

NUNO MIGUEL DE
AZEVEDO BASTOS

**PLANO DE NEGÓCIO PARA A
VINOTECA IN MONTIJO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Gestão em Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

ORIENTADORES

Prof^a Doutora Teresa Costa

Prof^o Doutor Pedro Mares

Outubro de 2024

NUNO MIGUEL DE AZEVEDO BASTOS **PLANO DE NEGÓCIO PARA A
VINOTECA IN MONTIJO**

JÚRI

Presidente: Prof^a Coordenadora MariaTeresa Gomes Valente da Costa, IPS

Orientador: Prof^o Adjunto Pedro Miguel Mares, IPS

Vogal: Prof^a Adjunta Maria João Lima, IPS

19 de Novembro de 2024

Agradecimentos

A concretização de um mestrado é uma longa viagem, que inclui uma trajetória permeada por numerosos desafios, incertezas, alegrias, tristezas e muitos percalços pelo caminho, que reúne contribuições de vários atores, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da viagem.

A viagem até aqui foi de grandes lutas e conquistas e nesta etapa da minha vida gostaria de endereçar os meus agradecimentos a todos quanto fizeram parte dela.

À minha esposa, Ana Paula, por todo apoio e compreensão nos dolorosos momentos da caminhada, auxiliando-me em tudo que necessitei, suportando-me nos momentos mais difíceis desta caminhada.

Aos meus filhos, meus amores, que, mesmo sem ter a pretensão objetiva de me auxiliarem por ainda serem crianças, nos diversos momentos de carinho e alegria em família, fortaleceram-me e fizeram-me lembrar que era um dever meu vivenciar histórias de superação que um dia pudessem servir de exemplo para eles.

Aos meus colegas de curso, especialmente ao José Luiz Telles. Obrigado por fazerem desse tempo um lugar de partilha, muito mais do que competir.

Aos meus orientadores, a professora Teresa Costa e o professor Pedro Mares, pela orientação e pelos comentários críticos.

Resumo

O plano de negócios é um documento estratégico essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, atuando como um guia para decisões e ações necessárias. O plano de negócios é um documento que descreve uma oportunidade de negócio, o seu desenvolvimento e expectativas de sucesso, abrangendo aspetos desde a ideia central até estratégias de marketing e finanças.

No caso do projeto da Vinoteca in Montijo, situada na região de Setúbal, o foco está no enoturismo, uma forma de turismo que, além de ser cada vez mais popular ao redor do mundo, tem Portugal como um dos destinos de destaque.

O enoturismo, ou turismo relacionado ao vinho, oferece uma experiência única que vai muito além da simples apreciação de vinhos e paisagens deslumbrantes. Ele proporciona uma imersão rica na cultura vinícola local e traz uma série de benefícios para a saúde e bem-estar, tanto físicos quanto mentais. Ao explorar adegas, participar de degustações e aprender sobre a produção de vinhos, os visitantes estão experimentando um turismo que combina lazer, cultura e saúde de maneira única e enriquecedora. Esta é a base para a Vinoteca in Montijo, que busca oferecer uma experiência autêntica, imersiva e focada na valorização da cultura vinícola da região de Setúbal.

O projeto aborda o enoturismo na região e Setúbal, destacando o seu potencial turístico e a cultura vinícola. A Vinoteca in Montijo, um projeto de enoturismo na Região de Setúbal, aspira ser uma referência pela excelência na experiência do cliente, valorização da cultura local e promoção da sustentabilidade. A missão é oferecer experiências autênticas a maiores de 18 anos, revelando o processo de produção do vinho e as tradições culturais da região. Os valores incluem excelência, hospitalidade, sustentabilidade, respeito e paixão pela cultura setubalense. O plano estratégico da Vinoteca inclui objetivos como aumentar a carteira de clientes, receita por cliente, visibilidade da marca e obter certificação de sustentabilidade. As estratégias de diferenciação incluem marketing direcionado, parcerias, experiências personalizadas, práticas sustentáveis e atendimento personalizado. Entre os objetivos específicos, destacam-se a identificação das principais características dos produtos a serem comercializados, a análise do mercado relativo a produtos similares — incluindo a identificação dos clientes, fornecedores e principais concorrentes —, a apresentação da estratégia de marketing e do enquadramento operacional, e a avaliação da política económico-financeira.

