores, à animação turística e de que forma fomenta o desenvolvimento local e, por último, encontra-se a caracterização das *escape rooms*. Esta primeira parte, foi fundamental para a escolha dos métodos a adotar para a conceção do produto e a elaboração do projeto.

Seguidamente, apresenta-se a análise da envolvente externa que permitiu aprofundar o conhecimento acerca da região onde se irá implementar o projeto, bem como o mercado e concorrência existente.

Na parte final do trabalho, apresentam-se as opções estratégicas do negócio e o plano de implementação. É também apresentado plano financeiro realizado com recurso ao modelo FINICIA disponibilizado pelo IAPMEI. Conclui-se com a decisão sobre a viabilidade do negócio.

1. Revisão da Literatura

1.1. Empreendedorismo

1.1.1. O conceito de empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Inicialmente, o empreendedor começou por ser visto como alguém disposto a comprar um produto a um determinado preço e a vendê-lo, posteriormente, por um valor indeterminado, ou seja, pessoas que assumem riscos (Cantillon, 1755). Atualmente, é definido como sendo um processo das organizações de sucesso ou um meio para desenvolver mentalidades e habilidades (Diandra & Azmy, 2020). Assim sendo, tanto pode dar origem a novos produtos, serviços e organizações como melhorar as já existentes.

O conceito é ainda, muitas vezes, diretamente associado a empresários, e aos gestores de topo das empresas. Contudo, atualmente, a literatura tem relacionado o conceito com a inovação e a renovação estratégica, o que significa que o empreendedorismo depende da capacidade e vontade de acrescentar ou mudar algo de forma a adicionar valor e solucionar problemas (Attali & Yemini, 2016). O facto das oportunidades de progressão dentro de uma empresa se tornarem limitadas ou pouco atraentes, também pode levar empregados a optar pela atividade empreendedora. Muitos destes optam por adquirir experiência nas organizações onde trabalham antes de seguirem por esse caminho de forma independente (Rider et al., 2019).

A literatura em empreendedorismo classifica as organizações como sendo económicas, sociais ou híbridas. As organizações híbridas resultam da junção das categorias económica e social, ou de outras combinações com o fator económico, como a sustentabilidade ambiental, o bem-estar da comunidade e o alívio do sofrimento (Shepherd, Williams & Zhao, 2019). Assim, podemos enquadrar o empreendedorismo em todas as áreas, incluindo o contexto social/comunitário.

Em alguns casos o empreendedorismo é confundido com outras formas de estar/agir. Os *freelancers*, por exemplo, devido ao facto de serem trabalhadores autónomos que não têm receio em arriscar nos seus projetos, são muitas vezes denominados de empreendedores. Porém, a literatura referente a este tema reconhece-os enquanto facilitadores e promotores do empreendedorismo (Huđek, Tominc & Širec, 2020), uma “*pool*” de potenciais empreendedores (GEM, 2019).

A motivação singular, a paixão pelo que fazem e o desejo de melhorar a sociedade e/ou o mundo, são algumas das características presentes nos indivíduos empreendedores. A estas alia-se o trabalho árduo, a dedicação, a perseverança e a coragem. Isto leva-os a quebrar paradigmas e barreiras sociais e culturais, a renovar conceitos económicos e a gerar novas receitas para a sociedade. Os empreendedores, além de promoverem o desenvolvimento de novos negócios, também criam novos contextos (Júnior & Júnior, 2017).

O empreendedorismo é um meio para o aumento do desempenho e para o crescimento económico de negócios e de políticas públicas (Audretsch, 2020) visto servir de ponte entre a inovação e o mercado (Barot, 2015). Na ausência da intervenção governamental, a ação coletiva dos empreendedores pode trazer soluções sustentáveis para grandes desafios, de forma a tornar o mundo melhor (Markman et al., 2019). No entanto, Audretsch (2020) afirma que, tal só será possível dependendo das múltiplas forças subjacentes ao desempenho económico presentes num lugar (cidade, região, país), como: recursos, fatores, estrutura espacial, organização da atividade económica e cultura local. Portanto, a eficácia do empreendedorismo depende em parte do contexto.

Alguns fatores constituem barreiras à atividade empreendedora como: direitos de propriedade e titulação de ativos sem título; governos que não incentivam o crescimento do mercado; falta de variedade de tipos de capital de risco; níveis baixos de desemprego; atitudes relacionadas com o dinheiro e o lucro; e processos de decisão enraizados nas grandes corporações (Sarasvathy, 2004).

1.1.2.O perfil do empreendedor em turismo

De acordo com Solvoll, Alsos & Bulanova (2015), a sazonalidade é uma das características que pode influenciar negativamente o desenvolvimento da atividade turística, isto porque existem várias empresas que laboram apenas durante a época alta. Os empreendedores turísticos também podem encontrar outras barreiras como, depender dos recursos disponibilizados pelo destino e ter a sua oferta controlada por outras empresas ou órgãos públicos. Assim, o futuro destes está direcionado para o trabalho em rede, a formação de parcerias e a focalização na sustentabilidade.

Tem-se notado uma presença cada vez maior do *lifestyle entrepreneur* em turismo. O lucro e o crescimento não são a maior motivação deste tipo de empreendedores, procurando dedicar mais tempo à sua vida pessoal, família e lazer (Badulescu & Badulescu, 2014).

Vários estudos (Garcia, Calvo & Desrumaux, 2021; Getz & Peterson, 2005; Lerner & Haber, 2001; Szivas, 2001) parecem sugerir que o empreendedorismo em Turismo é maioritariamente dominado pelo sexo masculino. A média de idades ronda os 40 anos e a maior parte dos inquiridos possui uma educação de nível superior, o que sugere que a experiência e a educação são fatores determinantes para opção destes indivíduos pelo empreendedorismo. Enquanto alguns negócios foram iniciados pelo próprio empreendedor, os demais ou foram adquiridos a outros, herdados ou arrendados.

Todavia, nota-se, cada vez mais, uma tendência para o aumento do número de jovens a optar pelo empreendedorismo. Shaw & Sørensen (2021) mostram que os indivíduos entre 20 e 30 anos tendem a ter muito sucesso nos seus negócios. O acesso a financiamento e a prática, a capacidade e a atmosfera empreendedora são fatores cruciais para o empreendedorismo jovem (Chinomona, Popoola & Popoola, 2020). As mulheres também têm vindo a ganhar destaque no mundo dos negócios. Segundo Ascher (2012), as empreendedoras têm revelado uma maior confiança nas suas habilidades e, conseqüentemente, resultados positivos na criação de empresas, obtendo um nível de sucesso igual, ou mesmo superior, ao dos homens.

Chauke & Obadire (2020) afirmam que as jovens mulheres empreendedoras demonstram uma grande capacidade para gerir negócios de sucesso, sobretudo quando existe apoio familiar, social e governamental. Segundo Lewis (2017), a relação entre as jovens empresárias e as suas empresas é movida pela emoção, impulsionando o desempenho e satisfação das mesmas. O empreendedorismo concede-lhes não só sucesso profissional, mas também pessoal.

1.2. Plano de negócio como ferramenta fundamental dos empreendedores

Os planos de negócios são uma das principais ferramentas que organizam o pensamento dos empreendedores e os orientam ao longo do seu percurso, evitando

que se deparem com imprevistos (Engle, 2020). Segundo Brad (2014), estes planos são utilizados com o intuito de identificar e definir os objetivos do negócio, criar estratégias de desenvolvimento e estruturas apropriadas, definir atividades e responsabilidades, medir e melhorar resultados, avaliar o desempenho e motivação dos empregados e transmitir informação aos fornecedores, potenciais investidores e bancos de financiamento. Além do planeamento de ações e da gestão de tempo e custos, permitem antecipar riscos e obstáculos, conferindo soluções para os evitar ou mitigar (Filho, 2014).

Assim, o plano de negócio tem como objetivo reunir fundos bancários, atrair investidores, preparar alianças estratégicas, adquirir contratos de cooperação a longo prazo, atrair empregados de qualidade, completar fusões (com outras empresas) e aquisições, e motivar e aumentar o foco da equipa (Abdullah, 2020). Contudo, os investidores apoiam empreendedores, indivíduos talentosos, e não planos de negócios (Engle, 2020), ou seja, esses documentos servem sobretudo como auxílio aos empreendedores, permitindo-lhes que se comprometam com o seu negócio (Abdullah, 2020).

Todos os pontos presentes num plano de negócios devem ser conhecidos pelo empreendedor, caso contrário irá gerar frustração, desmotivação, pouca orientação e incapacidade de descrever corretamente o negócio. Alguns dos erros possíveis de se cometer são: utilizar muitas palavras, não identificar a oportunidade de mercado, não descrever claramente o negócio e não deixar claros os seus termos (Tolmo, Abarca & Acuña, 2020).

“Planning enables and helps to reduce and eventually avoid the phenomena and activities that can lead to destruction” (Abdullah, 2020, p. 161).

Habitualmente, as principais componentes dos planos de negócios são a oportunidade de mercado, o público-alvo, a concorrência, o investimento inicial, a receita projetada, os custos e o lucro (Engle, 2020). Contudo, não existe um modelo de plano de negócios padrão, cada empreendedor seleciona o que mais se adequa aos seus objetivos. Santos & Silva (2012) mencionaram cinco modelos, propostos por: Biagio (2001), Peters & Hisrich (2004), Dolabela (2005), Dornelas (2005) e Sebrae (2007). De acordo com Santos & Silva (2012), todos os modelos apresentam pontos negativos relacionados, sobretudo, com a gestão de pessoas. Contudo, destacam o modelo Dornelas por ser o que mais se adequa às pequenas e médias empresas, o mais

contextualizado e cujas principais áreas funcionais são expostas de forma mais completa e transparente.

O modelo de plano de negócios Dornelas é uma ferramenta de gestão para o planeamento e desenvolvimento de uma empresa. A exposição de ideias e a determinação do propósito permitem seguir um trajeto coerente, lógico e racional. Além disso, apresenta os principais elementos na sua estrutura, através da gestão de vários subsistemas, como (Santos & Silva, 2012):

- Produção: o processo de fabricação, máquinas e equipamentos, matéria-prima, planeamento de produção;
- Pessoas: formação e desenvolvimento, cargos e salários e análise de desempenho;
- Marketing: preço, distribuição, produto e promoção;
- Finanças: balanço patrimonial, demonstração de resultados, fluxo de caixa e planeamento financeiro.

1.3. Animação turística e desenvolvimento local

1.3.1. Caracterização de animação turística

A monotonia presente na rotina diária da sociedade atual provoca uma necessidade de procura por atividades de lazer que proporcionem experiências sensoriais. As atividades que possibilitam o contacto com a natureza são de maior relevo, pois é na natureza que se encontra a oportunidade de fugir à agitação das zonas urbanizadas do mundo moderno. Contudo, além dessa fuga à “realidade”, existe simultaneamente uma necessidade de aquisição de conhecimento com o intuito de enriquecimento pessoal. Como consequência desta procura, tem-se vindo a verificar um aumento significativo do número de empresas de animação turística (Moreira, 2012).

Esta atividade tende, cada vez mais, a deixar de ser vista como um complemento ao alojamento e à restauração. A valorização atribuída à animação turística tem aumentado, tornando-se fator diferenciador no momento de escolher o destino, garantindo competitividade ao mesmo. Não existe limite para a sua realização devido

ao facto de esta representar uma panóplia de atividades, desde o desporto à cultura, e às condições oferecidas pelos locais (Vieira, 2005).

Podem ser identificados sete domínios da animação turística: satisfação, cultura local, aprendizagem, renovação, envolvimento, inovação e fuga/libertação (Lou, Lam & Fan, 2020). O conjunto de atividades de entretenimento e de ocupação dos tempos livres, desenvolvidas por entidades públicas ou privadas, libertam a mente de problemas e fomentam o crescimento e desenvolvimento da sociedade. Podem ter um carácter desportivo, cultural, natural e de recreio e contribuem para o desenvolvimento local quando incidem sobre os recursos locais disponíveis (Parreira, 2015). O intuito dos agentes de animação turística é a potencialização dos mesmos através de atividades de turismo ativo e de experiências (Moreira, 2012).

1.3.2.Importância para o desenvolvimento local

Os lugares e as suas características representam um aspeto importante no que concerne à atração de pessoas para as regiões. Como tal, o território deve ser visto como recurso turístico e não apenas como local onde decorre a atividade turística (Cavaco & Simões, 2009).

Costa et al. (2008) referem que ao escolher os territórios para desenvolver as suas atividades, os agentes de animação turística pretendem que estes também sejam valorizados enquanto recurso turístico. A valorização dos recursos patrimoniais locais, culturais e naturais, tangíveis e intangíveis, permite que seja atribuído valor económico ao território contribuindo assim para o desenvolvimento local, através da criação de emprego e pela valorização atribuída aos recursos locais (Moreira, 2012).

O desenvolvimento destas atividades tem também como consequência o aumento do número de visitantes ao local, o que significa que o consumo de bens e serviços da região irá aumentar (Parreira, 2015), assim como a duração das estadas (Moreira, 2012). A este aspeto acresce o facto da possível fidelização de visitantes e turistas (Parreira, 2015).

Em resposta a uma procura cada vez mais exigente, informada e diversificada, é necessário, por parte das empresas de animação turística, programas que visem a potencialização dos recursos locais de forma sustentável (Carvalho & Alves, 2017).

A sustentabilidade e consciencialização ambiental são dois fatores presentes nos ideais dos agentes de animação turística. Muitos revelam preocupação pela preservação e valorização dos recursos (patrimoniais, naturais e culturais) a ponto de procurarem que as suas atividades sejam reconhecidas como turismo de natureza pelo Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade¹ (Moreira, 2012).

Com o objetivo de reforçar a identidade local, procura-se também envolver a população local na dinamização das atividades de animação turística, facilitando o acolhimento dos visitantes e turistas e potencializando o sucesso das mesmas. “É essencial que os produtos turísticos sejam desenvolvidos com uma grande ancoragem territorial, pois só deste modo o turismo se pode constituir como fator de desenvolvimento local” (Moreira, 2012, p. 100).

Em comparação com as grandes empresas multinacionais, a propagação destas empresas no território nacional apresenta mais vantagens para o desenvolvimento local, tendo em conta o perigo de encerramento associado às primeiras e as consequências sociais e económicas para a comunidade local (Caetano, 2003, citada por Martins, 2009).

1.4. *Escape rooms* como forma de animação turística

As constantes mudanças e a crescente exigência do mundo contemporâneo potencializam uma maior necessidade de inovação de produtos e serviços. O turismo é uma das atividades com essa necessidade devido à mudança de comportamento dos visitantes/turistas (Dilek & Dilek, 2018). Stasiak (2019) identifica as *escape rooms* como sendo um dos produtos inovadores originários desta era. “*The wave of escape room popularity is an example of the global diffusion of innovation*” (Stasiak, 2016, citado por Stasiak, 2019, p. 71).

De acordo com plataformas como o TripAdvisor, as *escape rooms* têm-se tornado numa das principais atividades de lazer, posicionando-se, geralmente, entre as experiências com melhor classificação nos principais destinos europeus (Lama, 2018).

Originário do Japão por volta de 2007, o conceito de *escape room*, ou *escape game* como era designado na altura, é relativamente recente, mas tem revelado um

¹ Atual Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas.

crescimento significativo, a nível mundial, nos últimos anos (Dilek & Dilek, 2018; Ross & Bell, 2019).

Estas salas de jogos na vida real surgiram de um vídeo jogo denominado *escape the room*, onde os jogadores interagem com uma sala virtual, clicando em diferentes objetos com a finalidade de sair da mesma. A transferência deste vídeo jogo para a realidade foi das poucas transferências similares a ter sucesso, até ao momento (Pernas et al., 2021).

O conceito de *escape room* traduz-se em atividades em equipa cujos jogadores têm um limite de tempo, por norma uma hora, para resolver puzzles e enigmas com o propósito de conseguir “fugir” de uma sala (Lama, 2018; Lapaglia, 2019; Mottl, 2018; Ross & Bell, 2019), sendo que cada sala possui um tema (Lapaglia, 2019; Mottl, 2018). Habitualmente, são adicionados outros objetivos como encontrar tesouros, joias ou um documento importante (Lama, 2018). Contudo, este conceito não se resume a espaços fechados. As atividades de *escape room* também podem ser encontradas em jogos de computador e de tabuleiro, tornando-as mais versáteis e expandindo o seu alcance (Ross & Bell, 2019).

A base das *escape rooms* pode ser encontrada nas últimas três décadas: em videojogos, onde os jogadores interagem com objetos e personagens, encontram pistas e resolvem quebra-cabeças para progredir na história; no cinema, em filmes como Indiana Jones, The Cube ou Saw; e em jogos de fuga virtuais, apontando com o cursor e clicando em seguida nas imagens/objetos desejados de forma a abrir novas salas (Lama, 2018).

Além do seu carácter recreativo, existe também uma componente didática nestas atividades (Ross & Bell, 2019). A essa componente acrescenta-se o elevado interesse por parte de estudantes, nas mesmas, resultando em benefícios educacionais. Eukel et al. (2020), após efetuarem um estudo acerca da transferência e adaptação das *escape rooms* a instituições educativas, chegaram à conclusão de que esses jogos aumentam o conhecimento e habilidades dos estudantes. O envolvimento dos estudantes, de uma forma dinâmica, nos assuntos em estudo aperfeiçoa a sua capacidade cognitiva. No mesmo sentido, Ritcher & Frenzel (2021) acrescentam que os participantes percecionam as *escape rooms* educativas como tendo um impacto positivo no envolvimento dos jogadores, melhorarem o pensamento crítico, alargarem a aplicação de conceitos e aperfeiçoarem o trabalho em equipa.

Por um lado, as *escape rooms* permitem um crescimento individual ao instruírem e ao estimularem capacidades como o raciocínio e a lógica (Baznin & Shani, 2019), por outro, possibilitam a coesão de equipas, ao fomentarem a colaboração entre pessoas, sendo uma boa opção de atividade de *teambuilding* (Kelly, 2018).

A experiência de *escape room* é construída à volta do elemento surpresa. Os seus jogadores desconhecem a estrutura da sala e quais os jogos e enigmas a decifrar, assim como qualquer pista para a resolução dos mesmos. O desafio surge mesmo antes da escolha da *escape room*, devido à diversidade de salas existentes atualmente e à propositada falta de informação acerca das mesmas (Bazinin & Shani, 2019). Estas salas permitem entrar em mundos paralelos, passando a ficção para a realidade, ou seja, ao representarem filmes ou episódios da história da sociedade, por exemplo, possibilitam aos seus jogadores ser personagens ativas num mundo que não o deles (Stasiak, 2019). Dentro destas salas deixa de existir distinção entre realidade e fantasia (Sharpley, 2015, citado por Dilek & Dilek, 2018).

Durante a realização destas atividades são despoletadas diversas emoções num curto espaço de tempo como excitação, medo e preocupação (Dilek & Dilek, 2018; Stasiak, 2019). Cada *escape room* é única, o que significa que, embora se repita a atividade, a experiência mantém-se única (Baznin & Shani, 2019).

1.5. Enquadramento legal das *escape rooms* no quadro das atividades de animação turística

De acordo com o decreto-lei n.º 95/2013, de 19 de julho (p.4192-4193), “são atividades de animação turística as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam”.