Palavras-chave: Bem-Estar, Enoturismo, Plano de Negócios, Marketing.

Abstract

The business plan is an essential strategic document for the success of any enterprise, acting as a guide for decisions and necessary actions. A business plan is a document that describes a business opportunity, its development and expectations of success, covering aspects from the central idea to marketing and financial strategies.

The business plan is an essential strategic document for the success of any enterprise, acting as a guide for decisions and necessary actions. It describes a business opportunity, its development and expectations of success, covering aspects ranging from the central idea to marketing and financial strategies. In the case of the Vinoteca in Montijo project, located in the Setúbal region, the focus is on wine tourism, a form of tourism which, as well as being increasingly popular around the world, has Portugal as one of its leading destinations.

Wine tourism, or tourism related to wine, offers a unique experience that goes far beyond the simple appreciation of wines and stunning landscapes. It provides a rich immersion in the local wine culture and brings a host of health and well-being benefits, both physical and mental. By exploring wineries, taking part in tastings and learning about wine production, visitors are experiencing tourism that combines leisure, culture and health in a unique and enriching way. This is the basis for Vinoteca in Montijo, which seeks to offer an authentic, immersive experience focused on enhancing the wine culture of the Setúbal region.

The project focuses on wine tourism in the Setúbal region, highlighting its tourism potential and wine culture. Vinoteca in Montijo, a wine tourism project in the Setúbal region, aspires to be a benchmark for excellence in customer experience, valorisation of local culture and promotion of sustainability. The mission is to offer authentic experiences to people over the age of 18, revealing the wine production process and the cultural traditions of the region. The values include excellence, hospitality, sustainability, respect and passion for the culture of Setubal.

Vinoteca's strategic plan includes objectives such as increasing the client portfolio, revenue per client, brand visibility and obtaining sustainability certification. Differentiation strategies include targeted marketing, partnerships, personalised experiences, sustainable practices and personalised service. Specific objectives include identifying the main characteristics of the products to be commercialised, analysing the market for similar products - including identifying customers, suppliers and main competitors - presenting the marketing strategy and operational framework, and assessing the economic and financial policy.

Keywords: Wellbeing, Wine Tourism, Business Plan, Marketing.

Índice

Resumo	IV
Abstract	V
Índice Figuras.....	VIII
Índice Tabelas	IX
Siglas e Acrónimos	X
1 Introdução	1
1.1 Contextualização do Projeto	1
1.2 Objetivos do Plano de negócios	1
1.3 Conceito Bem-Estar	2
1.4 Conceitos introdutórios: Turismo, Turista e Experiência turística	4
1.5 Conceito Enoturismo	6
2 Gestão Estratégica e Ferramentas de Planeamento.....	7
2.1 Conceito Plano de negócio.....	8
3. Plano de Negócios da Vinoteca in Montijo.....	9
3.1 Sumário Executivo.....	9
3.2 Apresentação da empresa	10
3.3. Análise do Meio envolvente.....	11
3.3.1 Análise da Envolvente Mediata – Análise PESTAL	11
3.3.2 Análise da Envolvente Imediata.....	17
3.4. Plano Estratégico	34
3.4.1 Visão, Missão e Valores	35
3.4.2 Localização e Infraestruturas	36
3.4.3 Serviços Oferecidos	37
3.4.4 Objetivos Estratégicos	38
3.4.5 Estratégias de Diferenciação.....	39
3.4.6 Alianças e Parcerias	41

3.5 Planos de Implementação	42
3.5.1 Plano Operacional.....	42
3.5.2 Plano de Marketing	44
3.5.3 Plano Económico-Financeiro.....	49
3.5.4 Fontes de Financiamento	57
3.5.5 Análise de Viabilidade	58
3.5.6 Gestão de Riscos	61
3.5.7 Planos de Mitigação	62
4 Conclusão.....	63
Bibliografia	65
Anexos	73

Índice Figuras

Figura 1 - PESTAL	11
Figura 2 - Modelo Cinco Forças	25
Figura 3 - Esquema Análise SWOT	31

Índice Tabelas

Tabela 1 - Análise PESTAL	15
Tabela 2 - Análise da concorrência	23
Tabela 3 - Análise das 5 Forças.....	29
Tabela 4 - Análise SWOT	32
Tabela 5 - SWOT Cruzada	33
Tabela 6 - Vendas	50
Tabela 7 - Custos.....	53
Tabela 8 - Investimentos	53
Tabela 9 - Fundo de Maneio	54
Tabela 10 - Balanço	55
Tabela 11 - Demonstração de Resultados	56
Tabela 12 - Fontes de Financiamento	57
Tabela 13 - Rácios Financeiros	58
Tabela 14 - Indicadores do Risco do Negócio	59
Tabela 15 - Indicadores de Viabilidade.....	60

Siglas e Acrónimos

APENO	Associação Portuguesa de Enoturismo
APHVIN	Associação Portuguesa de História da Vinha e do Vinho
BCG	Boston Consulting Group
CMVMC	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
IA	Inteligência Artificial
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
OIV	Organização Internacional da Vinha e do Vinho
OMS	Organização Mundial da Saúde
OMT	Organização Mundial do Turismo
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PESTAL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	Retorno do investimento
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
VAL	Valor Atualizado Líquido

1 Introdução

1.1 Contextualização do Projeto

Um plano de negócios é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento, seja uma startup inovadora ou um negócio tradicional. Ele funciona como um guia estratégico, ajudando o empreendedor a tomar decisões e executar as ações necessárias para alcançar os seus objetivos.

Um plano de negócios oferece diversos benefícios para os novos negócios. Primeiramente, proporciona clareza e foco, uma vez que o processo de elaboração obriga o empreendedor a definir objetivos, estratégias e metas de forma clara, direcionando a execução do negócio de maneira mais eficaz. Além disso, serve como base para tomadas de decisões estratégicas importantes, tais como a escolha do público-alvo, a definição de preços e a alocação de recursos.

Outro benefício é a capacidade de atrair investidores. Um plano de negócios bem estruturado demonstra a viabilidade do negócio e o potencial de retorno sobre o investimento, sendo essencial para conquistar o interesse de investidores.

A avaliação de riscos é também facilitada através do plano de negócios. Utilizando ferramentas como a análise SWOT e outros instrumentos, é possível identificar e avaliar os riscos potenciais do negócio, permitindo a implementação de medidas de mitigação adequadas.

Por fim, o plano de negócios funciona como um instrumento de monitorização e controlo do desempenho do negócio. Ele possibilita que o empreendedor acompanhe o progresso em relação às metas definidas e faça os ajustes necessários para garantir o sucesso do empreendimento.

O enoturismo na região de Setúbal é uma excelente oportunidade de negócio, dado o interesse crescente dos turistas em experiências autênticas e culturais ligadas ao vinho. A personalização de uma viatura para o transporte de clientes até as vinhas adiciona um toque único à experiência, demonstrando um cuidado especial com o conforto e a exclusividade dos serviços oferecidos. Este elemento do plano de negócios pode ser um diferencial importante, reforçando o conceito de turismo de qualidade e proximidade com a cultura vinícola local.

1.2 Objetivos do Plano de negócios

O presente plano de negócios tem como objetivo principal apresentar um projeto viável e promissor de enoturismo na região de Setúbal, zona reconhecida pelo seu alto potencial

turístico e rica cultura vinícola. Através de uma análise aprofundada do mercado, da região e do potencial do enoturismo, este plano procura alcançar alguns objetivos específicos tais como:

- Oferecer aos Visitantes uma Experiência Única e Autêntica, criando roteiros turísticos personalizados que combinam degustação de vinhos, proporcionar aos visitantes a oportunidade de interagir com os produtores de vinho e aprender sobre o processo de vinificação e oferecer experiências autênticas que conectem os visitantes à cultura e à tradição vinícola da região de Setúbal.
- Contribuir para o Desenvolvimento da Economia Local, gerando emprego e rendimento através da criação de novos negócios e da expansão da atividade turística na região, estimulando o desenvolvimento da infraestrutura local, e promovendo a valorização dos produtos locais, como vinhos, azeite e outros produtos gastronómicos.
- Promover a Cultura e a Gastronomia da Região de Setúbal, divulgando a história e cultura da região através de visitas a monumentos históricos, museus e outros pontos de interesse turístico e contribuindo para a preservação da identidade cultural da região de Setúbal.
- Consolidar o Enoturismo, desenvolvendo um modelo de negócio sustentável para o projeto de enoturismo, com foco na qualidade dos serviços e na satisfação dos clientes.
- Gerar Lucros, alcançando um retorno sobre o investimento (ROI) positivo num prazo de tempo definido, garantir a sustentabilidade financeira do negócio a longo prazo.