Sendo uma atividade de animação turística, as *escape rooms* carecem de inscrição no Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT) para iniciar atividade. Essa inscrição é efetuada online através do preenchimento de um formulário presente no site do Turismo de Portugal. A submissão do mesmo implica a anexação de:

- Extrato em forma simples do teor das inscrições em vigor no registo comercial ou código de acesso à respetiva certidão permanente ou, no caso de se tratar de pessoa singular, cópia simples da declaração de início de atividade;
- Caso pretenda usar marca, indicação do número de registo, na autoridade competente, das marcas que pretenda utilizar;
- Certificado de microempresa (caso seja uma microempresa, certificada em <https://www.iapmei.pt/Paginas/certificacao-PME.aspx>);
- Cópia simples das apólices de seguro obrigatório (condições particulares e gerais);
- No caso dos operadores marítimo-turísticos, o seguro de responsabilidade civil será dispensado desde que o seguro por embarcação, contratado ao abrigo do anexo III do regulamento das embarcações utilizadas na atividade marítimo-turística (RAMT), cubra todas as atividades que exerçam e que o capital mínimo seja igual ou superior ao exigível no de responsabilidade civil;
- Comprovativo do pagamento do prémio dos seguros ou fração inicial;
- Declaração de compromisso em como os equipamentos e/ou as instalações (quando existam) satisfazem os requisitos legais (inspeções em dia, no caso das atividades marítimo-turísticas deverá junto da entidade marítima local solicitar as respetivas licenças, etc.).

Caso algum dos elementos referidos se encontre disponível na internet, basta apresentar uma declaração que indique o endereço onde o documento pode ser consultado.

O pedido de licenciamento deve constar de requerimento apresentado na Direção-Geral de Turismo (DGT), dirigido à Diretora-Geral do Turismo, devidamente instruído de acordo com a legislação aplicável. De acordo com o RNT (Registo Nacional de Turismo), nos últimos cinco anos (de 1 de janeiro de 2017 a 1 de janeiro de 2022) foram registados 5964 agentes de animação turística.

As *escape rooms* encontram-se regulamentadas pelo Decreto-lei n.º 186/2015, de 3 de setembro: “Com o objetivo de promover uma regulamentação integrada desta matéria, assim como a sua maior flexibilidade no futuro, o presente decreto-lei remete a determinação do respetivo regime, em relação ao reconhecimento quer dos empreendimentos turísticos, quer das atividades das empresas de animação turística (...)”.

Dois pontos a salientar do decreto-lei são:

- A prática e venda de atividades de animação turística requer a realização de mera comunicação prévia ou a comunicação prévia com prazo através do Registo Nacional de Agentes de Animação Turística (RNAAT);
- As empresas estabelecidas em território nacional têm uma taxa de 135€ ou de 90€ caso as suas atividades se desenvolvam em ambiente urbano. No caso das microempresas esse valor é reduzido para 90€ e 20€, respetivamente.

A taxa de registo é paga apenas uma vez. As empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos, com ou sem reconhecimento de turismo de natureza pagam 90€ ou 135€, microempresas ou não microempresas respetivamente. As empresas de animação turística com atividades exclusivas em meio urbano, cuja solicitação de reconhecimento de turismo de natureza não é possível, pagam 20€ ou 90€, microempresas ou não microempresas respetivamente.

Estas empresas estão obrigadas a celebrar e manter válido um seguro de responsabilidade civil (garantindo 50 000€ por sinistro e anuidade que garanta os danos causados por sinistros ocorridos durante a vigência da apólice, desde que reclamados até um ano após a cessação do contrato) e de acidentes pessoais (garantindo o pagamento das despesas de tratamentos, incluindo internamento hospitalar e medicamentos, até ao montante anual de 3500€, e pagamento de um capital de 20 000€ em caso de morte ou invalidez permanente dos seus clientes, reduzindo-se o capital por morte ao reembolso das despesas de funeral, quando estes tiverem idade inferior a 14 anos) que cubra os riscos decorrentes de todas as atividades exercidas, inscritas ou averbadas no registo. Caso se opte por um seguro com franquias esta não é paga pelo lesado. O comprovativo de pagamento dos seguros deve ser entregue ao Turismo de Portugal no prazo de 30 dias a contar da data de vencimento dos respetivos prémios de seguro (Decreto-lei n.º 108/2009, de 15 de maio).

O licenciamento das infraestruturas para as *escape rooms* é da competência da câmara municipal territorialmente competente (Decreto-lei n.º 186/2015, de 3 de setembro).

2. Metodologia

O principal objetivo deste projeto é estudar a viabilidade do negócio *Keyravel*. Para tal, foi necessário efetuar uma investigação aprofundada acerca do tema em causa e recolher, tratar e analisar dados.

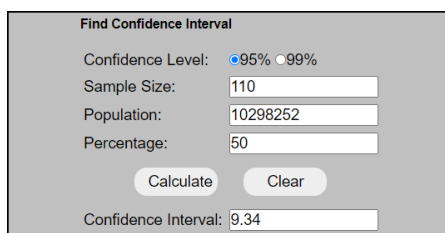
2.1. Estudo do mercado

Numa fase inicial, procedeu-se ao levantamento de dados secundários através da pesquisa em artigos científicos e *websites* oficiais. A informação recolhida foi aplicada na escrita da revisão de literatura, assim como noutros pontos ao longo do plano de negócios.

Para o estudo do mercado, recolheram-se dados primários, com base num inquérito por questionário ao público-alvo e em entrevistas a instituições de interesse. A ferramenta selecionada para a recolha e tratamento de dados foi o *Microsoft Forms*, pois permite visualizar os gráficos referentes a cada pergunta, possibilitando, desta forma, relacionar questões e alcançar conclusões. O questionário foi divulgado através das redes sociais *Facebook* e *Instagram*, entre os meses de abril e junho de 2021.

O questionário é constituído por 15 perguntas (Apendíce I). As questões foram pensadas de forma a perceber qual a relevância que as *escape rooms* têm para o consumidor, qual o seu perfil, motivações e disponibilidade monetária para as mesmas. Além disso, também se procurou perceber em que redes sociais é mais vantajoso promover o produto.

Obteve-se uma amostra com 110 respondentes, à qual está associada uma margem de erro de 9.34% (Figura 2), tendo em conta os seguintes dados: nível de confiança: 95%; dimensão da amostra: 110; população: 10 298 252 (população residente em Portugal em 2020, segundo o INE); percentagem: 50%.



Find Confidence Interval	
Confidence Level:	<input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%
Sample Size:	<input type="text" value="110"/>
Population:	<input type="text" value="10298252"/>
Percentage:	<input type="text" value="50"/>
<input type="button" value="Calculate"/> <input type="button" value="Clear"/>	
Confidence Interval:	<input type="text" value="9.34"/>

Figura 1 - Intervalo de confiança da amostra

Fonte: Creative Research Systems

3. Conceito, missão, visão e valores

Este negócio será concretizado através da criação de uma empresa denominada *Keyravel* que irá ter por base a construção, de raiz, de uma réplica de uma caravela portuguesa. As várias *escape rooms* inseridas na caravela possuem uma temática relacionada com a história do país o que irá contribuir para o conhecimento dos seus participantes acerca da época das descobertas. Assim, no seu interior serão inseridas duas salas de *escape room* cuja temática remete para o livro *Os Lusíadas* de Luís Vaz de Camões. No convés existirá um bar que permitirá aceder ao exterior. Durante a realização da atividade, a embarcação estará em movimento ao longo da costa de Sines.

A missão da *Keyravel* é oferecer uma experiência única e diferenciadora aos seus visitantes.

A *Keyravel* visiona crescer no mercado português a ponto de ser referenciada como uma das melhores experiências turísticas em Portugal.

Relativamente aos valores, estes são: orientação para o cliente; inovação; criatividade; respeito; empatia; responsabilidade.

4. Análise do Ambiente Externo

4.1. Análise PEST

4.1.1. Envoltente político-legal

O turismo tem demonstrado ser um setor com um impacto, cada vez mais, positivo para Portugal e o governo tem apostado na procura de estratégias e soluções que o elevem. Posto isto, em 2017, foi lançada a Estratégia Turismo 2027, que visa tornar o turismo o eixo central para o desenvolvimento económico, social e ambiental, fazendo de Portugal um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo. Para isso tem cinco objetivos estratégicos: valorizar o território e as comunidades, impulsionar a economia, potenciar o conhecimento, gerar redes e conectividade e projetar Portugal. Cada objetivo tem, em média, cinco linhas de atuação, e são alguns exemplos: valorizar

e preservar a autenticidade do país e a vivência das comunidades locais; atrair investimento e qualificar oferta turística; afirmar Portugal como *smart destination*; melhorar os sistemas de mobilidade rodoviária e de navegabilidade; posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional.

A acentuação da litoralização e concentração da população perto da capital (Neves, 2021) é um fenómeno que requer atenção. A descentralização tem sido um tema muito abordado, contudo, a nova fase da mesma, prevista para implementação pelo governo até junho de 2021, foi adiada (Observador, 2021).

Ao longo das últimas décadas, Portugal testemunhou diversas mudanças políticas, encontrando-se, atualmente, a viver uma situação instável. Para agravar a situação, surgiu um evento a nível mundial, a pandemia covid-19 (República Portuguesa, 2015; Correia, 2020).

Em 2020, a pandemia da Covid-19 teve implicações de natureza político-legal. “A reflexão a partir do caso português parece mostrar que a emergência das respostas políticas decorreu do medo de evitar aquilo que se verificou noutros países onde os surtos estiveram fora de controlo” (Correia, 2020, p. 1151). As medidas tomadas pelo governo basearam-se, em certa parte, no resultado da gestão de outros países, de forma a não cometer os mesmos erros. Estas foram executadas com o objetivo de atenuar o impacto da pandemia no país, contudo, tiveram um impacto muito negativo para alguns setores, como por exemplo o turismo (Correia, 2020).

O impacto da pandemia no setor turístico fez com que surgisse uma maior necessidade de encontrar soluções para dar resposta às dificuldades. Assim, em 2021 o governo apresentou um Plano de Ação no valor de 6 mil milhões de euros para reativar o turismo de forma a posicionar este setor num grau superior de criação de valor, sublevar a imagem de marca de Portugal e aumentar a competitividade do destino. Este plano visa: apoiar empresas através da criação do Programa Mentoria que disponibilizará um mecanismo de curadoria às empresas e de uma rede (Rede Integrada de Apoio ao Empresário) que interliga numa plataforma comum o Turismo de Portugal, as entidades regionais de turismo, as associações empresariais do setor e as equipas de turismo no estrangeiro; fomentar segurança mediante atualização dos requisitos do selo *Clean & Safe 2.0*, lançamento do Programa *Seamless Travel*, que irá tornar a experiência dos turistas mais fluída no que toca à circulação, pagamentos, informação e conhecimento, evolução do Programa Adaptar 2.0, facultando resposta a novas necessidades das empresas, atualização do *Health Passport 2.0*, que garantirá uma

circulação segura e o controlo de Covid-19 dos passageiros; gerar negócio através do reforço da competitividade do destino, da aposta em segmentos diversificados e do alargamento a novos mercados de maior valor acrescentado; e construir futuro por meio do desenvolvimento de medidas e iniciativas que facilitem a criação de condições para levar a uma verdadeira transformação do setor e elevá-lo a um patamar de desenvolvimento mais sustentável e responsável, gerando valor acrescentado (República Portuguesa, 2021).

4.1.2. Envolve económica

Portugal presenciou diversas transformações da sua economia ao longo dos últimos 50 anos. Sustentada, sobretudo, pela agricultura e indústria durante o Estado Novo, a economia portuguesa apresenta, atualmente, um crescente domínio do setor dos serviços e um crescente impacto da modernização. De modo a ir ao encontro de uma maior sustentabilidade orçamental e da balança de pagamentos, tem sofrido um período de ajustamento estrutural e consolidação das contas públicas (AICEP & Banco de Portugal, s.d.).

Após 2014, a desigualdade do rendimento disponível diminuiu significativamente, atingindo um dos valores mais baixos de sempre em 2017. Isto refletiu-se na recuperação económica, queda do desemprego, aumento do rendimento das famílias mais pobres e melhoria das políticas sociais, enfraquecidas durante o período de austeridade. O sistema fiscal tem sido fundamental para a correção da distribuição de rendimentos em Portugal, tentando manter ou aumentar a progressividade e eficácia redistributiva dos impostos diretos (Rodrigues & Andrade, 2019).

No entanto, desde 2020 que a pandemia tem afetado a economia. Seguem-se alguns dados que revelam o impacto da pandemia na economia portuguesa (PORDATA, 2021): o PIB per capita, desceu de 20.799,52€ em 2019 para 19.662,44€ em 2020; a taxa de desemprego aumentou de 6,46% em 2019 para 6,79% em 2020; o estado português totalizou 58.959€ milhões em despesas e 46.754,6€ milhões em receitas, resultando num défice de 12.204,5€ milhões (8.264,9€ milhões mais alto do que em 2019).

A Comissão Europeia prevê um crescimento da economia portuguesa de 3,9% em 2021, abaixo da média europeia (4,8%). Todavia, é expectável que acelere no terceiro

trimestre devido ao turismo externo e à aceleração da vacinação contra o vírus Covid-19. Antecipa-se que em 2022 cresça 5,1%, regressando ao nível anterior à pandemia em meados do mesmo ano. Calcula-se que o setor do turismo recupere até ao final de 2022 (Frexes & Rodrigues, 2021).

No que concerne ao emprego em Portugal, o número de trabalhadores disponíveis para o turismo não satisfaz as necessidades da procura. Prevê-se que no final de 2021 faltem cerca de 85 mil trabalhadores, carência que tende a manter-se baixando para 53 mil trabalhadores em 2022. Isto pode traduzir-se num grande impacto na recuperação económica do país porque, além de não ser suficiente para o número de turistas que visita Portugal, ameaça a sobrevivência de vários negócios (Agência Lusa, 2021).

4.1.3. Envoltente sociodemográfica e cultural

Nos últimos dez anos, a população portuguesa diminuiu 2%. Embora o Algarve e a área metropolitana de Lisboa tenham registado um crescimento da população, tal não se nota na região alentejana, registando o decréscimo mais significativo do país (Neves, 2021). Nos primeiros cinco meses de 2021 constatou-se uma diminuição de 11,4% dos nascimentos em Portugal, em comparação com o mesmo período do ano anterior, revelando os índices sintéticos de fecundidade mais baixos da união europeia (1,4 crianças por mulher em idade fértil) (Neves, 2021).

A conjuntura, levou ao confinamento de muitas pessoas nas suas habitações, o que conduziu a uma aceleração da transformação digital (Link to Leaders, 2020), tornando possível a realização de funções laborais e educacionais remotamente. Porém, de acordo com uma sondagem desenvolvida pelo Diário de Notícias (Inácio, 2021), perto de metade dos portugueses afirma que a pandemia lhes tirou qualidade de vida, sobretudo devido a problemas financeiros e desemprego.

4.1.4. Envoltente tecnológica

Todavia, Portugal manifesta-se cada vez mais enquanto eixo central dos talentos tecnológicos (Barbosa, 2020), ocupando a terceira posição no grupo de países europeus mais fortes no Índice de Digitalização, atrás da Eslovénia e da Suécia (Agência Lusa, 2020).

No Fórum TurisTIC, organizado pelo centro de tecnologia Eurecat, foram retiradas conclusões acerca do futuro da tecnologia no setor turístico. As tecnologias baseadas em Big Data, Inteligência Artificial, 5G, Robótica e Automação de Processos e Internet das Coisas (IoT) constituirão um papel fundamental no turismo (TecnoHotel, s.d.). Verificou-se recentemente o aumento da aplicação de *chatbots* para esclarecimento de dúvidas aos visitantes, sobretudo devido às questões de segurança relacionadas com a pandemia Covid-19, e do uso de realidade virtual com modelagem 3D, de maneira a melhorar a experiência da visita (TecnoHotel, s.d.).

A venda de produtos e serviços sem toque (*touchless*) e sem contacto (*contactless*), a supressão da concentração da procura turística e aplicações que permitam ver em tempo real as atrações e destinos turísticos mais importantes, são alguns dos aspetos que se objetivam neste cenário. A medição de novos comportamentos dos turistas, através da utilização de dados, é outro fator de extrema importância para encontrar vantagem competitiva, sendo crucial gerir e partilhar dados valiosos através de parcerias público-privadas. Após observação de vários estudos a TecnoHotel concluíram que a gamificação permite a conexão com as novas gerações e ajuda na tomada de decisões sobre as férias, no seio familiar (TecnoHotel, s.d.).

4.1.5. Envoltente Ambiental

De acordo com o Relatório do Estado do Ambiente (APA, 2021), Portugal reúne cerca de 35 mil espécies de plantas e animais, representando 22% da totalidade das espécies presentes na Europa e 2% das espécies mundiais. A Rede Nacional de Áreas Protegidas abrange 48 zonas que equivalem a, aproximadamente, 745 mil hectares de área terrestre e 54 mil hectares de área marinha. Relativamente à Rede Natura 2000, cerca de 21% da área terrestre nacional pertence à rede ecológica para o espaço da União Europeia. Para acrescentar, existem 18 Sítios Ramsar (Convenção das zonas húmidas) em Portugal Continental e 4 geoparques mundiais da UNESCO (Naturtejo da Meseta Meridional, Arouca, Terras de Cavaleiros e Serra da Estrela).

4.2. Sines

4.2.1. Caracterização Geográfica e económica

A 150 km de Lisboa e com uma área de 203 km², o concelho de Sines encontra-se localizado no distrito de Setúbal, Alentejo litoral (NUT III). É limitado a sul pelo concelho de Odemira e a norte e nordeste pelo concelho de Santiago do Cacém. Sines abrange duas freguesias que distanciam 13 km uma da outra, a própria freguesia de Sines e Porto Covo (Sines Município, s.d.).

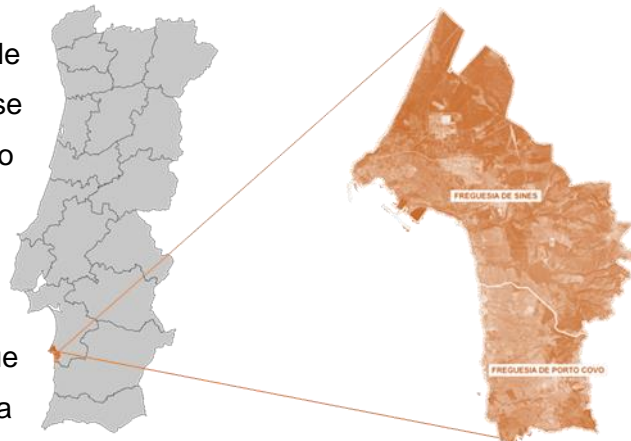


Figura 2 - Localização de Sines
Fonte: Elaboração própria

A sua localização confere-lhe grande relevância, fazendo de Sines um local de passagem obrigatória para muitos. Isto, devido ao facto de ocupar parte do Parque Natural do Sudeste Alentejano e da Costa Vicentina, área patrimonial natural de grande valor e com uma vasta diversidade paisagística (Brito, 2012).

O município possui cerca de 14.200 habitantes, dos quais 14,1% são jovens, 63,4% pessoas em idade ativa e 22,5% idosos. A nível de infraestruturas, dispõe de três farmácias, 14 estabelecimentos de ensino, oito bancos/caixas económicas e 17 alojamentos turísticos (Pordata, 2022).

Em 2019 a Câmara Municipal registou 22.159€ em receitas e 21.317€ em gastos, resultando num saldo de 842€. 754€ das despesas pertenceram ao ambiente e 8,7% à cultura e desporto (Pordata, 2022).

Sines separa a costa em dois, o lado norte é mais arenoso e o lado sul mais rochoso, sendo um importante elemento morfológico. O município distingue-se em três unidades morfológicas:

- Planície litoral;
- Relevo residual do maciço de Sines – evidenciando-se no Monte Chãos, local que contém uma pedreira de gabro-dioritos (materiais pétreos);
- Escarpa oriental – limita a planície litoral e é parte do maciço da Serra do Cercal.

Este concelho detém um clima mediterrânico acentuado cuja temperatura média é de 16,3 graus celsius. Contudo, a influência do oceano atlântico provoca a ocorrência de nevoeiros e neblinas e a variação da humidade do ar. Os ventos mais frequentes no outono têm origem no Norte (N) e no resto do ano no Noroeste (NW), sendo que os últimos transportam massas de ar marítimo carregadas de humidade (Sines Município, s.d.).

Em Sines predominam as atividades ligadas à indústria da petroquímica, da construção de polímeros, da metalomecânica e da produção de vagões devido, sobretudo, à sua localização (Sines Município, s.d.).

A dependência do porto pode constatar-se nas suas distinções. Em 2020 foi o segundo porto da Europa com maior crescimento no mercado europeu de contentores, mantendo a 4ª posição ibérica e ocupando, a nível europeu, a 16ª posição na lista dos principais portos neste segmento (APS, 2021). Em 2021, movimentou mais de 1,8 milhões de TEU (unidade equivalente a um contentor de 20 pés), atingindo um novo recorde (Agência Lusa, 2022).

Outras grandes potencialidades desta região são: a pesca, devido à ligação com o mar; o turismo pois, além de ser a cidade mais vocacionada para o turismo de negócios, a sua costa oferece excelentes praias e permite a prática de desportos náuticos; e os serviços (mão-de-obra, formação, manutenção industrial, transportes, logística, entre outros) (Sines Município, s.d.).

“Aqui, não parece estarmos no Alentejo, pois o oceano Atlântico salpica com as suas águas salgadas a costa rochosa do Cabo de Sines, um imponente marco da geografia portuguesa” (Mais Turismo, s.d.).

4.2.2.Sines como destino turístico

Vila de pescadores no passado, Sines é atualmente uma cidade de grande interesse económico para o país devido ao seu porto industrial petrolífero. Porém, a sua história, observável através dos monumentos e outras infraestruturas de relevo, acrescenta-lhe um carácter turístico (Visit Portugal, s.d.).

Desde o século XIX, Sines tem vindo a ser procurada, sobretudo pela população alentejana, enquanto destino sol e mar devido à atratividade das suas praias. É de

salientar que nessa época nem o Algarve nem o turismo internacional eram opções de destinos de férias (Brito, 2012).

Para Brito (2015) o potencial do mar de Sines vai para além da prática de turismo de sol e mar e de desportos náuticos. Este possui as características ideais para o desenvolvimento de turismo de saúde e bem-estar através da implementação de talassoterapia, “prática milenar que põe as propriedades bioquímicas do mar ao serviço da prevenção e do tratamento” (Brito, 2015, p. 33-34). As praias paradisíacas, o centro histórico, as zonas protegidas e a indústria desta cidade permitem a realização de diversos tipos de turismo (turismo de natureza, aventura, sol e mar, histórico e industrial), atribuindo-lhe um grande potencial turístico (Sines Município, s.d.). Sines pode sentir orgulho do seu centro piscatório e da sua oferta gastronómica de peixe e marisco, sendo esta uma das maiores fontes de rendimento (Guia da Cidade, s.d.).

Em 2019 registou-se uma grande procura turística por Sines, principalmente nos meses de verão (Agência Lusa, 2020). Em 2020 o número de dormidas foi de 90 998, mais 37 558 do que em 2001, originando 2.300€ em receitas (-1.738€ do que em 2019) (Pordata, 2021). A significativa procura por este destino em 2019 exige um acompanhamento a nível da oferta. Como tal, Nuno Mascarenhas, Presidente da Câmara de Sines, referiu numa entrevista feita pela Agência Lusa (2020) que prevê duplicar a capacidade de alojamento turístico nos próximos dois anos com um investimento a rondar os 50 milhões de euros, este investimento privado criará cinco novas unidades hoteleiras.

A extensa costa de Sines permite a existência de praias com bandeira azul e bandeira de ouro, atribuídas pela Associação Bandeira Azul da Europa e pela Quercus, respetivamente. A sua diversidade de praias (naturistas, históricas, de evasão) concede aos visitantes a possibilidade de escolher a que mais se adequa às suas preferências. São algumas delas: Praia de S. Torpes; Praia da Vieirinha / Vale Figueiros; Praia Grande de Porto Covo; Praia da Ilha do Pessegueiro; Praia Vasco da Gama.

O concelho de Sines oferece uma enorme diversidade de atividades marítimas como o *surf*, *windsurf*, *bodyboard*, pesca, mergulho e passeios de barco. São Torpes contém um leque de escolas de surf abertas o ano inteiro, com oferta formativa para todas as idades e níveis de experiência. No verão é possível fazer visitas de barco à Ilha do Pessegueiro e a outras zonas marítimas. Enquanto ponto turístico o Porto de Sines é muito importante para as embarcações de lazer.

A oferta do concelho não se resume a atividades aquáticas. O Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina possui as condições ideais para percorrer trilhos a pé, de bicicleta ou jipe. Ao longo desses percursos podem ser encontradas as áreas rurais da Cabeça Cabra, Provença e Sonega e a Lagoa da Sancha. A forte presença de cavalos em toda a região alentejana possibilita a oferta de aulas de equitação em Sines.

A nível histórico-cultural e artístico existe o centro histórico de Sines, o largo Marquês de Pombal, em Porto Covo, o Museu de Sines/Casa de Vasco da Gama, instalado no Castelo de Sines, o tesouro da Igreja de Nossa Senhora das Salas, local onde se encontram dezenas de joias e alfaias oferecidas ao longo dos séculos, e o Centro de Arte de Sines, com uma arquitetura inovadora. O “Roteiro de Vasco da Gama”, baseado nos monumentos que fizeram parte da vida do navegador, começa no Castelo, continua pela Casa de Vasco da Gama, Igreja Matriz, Estátua de Vasco da Gama e termina na Igreja Nossa Senhora das Salas. Todos estes monumentos, à exceção da estátua, tiveram mão e/ou presença daquele que descobriu o Caminho Marítimo para a Índia.

Para o desenvolvimento turístico de um local é fundamental a identificação dos recursos existentes no mesmo. Essa identificação consegue-se através da elaboração de um inventário. Visto este projeto tratar-se da criação de um produto turístico em Sines, e sendo que o seu sucesso também depende dos recursos locais, foi realizada uma inventariação dos recursos da cidade incluindo uma apreciação da sua relevância para o projeto *Keyravel*.

Nos apêndices II a VI apresentam-se os recursos primários e nos apêndices VII e VIII os secundários. A classificação foi atribuída de 1 a 5, em que 1 representa “não é relevante” e 5 “é muito relevante”, tendo por base o interesse dos recursos para este produto.

Nos recursos primários verifica-se uma maior valorização dos patrimónios natural e cultural, atividades e eventos, contrastando com a menor pontuação dos equipamentos desportivos, recreativos e de negócios. Isto deve-se ao facto de os primeiros estarem diretamente ligados ao turismo. Dos três tipos de equipamentos destacam-se os de negócios, pois este produto permite: usufruir de atividades de relaxamento psicológico antes ou após o horário de trabalho; e, fortalecer as relações dentro da empresa através de *teambuilding*.

Nos recursos secundários dá-se mais relevância à gastronomia, circuitos turísticos, equipamentos turísticos, transportes e infraestruturas sociais. Os equipamentos de animação são menos destacados pois não são recursos imprescindíveis para as *escape rooms*.

4.3. Análise da Concorrência

Portugal possui alguma variedade de *escape rooms*, como se pode observar nas tabelas 1 e 2.

Embora as *escape rooms* localizadas em Lisboa sejam geograficamente mais próximas do produto em causa, todas as empresas em Portugal são relevantes pois o seu praticante procura salas diferenciadoras, que sejam surpreendentes. A temática diversifica-se de empresa para empresa (Enigma 56: tradições académicas de Coimbra; *No Way Out*: cidade do Porto) e, por vezes, dentro da mesma organização (*Occultus*: Terras de Vera Cruz, Prisão PIDE, Ressaca, Casa da Moeda e Teste).

Ao nível da classificação na *Tripadvisor*, todas se encontram classificadas com pontuação máxima (5) à exceção de: Puzzle Room, Lisboa – 4.5; Mission To Escape, Lisboa – 4.5; Escape Challenge, Porto – 4.5; Escape The Room, Lisboa – 4; Escape Tower, Lisboa – 4.5; Illuminati Escape, Lisboa – 4.5; Can You Escape, Aveiro – 4.5.

Todas as empresas autorizam atividades de *teambuilding*, festas de aniversário, despedidas de solteiro/a, e permissão à participação de crianças. As entidades que não detêm essa informação disponível estão marcadas nas tabelas 1 e 2. Além destes aspetos, algumas entidades disponibilizam jantar (a pagar pelo visitante) e outras oferecem pequenos mimos. A Enigma 56, por exemplo, oferece uma cerveja artesanal, no final da atividade. Existem ainda características que tornam cada empresa única como o uso de equipamento de realidade virtual (*13th Gate Escape*) ou de atores/figurantes, tornando a atividade mais realista (*Room Escape Adventures*). Um aspeto a destacar, e que possui um grande foco nos *websites* das empresas XX e XX, é a criação de salas online o que permite alcançar mais pessoas.

Entidades	Localização	Limite p/ sala	Temas	Classificação tripadvisor	Nº avaliações	Teambuilding	Permite crianças
Tic Tac Boom	Coimbra	2-7	A Missão; A Missão Júnior	5	531	x	x
Escape Room	Leiria	2-6	A Cave; O Retiro Misterioso	5	59	X	x
Solve & espace	Aveiro/ Viseu	2-6	O segredo do Capitão Dionísio; Decreto-Lei 39749 – PIDE; O pirata Barba Negra; Pandemia	5	96	x	x
Enigma 56	Coimbra	2-6	Beer Hazard	5	21	x	x
Breakout	Porto/ Guimarães/ Braga	2-10	Área 10; A Space Lusíada; Cyberattack	5	320	x	x
No Way Out	Porto	2-5	Invictus	5	441	x	-
White Rabbit	Porto	2-10	Stranger Room; Guilty	5	307	-	x
Occultus	Porto	2-7	Terras de Vera Cruz; Prisão PIDE; Resaca; Casa da Moeda; Teste	5	350	x	x
Game Over	Lisboa/ Porto	2-7	Forbidden Temple of Montezuma; Saw; Top secret; War of Thrones; Walking death; Jack The Ripper; Winter is Coming; Tutankhamun's tomb	5	814	x	x
Brain Maze	Coimbra	2-5	Ground zero; Hostel Ignez	5	278	x	x
Puzzle Room	Lisboa/ Évora	2-10	O assalto; A ilha perdida; Lagrima Mortífera; O assalto irtual; A Vingança; Missão impossível	4.5 Lisboa 5 Évora	550 107	x	x
Escape Adventures	Porto	2-6	Mars - One	5	251	x	x
Mission To Escape	Porto/ Lisboa	2-7	Prison Escape; Catacomb Jones; Ocean's 5; 008 – License to escape; The White House; Templar's Codex; O orfanato; Esconderijo de Escobar; Prison Break; Peddy Paper Escape	5 Porto 4.5 Lisboa	302 555	x	x
Exit Games	Porto	2-8	Porto Wine; Lost Memories; The sacrifice	5	1215	x	x
Escape Challenge	Porto	2-6	Missão explosiva; Jornalista; Masmorra Medieval; Manicómio; Dealer	4.5	203	x	-
Lisbon Escape Game	Lisboa	2-5	The spy room; The mitress	5	381	x	-
Escape The Room	Lisboa	2-5	Mansão Abandonada; Cyber Security; Fort Knox	4	106	-	x
Locked In	Aveiro	2-5	Detetive privado; Assalto ao Museu	5	64	x	-

*Tabela 1 - Inventário das empresas de Escape Room em Portugal em 2021
Fonte: Elaboração própria*

Entidades	Localização	Limite p/ sala	Temas	Classificação tripadvisor	Nº avaliações	Teambuilding	Permite crianças
Escape Hunt	Lisboa	2-5	Grande terramoto de Lisboa; Introdução a uma sociedade secreta; O mistério de Fernando Pessoa	5	1760	x	x
Banzai	Porto	2-10	Missão púrpura; Missão verde; Missão azul; Missão vermelha; Missão branca; Bomb	5	96	x	x
Let Me Out	Porto	2-7	The ritual	5	64	-	x
Safarka Escape Room	Lisboa	2-6	Library; Research; Portátil; Treasure; Compass; Grutas; Veleiro; Lagoa de Obidos; Dream Gallery	5	153	x	x
Escape4Real	Porto	2-10	The last game/	5	215	x	-
EnigmaBox	Lisboa	2-6	A Lineagem de Nostradamus	5	18	x	x
Escape Tower	Lisboa		Escape Tower	4.5	39	-	-
Escape2win	Lisboa	2-10	Escape hotel; Mad world	5	141	x	x
Lostroom	Lisboa	2-6	Cosmos; Alice; Mind Horror	5	49	x	x
Scapers	Lisboa	2-5	O cofre de Zurique; Hogada de Lisboa; A prisão de Bogotá; O hospital de Macau	5	176	x	x
Enigmind	Porto	2-7	Prisioneiros no tempo	5	96	x	x
Illuminati Escape	Lisboa	2-10	Illuminati (Ritual); Illuminati (caça do destino); O mistério da baixa pombalina	4.5	79	x	x
XCAPEGAMES	Viana do Castelo	2-6	Gil Eannes room; Anonymous room; Room 13; Chocolate room; Xcapegames city	5	64	x	x
Escape One	Faro	2-6	The Laboratory; Atlantis; Final Call; Magic Portal; Operation Mindfall	5	69	x	x
Can You Escape	Aveiro	2-5	Escola de Magia; Yin-Yang; A sala de papel; Volta ao Mundo; Flash game (vingança)	4.5	7	x	x
Sherlock's Room	Viseu	2-5	Margot secrets	5	35	x	x
Mission Masters	Faro	2-6	Revenge; Save yourself	5	38	-	x
CountDown Escape	Porto	2-8	Z-zone	5	4	x	x
Faro Escape Game	Faro	2-5	A folha caída	5	28	-	-
100 Escape	Évora	2-7	O alquimista; A múmia	5	6	x	x
Holy Trap	Faro	2-7	Casa da máfia	5	82	x	x
Escape Game	Guimarães	2-8	Museu; Sequestro	5	388	x	x
Secret Bunker	Coimbra	-	Captive	5	25	-	-

Tabela 2 - Inventário das empresas de Escape Room em Portugal em 2021 (continuação)
Fonte: Elaboração própria

O preço das *escape rooms* varia consoante a empresa, o número de participantes e, em algumas situações, conforme o jogo selecionado. Pode-se verificar a disparidade de preços na tabela 3. Esta tabela refere outras informações além de preços, como a quantidade de pessoas por sala ou as estratégias de cativação de clientes através do preço, por exemplo ao colocarem o mesmo montante para 3 ou 5 pessoas, quanto maior o número de pessoas, menor a quantia a pagar por pessoa. É também de reparar que algumas empresas optam por colocar um valor mínimo a pagar por sala.

		Nº Pessoas									
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Guimarães	Breakout	50 €	50 €	50 €	50 €	60 €	70 €	80 €	90 €	100 €	
Viseu	Sherlock's Room	45 €	45 €	45 €	45 €						
Porto	Exit Games	49,90 €	49,90 €	49,90 €	49,90 €	89,90 €	89,90 €	89,90 €	99,90 €	99,90 €	
Coimbra	Enigma 56	40 €	50 €	50 €	50 €	60 €					
Leiria	Escape Room	30 €	40 €	50 €	50 €	60 €					
Óbidos	Escape Tower	40 €	60 €	60 €	60 €	60 €					
Lisboa	Escape Hunt	55 €	60 €	70 €	80 €						
Setúbal	7 Escape		10€ p/ pessoa								
Évora	100 Escape	35€	50€	50€	50€	60€	60€				
		40€	60€	60€	60€	75€	75€				
Algarve	Escape One	18€ p/ pessoa									

Tabela 3 – Preços das salas das empresas de escape room consoante o número de pessoas
 Fonte: Elaboração própria com base nos websites de cada entidade

O *Top Escape Rooms Project* tem como objetivo encontrar as melhores salas do mundo através da experimentação de vários entusiastas deste produto. Após experimentarem as salas, cada entusiasta atribui a sua avaliação. Assim sendo, em 2021, o top 10 nessa plataforma são:

1. Tú También Flotarás, Mayto Kingdom – Espanha: sala de grandes dimensões; momentos de terror excepcionais sem música alta e sem espaço muito escuro; uso inteligente do espaço; quebra-cabeças realmente inteligentes e imersivos;
2. The Dome, Mama Bazooka – Países Baixos: quebra-cabeças mais bonito; surpreendente; único;
3. Molly's Game, Down the Hatch – Países Baixos: interessante; *masterclass* de cenografia; quebra-cabeças narrativos e espaçados;
4. La Santa, Shock Creations – Espanha: cenário épico; ótimas atuações; experiência inesquecível;
5. Cybercity 2049, Escape Barcelona – Espanha: mistura de Matrix, Terminator e Blade Runner; cidade futurista, cyberpunk; muitos mistérios para desvendar;
6. La Casa, Insomnia Corporations – Espanha: casa no meio do campo; imersão completa e no jogo;
7. Chapel & Catacombs, Lock hill – Grécia: vila viva com os seus habitantes (realista); quebra-cabeças envolventes; belos cenários; adereços impressionantes; excelentes atuações; interlúdios cinematográficos curtos; enredo discernível com algumas reviravoltas; grandes emoções; grande dimensão do espaço;
8. La Chambre de Tante Hilda, Trip Trap – Suíça: muita diversão; toques requintados;
9. Opuszczony Hotel, Exit19.PL – Polónia: história de terror desafiadora; local e atmosfera extremamente credíveis;
10. Paradox Project 2: Το Βιβλιοπωλείο, Paradox Project – Grécia: sala de grandes dimensões; incrível e inovadora; luxuosa.

4.4. Mercado-alvo

Tal como apresentado no capítulo da metodologia, foi realizado um estudo do mercado por inquérito por questionário (apêndice I). No que diz respeito aos dados sociodemográficos, 71% dos inquiridos são do sexo feminino, 27% do sexo masculino e 2% não se identifica com um género. As respostas referem-se a indivíduos com mais de 18 anos, destacando as idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos (77%), o que pode justificar a percentagem de solteiros na amostra (86%) e o número de filhos por pessoa (92% não tem descendentes).

A grande maioria dos respondentes, reside no Centro (61%), no Norte (22%) ou em Lisboa (12%). Os restantes dividem-se pelo Alentejo, Açores e Madeira. A maioria dos respondentes tem licenciatura completa (51%) e em termos de atividade, 38 são estudantes, 34 são trabalhadores por conta de outrem, 21 são trabalhadores-estudantes, 12 estão desempregados, cinco são trabalhadores por conta própria e um está reformado.

As 110 pessoas que responderam ao inquérito, todas residentes em Portugal, já praticaram ou gostariam de praticar a atividade de *escape room*. Dos 33% que já participou numa *escape room* (gráfico 1), a visita à mesma foi o principal motivo da deslocação de 84% dessas pessoas (gráfico 2). Os motivos que impediram os outros 67% da participação numa atividade de *escape room*, foram não terem disponibilidade (41%), a longa distância (27%), as acessibilidades (17%) e o elevado preço (15%) (gráfico 3).