Ao alcançar estes objetivos, o projeto de enoturismo em Setúbal tem o potencial de contribuir significativamente para o desenvolvimento da região, gerando benefícios para a economia local, para a cultura e para a comunidade em geral.

1.3 Conceito Bem-Estar

O conceito de bem-estar tem evoluído ao longo do tempo, tornando-se um termo amplamente utilizado, especialmente no contexto moderno, onde saúde e qualidade de vida são preocupações centrais. O termo "wellness" surgiu como um neologismo, combinando as palavras "wellbeing" (bem-estar) e "fitness" (aptidão física), e foi popularizado pelo médico norte-americano Halbert L. Dunn, considerado o “pai do movimento do bem-estar”. Dunn (1961) apresentou o conceito de bem-estar como uma abordagem integrada para maximizar o

potencial humano, indo além da simples ausência de doenças e focando num funcionamento otimizado e holístico do indivíduo. Hettler (1980) descreve-o como um estado ótimo de saúde física, mental e emocional, alcançado por meio de escolhas preventivas de estilo de vida e decisões de autocuidado. Esse conceito realça a responsabilidade pessoal em adotar hábitos que melhorem a qualidade de vida, alinhando-se à visão da Organização Mundial da Saúde (OMS), que, em 1948, definiu saúde como um estado de "completo bem-estar físico, mental e social" e não apenas a ausência de enfermidades.

Ferreira (2011) complementa essa discussão ao afirmar que o termo *wellness* combina o "estar bem", relacionado à saúde e ao prazer (*wellbeing*) e a "boa forma física", destacando a estética e a aptidão. Cunha (2006) reforça esta definição, associando *wellness* a um estado de equilíbrio entre corpo, mente e espírito, alcançado por meio de cuidados com a beleza, nutrição saudável, relaxamento e atividades mentais.

A complexidade em definir o que constitui o bem-estar para um indivíduo reside na sua subjetividade. O que é considerado "bom" para uma pessoa pode não ser para outra, uma vez que os seres humanos tendem a procurar aquilo que acreditam que lhes proporcionará maior prazer e equilíbrio, minimizando a dor (Kay Smith & Diekmann, 2017). Esta procura individual por prazer e equilíbrio reflete a natureza subjetiva do bem-estar, que pode variar amplamente entre diferentes pessoas e contextos.

O bem-estar tem sido abordado de maneira ampla por filósofos e economistas, que discutem a sua relevância para a sociedade em geral, assim como num sentido mais restrito, focando no funcionamento positivo de um indivíduo (Pyke et al., 2016). Esta dualidade na abordagem do bem-estar ressalta a importância de considerar tanto fatores económicos como psicológicos na avaliação do estado de bem-estar de uma população.

Na sociedade moderna, o foco no bem-estar reflete uma mudança de paradigma, da luta contra as doenças para o objetivo de viver bem. Com o aumento da longevidade e o envelhecimento da população, a procura por uma vida com maior qualidade torna-se cada vez mais relevante. Neste contexto, o mercado de produtos e serviços direcionados ao bem-estar cresce sucessivamente, considerando à procura de indivíduos que pretendem um equilíbrio entre corpo, mente e estilo de vida saudável.

O conceito de bem-estar, especialmente na sua forma de *wellness*, representa uma evolução significativa na maneira como entendemos saúde e qualidade de vida. A intersecção entre saúde, prazer e aptidão física destaca a importância de uma abordagem holística que considere as necessidades e percepções individuais.

1.4 Conceitos introdutórios: Turismo, Turista e Experiência turística

O turismo é um fenómeno multifacetado, com múltiplas definições e interpretações. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), este pode ser entendido como um fenómeno social, cultural e económico que envolve a movimentação de pessoas para fora do seu ambiente habitual, motivadas por razões pessoais, profissionais ou de negócios. Estes indivíduos, denominados visitantes, participam de diversas atividades, muitas das quais resultam em despesas turísticas. A OMT destaca que o turismo engloba todas as atividades realizadas durante uma viagem a locais fora do contexto cotidiano, por um período não superior a um ano, com finalidades diversas, como lazer, negócios, estudo ou saúde, desde que não incluam atividades remuneradas no destino visitado (UNWTO, 2008).

O turismo moderno, tal como o concebemos hoje, remonta ao século XIX, quando Thomas Cook organizou, em 1841, a primeira viagem comercial. Cook, posteriormente, fundou uma agência de viagens que se tornou uma referência global, criando um modelo para a indústria turística que proliferou mundialmente (Carrasqueira, 2012; Enzensberger, 1996). No entanto, a falência da Thomas Cook em 2019, após 178 anos de operação, destaca o impacto das mudanças digitais e a crescente concorrência no setor turístico (Diário de Notícias, 2019). No contexto atual, como aponta Beni (2019), o turismo é caracterizado pela supersegmentação da procura, flexibilidade na oferta e crescente integração regional.

O setor turístico é intrinsecamente dependente de relações interpessoais, uma vez que envolve interação direta entre as pessoas. O nível de participação do turista é elevado, dado que a produção e o consumo dos serviços turísticos ocorrem de forma simultânea. Nesta perspectiva, o turista assume o papel de "ator" principal na sua própria experiência de viagem, procurando experiências únicas e diferenciadoras. A partir desta procura, emerge o conceito de "Turismo de Experiência", no qual o turista torna-se o protagonista da sua jornada. Compreender as expectativas dos turistas atuais torna-se fundamental para fornecer experiências que vão de acordo com às suas necessidades, uma vez que eles desempenham um papel central na criação de valor para o destino visitado (Pine & Gilmore, 1999).

Krippendorf (2003) argumenta que o ser humano não nasce turista, mas a curiosidade inata e a necessidade de mobilidade e comunicação levam as pessoas a buscar lazer e uma forma de fugir da rotina cotidiana. Essas ocasiões de lazer são vistas como oportunidades de autoconhecimento, permitindo ao turista reconectar-se consigo mesmo e reencontrar sua harmonia interior. Cohen (1974) reforça essa ideia ao afirmar que uma das características essenciais do turismo é a ruptura com a rotina diária e a busca por experiências incomuns, o

que oferece ao indivíduo uma sensação de liberdade e renovação. Dessa forma, o turismo transcende o movimento físico, envolvendo também uma transformação pessoal e emocional.

As experiências turísticas, por sua natureza subjetiva, são individuais e variam conforme o contexto e as emoções de cada participante. Otto e Richie (1996) definem as experiências turísticas como "o estado mental subjetivo sentido pelos participantes durante um encontro de serviço" (p. 166). Devido à sua subjetividade, a mesma experiência pode gerar sentimentos diferentes em cada indivíduo, ressaltando a importância da personalização nos serviços turísticos. Os turistas, portanto, procuram experiências que alinhem-se ao seu estilo de vida, ao mesmo tempo em que procuram escapar do cotidiano e vivenciar novas sensações prazerosas (Pousman, 2010).

Neste contexto, Pousman (2010) identifica quatro categorias principais de prazer que compõem uma experiência turística significativa:

1. Prazer sensorial ou físico: Relacionado a estímulos sensoriais agradáveis, como paisagens memoráveis, aromas, sons, sabores e sensações táteis, que geram memórias duradouras.
2. Prazer social: Decorrente da interação com outros indivíduos durante a experiência, como em hotéis, restaurantes e eventos, onde os vínculos sociais contribuem para a criação de experiências memoráveis.
3. Prazer emocional: Proveniente de sentimentos, ideias e pensamentos gerados durante a viagem, em que a imagem mental de um destino e as expectativas associadas provocam reações emocionais intensas.
4. Prazer intelectual: Resultante de estímulos cognitivos e do envolvimento com a complexidade cultural, histórica ou natural do destino, como visitas a sítios históricos, apreciação de arte ou a degustação de vinhos.