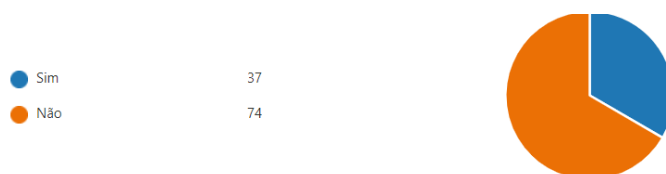


Gráfico 1 – Quantidade de pessoas que já praticaram, ou não, a atividade de *escape room*
Fonte: Microsoft Office Forms

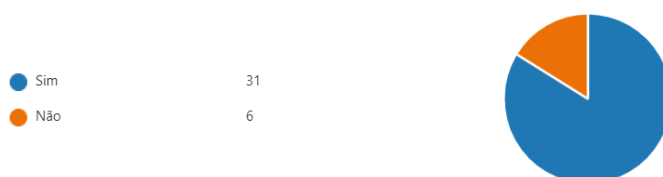


Gráfico 2 - A visita à *escape room* foi o principal motivo da deslocação
Fonte: Microsoft Office Forms

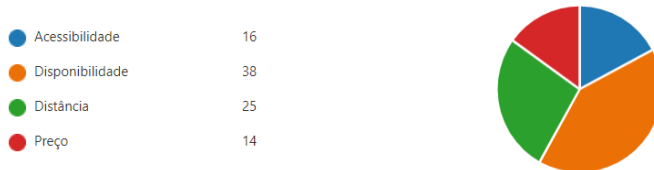


Gráfico 3 - Motivos que impediram a visita a uma escape room
 Fonte: Microsoft Office Forms

Numa escala de 1 a 5 em que 1 é nada provável e 5 muito provável, apenas 17% dos inquiridos são da opinião de que é muito provável que se desloquem a um local devido à existência de uma *escape room*. Se esta se localizar na sua área de residência, a percentagem aumenta para 51% (muito provável). Caso se situe no seu destino de férias, a procura por esta atividade é provável para 27% e muito provável para 28%. Na possibilidade de poderem usufruir de outras atividades no local da *escape room*, é muito provável que 48% se desloque à mesma (gráfico 4).

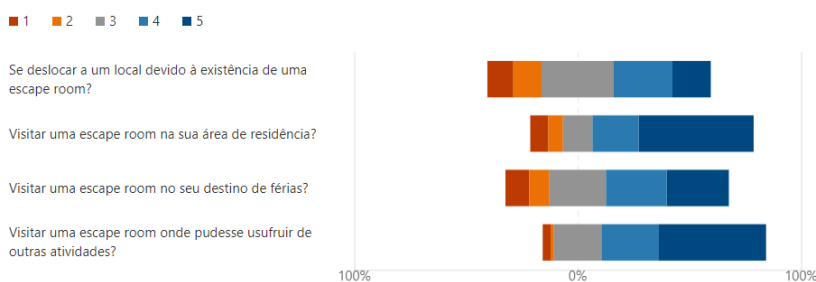


Gráfico 4 - Probabilidades de visitar uma escape room
 Fonte: Microsoft Office Forms

Relativamente às quantias que os inquiridos estão dispostos a pagar para usufruir da atividade, os valores variam entre os 0 e os 200 euros, sendo que a maioria está predisposta a pagar 20€ e a média do valor é de 23€, aproximadamente.

De forma a perceber quais as redes sociais mais adequadas para divulgar o produto, questionaram-se os respondentes sobre quais utiliza e qual a fase do dia que lhes dedica mais tempo (gráficos 5 e 6). O *Instagram* é a rede com maior número de utilizadores (93%), seguido do *Whatsapp*, do *Facebook* e do *LinkedIn*.

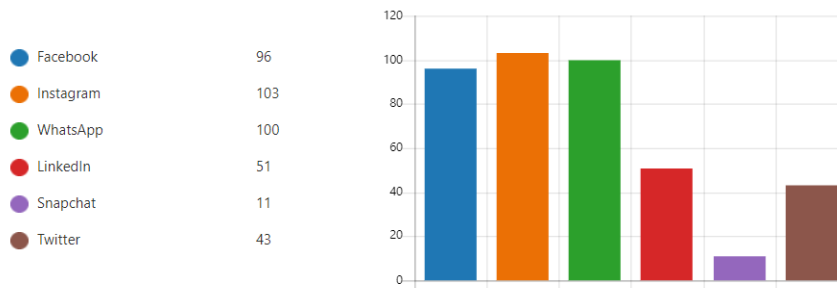


Gráfico 5 - Redes sociais utilizadas
Fonte: Microsoft Office Forms



Gráfico 6 - Fase do dia dedicada às redes sociais
Fonte: Microsoft Office Forms

Segundo a *Occultus* (s.d.), empresa de *escape room* no Porto, este produto direciona-se a “apreciadores de jogos e aventuras, que queiram sentir a adrenalina de um cenário envolvente repleto de enigmas e segredos (...) por desvendar”. Amigos, famílias, turistas e *teambuildings* são os seus principais públicos a atingir.

Maria João Capelas, fundadora da *No Way Out* no Porto, afirmou, numa entrevista para o JPN, que o público-alvo tende a ser cada vez mais jovem e, neste caso, 80% dos seus visitantes são pessoas locais (Porto). Contudo, releva que a procura também engloba turistas (Mendes, 2017).

Lama (2018), realizou um estudo com o objetivo de definir e caracterizar o crescimento das *escape room*, estudar a sua evolução e distribuição em Espanha e avaliar o seu potencial enquanto lazer e turismo. Neste estudo, a procura deste produto, é constituída por jovens entre os 21 e os 35 anos que jogam, principalmente, com amigos, família, em casal e com colegas, e 26% são turistas. Os fatores decisivos na escolha dos participantes, são a temática da sala e referências de outras pessoas, seguidos da localização. Aqui o preço é um fator acessório, ou seja, não é primordial no

momento da aquisição, o que pode estar associado à idade relativamente alta do grupo predominante, 31 a 35 anos.

Através do blog *Escape Room Lover*, observou-se que, numa amostra de 1100 utilizadores, metade inclui esta atividade nas suas viagens, 29% às vezes e 21% sempre. Além disso, verificou que já existe um pequeno segmento cujo principal motivo de viagem são as *escape rooms*.

Stasiak (2019) elaborou um estudo no *lockme*, website que cataloga todas as empresas de *escape room* da Polónia, acerca do perfil dos consumidores deste produto. Após recolha dos 718 questionários respondidos concluiu que: mais de 50% dos inquiridos tinham entre 20 e 29 anos, seguidos de 30 a 34 anos; relativamente ao nível educacional, 46,2% concluiu o nível de mestrado e 18,9% de licenciatura; profissionalmente 60% ocupam cargos altos; a maior parte dos indivíduos visitam estas salas de 1 vez por mês (32,17%) a 1 vez em 3 meses (30,78%), e 22,28% várias vezes por mês; os seus acompanhantes são maioritariamente amigos, seguidos dos seus cônjuges e famílias; os três principais motivos de compra são: desejo de passar tempo livre de uma forma agradável; gosto por puzzles ou jogos mentais; e o desejo de experimentar algo novo, original e excitante; a nível emocional, 87,7% sentem-se interessados quando jogam, 2/3 surpreendidos e 3/4 alegres; acima de tudo, nas *escape room* gostam mais das próprias tarefas e puzzles e dos temas e cenários das salas.

4.5. Análise SWOT e TOWS

A análise SWOT realizada permitiu analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças das empresas. As forças são fatores internos positivos, ou seja, é tudo o que é bom e manobrável dentro da empresa. As fraquezas são os fatores internos negativos, todos os aspetos menos bons dentro da empresa, mas manobráveis. As oportunidades são fatores externos positivos que não podem ser controlados pela empresa, mas que podem ser aproveitados para um melhor desempenho. As ameaças também são fatores externos, não diretamente controláveis, e que podem afetar negativamente a empresa (Kapoor & Kaur, 2017).

Realizou-se, também a análise TOWS, que é uma ferramenta que permite criar medidas de forma a encontrar o melhor proveito destes fatores, através da sua junção. Assim, permitem criar estratégias usando as forças internas de forma a obter vantagens sobre as oportunidades externas (forças + oportunidades), usando as forças para evitar ameaças (forças + ameaças), usando as oportunidades externas para superar as fraquezas (fraquezas + oportunidades) e permitem minimizar fraquezas para evitar as ameaças externas (fraquezas + ameaças) (Kapoor & Kaur, 2017).

Os pontos fortes identificados são os seguintes:

- O tema desta *escape room* prende-se com os descobrimentos dos portugueses e Sines é a terra natal de Vasco da Gama;
- Em geral, as atividades não estão dependentes das condições climatéricas que, por vezes, dificultam a execução de atividades turísticas. Neste caso, não irá existir esse problema pois será dentro de uma infraestrutura;
- As atividades realizadas estimulam bastante o raciocínio lógico, o que é um benefício para muitos potenciais clientes;
- A Caravela Portuguesa, com sala/s ao ar livre, confere-lhe um caráter inovador, face ao que existe atualmente no mercado.

Os pontos fracos são:

- No verão, em dias mais quentes, as atividades em recintos fechados são pouco atrativas;
- Embora muitas salas possuam *botão de pânico* existem algumas salas com espaços relativamente pequenos o que pode causar algum desconforto a pessoas claustrofóbicas;
- O nível de investimento é muito elevado; a construção de uma Caravela Portuguesa de raiz pode chegar a milhões de euros muito pelo facto de ser uma representação de algo histórico.

As oportunidades identificadas são:

- A concorrência mais próxima situa-se em Setúbal, a mais de 100km;
- Sines tem uma grande procura no verão, aumentando o potencial de procura por este espaço nessa estação;

- O facto de ser uma cidade portuária significa que são feitas várias paragens marítimas, o que também contribui para o potencial de procura.

As principais ameaças são:

- As acessibilidades são difíceis, em comparação com grandes cidades como Porto e Lisboa;
- A sazonalidade do destino faz com que haja uma procura reduzida na época baixa.

Assim sendo, relativamente à criação da idealizada *escape room* em Sines extraiu-se a seguinte análise:

S - Pontos Fortes	W - Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> · Tema relacionado com a história local; · O seu funcionamento não depende de condições atmosféricas; · Recinto fechado (inverno); · Estimula o raciocínio lógico; · Inovador. 	<ul style="list-style-type: none"> · Recinto fechado (verão); · Alguns espaços inapropriados para claustrofóbicos; · Necessita de um grande investimento.
O - Oportunidades	T - Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> · Inexistência de concorrência num raio de 150km; · Destino com grande procura no verão; · Cidade portuária. 	<ul style="list-style-type: none"> · Acessibilidades; · Sazonalidade do destino.

*Tabela 4 – Análise SWOT
Fonte: Elaboração própria*

Com base nesta análise *SWOT*, foi elaborada uma matriz *TOWS*, de modo a enaltecer as forças e atenuar as fraquezas:

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Utilização do porto da cidade; Melhoria das capacidades de raciocínio e lógica, mesmo nas férias de verão; Ideal para dias de calor extremo; Valorização do património local e regional de forma dinâmica; Procura o ano inteiro.	Estradas secundárias permitem visitar o património natural e cultural; A sazonalidade é pouco limitadora da procura pelo produto; Consciencialização ambiental de todos os envolvidos.
Fraquezas	Ótima atividade para as horas de maior calor (almoço, por exemplo); A localização permite que o investimento seja menor, comparativamente a outros locais (como Lisboa).	Dinamização de atividades no exterior; Redução de custos em marketing e publicidade. Divulgação elaborada à base de redes sociais, internet e passa a palavra.

Tabela 5 – Análise TOWS
Fonte: Elaboração própria

5. Desenvolvimento da Estratégia

5.1. Objetivos do Negócio

Os objetivos que a *Keyravel* se propõe atingir num horizonte de cinco anos são os seguintes:

- Atingir 5 (Excelente) na avaliação geral do *Tripadvisor*;
- Ganhar a distinção de *Travellers' Choice* no *Tripadvisor*;
- Alcançar elevados níveis de satisfação dos consumidores (90%);
- Atingir uma taxa de crescimento do negócio de 45% no quinto ano;
- Efetuar parcerias de sucesso com cinco unidades de alojamento da região;
- Manter a de margem de lucro (100% no que se refere às entradas, 46% para os copos de vinho, 48% nos doces regionais e 65% para as tábuas de queijos e enchidos);
- Obter um volume de vendas de 166 500€ no final do primeiro ano;
- Adquirir 20 parceiros no primeiro ano.
- Certificação ISO 9001.

5.2. Opções estratégicas

A estratégia terá por base as opções de marketing STP (Segmentação, *Targeting* e Posicionamento). Os critérios de segmentação foram selecionados após interligar os resultados obtidos na análise ao estudo de mercado e na análise aos estudos efetuados por algumas das *escape rooms* existentes em Portugal.

Assim, para definir o *target* utilizaram-se os seguintes critérios de segmentação:

- Demográfico: com base na idade dos participantes e no estágio do ciclo de vida;
- Socioeconómico: a classe social;
- Geográfico: residentes na região vs. não residentes na região;
- Psicográficos: relacionados com a atitude de preferência por experiências inovadoras e de estimulação cerebral;
- Comportamentais: Assiduidade na frequência de *escape rooms*.

Assim, o público-alvo são pessoas de 20 a 35 anos, sobretudo casais, famílias, amigos e colegas, da classe média-alta ou alta, que procurem atividades de interação e que incitem à estimulação cerebral.

O posicionamento irá assentar na inovação e na ligação ao território:

- Situar-se na costa vicentina;
- Ser a única *escape room* na região;
- Localizar-se numa embarcação em movimento;
- Oferecer produtos regionais.

5.3. Modelo de negócio

No modelo de negócios apresentado na Tabela 6, com recurso à ferramenta canvas de Osterwalder & Pigneur (2011), apresenta-se a estrutura (sintetizada) do negócio.

Objetiva-se que a relação com os segmentos-alvo seja próxima, de forma a fidelizar o cliente pois, mesmo que não volte irá aconselhar a empresa a conhecidos.

As atividades-chave são a gestão operacional, a manutenção de equipamentos, gestão dos canais de distribuição, gestão de clientes, gestão de recursos humanos e

gestão financeira. E os recursos-chave serão os intelectuais (marca), os físicos (instalações e equipamentos), os humanos (competências dos trabalhadores) e financeiros.

Os parceiros-chave são a Câmara Municipal, o Turismo do Alentejo, restaurantes e alojamentos com o principal objetivo de divulgação do produto. As primeiras duas entidades, ao divulgarem um novo produto, influenciam a procura turística na sua região. Relativamente aos restaurantes e alojamentos, os turistas que visitarem a *Keyravel* serão encaminhados para as entidades parceiras e vice-versa.

Os canais de distribuição preferenciais serão o website próprio, as redes sociais da empresa e a Câmara Municipal de Sines.

As receitas financeiras advêm da compra de entradas na *escape room* e da venda dos produtos endógenos no bar.

Relativamente à estrutura de custos, os custos fixos englobam a depreciação da embarcação e dos equipamentos, a generalidade dos gastos com pessoal, os gastos de marketing e com seguros. Os gastos variáveis englobam ferramentas e utensílios de desgaste rápido, artigos para oferta e combustíveis.

Parceiros-chave: · Câmara municipal; · Turismo do Alentejo; · Restaurantes; · Alojamentos.	Atividades-chave: · Gestão operacional; · Manutenção dos equipamentos; · Gestão dos canais de distribuição; · Gestão de RH; · Gestão financeira.	Propostas de valor: · Experiência (diversidade de emoções e sensações); · Redução de 20% do preço para habitantes locais; · Singular na região; · Inovador (caravela portuguesa).	Relação com clientes: · Fidelização; · Assistência pessoal dedicada.	Público-alvo: · 20-35 anos; · Casais; · Famílias; · Amigos; · Colegas; · Gosto por puzzles e jogos mentais.
	Recursos-chave: · Intelectuais; · Físicos; · Humanos; · Financeiros.		Canais de distribuição: · Website; · Redes sociais; · Câmara Municipal;	
Estrutura de custos:			Receitas financeiras:	

<ul style="list-style-type: none"> · Custos Fixos: Recursos materiais; Gastos com pessoal; Marketing; Seguros; · Custos Variáveis: Ferramentas e utensílios de desgaste rápido; Artigos para oferta; Combustíveis 	<ul style="list-style-type: none"> · Bilhetes de entrada; · Venda dos produtos endógenos.
---	---

*Tabela 6 – Modelo de Negócios CANVAS
Fonte: Elaboração própria*

6. Planos de Implementação

6.1. Plano de Marketing

6.1.1. Marketing-Mix

6.1.1.1. *Produto*

Este produto será inovador devido às suas características estruturais e temáticas. Os temas das atividades estarão relacionados com a época dos descobrimentos, estando planeadas duas salas, cada uma com dois subtemas: Adamastor e Deuses do Olímpo; Navegadores e Ninfas do Tejo. Os jogos serão misteriosos e interativos, abrindo novas salas até ao final da atividade, onde será aberta uma porta diretamente para o bar, no convés.

A oferta não se irá cingir às atividades de *escape room*. No final da atividade serão disponibilizados produtos regionais para consumo opcional pelos clientes:

- Copos de “vinho do mar” branco e tinto; vinho regional que, após ser engarrafado é colocado no fundo do mar, na costa de Sines, de forma a adquirir características únicas – da Herdade da Barrosinha;
- Doces regionais: vasquinhos, jardoas e foliões – da Pastelaria Vela D’ouro;
- Tábua de queijos e enchidos alentejanos (chouriço, farinheira e morcela) – da Fumeiro da Vila.

Ter-se-á em conta as acessibilidades e a adaptação das atividades para todas as pessoas, sobretudo para as que têm limitações físicas. Assim sendo, a entrada para a caravela será através de uma rampa e toda a deslocação efetuada no seu interior possibilitará o uso por todos os indivíduos.

De forma a proteger legalmente a marca *Keyravel*, será efetuado o seu registo através do Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

6.1.1.2. Preço

A análise da concorrência, revelou que o preço mínimo nas *escape room* em Portugal, por pessoa, ronda os 10€ e o máximo atinge os 27,50€.

O estudo de mercado revelou que os possíveis visitantes da *Keyravel* estão dispostos a pagar, aproximadamente 23€ por pessoa. Porém, este valor não é suficiente para alcançar a margem de lucro necessária para viabilizar o negócio. Tendo em conta o público-alvo a que se destina (da classe média-alto e alta) e o facto de ser um produto diferenciado da concorrência, cativante e inovador, o preço por pessoa será de 50€ (tabela 7).

Relativamente aos produtos comercializados no bar, cada garrafa de vinho terá o custo de 19€, cada garrafa leva 750 ml de vinho, cada copo 150 ml, logo, cada garrafa dá para 5 copos e cada copo terá um custo de 3,80€. De forma a obter um lucro de 16€ por garrafa cada copo será vendido por 7€. A despesa de cada doce regional será de 1,30€ e a unidade será vendida a 2,50€ de maneira a lucrar 1,2€. A tábua de queijos e enchidos terá um gasto de 4,23€, por isso, será comercializada a 12€, sendo a margem de 5,83€ (tabela 7).

Produtos	Custo	Preço de venda	Margem de lucro
Bilhetes		50,00€	
Copo de vinho	3,80€	7,00€	46%
Doce	1,30€	2,50€	48%
Tábua de queijos e enchidos	4,23€	12,00€	65%

Tabela 7 - Valor de compra e venda de cada produto

Fonte: Elaboração própria a partir dos valores disponibilizados por cada fornecedor

Cada enchido tem cerca de 200 gramas e uma tábua leva metade de cada enchido. Assim, por tábua, o chouriço terá um custo de 0,77€, a farinheira 0,48€ e a morcela 0,60€, aproximadamente (tabela 8).

	Custo/kg	IVA	Custo/kg c/IVA	Custo/100g
Chouriço	6,25€	23%	7,69€	0,769€
Farinheira	3,90€	23%	4,80€	0,48€
Morcela	4,90€	23%	6,03€	0,603€

Tabela 8 - Custo dos enchidos

Fonte: Elaboração própria

O queijo de cabra curado tem 160g e o de ovelha 100g. Tal como com os enchidos, cada tábua leva metade de cada queijo, ou seja, 80 e 50g. Desta forma, por cada tábua, o queijo de cabra curado custará 1,25€ e o de ovelha curado 1,13€, aproximadamente (tabela 9).

	Custo unidade c/IVA	Custo/metade
Queijo cabra curado (160g)	2,50€	1,25€
Queijo ovelha curado (100g)	2,25€	1,125€

Tabela 9 – Custo dos queijos

Fonte: Elaboração própria

Cada tábua de queijos e enchidos servida na *Keyravel* custará à empresa 4,23€ e será colocada à venda por 12€, gerando uma margem de lucro de 65% (7,77€) (tabela 10).

Tábuas	Quantidade de enchidos	Quantidade de queijos	Custo
1 (unidade)	300g	130g	4,23€
225 (mês)	67 500g	29 250g	951,75€
2700 (ano)	810 000g	351 000g	11.421€

Tabela 10 - Quantidades e custo das tábuas de queijos e enchidos

Fonte: Elaboração própria

6.1.1.3. Distribuição

A distribuição deste produto será feita através das redes sociais e website oficial da empresa, do website da Câmara Municipal de Sines, da parceria com outras empresas de animação turística e da presença em eventos socioculturais da região.

Sendo um produto com cada vez mais procura e, neste caso, diferenciador dos restantes existentes, estes serão os únicos meios de distribuição. Após aberta atividade, caso seja necessário irá optar-se pela distribuição noutros meios, como o airbnb.

6.1.1.4. *Comunicação*

A comunicação terá por base o marketing digital, ou seja, a divulgação do produto nas redes sociais, num website próprio cujo design será direcionado para algo inovador, misterioso e místico e no website da câmara municipal. Além disso será uma mais-valia uma parceria com redes destinadas à exposição de marcas semelhantes, como o *Tripadvisor*, de forma a abranger uma maior quantidade de público, assim como uma aposta no marketing direto, através do posicionamento em anúncios com o link para o website.

Posto isto, será fundamental: dinamizar o *website*, de forma a incluir todas as informações necessárias como localização, história, contactos, pontos de venda, venda direta e vídeos promocionais; publicar diariamente nas redes sociais informação e novidades, de forma a atrair consumidores; partilhar informação com a Câmara Municipal de Sines; e através de ações com outras empresas de animação turística.

O dia de abertura terá um impacto significativo neste aspeto visto ser o primeiro contacto direto do consumidor, e de potenciais parceiros, com a escape room. Assim, é necessário planear uma festa de abertura que aumente a curiosidade e interesse dos que estarão presentes. A presença física ou virtual em eventos do concelho será, sempre que possível, uma prioridade, como por exemplo nas feiras e romarias locais.

Será necessário criar dinâmicas nas redes sociais com figuras públicas e influenciadores portugueses e vídeos misteriosos que deixem curiosa qualquer pessoa que os veja, divulgar a *Keyrave!* nos meios de comunicação dos parceiros, participar em feiras de turismo, nacionais e internacionais, e criar sorteios nas redes de distribuição próprias.

6.2. Plano de Recursos Humanos

6.2.1. Equipa – responsabilidade e funções

A equipa será composta por um membro da direção, um comercial, um operacional e um trabalhador extra durante a época alta.

A direção terá como principal função gerir a empresa a todos os níveis (planeamento, organização, liderança e controlo). A definição de metas e objetivos, a resolução de problemas, a organização de processos e pessoas, a medição de produtividade e a previsão de resultados serão alguns dos focos destes elementos. Todavia, também irá partilhar funções com o comercial.

O comercial terá como principal objetivo garantir a satisfação do cliente e criar uma relação sólida com o mesmo. Para isso será fundamental aliar as necessidades do consumidor às da empresa. Além disso, será a pessoa encarregue de promover e divulgar a entidade nos meios disponibilizados (redes sociais, website, entre outros) e assegurar as reservas e venda de entradas.

A operação da embarcação estará ao encargo de um marinheiro certificado, contratado através de uma agência de forma a assegurar a disponibilização do mesmo sempre que necessário.

A época alta exige um esforço extra por parte da equipa. Assim sendo, durante esse período será contratada uma pessoa de forma a reduzir o volume de trabalho sobre os restantes elementos.

6.2.2. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção serão efetuados pela direção. Numa primeira fase a proposta de emprego estará disponível em plataformas online de recrutamento.

O processo de seleção basear-se-á na análise do currículo dos candidatos, sendo de carácter obrigatório, possuir formação prévia na função a desempenhar e fluência na língua inglesa. Experiência anterior na área será um fator preferencial, contudo irão sobrepor-se as valências dos candidatos. Após a avaliação curricular, irá proceder-se à convocação para uma entrevista presencial.

Posteriormente, irá ser selecionada a pessoa que melhor se adequa à função, tendo por base as suas competências técnicas e interpessoais.

6.2.3. Formação

O sucesso de uma empresa tem início nos seus recursos humanos. Assim, a *Keyravel* terá como estratégia a formação contínua da equipa através da elaboração de um plano de ações de formação na área do turismo, marketing, higiene e segurança, entre outras. Nos primeiros anos de atividade as formações selecionadas serão as disponíveis no mercado que sejam de carácter gratuito.

6.3. Plano de Operações e Processos

6.3.1. Processo de Registo e Licenciamento

Esta *escape room* será uma microempresa designada como operador marítimo-turístico, visto localizar-se numa embarcação que transportará turistas ao longo da costa de Sines. Isto obriga ao registo no RNAAT (Registo dos Agentes de Animação Turística).

Após abrir o negócio, procede-se à constituição legal da empresa através da obtenção de, no mínimo, um CAE (Código de Atividade Económica). O CAE nº 93293 (organização de atividades de animação turística) será o principal e os secundários serão o CAE nº 56302 (bares), referente ao lounge, e o CAE nº 5010 (transporte marítimo de passageiros).

6.3.2. Localização, embarcação e equipamentos

A *Keyravel* irá localizar-se no porto de Sines (figura 3). Contudo, a sede da empresa será em Condeixa-a-Nova, Coimbra, em casa da empreendedora, sem custos adicionais.



Figura 3 - Porto de Sines
Fonte: Google Maps

A empresa contratada para a construção da embarcação será, provavelmente, a Samuel & Filhos, Lda. devido à sua experiência na conceção de réplicas de embarcações. Relativamente às dimensões da embarcação, esta terá 23,8m de comprimento, 6,5m de boca e 3,3m de calado. Um dos mastros terá 18m de altura, 26m de verga e a vela será de 155m². O outro mastro terá 16m de altura, 20m de verga e a vela de 80m². Os materiais utilizados serão pinheiro-bravo, carvalho, sobro, câmbala e fibra de carbono (Figura 4). O motor é um Penta Volvo de 190cv. O máximo de passageiros a bordo será 22 pessoas.

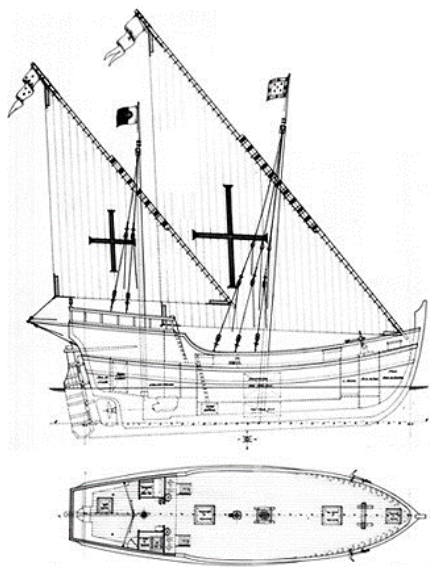


Figura 4 – Esboço de uma caravela portuguesa
Fonte: Aporvela

A embarcação dividir-se-á em seis divisões: a receção, duas salas de *escape room*, duas casas de banho e a sala de controlo.

A receção será equipada com uma secretária, uma cadeira, um armário para documentos, cacifos, sofás e decoração alusiva à época dos descobrimentos. Material informático, como um computador e impressora, e um telemóvel, serão também necessários.

As salas de *escape room* serão construídas, maioritariamente, com materiais à base de madeira e derivados. Além disso será instalado um sistema de vigilância com colunas que permita orientar os visitantes. Será também instalado um sistema de climatização.

A área designada às casas de banho possibilitará a existência de uma destinada ao sexo feminino, com sanita e lavatório, e uma ao sexo masculino, com sanita, lavatório e urinol.

A sala de controlo servirá de apoio às atividades dos jogadores. Como tal, será essencial instalar dois monitores com acesso às câmaras colocadas nas salas, microfones e colunas. Esta sala incluirá também secretárias e cadeiras para os trabalhadores.

6.3.3. Processos referentes à operação

A eficiência da operação deve ser maximizada de forma a prestar um serviço de excelência aos visitantes. Portanto, é fundamental que os processos sejam bem definidos para que toda a equipa consiga operar em conformidade, no dia-a-dia, e melhorar o seu funcionamento no futuro.

As reservas serão efetuadas através de contacto telefónico, correio eletrónico ou no *website* da empresa. O atendimento ao longo de todo o processo terá que transmitir cordialidade, respeito, simpatia e disponibilidade (figura 5).



Figura 5 - Fluxograma de processos "Keyravel"
 Fonte: Elaboração própria

O pagamento das entradas para a *escape room* é efetuado pelos clientes no ato da reserva através de transferência bancária ou de pagamento em multibanco. Caso a visita seja cancelada, o montante será devolvido da mesma forma. Tudo o que for adquirido no bar é pago no ato da entrega, na embarcação, com cartão ou em dinheiro.

No que diz respeito ao aprovisionamento de bens de consumo, serão efetuadas as encomendas necessárias e a pessoa responsável pelas mesmas ficará encarregue de as receber na data agendada, verificando se todos os itens pedidos são os que se encontram na encomenda. O pagamento aos fornecedores será realizado por transferência bancária.

6.3.4. Segurança

A *Keyravel* irá assegurar o cumprimento das normas: de segurança e saúde no trabalho, lei nº102/2009, de 10 de setembro, efetuando, regularmente, uma avaliação e gestão de riscos, de forma a prevenir/evitar a ocorrência de acidentes; e de regulação da atividade marítima a bordo de navios que arvoram bandeira portuguesa, lei nº146/2015, de 9 de setembro, conforme a legislação em vigor, de forma a cumprir as disposições obrigatórias da Convenção do Trabalho Marítimo.

Além disso, irá contratualizar os seguros de acidentes de trabalho e responsabilidade civil. O primeiro assegurará os acidentes que possam ocorrer com os trabalhadores durante o horário de trabalho (incluindo o percurso diário entre o local de trabalho e a residência) que provoquem lesões corporais, perturbações funcionais ou doença, resultando na redução da capacidade de trabalho ou morte. O seguro de responsabilidade civil garante que a empresa não sofra o risco de vir a indemnizar terceiros por danos que lhes cause e o seu valor é de 876€, semestralmente.

6.3.5. Certificação de qualidade

Com a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade previsto para o segundo ano de atividade, objetiva-se a obtenção da certificação ISO 9001. Para isto será feita uma avaliação do sistema de gestão da qualidade da *Keyravel* por uma entidade certificada.

6.4. Plano Financeiro

6.4.1. Pressupostos

O plano financeiro foi desenvolvido com recurso a folha de cálculo FINICIA, versão 12, desenvolvido pelo IAPMEI. Foram definidos os seguintes pressupostos:

Prazo médio de recebimentos (dias)/(meses)	0
Prazo médio de pagamento (dias)/(meses)	30
Taxa de IVA – Vendas e CMVM	23%
Taxa de IVA – Prestação de serviços, FSE e Investimento	23%
Taxa média de IRS	15%
Taxa de IRC	25%
Taxa de aplicações financeiras curto prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo curto prazo	5,60%
Taxa de juro de empréstimo ML prazo	1,60%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf	1,60%
Prémio de risco de mercado = $(R_m^* - R_f)$ ou p^o	10%
Beta empresas equivalentes	100%
Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade	0,05%

Tabela 11 – Pressupostos
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA

6.4.2. Volume de negócios

As fontes de receita serão os bilhetes de entrada para as salas da *escape room* e produtos endógenos da região que serão comercializados no bar após a conclusão da atividade.

De forma a perceber qual a média da procura destas salas, foram contactadas diversas empresas, de entre a lista de potencial concorrentes, porém apenas três responderam ao solicitado:

	Época alta (junho-setembro)	Época baixa (outubro-maio)
100 Escape (Évora)	140	110
Brain Maze (Coimbra)	168	96
White Rabbit (Porto)	345	310

*Tabela 12 - Média de visitantes das escape rooms, por mês
Fonte: Elaboração própria a partir dos contactos efetuados às empresas*

Estes valores serviram de base ao estudo. Tendo em conta a procura da costa vicentina, perspectiva-se uma venda de 7 000 bilhetes no primeiro ano, ao preço de 50€ cada.

O incremento de visitantes de ano para ano, em resultado da divulgação da *Keyravel* e do reconhecimento pelo mercado, faz com que haja um aumento das vendas ao longo dos anos. Estimam-se as seguintes taxas de crescimento: 30% em 2023; 35% em 2024; 40% em 2025; 45% em 2026; e 50% em 2027. Estima-se, também, uma taxa anual de variação dos preços de 4%.

Na tabela 13, apresenta-se a previsão do volume de negócios para os primeiros cinco anos:

Ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Volume de vendas de “vinho do mar”	6 000	7 800	10 140	13 689	19 165	26 830
Preço unitário de “vinho do mar”	7,00€	7,28€	7,57€	7,87€	8,19€	8,52€
Volume de vendas de doces regionais	6 000	7 800	10 140	13 689	19 165	26 830
Preço unitário de doces regionais	2,50€	2,60€	2,70€	2,81€	2,92€	3,04€

Volume de vendas de tábuas de queijos e enchidos	5 000	6 500	8 450	11 408	15 971	22 359
Preço unitário de tábuas de queijos e enchidos	12,00€	12,48€	12,98€	13,50€	14,04€	14,60€
Valor do total da venda de bilhetes para a <i>Keyravel</i>	350.000€	455.000€	614.250€	859.950€	1.246.928€	1.870.391€
Total volume de negócios anual + IVA	571.410€	754.216€	1.018.581€	1.427.066€	2.071.461€	3.083.532€

Tabela 13 - Volume de negócios
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA

6.4.3. Fornecimentos e serviços externos

Os Fornecimento e Serviços Externos apresentam a seguinte estrutura:

- Os Custos fixos em FSE, em 2022, correspondem a 30.970,08€ e em 2027 a 32.868,92€. Estes valores incluem os seguintes pontos (valores mensais):
 - Publicidade e propaganda: 500€;
 - Honorários: 200€;
 - Conservação e reparação: 100€;
 - Material de escritório: 100€;
 - Rendas e alugueres: 780,84€;
 - Comunicação: 200€;
 - Seguros: 146€;
 - Contencioso e notariado: 100€;
 - Despesas de representação: 200€;
 - Limpeza, higiene e conforto: 200€.
- Os custos variáveis em 2022 totalizam 93.600,00€ e 99.338,81€ em 2027. Estes montantes dizem respeito a (valores mensais):

- Ferramentas e utensílios de desgaste rápido: 100€;
- Artigos para oferta: 100€;
- Combustíveis: 7.600€.

A taxa anual de crescimento das despesas é de 1% a partir de 2023.

6.4.4. Gastos com pessoal

Os gastos com pessoal (Tabela 14) perfazem 59.578€ em 2022, 2023 e 2024, 60.972€ em 2025 e 2026, devido ao aumento de 3% do salário, e 62.408€ em 2027, em função de um novo aumento de 3%. Porém, o trabalhador sazonal mantém sempre o mesmo salário, visto tratar-se de uma pessoa diferente todos os anos. Ao vencimento acresce o subsídio de alimentação, que vai de encontro ao nº1 do artigo 20º da Lei nº42/2016, de 4,77€ por dia. O seguro de acidentes de trabalho corresponde a 1% do total da remuneração base anual.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração/Direção	800€	800€	800€	824€	824€	849€
Comercial/Marketing	750€	750€	750€	773€	773€	796€
Produção/Operacional	869€	869€	869€	895€	895€	922€
Outros (funcionário sazonal)	750€	750€	750€	750€	750€	750€
Total gastos com pessoal	59.578€	59.578€	59.578€	60.972€	60.972€	62.408€

Tabela 14 - Gastos com pessoal
 Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA

6.4.5. Investimento

De forma saberá obter um orçamento para o valor de construção de uma réplica da caravela em tamanho real, contactou-se a construtora naval Samuel e Filhos, Lda. O valor inicial facultado foi de 4.000.000€ (anexo II). No entanto, após a clarificação de

algumas das especificações e negociação das condições, o montante desceu para 3.000.000€. Esta quantia inclui o recheio da caravela, em termos de materiais e equipamentos das salas de *escape room*, casa de banho e bar.

O valor do investimento em equipamento administrativo inclui o material necessário para venda de bilhetes (computador, telemóvel e impressora), o sistema de vigilância adequado para as salas de *escape room* (câmaras e monitores) e o caixa de registo de vendas para o bar, totalizando 5.550€.

Os programas de computador incluem o Microsoft Office e os sistemas de vendas necessários, quer para a receção, quer para o bar.

Investimento	
Equipamento básico	3.000.000€
Equipamento administrativo	4.000€
Programas de computador	600€
Total	3.004.600€

Tabela 15 - Investimento anual
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA

6.4.6. Financiamento

O investimento será financiado de duas formas, através de um *leasing* para a aquisição da investigação e da Linha de Apoio à Qualificação da Oferta que resulta de uma parceria do Turismo de Portugal com o sistema bancário.

Para o *leasing*, foi contactada a Caixa Geral de Depósitos que apresentou uma proposta, para um prazo de 60 meses, de uma TAN de 1,500% e TAE de 1,559%. A primeira renda será de 300.000€, entrada inicial, juntamente com 4.000€ referentes à comissão de estudo e montagem. Estes 304.000€ serão cobertos através do apoio anteriormente mencionado. Será considerada uma margem de segurança de 2% face ao investimento realizado no primeiro ano (tabela 16).

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	3.143.831€	-181.309€	-12.560€	-19.396€	-30.479€	-47.827€
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	3.206.700€	-184.900€	-12.800€	-19.800€	-31.100€	-48.800€
Meios libertos	313.785€	405.197€	542.070€	752.814€	1.087.023€	1.468.365€
Financiamento bancário	2.700.000€					
Subsídios	300.000€					
Total	3.313.785€	405.197€	542.070€	752.814€	1.087.023€	1.468.365€
Anos de reembolso	5					
Taxa de Juro	1,60€					

Tabela 16 – Financiamento
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA

6.4.7. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados permite verificar todos os gastos e rendimentos obtidos a partir das operações, investimentos e financiamentos (tabela 17).

O EBITDA, resultado antes de depreciações, gastos financiamento e impostos, mantém valores positivos ao longo de todos os anos, atingindo 1.957.820€ em 2027. No EBIT verifica-se o impacto dos gastos de depreciação e de amortização. Nos primeiros três anos este valor é negativo, porém a sua evolução de ano para ano é favorável.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	467.00€	613.184€	828.115€	1.160.216€	1.684.115€	2.506.936€
CMVM	65.520€	88.583€	119.764€	168.149€	224.825€	356.465€
Fornecimento e serviços externos	123.922€	125.161€	126.413€	127.677€	128.954€	130.243€
Gastos com pessoal	59.578€	59.578€	59.578€	60.972€	60.972€	62.408€
EBITDA	217.980€	339.862€	522.360€	803.418€	1.249.364 €	1.957.820€
Gastos/reversões de depreciação e amortização	601.200€	601.200€	601.200€	601.000€	600.000€	

EBIT	-383.220 €	-261.338€	-78.840€	202.418€	649.364€	1.957.820€
Juros e rendimentos similares obtidos	217€			1.298€	6.400€	16.716€
Juros e gastos similares suportados	43.373€	43.880€	35.861€	26.024€	17.349€	8.675€
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-426.375€	-305.218€	-114.701€	177.692€	638.415€	1.965.861€
Imposto sobre o rendimento do período						483.919€
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-426.375€	-305.218€	-114.701€	177.692€	638.415€	1.481.942€

*Tabela 17 - Demonstração de Resultados
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA*

6.4.8. Balanço

Em 2022, o total do balanço é de 2.591.012€, nos anos seguintes revela uma tendência a diminuir, contudo em 2027 volta a subir chegando aos 2.407.867€ (tabela 18).

Total Passivo + Capitais Próprios	2.591.012€	1.810.897€	1.210.990€	797.438€	929.527€	2.407.867€
-----------------------------------	------------	------------	------------	----------	----------	------------

*Tabela 18 – Balanço
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA*

6.4.9. Avaliação

Na perspectiva do investidor, o *Free Cash Flow to Equity* apresenta valores negativos nos primeiros três anos, recuperando a partir de 2025. O Valor Atual Líquido (VAL) é de 7.978.003€, a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 122,17% e o *Pay Back Period* de 4 anos (tabela 19).

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Equity	-173.419€	2.625€	-21.231€	206.186€	560.153€	967.517€	14.056.979€
Taxa de atualização	11,76%	11,83%	11,90%	11,98%	12,06%	12,14%	12,23%
Fator de atualização	1	1,118	1,251	1,401	1,570	1,761	1,976
Valor Atual Líquido (VAL)	7.978.003€						
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	122,17%						
Pay Back Period	4 anos						

*Tabela 19 - Avaliação na perspectiva do Investidor
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA*

Relativamente à perspectiva do projeto, o *Free Cash Flow to Firm* começa com um valor negativo, recuperando no segundo ano. O WACC chega a estar negativo de 2023 a 2025, porém atinge os 11,95% em 2027. No que diz respeito ao VAL, este é de 21.025.117€, a TIR de 55,03% e o *Pay Back Period* de 4 anos (tabela 20).

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-2.830.046€	586.505€	554.630€	772.210€	1.117.502€	1.516.191€	22.917.550€
WACC (%)	0,69%	-1,37%	-3,82%	-4,29%	4,76%	11,95%	11,95%
Fator de atualização	1	0,986	0,949	0,908	0,951	1,065	1,192
Fluxos atualizados	-2.830.046€	594.627€	584.633€	850.487€	1.174.907€	1.423.961€	19.226.546€
Valor Atual Líquido (VAL)	21.025.117€						
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	55,03%						
Pay Back Period	4 anos						

*Tabela 20 - Avaliação na perspectiva do projeto
Fonte: Elaboração própria a partir do FINICIA*

Assim, em resposta à questão de investigação, conclui-se que o projeto é economicamente viável quer na perspectiva do investidor, quer na do projeto.

7. Conclusão

7.1. Principais Conclusões

O turista é cada vez mais exigente, devido às alterações de hábitos e preferências pessoais. O cansaço que a rotina diária provoca, faz surgir uma necessidade por atividades que permitam fugir à rotina. Criar uma experiência única, que surpreenda positivamente o turista, tende a tornar-se difícil, em consequência do crescimento da variedade da oferta.

A animação turística é uma vertente do turismo que ainda tem muito por inovar. Existe um grande número de pequenas e médias empresas espalhadas pelo mundo, porém muitas possuem serviços extremamente semelhantes entre elas. As *escape rooms* são o caso. Existe, cada vez mais, uma grande quantidade de “salas de fuga” em que o principal fator que as distingue é o tema, ou o fator surpresa. Assim, é um produto que possui potencial para ser inovado.

O carácter inovador da *Keyravel* é o seu fator diferenciador. O facto de não existir algo semelhante, sobretudo na região em que se insere, torna-o atrativo. Será, no entanto, fundamental apostar na divulgação da marca com o intuito de a dar a conhecer a um grande número de pessoas. Além disso, é imprescindível uma gestão eficaz pois este é um negócio que pode dar muito a ganhar, mas também tem um nível de risco apreciável, face ao valor do investimento.

A elaboração do plano de negócios, permitiu concluir que o projeto é viável, porém estes resultados implicam um grande esforço de marketing de modo a atingir os objetivos pretendidos, de forma a atrair um grande número de visitantes todos os anos.

7.2. Limitações do estudo

A situação pandémica dificultou a execução deste projeto. Todavia foram encontradas soluções que ajudaram a colmatar essa adversidade. As limitações prenderam-se, sobretudo, com a dificuldade em contactar algumas entidades de diversas áreas. Com o intuito de obter informações fidedignas, procurou-se ir ao encontro de fontes legítimas, mas muitas pessoas não se encontraram dispostas a facultar informação. Contudo, esta barreira acabou por ser ultrapassada pois com alguma persistências, encontraram-se pessoas dispostas a colaborar.

Outra limitação do projeto refere-se a lacunas nos dados com base nos quais foram realizadas as previsões de venda. Nomeadamente, a reduzida dimensão da amostra no estudo do mercado, e a limitada informação sobre o histórico de procura por este tipo de espaços.

Referências bibliográficas

- Abdullah, R. (2020). Importance and Contents of Business Plan: A Case-Based Approach. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), pp. 161-173. DOI: 10.25124/jmi.v20i2.3204
- Agência Lusa (2022). Associações criticam falta de acessibilidades em teatros da recém-criada rede portuguesa. *Público*, 20/01/2022. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/01/20/culturaipsilon/noticia/associacoes-criticam-falta-acessibilidades-teatros-recemcriada-rede-portuguesa-1992557> [obtido a 22/01/2022].
- Agência Lusa (2021). Ex-primeiro-ministro José Sócrates ilibado de crimes de corrupção. *Diário de Notícias*, 9/04/2021. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/2021/4/9/257230-ex-primeiro-ministro-jose-socrates-ilibado-de-crimes-de-corrupcao/> [obtido a 02/08/2021].
- Agência Lusa (2021). Faltam 85 mil trabalhadores no setor do turismo em Portugal. *RTP Madeira*, 28/12/2021. Disponível em: <https://www.rtp.pt/madeira/economia/faltam-85-mil-trabalhadores-no-setor-do-turismo-em-portugal-82718> [obtido a 20/01/2022].
- Agência Lusa (2022). Porto de Sines com “melhor ano de sempre” em 2021. *Diário de Notícias*, 26/01/2022. Disponível em: <https://www.dnoticias.pt/2022/1/26/294092-porto-de-sines-com-melhor-ano-de-sempre-em-2021/> [obtido a 26/01/2022].
- Agência Lusa (2020). Portugal é o terceiro país mais forte no Índice de Digitalização. *Correio da Manhã*, 20/04/2020. Disponível em: <https://www.cmjornal.pt/tecnologia/detalhe/portugal-e-o-terceiro-pais-mais-forte-no-indice-de-digitalizacao> [obtido a 17/10/2021].
- Agência Lusa (2021). Portugal vive a partir de hoje em "crédito ambiental" até fim do ano. *Jornal de Negócios*, 13/05/2021. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiente---descarbonizacao/detalhe/portugal-vive-a-partir-de-hoje-em-credito-ambiental-ate-fim-do-ano> [obtido a 19/10/2021].
- Agência Lusa (2020). Sines prevê duplicar capacidade de alojamento turístico nos próximos dois anos. *Observador*, 31/01/2020. Disponível em:

<https://observador.pt/2020/01/31/sines-preve-duplicar-capacidade-de-alojamento-turistico-nos-proximos-dois-anos/> [obtido a 20/06/2020].

Agência Lusa (2021). Verba para a Cultura é "manifestamente insuficiente", diz associação Plateia. *Observador*, 12/10/2021. Disponível em: <https://observador.pt/2021/10/12/verba-para-a-cultura-e-manifestamente-insuficiente-diz-associacao-plateia/> [obtido a 17/10/2021].

AICEP & Banco de Portugal (s.d.). *Economia*. Disponível em: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia> [obtido a 04/08/2021].

APA – Agência Portuguesa do Ambiente (s.d.). *Quem somos e o que fazemos*. Disponível em: <https://apambiente.pt/apa/quem-somos-e-o-que-fazemos> [obtido a 19/10/2021].

APA – Agência Portuguesa do Ambiente (2021). *Relatório do estado do ambiente*. Disponível em: <https://rea.apambiente.pt/content/sistema-nacional-de-%C3%A1reas-classificadas> [obtido a 19/10/2021].

APS – Administração dos Portos de Sines e do Algarve S.A. (2021). *Sines foi o 2.º porto que mais cresceu no mercado europeu de contentores*. Disponível em: <https://news.cision.com/pt/aps---administracao-dos-portos-de-sines-e-do-algarve/r/sines-foi-o-2--porto-que-mais-cresceu-no-mercado-europeu-de-contentores,c637559809960000000> [obtido a 22/01/2022].

Ascher, J. (2012). Female entrepreneurship – Na appropriate response to gender discrimination. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), pp. 97-114. DOI: 10.7341/2012847

Attali, M. & Yemini, M. (2016). Initiating consensus: stakeholders define entrepreneurship in education. *Educational Review*, 69(2), pp. 140-157. DOI: 10.1080/00131911.2016.1153457

Audretsch, D. (2020). Entrepreneurship and culture. *Eurasian Economic Review*, 10, pp. 1-8. DOI: 10.1007/s40822-019-00132-2

Badulescu, A. & Badulescu, D. (2014). Is there evidence os a european lifestyle entrepreneurship in tourism?. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), pp. 231-242.

- Barbosa, M. (2020). Investimento em tecnologia cai em Portugal, em contraciclo com a Europa. *Eco*, 10/12/2020. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2020/12/10/investimento-em-tecnologia-cai-em-portugal-em-contraciclo-com-a-europa/> [obtido a 17/10/2021].
- Barot, H. (2015). Entrepreneurship – A key to success. *The International Journal of Business & Management*, 3(1), pp. 163-165.
- Baznin, S. & Shani, G. (2019). Investigating recommendation algorithms for escape rooms. *Vietnam Journal of Computer Science*, 6(4), pp. 377-388. DOI: 10.1142/S2196888819500209
- Brad, I. (2014). Business plan – Major management tools in development of a business. *Lucrări Științifice Seria I, Management Agricol*, 16(2), pp. 214-217.
- Braga'27 (s.d.). *Capital Europeia da Cultura, Cidade Candidata*. Disponível em: <https://braga27.pt/> [obtido a 22/01/2022].
- Brito, M. (2015). Turismo, saúde e bem-estar: um mar de oportunidades no Município de Sines. *Cadernos de Geografia*, 34, pp. 33-42. DOI: 10.14195/0871-1623_34_4
- Brito, M. (2012). *Percursos de sustentabilidade: políticas e práticas de planeamento para o desenvolvimento turístico no Município de Sines* (dissertação de doutoramento). Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra.
- Cantillon, R. (1755). XIII. La circulation et le troc des denrées et des marchandises, de même que leur production, se conduisent en Europe par des entrepreneurs, et au hasard. In: Stéphane Couvreur (ed.). *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: Institut Coppert, pp. 18-21.
- Carvalho, P. & Alves, L. (2017). Animação Turística, Inovação e Criatividade no Desenvolvimento Rural. O Caso das Aldeias do Xisto. In: Sousa, F., Pereira, J. & Lopes, M. *Animação Sociocultural. Turismo Rural e Desenvolvimento Comunitário*. Chaves: Intervenção, pp.171-179.
- Cavaco, C. & Simões, J. (2009). Turismos de nicho: uma introdução. In José Manuel Simões e Carlos Cardoso Ferreira. *Turismos de nicho: motivações, produtos e territórios*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, pp. 15-39.

- Chauke, T. & Obadire, O. (2020). Using gender differential motivations in youth entrepreneurship as economic survival strategy in South Africa. *Gender & Behaviour*, 18(1), pp. 15202-15216.
- Chinomona, E., Popoola, B. & Popoola, O. (2020). The influence of entrepreneurship training, access to finance, entrepreneurial capacity, entrepreneurial atmosphere on youth entrepreneurship. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), pp. 81-107. DOI: 10.31920/1750-4562/2020/15n1a4
- Correia, T. (2020). A gestão política da Covid-19 em Portugal: contributos analíticos para o debate internacional. *Saúde em Debate*, 44(4), pp. 1140-1156. DOI: 10.1590/SciELOPreprints.1140
- Costa et al. (2008). The Benefits of Networks for Small and Medium Sized Tourism Enterprises. In: Noel Scott, Rodolfo Baggio and Chris Cooper. *Network Analysis and Tourism*. Bristol, Blue Ridge Summit: Channel View Publications, pp. 96-114.
- Creative Research Systems (s.d.). *Sample Size Calculator*. Disponível em: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> [obtido a 05/07/2021]
- Decreto-lei n.º 108/2009, de 15 de maio. *Diário da República*, 1ª Série – n.º 94. Ministério da Economia e da Inovação.
- Decreto-lei n.º 186/2015, de 3 de setembro. *Diário da República*, 1.ª série - N.º 172. Ministério da Economia.
- Decreto-lei n.º 95/2013, de 19 de julho. *Diário da República*, 1ª série – nº 138. Ministério da Economia e do Emprego.
- Dilek, S. & Dilek, N. (2018). Real-life escape rooms as a new recreational attraction: the case of Turkey. *Anatolia*, 29(4), pp. 495-506. DOI: 10.1080/13032917.2018.1439760
- Diandra, D. & Azmy, A. (2020). Understanding definition of entrepreneurship. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), pp. 235-241.
- Eurocid (s.d.). *Lista das Capitais Europeias da Cultura*. Disponível em: <https://eurocid.mne.gov.pt/artigos/lista-das-capitais-europeias-da-cultura> [obtido a 22/01/2022].

- Engle, P. (2020). Business plan fundamentals. *ISE Magazine*, 52(11), pp. 20.
- Eukel, H. et al. (2020). Unlocking Student Engagement: Creation, Adaptation, and Application of an Educational Escape Room Across Three Pharmacy Campuses. *Simulation & Gaming*, 00(0), pp. 1-13. DOI: 10.1177/1046878119898509
- Filho, A. (2014). Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7(1), pp. 29-55.
- Frexes, S. & Rodrigues, J. (2021). Portugal diverge da zona euro em 2021, prevê a Comissão Europeia. *Expresso*, 07/07/2021. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2021-07-07-Portugal-diverge-da-zona-euro-em-2021-preve-a-Comissao-Europeia-246b9c81> [obtido a 02/08/2021].
- García, G., Calvo, J. & Desrumaux, P. (2021). Entrepreneurs' Capacity for Mentalizing: Its Influence on Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), pp. 1-11. DOI: 10.3390/ijerph18010003
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2019). 2020/2021 Global Report. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/report> [obtido a 06/08/2021].
- Getz, D. & Peterson, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *Hospitality Management*, 24, pp. 219-242. DOI: 10.1016/j.ijhm.2004.06.007
- Guia da Cidade (s.d.). Sines. Disponível em: <https://www.guiadacidade.pt/pt/poi-sines-14188> [obtido a 20/06/2020].
- Hudek, I., Tominc, P., & Širec, K. (2020). Entrepreneurship vs. Freelancing: What's the Difference?. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 66(3), 56–62. DOI: 10.2478/ngoe-2020-0018
- Inácio, A. (2021). Quase metade dos portugueses diz que perdeu qualidade de vida. *Diário de Notícias*, 20/01/2021. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/quase-metade-dos-portugueses-diz-que-perdeu-qualidade-de-vida-13251127.html> [obtido a 20/01/2022].
- INE (2020). *População residente*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE [obtido a 05/07/2021]

- Júnior, C. & Júnior L. (2017). Empreendedorismo: Uma análise dos fatores a serem considerados no desenvolvimento de novos negócios. *Revista de Micro e Pequenas Empresa e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 3(1), pp. 81-97.
- Kapoor & Kaur (2017). Basel III Norms: A SWOT and TOWS Approach. *Vision*, 21(3), 250-258. DOI: 10.1177/0972262917716759.
- Kelly, L. (2018). Adventures in teambuilding. *Northern Ontario Business*, 23/01/2018. Disponível em: <https://www.northernontariobusiness.com/industry-news/business-travel/adventures-in-teambuilding-819212> [obtido a 28/04/2020].
- Lama, A. (2018). Millennial leisure and tourism: The rise of escape rooms. *Cuadernos de Turismo*, 41, pp. 743-746.
- Lapaglia, J. (2019). Escape the evil professor! Escape room review activity. *Teaching of Psychology*, pp. 1-19. DOI: 10.1177/0098628320901383
- Lerner, M. & Haber, S. (2001). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, 16. pp. 77-100. DOI: 10.1016/S0883-9026(99)00038-5
- Lewis, K. (2017). Making meaning as well as money: the experience of young female entrepreneurs. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), pp. 377-391. DOI: 10.1108/IJGE-10-2017-0064
- Link to Leaders (2020). Ao contrário da maioria dos países europeus, Portugal investiu menos em tecnologia em 2020. *Link to Leaders*, 11/12/2020. Disponível em: <https://linktoleaders.com/ao-contrario-da-maioria-dos-paises-europeus-portugal-investiu-menos-em-tecnologia-em-2020/> [obtido a 17/10/2021].
- Lou, J., Lam, C. & Fan, D. (2020) The development of measurement scale for entertainment tourism experience: a case study in Macau. *Current Issues in Tourism*, 23(7), pp. 852-866. DOI: 10.1080/13683500.2018.1556251
- Mais Turismo (s.d.). *Litoral Alentejano – As praias de Sines*. Disponível em: <https://maisturismo.org/as-praias-de-sines/> [obtido a 20/04/2021].
- Markman, G. et al. (2019). E pluribus unum: Impact entrepreneurship as a solution to grand challenges. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), pp. 371-382. DOI: 10.5465/amp.2019.0130

- Martins, B. (2009). *A criação e o desenvolvimento das empresas de animação turística no território das “Aldeias de Xisto”* (dissertação de mestrado). Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior.
- Mendes, M. (2017). *O Porto tem um novo 'escape room' para "jogar na vida real"*. *JPN*, 27/11/2017. Disponível em: <https://jpn.up.pt/2017/11/27/porto-um-novo-escape-room-jogar-na-vida-real/> [obtido a 20/06/2020].
- Moreira, C. (2012). Lazer, animação turística e desenvolvimento local. In: R. Jacinto (coord.). *Colecção Iberografias*. Guarda: Âncora Editora, pp. 77-103.
- Mottl, J. (2018). Education and entertainment without the winter coat. *Alaska Business*, pp.117-118.
- National Geographic (2018). Portugal Está no Caminho da Sustentabilidade? *National Geographic*, 26/10/2018. Disponível em: <https://www.natgeo.pt/meio-ambiente/2018/10/portugal-esta-no-caminho-da-sustentabilidade> [obtido a 19/10/2021].
- Neves, C. (2021). Nascem menos 800 bebés por mês em Portugal, queda agravada desde novembro. *Diário de Notícias*, 17/07/2021. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/nascem-menos-800-bebes-por-mes-em-portugal-queda-agravada-desde-novembro-13947546.html> [obtido a 16/10/2021].
- Neves, C. (2021). Portugal perdeu 214 286 habitantes em 10 anos. *Diário de Notícias*, 28/07/2021. Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/portugal-com-menos-2-de-habitantes-13980973.html> [obtido a 16/10/2021].
- North Forward (2016). *The 5 deadly sins in designing your Business Model Canvas*. Disponível em: <https://www.northforward.com/blog/the-5-deadly-sins-in-designing-your-business-model-canvas> [obtido a 15/06/2021].
- Observador (2021). Nova fase de descentralização vai acontecer depois do previsto. *Observador*, 01/09/2021. Disponível em: <https://observador.pt/2021/09/01/nova-fase-de-descentralizacao-vai-acontecer-depois-do-previsto/> [obtido a 17/10/2021].
- Occultus Room Escape (s.d.). *Faqs*. Disponível em: <https://www.occultusroomescape.pt/about/#faqs> [obtido a 20/06/2020].

- O'Connor, C. (2015). How women make it work: lessons from young female entrepreneurs on getting ahead. *Forbes*, 6 Outubro. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/10/06/how-women-make-it-work-lessons-from-young-female-entrepreneurs-on-getting-ahead/?sh=1e67e1c4424a> [obtido a 11/08/2021].
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora.
- Parreira, C. (2015). *Animação Turística no Alentejo: sobre a oportunidade para criar um serviço aeronáutico inovador* (projeto de mestrado). Departamento de economia, Universidade de Évora.
- Pereira, S. (2021). Venda de portáteis dispara quase 150% à boleia das escolas e teletrabalho. *Diário de Notícias*, 06/09/2021. Disponível em: <https://www.dn.pt/dinheiro/venda-de-portateis-dispara-quase-150-a-boleia-das-escolas-e-teletrabalho-14092303.html> [obtido a 17/10/2021].
- Pernas, S. et al. (2021). Comparing face-to-face and remote educational escape room for learning programming. *IEEE Access*, 9, pp. 59270-59285. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3073601
- Pordata (2021). *Cinema: número médio de espectadores por sessão*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Cinema+n%c3%bamerom%c3%a9dio+de+espectadores+por+sess%c3%a3o-594> [obtido a 17/10/2021].
- Pordata (2022). *Conheça o seu Município*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios> [obtido a 23/01/2022].
- Pordata (2020). *Despesa das Câmaras Municipais em cultura e desporto: total e por domínio cultural (2013-)*. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+das+C%c3%a2maras+Municipais+em+cultura+e+desporto+total+e+por+dom%c3%adnio+cultural+\(2013+\)-2755](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesa+das+C%c3%a2maras+Municipais+em+cultura+e+desporto+total+e+por+dom%c3%adnio+cultural+(2013+)-2755) [obtido a 17/10/2021].
- Pordata (2021). *Espectáculos ao vivo: sessões e espectadores*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Espect%c3%a1culos+ao+vivo+sess%c3%b5es+e+espectadores-583> [obtido a 17/10/2021].

Pordata (2021). *Estado: despesas efectivas, receitas efectivas e défice/excedente.* Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Estado+despesas+efectivas++receitas+efectivas+e+d%3%a9fice+excedente-2762> [obtido a 04/08/2021].

Pordata (2021). *PIB per capita (base=2016).* Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+per+capita+\(base+2016\)-2297](https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+per+capita+(base+2016)-2297) [obtido a 04/08/2021].

Pordata (2019). *População residente do sexo feminino, estimativas a 31 de dezembro: total e por grupo etário.* Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%3%a3o+residente+do+sexo+feminino++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+et%3%a1rio-139> [obtido a 21/04/2020].

Pordata (2019). *População residente do sexo masculino, estimativas a 31 de dezembro: total e por grupo etário.* Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%3%a7%3%a3o+residente+do+sexo+masculino++estimativas+a+31+de+Dezembro+total+e+por+grupo+et%3%a1rio-138> [obtido a 21/04/2020].

Pordata (2021). *Proveitos com dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento.* Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Proveitos+com+dormidas+nos+alojamentos+tur%3%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-752> [obtido a 20/01/2022].

Pordata (2021). *Taxa de desemprego: total e por sexo (%).* Disponível em: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550) [obtido a 04/08/2021].

Portal do Governo (2020). *Mais investimento em ciência e tecnologia nas Regiões. Portugal 2020, 14/08/2020.* Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/content/mais-investimento-em-ciencia-e-tecnologia-nas-regioes> [obtido a 17/10/2021].

Registo Nacional de Turismo (2020). *Consulta ao Registo.* Disponível em: <https://registos.turismodeportugal.pt/HomePage.aspx> [obtido a 20/06/2020].

República Portuguesa (2021). *Governo apresenta Plano de Ação de 6 mil milhões de euros para reativar o turismo.* Disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-apresenta-plano-de-acao-de-6-mil-milhoes-de-euros-para-reativar-o-turismo> [obtido a 23/01/2022].

República Portuguesa (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional*. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/ficheiros-geral/programa-do-governo-pdf.aspx> [obtido a 20/07/2021].

Rider, I. et al. (2019). Experience and entrepreneurship: A career transition perspective. *I.R Review*, 72(5), pp. 1149-1181. DOI: 10.1177/0019793919852919

Ritcher, L. & Frenzel, J. (2021). Designing a escape room to increase pharmacy perceptor knowledge of the pharmacists' patient care process. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 85(1), pp. 17-22. DOI: 10.5688/ajpe8073

Rocha, F. (2022). Empresários alertam para perdas com regresso do IVA no turismo aos 15%. Governo analisa situação. *Expresso das Ilhas*, 24/01/2022. Disponível em: <https://expressodasilhas.cv/economia/2022/01/24/empresarios-alertam-para-perdas-com-regresso-do-iva-no-turismo-aos-15/78462> [obtido a 26/01/2022].

Rodrigues, C. & Andrade, I. (2019). Redistribution Policy and Inequality in Portugal (2008 -2017). *Notas Económicas*, 50, pp. 23-42. DOI: 10.14195/2183-203X_50_3

Ross, R. & Bell C. (2019). Turning the classroom into an escape room with decoder hardware to increase student engagement. In: *2019 IEEE Conference on Games*. Londres: IEEE Xplore, pp. 1-4.

Santos, E. & Silva, C. (2012). Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1), pp. 37-62. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0003

Sarasvathy, S. (2004). The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 707-717. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2003.09.006

Selsky, J. & Smith, A. (1994). Community entrepreneurship: A framework for social change leadership. *Leadership Quarterly*, 5(3/4), pp. 277-296.

Shaw, K. & Sørensen, A. (2021). Coming of age: Watching young entrepreneurs become successful. *Labour Economics*, pp. 1-15. DOI: 10.1016/j.labeco.2021.102033

- Shepherd, D., Williams, T. & Zhao, E. (2019). A framework for exploring the degree of hybridity in entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), pp. 491-512. DOI: 10.5465/amp.2018.0013
- SIC Notícias (2021). José Sócrates não vai ser julgado pelos crimes de corrupção ligados ao GES, Grupo Lena e Vale do Lobo. *SIC Notícias*, 10/04/2021. Disponível em: <https://sicnoticias.pt/especiais/socrates/2021-04-10-Jose-Socrates-nao-vai-ser-julgado-pelos-crimes-de-corrupcao-ligados-ao-GES-Grupo-Lena-e-Vale-do-Lobo-46bc9f3e> [obtido a 02/08/2021].
- Sines Município (s.d.). *Acontecimentos*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/688> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Artesanato*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/715> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Caracterização*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/754> [obtido a 20/04/2020].
- Sines Município (s.d.). *Centro Histórico de Sines*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/698> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Cultura*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/516> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Desporto*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/517> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Factos e números*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/310> [obtido a 20/04/2020].
- Sines Município (s.d.). *Jangada de S. Torpes*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/713> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Lendas*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/717> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Localizações*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/749> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Património Material*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/686> [obtido a 20/06/2020].

- Sines Município (s.d.). *Património Natural*. Disponível em: <http://www.sines.pt/pages/692> [obtido a 20/06/2020].
- Sines Município (s.d.). *Potencialidades*. Disponível em: <https://www.sines.pt/pages/755> [obtido a 22/01/2022].
- Sines Município (s.d.). *Roteiro do centro histórico*. Disponível em: http://www.sines.pt/cmsines/uploads/document/file/3108/Roteiro_centro_hist_rico_-_PT.pdf [obtido a 20/04/2020].
- Sines Município (s.d.). *Visitar Sines e Porto Covo*. Disponível em: http://www.sines.pt/cmsines/uploads/document/file/3105/Visitar_Sines_-_PT.pdf [obtido a 20/04/2020].
- Soares, R. (2022). A transição digital da cultura será para todos?. *Comunidade Cultura e Arte*, 26/01/2022. Disponível em: <https://comunidadeculturaearte.com/a-transicao-digital-da-cultura-sera-para-todos/> [obtido a 22/01/2022].
- Solvoll, S., Alsos, G. & Bulanova, O. (2015). Tourism Entrepreneurship – Review and Future Directions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1), pp. 120-137. DOI: 10.1080/15022250.2015.1065592
- Stasiak, A. (2019). Escape rooms in Poland: A demand-led approach using 'netnographic' research. *Turyzm*, 29(1), pp. 71-82. DOI: 10.2478/tour-2019-0008
- Szivas, E. (2001). Entrance into tourism entrepreneurship: A UK case study. *Tourism and Hospitality Research*, 3(2), pp. 163-172. DOI: 10.1177/146735840100300207
- Tabit, J. (2019). Can you make it out these 10 great escape rooms from around the world? *Fodor's Travel*, 28/02/2019. Disponível em: <https://www.fodors.com/news/photos/can-you-make-it-out-of-these-10-great-escape-rooms-from-around-the-world?fbclid=IwAR0F305vYJwmykDGzByw6gvR1oYfaGrMzJG0w8StioWvUMYnt9Q48OTDbjY> [obtido a 22/06/2020].
- TecnoHotel (s.d.). *Big Data, AI, 5G ou robótica, entre as tecnologias que vão impulsionar o setor de turismo*. Disponível em: <https://www.tecnohotelnews.pt/2021/01/27/big-data-ai-5g-ou-robotica-entre-as-tecnologias-que-vaio-impulsionar-o-setor-de-turismo/> [obtido a 20/02/2022].

- Tolmo, B., Abarca, M. & Acuña, R. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información Tecnológica*, 31(4), pp. 45-59. DOI: 10.4067/S0718-07642020000400045
- Top Escape Rooms Project (2022). *2021 Top Rooms*. Disponível em: <https://terpeca.com/2021/> [obtido a 22/01/2022].
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027*. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf> [obtido a 20/01/2022].
- Vieira, C. (2005). O papel da animação turística nos territórios rurais. *Pessoas e Lugares*, 2(30), pp. 3.
- Visit Portugal (s.d.). *Sines*. Disponível em: <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/sines> [obtido a 20/04/2020].

Anexos

Anexo I – Plano Financeiro

Fonte: FINICIA



Empresa: Keyrave

Pressupostos Gerais

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

Unidade monetária	Euros	
* Ano actividade	2022	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	15	0,5
Taxa de IVA - Vendas	23%	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - CMVMC	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos s	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colabora	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sc	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colabora	11,00%	
Taxa média de IRS	15,00%	
Taxa de IRC	25,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	5,60%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	1,60%	
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	1,60%	NOTA: Quando não se aplica <i>Beta</i> , colocar:
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p*	10,00%	- O prémio de risco (p*) adequado ao projecto
Beta empresas equivalentes	100,00%	- Beta = 100%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetui	0,05	==> R(Tx actualização) = Rf + p*
* Rendimento esperado de mercado		

Métodos de avaliação considerados:

Free Cash Flow to Firm

Em linhas gerais, o método dos fluxos de caixa descontados consiste em estimar-se os fluxos de caixa futuros da empresa e trazê-los a valor presente por uma determinada taxa de desconto (WACC). Em outras palavras, o valor de uma empresa pode ser expresso como o valor presente do fluxo FCFF (fluxo de caixa líquido para a firma, do inglês Free Cash Flow to Firm).

Free Cash Flow to Equity

No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - do inglês Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o património líquido da empresa.

Vendas + Prestações de Serviços

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de variação dos preços		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
"Vinho do mar"	42 000	56 784	76 772	107 788	156 939	228 503
Quantidades vendidas	6 000	7 800	10 140	13 689	19 165	26 830
Taxa de crescimento das unidades vendidas		30,00%	30,00%	35,00%	40,00%	40,00%
Preço Unitário	7,00	7,28	7,57	7,87	8,19	8,52
Doces regionais (vasquinhos, jardoas e folhões)	15 000	20 280	27 419	38 496	56 050	81 608
Quantidades vendidas	6 000	7 800	10 140	13 689	19 165	26 830
Taxa de crescimento das unidades vendidas		30,00%	30,00%	35,00%	40,00%	40,00%
Preço Unitário	2,50	2,60	2,70	2,81	2,92	3,04
Tábua de queijos e enchidos	60 000	81 120	109 674	153 983	224 199	326 433
Quantidades vendidas	5 000	6 500	8 450	11 408	15 971	22 359
Taxa de crescimento das unidades vendidas		30,00%	30,00%	35,00%	40,00%	40,00%
Preço Unitário	12,00	12,48	12,98	13,50	14,04	14,60
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	117 000	158 184	213 865	300 266	437 187	636 545

VENDAS - EXPORTAÇÃO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Produto A *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Produto B *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0	0	0	0	0	0

* Produtos / Famílias de Produtos / Mercadorias

NOTA: Caso não tenha conhecimento das quantidades, colocar o valor das vendas na linha das "Quantidades Vendidas" e o valor 1 na linha do "Preço Unitário".

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bilhetes Keyravel	350 000	455 000	614 250	859 950	1 246 928	1 870 391
Taxa de crescimento		30,00%	35,00%	40,00%	45,00%	50,00%
Serviço B	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	350 000	455 000	614 250	859 950	1 246 928	1 870 391

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Bilhetes "Keyravel"	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço B	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço C	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
Serviço D	0	0	0	0	0	0
Taxa de crescimento						
TOTAL	0	0	0	0	0	0

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	117 000	158 184	213 865	300 266	437 187	636 545
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	117 000	158 184	213 865	300 266	437 187	636 545
IVA VENDAS	23%	26 910	36 382	49 189	69 061	146 405

TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	350 000	455 000	614 250	859 950	1 246 928	1 870 391
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	350 000	455 000	614 250	859 950	1 246 928	1 870 391
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23%	80 500	104 650	141 278	197 789	286 793

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	467 000	613 184	828 115	1 160 216	1 684 115	2 506 936
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------

IVA	107 410	141 032	190 466	266 850	387 346	576 595
------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	574 410	754 216	1 018 581	1 427 066	2 071 461	3 083 532
---------------------------------------	----------------	----------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Perdas por imparidade	0%	0	0	0	0	0
------------------------------	-----------	----------	----------	----------	----------	----------

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
MERCADO NACIONAL		65 520	88 583	119 764	168 149	244 825	356 465
"Vinho do mar"	54,00%	19 320	26 121	35 315	49 582	72 192	105 112
Doces regionais (vasquinhos, jardoas e foliões)	52,00%	7 200	9 734	13 161	18 478	26 904	39 172
Tábua de queijos e enchidos	35,00%	39 000	52 728	71 288	100 089	145 729	212 182
Produto D *							
MERCADO EXTERNO							
Produto A *							
Produto B *							
TOTAL CMVMC		65 520	88 583	119 764	168 149	244 825	356 465
IVA	23%	15 070	20 374	27 546	38 674	56 310	81 987
TOTAL CMVMC + IVA		80 590	108 957	147 310	206 823	301 135	438 452

NOTA: Mapa construído caso a caso:

- Introduzir a Margem Bruta directamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efectuar a respectiva fórmula de cálculo;
- Efectuar os cálculos auxiliares considerados necessários para alcançar a o nível de matéria-prima por unidade produzida e introduzir manualmente os valores;
- Caso não seja possível alcançar o nível do consumo de matéria-prima por produto, introduzir o valor do custo total, após a realização dos respectivos cálculos auxiliares.

NOTA 2: Está disponível uma folha para cálculos auxiliares. Contém mapas para cálculo do CMVMC de projectos industriais.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Subcontratos	23%	100%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	100%								
Publicidade e propagação	23%	100%		500,00	6 000,00	6 060,00	6 120,60	6 181,81	6 243,62	6 306,06
Vigilância e segurança	23%	100%								
Honorários	23%	100%		200,00	2 400,00	2 424,00	2 448,24	2 472,72	2 497,45	2 522,42
Comissões	23%	100%								
Conservação e reparação	23%	100%		100,00	1 200,00	1 212,00	1 224,12	1 236,36	1 248,72	1 261,21
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		100%	100,00	1 200,00	1 212,00	1 224,12	1 236,36	1 248,72	1 261,21
Livros e documentação técnica	23%	100%								
Material de escritório	23%	100%		100,00	1 200,00	1 212,00	1 224,12	1 236,36	1 248,72	1 261,21
Artigos para oferta	23%		100%	100,00	1 200,00	1 212,00	1 224,12	1 236,36	1 248,72	1 261,21
Energia e fluidos										
Electricidade	23%	100%								
Combustíveis	23%		100%	7 600,00	91 200,00	92 112,00	93 033,12	93 963,45	94 903,09	95 852,12
Água	6%	100%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23%	100%								
Transportes de pessoal	23%	100%								
Transportes de mercadorias	23%	100%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%		780,84	9 370,08	9 463,78	9 558,42	9 654,00	9 750,54	9 848,05
Comunicação	23%	100%		200,00	2 400,00	2 424,00	2 448,24	2 472,72	2 497,45	2 522,42
Seguros	23%	100%		146,00	1 752,00	1 769,52	1 787,22	1 805,09	1 823,14	1 841,37
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	23%	100%		100,00	1 200,00	1 212,00	1 224,12	1 236,36	1 248,72	1 261,21
Despesas de representação	23%	100%		200,00	2 400,00	2 424,00	2 448,24	2 472,72	2 497,45	2 522,42
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		200,00	2 400,00	2 424,00	2 448,24	2 472,72	2 497,45	2 522,42
Outros serviços	23%	100%								
TOTAL FSE					123 922,08	125 161,30	126 412,91	127 677,04	128 953,81	130 243,35
FSE - Custos Fixos					30 322,08	30 625,30	30 931,55	31 240,87	31 553,28	31 868,81
FSE - Custos Variáveis					93 600,00	94 536,00	95 481,36	96 436,17	97 400,54	98 374,54
TOTAL FSE					123 922,08	125 161,30	126 412,91	127 677,04	128 953,81	130 243,35
IVA					4 140,00	4 181,40	4 223,21	4 265,45	4 308,10	4 351,18
FSE + IVA					128 062,08	129 342,70	130 636,13	131 942,49	133 261,91	134 594,53

Gastos com o Pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nº Meses	14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				3,00%		3,00%

Quadro de Pessoal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Produção / Operacional	1	1	1	1	1	1
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	1	1	1	1	1	1
TOTAL	4	4	4	4	4	4

Remuneração base mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção	800	800	800	824	824	849
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	750	750	750	773	773	796
Produção / Operacional	869	869	869	895	895	922
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	750	750	750	750	750	750

Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Administração / Direcção	11 200	11 200	11 200	11 536	11 536	11 882
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing	10 500	10 500	10 500	10 815	10 815	11 140
Produção / Operacional	12 166	12 166	12 166	12 531	12 531	12 907
Qualidade						
Manutenção						
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
TOTAL	44 366	44 366	44 366	45 382	45 382	46 428

Outros Gastos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	2 274	2 274	2 274	2 342	2 412
Pessoal	23,75%	7 877	7 877	7 877	8 038	8 205
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	444	444	444	454	464
Subsídio Alimentação	104,94	4 617	4 617	4 617	4 756	4 899
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
TOTAL OUTROS GASTOS	15 212	15 212	15 212	15 590	15 590	15 980

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	59 578	59 578	59 578	60 972	60 972	62 408
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

QUADRO RESUMO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Remunerações						
Órgãos Sociais	11 200	11 200	11 200	11 536	11 536	11 882
Pessoal	33 166	33 166	33 166	33 846	33 846	34 546
Encargos sobre remunerações	10 151	10 151	10 151	10 380	10 380	10 617
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	444	444	444	454	454	464
Gastos de acção social	4 617	4 617	4 617	4 756	4 756	4 899
Outros gastos com pessoal						
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	59 578	59 578	59 578	60 972	60 972	62 408

Retenções Colaboradores	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	1 042	1 042	1 073	1 073	1 105
Outro Pessoal	11,00%	3 648	3 648	3 723	3 723	3 800
Retenção IRS Colaborador	15,00%	6 655	6 655	6 807	6 807	6 964
TOTAL Retenções	11 345	11 345	11 345	11 603	11 603	11 869

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes						
Inventários	2 730	3 691	4 990	7 006	10 201	14 853
Estado	148 889					
*						
TOTAL	156 619	8 691	9 990	12 006	15 201	19 853
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	17 388	19 858	23 162	28 230	36 200	47 754
Estado		30 910	41 466	57 809	83 514	124 438
*						
TOTAL	17 388	50 769	64 628	86 040	119 714	172 192
Fundo Maneio Necessário	139 231	-42 078	-54 638	-74 034	-104 513	-152 339
Investimento em Fundo de Maneio	139 231	-181 309	-12 560	-19 396	-30 479	-47 827

* A considerar caso seja necessário

ESTADO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ESTADO	-148 889	30 910	41 466	57 809	83 514	124 438
SS	1 236,70	1 236,70	1 236,70	1 264,68	1 264,68	1 293,50
IRS	554,58	554,58	554,58	567,27	567,27	580,36
IVA	-150 679,90	29 119,21	39 674,35	55 977,50	81 682,15	122 564,29

Investimento

Investimento por ano	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	3 000 000					
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	4 000					
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	3 004 000					
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	600					
Propriedade Industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	600					
Total Investimento	3 004 600					

IVA	23%	690 920				
------------	-----	---------	--	--	--	--

Valores Acumulados	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Equipamento de Transporte						
Equipamento Administrativo	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
Total Activos Fixos Tangíveis	3 004 000	3 004 000	3 004 000	3 004 000	3 004 000	3 004 000
Activos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	600	600	600	600	600	600
Propriedade Industrial						
Outros activos intangíveis						
Total Activos Intangíveis	600	600	600	600	600	600
Total	3 004 600	3 004 600	3 004 600	3 004 600	3 004 600	3 004 600

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade Industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%

* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

Depreciações e amortizações	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total Depreciações & Amortizações	601 200	601 200	601 200	601 000	600 000	

Depreciações & Amortizações acumuladas	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	601 000	1 202 000	1 803 000	2 404 000	3 004 000	3 004 000
Activos Intangíveis	200	400	600	600	600	600
TOTAL	601 200	1 202 400	1 803 600	2 404 600	3 004 600	3 004 600

Valores Balanço	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Propriedades de investimento						
Activos fixos tangíveis	2 403 000	1 802 000	1 201 000	600 000		
Activos Intangíveis	400	200				
TOTAL	2 403 400	1 802 200	1 201 000	600 000		

Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Investimento	3 143 831	-181 309	-12 560	-19 396	-30 479	-47 827
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	3 206 700	-184 900	-12 800	-19 800	-31 100	-48 800

Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos	313 785	405 197	542 070	752 814	1 087 023	1 468 365
Capital						
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	2 700 000					
Subsídios	300 000					
TOTAL	3 313 785	405 197	542 070	752 814	1 087 023	1 468 365

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2022						
Capital em dívida (início período)	2 700 000	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000
Taxa de Juro	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Juro Anual	43 200	43 200	34 560	25 920	17 280	8 640
Reembolso Anual		540 000	540 000	540 000	540 000	540 000
Imposto Selo (0,4%)	173	173	138	104	69	35
Serviço da dívida	43 373	583 373	574 698	566 024	557 349	548 675
Valor em dívida	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000	

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2023						
Capital em dívida (início período)	43 200					
Taxa de Juro		2%	2%	2%	2%	2%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2024						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro			2%	2%	2%	2%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2025						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro				2%	2%	2%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2026						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro					2%	2%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

N.º de anos reembolso
 Taxa de juro associada

2027						
Capital em dívida (início período)						
Taxa de Juro						2%
Juro Anual						
Reembolso Anual						
Imposto Selo (0,4%)						
Serviço da dívida						
Valor em dívida						

Capital em dívida	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000	
Juros pagos com Imposto Selo incluído	43 373	43 373	34 698	26 024	17 349	8 675
Reembolso		540 000	540 000	540 000	540 000	540 000

Ponto Crítico Operacional Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	467 000,00	613 184,00	828 114,77	1 160 216,13	1 684 114,99	2 506 936,24
Varição nos inventários da produção						
CMVMC	65 520,00	88 583,04	119 764,27	168 149,04	244 825,00	356 465,19
FSE Variáveis	93 600,00	94 536,00	95 481,36	96 436,17	97 400,54	98 374,54
Margem Bruta de Contribuição	307 880,00	430 064,96	612 869,14	895 630,93	1 341 889,46	2 052 096,50
Ponto Crítico	1 048 277,01	985 797,97	934 644,09	898 000,09	869 141,67	115 173,11

Demonstração de Resultados Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados	467 000	613 184	828 115	1 160 216	1 684 115	2 506 936
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Varição nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	65 520	88 583	119 764	168 149	244 825	356 465
Fornecimento e serviços externos	123 922	125 161	126 413	127 677	128 954	130 243
Gastos com o pessoal	59 578	59 578	59 578	60 972	60 972	62 408
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	217 980	339 862	522 360	803 418	1 249 364	1 957 820
Gastos/reversões de depreciação e amortização	601 200	601 200	601 200	601 000	600 000	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-383 220	-261 338	-78 840	202 418	649 364	1 957 820
Juros e rendimentos similares obtidos	217			1 298	6 400	16 716
Juros e gastos similares suportados	43 373	43 880	35 861	26 024	17 349	8 675
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-426 375	-305 218	-114 701	177 692	638 415	1 965 861
Imposto sobre o rendimento do período						483 919
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-426 375	-305 218	-114 701	177 692	638 415	1 481 942

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-287 415	-196 003	-59 130	151 814	487 023	1 468 365
Depreciações e amortizações	601 200	601 200	601 200	601 000	600 000	
Provisões do exercício						
	313 785	405 197	542 070	752 814	1 087 023	1 468 365
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-139 231	181 309	12 560	19 396	30 479	47 827
CASH FLOW de Exploração	174 554	586 505	554 630	772 210	1 117 502	1 516 191
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-3 004 600					
Free cash-flow	-2 830 046	586 505	554 630	772 210	1 117 502	1 516 191
CASH FLOW acumulado	-2 830 046	-2 243 540	-1 688 910	-916 701	200 801	1 716 933

Plano de Financiamento

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	217 980	339 862	522 360	803 418	1 249 364	1 957 820
Capital Social (entrada de fundos)						
Outros instrumentos de capital	300 000					
Empréstimos Obtidos	2 700 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		181 309	12 560	19 396	30 479	47 827
Provetos Financeiros	217			1 298	6 400	16 716
Total das Origens	3 218 197	521 171	534 920	824 112	1 286 244	2 022 362
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	3 004 600					
Inv Fundo de Maneio	139 231					
Imposto sobre os Lucros						
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		540 000	540 000	540 000	540 000	540 000
Encargos Financeiros	43 373	43 880	35 861	26 024	17 349	8 675
Total das Aplicações	3 187 204	583 880	575 861	566 024	557 349	548 675
Saldo de Tesouraria Anual	30 994	-62 709	-40 941	258 089	728 894	1 473 688
Saldo de Tesouraria Acumulado	30 994	-31 716	-72 657	185 432	914 326	2 388 014
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	30 994	-31 716	-72 657	185 432	914 326	2 388 014
Soma Controlo	0	0				0

Balanzo Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
Activo Não Corrente	2 403 400	1 802 200	1 201 000	600 000		
Activos fixos tangíveis	2 403 000	1 802 000	1 201 000	600 000		
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	400	200				
Investimentos financeiros						
Activo corrente	187 612	8 691	9 990	197 438	929 527	2 407 867
Inventários	2 730	3 691	4 990	7 006	10 201	14 853
Clientes						
Estado e Outros Entes Públicos	148 889					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	35 994	5 000	5 000	190 432	919 326	2 393 014
TOTAL ACTIVO	2 591 012	1 810 891	1 210 990	797 438	929 527	2 407 867
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado						
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-426 375	-731 594	-846 294	-668 602	-30 186
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Resultado líquido do período	-426 375	-305 218	-114 701	177 692	638 415	1 481 942
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-126 375	-431 594	-546 294	-368 602	269 814	1 751 756
PASSIVO						
Passivo não corrente	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000	
Provisões						
Financiamentos obtidos	2 700 000	2 160 000	1 620 000	1 080 000	540 000	
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	17 388	82 485	137 284	86 040	119 714	656 111
Fornecedores	17 388	19 858	23 162	28 230	36 200	47 754
Estado e Outros Entes Públicos		30 910	41 466	57 809	83 514	608 357
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos		31 716	72 657			
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	2 717 388	2 242 485	1 757 284	1 166 040	659 714	656 111
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	2 591 012	1 810 891	1 210 990	797 438	929 527	2 407 867

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de Crescimento do Negócio		31%	35%	40%	45%	49%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-91%	-50%	-14%	15%	38%	59%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Return On Investment (ROI)	-16%	-17%	-9%	22%	69%	62%
Rendibilidade do Activo	-15%	-14%	-7%	25%	70%	81%
Rotação do Activo	18%	34%	68%	145%	181%	104%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	337%	71%	21%	-48%	237%	85%

INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autonomia Financeira	-5%	-24%	-45%	-46%	29%	73%
Solvabilidade Total	95%	81%	69%	68%	141%	367%
Cobertura dos encargos financeiros	-884%	-596%	-220%	778%	3743%	22570%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Liquidez Corrente	10,79	0,11	0,07	2,29	7,76	3,67
Liquidez Reduzida	10,63	0,06	0,04	2,21	7,68	3,65

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Margem Bruta	277 558	399 440	581 938	864 390	1 310 336	2 020 228

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow do Equity	-173 419	2 625	21 231	206 186	568 153	987 517	14 956 979
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,66%	1,73%	1,80%	1,87%	1,95%	2,02%
Premio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,30%	11,30%	11,39%	12,09%	12,14%	12,23%
Fator actualização	1	1,118	1,251	1,401	1,570	1,761	1,976
Fluxos Actualizados	-173 419	2 347	-16 965	147 135	356 711	549 418	7 112 775
	-173 419	-171 071	-188 036	-40 902	315 810	865 227	7 978 003
Valor Actual Líquido (VAL)	7 978 003						
	#N/D!	-98%	#N/D!	3%	48%	70%	122%
Taxa Interna de Rentabilidade	122,17%						
Pay Back period	4 Anos						

Na perspectiva do Projecto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Free Cash Flow to Firm	-2 830 046	586 565	554 630	772 210	1 117 502	1 516 191	22 917 550
WACC	0,69%	-1,37%	-3,82%	-4,20%	4,78%	11,95%	11,95%
Fator de actualização	1	0,986	0,949	0,908	0,951	1,065	1,162
Fluxos actualizados	-2 830 046	594 627	584 633	850 487	1 174 907	1 423 961	19 226 546
	-2 830 046	-2 235 419	-1 650 786	-800 298	374 699	1 798 570	21 025 117
Valor Actual Líquido (VAL)	21 025 117						
	#N/D!	-79%	-44%	-17%	2%	16%	56%
Taxa Interna de Rentabilidade	55,93%						
Pay Back period	4 Anos						

Cálculo do WACC	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Passivo Remunerado	2 700 000	2 191 716	1 692 657	1 080 000	540 000	0
Capital Próprio	-128 375	-431 594	-545 294	-369 602	-269 814	1 751 756
TOTAL	2 571 625	1 760 122	1 147 363	710 398	270 186	1 751 756
% Passivo remunerado	104,91%	124,52%	147,65%	151,91%	66,99%	0,00%
% Capital Próprio	-4,91%	-24,52%	-47,65%	-51,81%	33,32%	100,00%

Custos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Custo Financiamento	1,60%	1,66%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%
Custo Financiamento com efeito fiscal	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Custo Capital	11,60%	11,66%	11,73%	11,80%	11,87%	11,95%
Custo ponderado	0,006893175	-1,37%	-3,82%	-4,20%	4,78%	11,95%

	CF	CF Acum	
Ano 0	-173 419	-173 419	FALSO
Ano 1	2 347	-171 071	FALSO
Ano 2	-16 965	-188 036	FALSO
Ano 3	147 135	-40 902	FALSO
Ano 4	356 711	315 810	10,6
Ano 5	549 418	865 227	18,9
Ano 6	7 112 775	7 978 003	13,5

	CF	CF Acum	
Ano 0	-2 830 046	-2 830 046	FALSO
Ano 1	586 565	-2 235 419	FALSO
Ano 2	584 633	-1 650 786	FALSO
Ano 3	850 487	-800 298	FALSO
Ano 4	1 174 907	374 699	3,8
Ano 5	1 423 961	1 798 570	15,2

Apêndices

Apêndice I – Questionário aos potenciais consumidores

Escape room

Este inquérito realiza-se no âmbito de um projeto académico, integrado no Mestrado em Turismo – Inovação em Turismo Ativo e de Experiências da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, e tem como objetivo estudar o consumidor de *escape room*.

De acordo com a Lei da Proteção de Dados Pessoais das Pessoas Singulares (Regulamento (EU) 2016/679), a informação recolhida através deste questionário será objeto de tratamento de dados num contexto de investigação, garantindo-se a sua proteção e confidencialidade, abstendo-se de cedê-los a terceiros, salvo autorização expressa do seu titular. O presente termo de aceitação refere-se às condições e finalidades inerentes à utilização dos dados facultados, que o titular declara autorizar e aceitar. A informação será arquivada em fonte fidedigna e de forma totalmente anónima. Não existem respostas certas ou erradas. Cada pessoa tem uma perceção própria acerca dos fenómenos em estudo.

Agradecemos a sua sinceridade e colaboração.

Duração: aprox. 2 minutos.

* Obrigatório

1. Aceita o termo de participação no estudo? *

- Sim
- Não

Dados sociodemográficos

2. Género *

- Feminino

- Masculino
- Não definido

3. Idade *

- Menos de 18 anos
- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 a 65 anos
- mais de 65 anos

4. Estado civil *

- Solteiro/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viúvo/a
- União de facto

5. Filhos *

- 0
- 1
- 2
- 3
- +3

6. Região de residência *

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve

- Açores
- Madeira

7. Nível de escolaridade completo *

- 1º ciclo (4ºano)
- 2º ciclo (6º ano)
- 3º ciclo (9º ano)
- Ensino secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

8. Situação profissional *

- Estudante
- Desempregado/a
- Reformado/a
- Trabalhador-estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria

Atividade de *escape room*

9. Já praticou a atividade de *escape room*? *

- Sim
- Não

10. A visita à *escape room* foi o principal motivo da deslocação?

- Sim
- Não

11. Dos seguintes, seleccione o/s motivo/s que impediram a sua visita a uma *escape room*:

- Acessibilidade
- Preço

- Disponibilidade
- Distância

12. De 1 a 5, em que 1 = nada provável e 5 = muito provável, qual é a probabilidade de: *

	1	2	3	4	5
Se deslocar a um local devido à existência de uma <i>escape room</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitar uma <i>escape room</i> na sua área de residência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitar uma <i>escape room</i> no seu destino de férias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitar uma <i>escape room</i> onde pudesse usufruir de outras atividades?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Quanto está disposto/a a pagar, em euros, para realizar a atividade de *escape room*?

Redes sociais

14. Selecione a/s rede/s social/ais que utiliza? *

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- LinkedIn
- Snapchat

- Twitter

15. Selecione a/s fase/s do dia em que dedica mais tempo às redes sociais? *

- Manhã
- Hora de almoço
- Tarde
- Hora de jantar
- Noite

Apêndice II – Inventário de Recursos Primários: Património Natural
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Classificação
Património natural	Praias oceânicas e fluviais	Praia Vasco da Gama Praia de São Torpes Praia de Morgavel Praia de Vale Figueiros Pequenas praias de Porto Covo Praia do Salto (naturista) Praia Grande de Porto Covo Praia da Costa Norte	Sines Município	5
	Parques naturais	Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina		5
	Reserva natural	Reserva Natural da Lagoa de Santo André e da Sancha		5
	Ilha	Ilha do Pessegueiro		5
	Albufeira	Albufeira de Morgavel e ribeiras		5
	Lagoa	Lagoa da Sancha		5

Apêndice III – Inventário de Recursos Primários: Património Cultural
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Classificação	
Património Cultural	Monumental	Castelos	Castelo de Sines	Sines Município	5
		Fortes	Forte do Revelim Forte do Pessegueiro		5
		Sítios Arqueológicos	Sítio Arqueológico da Palmeirinha Sítio Arqueológico da Quitéria Sítio Arqueológico do Pessegueiro Marco de S. Torpes		5
		Monumentos	Estátua de Vasco da Gama Estátua do Bombeiro Antiga Estação de caminhos-de-ferro		5
		Igrejas/Ermidas/ Capelas	Igreja Matriz de São Salvador Igreja de Nossa Senhora das Salas Capela da Misericórdia Igreja de Porto Covo Ermida de S. Sebastião Ermida de S. Bartolomeu		5
	Artístico	Museus	Museu de Sines Centro de Artes de Sines		5
	Etnográfico	Embarcação	Jangada de São Torpes		5
		Lendas	Lenda da Floração da Aguilhada Lenda de Nossa Senhora das Salas Lendas de S. Torpes Lenda da Cabeça da Cabra Lenda do Rio da Moura		5
		Artesanato	Barcos em miniatura		5

Apêndice IV – Inventário de Recursos Primários: Atividades
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Classificação
Atividades	Roteiros	Roteiro Centro Histórico	Sines Município	5
	Animação Turística	Ana Margarida de Almeida e Silva Gonçalves Calca Rosado Figueira Edgar Manuel Rosa Castro Jorge Henrique Vieira da Silva Joyce Chalupa Gonçalo Luís Serra da Mata Guerreiro Américo Flávio Roberto Caldeira Jorge SurfinPortugal Cavalos e Natureza António da Silva Gonçalves Florindo Manuel David Feleciano Kalux J Matias Unipessoal Lda. Edgar José Martinho Páscoa Ecoalga Seemarsines Nautisines AlénSurf	Registo Nacional de Turismo	5

Apêndice V – Inventário de Recursos Primários: Equipamentos
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Classificação
Equipamentos	Desportivos	Piscina Municipal Carlos Manafaia Pavilhão Multiusos de Sines Pavilhão Multiusos de Porto Covo Pavilhão dos Desportos de Sines Parque Desportivo Municipal João Martins Estádio Municipal de Sines	Sines Município	2
	Recreativos	Escola das Artes do Alentejo Litoral Arquivo Municipal de Sines Centro Cultural Emmerico Nunes		3
	Negócios	Sines Tecnopolo		4

Apêndice VI – Inventário de Recursos Primários: Eventos
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Classificação
Eventos	Religiosos	Festa de Nossa Senhora das Salas Festa de Nossa Senhora da Soledade	Sines Município	5
	Culturais	Tasquinhas Sines Comemorações do Dia do Município		
	Animação	Carnaval		
	Festivais	Festival Músicas do Mundo M.A.R. - Mostra de Artes de Rua		

Apêndice VII – Inventário de Recursos Secundários: Atividades
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Quantidade	Classificação
Atividades	Gastronomia	Pratos Típicos	Sines Município	10	5
		Doçaria Regional		2	5
	Circuitos Turísticos	Circuito de Manutenção de Porto Covo Percurso Pedestre da Lagoa da Sancha		2	5

Apêndice VIII – Inventário de Recursos Secundários: Equipamentos
 Fonte: Elaboração própria

Tipologia	Categorias	Recurso	Fonte	Quantidade	Classificação
Equipamentos	Animação e vários	Centros Comerciais	Sines Município e RNT	1	2
		Mercado Municipal		1	
	Turísticos	Restaurantes		20	5
		Parques de Campismo		4	
		Hotéis		2	
		Turismo em Espaço Rural		5	
		Aparthotéis		2	
		Agências de Viagens		9	
		Postos de Turismo		2	
	Rent-a-car	6			
Transportes	Aéreos (Aeródromos)	1	5		
	Ferrovíarios (Estações)	1			
	Rodoviários (Redes)	1			
Infraestruturas sociais	Portos	3	5		
	Estradas	3			