Uma experiência turística memorável ocorre quando há uma integração equilibrada destes quatro tipos de prazer. A combinação de estímulos sensoriais, sociais, emocionais e intelectuais potencia o impacto da viagem, tornando-a uma experiência transformadora e enriquecedora para o turista. Assim, o turismo não se restringe ao ato de viajar, mas abrange uma experiência mais ampla, marcada pela subjetividade e pela procura de satisfação em diferentes níveis.

1.5 Conceito Enoturismo

O enoturismo, definido como a atividade turística que combina a visita a vinícolas com a degustação de vinhos e a apreciação da cultura do vinho (Monteiro & Costa, 2019), emerge como uma experiência única e memorável para os amantes da bebida milenar. Mais do que um simples passeio, o enoturismo proporciona uma imersão completa no universo vinícola, desde o cultivo das uvas até a produção e degustação dos vinhos.

Ao embarcar numa jornada de enoturismo, os visitantes são convidados a desvendar os segredos da produção do vinho, desde os cuidados meticulosos com os vinhedos até a complexa arte da vinificação. As visitas guiadas pelas adegas revelam os processos tradicionais e inovadores utilizados na produção, além de oferecerem a oportunidade de conhecer a história e a filosofia por trás de cada rótulo (Cascais & Costa, 2018).

A degustação de vinhos é um dos pontos altos do enoturismo. Guiados por especialistas, os visitantes aprendem a analisar as características visuais, olfativas e gustativas dos vinhos, apreciando a variedade de aromas, sabores e texturas que cada rótulo oferece. A degustação também promove a descoberta de novas uvas e estilos de vinho, expandindo o conhecimento e o paladar dos enoturistas (Pires, Costa, & Monteiro, 2017).

O enoturismo oferece diversos benefícios para os turistas, proporcionando experiências únicas e enriquecedoras, além de contribuir para a economia local. As adegas beneficiam do aumento do fluxo de visitantes, gerando rendimentos e promovendo os seus produtos. As comunidades locais também beneficiam do desenvolvimento do turismo, com a criação de empregos e a valorização da cultura local (Monteiro & Costa, 2019).

O enoturismo vai além da degustação de vinhos, proporcionando uma imersão completa na cultura e história das regiões vinícolas. Os visitantes podem conhecer a gastronomia local, com pratos típicos harmonizados com os vinhos da região, apreciar a arquitetura das adegas e dos povoados, e participar em eventos culturais como festivais de vinho e música (Santos & Mendes, 2016).

Reconhecido como uma fileira do turismo em franca ascensão, o enoturismo tem atraído crescente atenção de estudiosos e académicos, bem como um interesse crescente por parte dos turistas. A sua definição abrange movimentos motivados pelo conhecimento sobre vinhos e os processos de produção, com o intuito de realizar degustações e aprofundar o entendimento sobre a bebida. Segundo Hall et al. (2008), o enoturismo envolve “visitas a adegas, vinhas, festivais do vinho e experiências vitivinícolas, onde a degustação de vinhos e

a exploração dos atributos de uma região vinícola são os principais motivadores para os visitantes”.

Em Portugal, o enoturismo é destacado como um dos dez principais produtos turísticos estratégicos no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), destacando a importância para o desenvolvimento da atividade turística nacional. Esta tipologia de turismo possui uma ampla abrangência, evidenciando a sua capacidade de integração com outros produtos turísticos, tornando-se um complemento significativo a outras motivações.

Atualmente, o turismo está a tornar-se uma atividade cada vez mais dinâmica, especialmente em resposta às crescentes exigências dos turistas, que procuram experiências mais completas e estimulantes nas suas viagens. O enoturismo, com a vasta oferta de experiências, posiciona-se como uma resposta eficaz a esta procura, proporcionando experiências memoráveis para os visitantes.

2 Gestão Estratégica e Ferramentas de Planeamento

A Gestão Estratégica permite que as organizações planeiem e definam os seus caminhos com base nos objetivos propostos. Essencialmente, a estratégia é formada por um conjunto de ações planeadas e executadas com o objetivo de orientar a organização em direção às suas metas, antecipando tanto os comportamentos internos — como os relacionados aos aspectos financeiros e humanos — quanto os comportamentos externos, como as tendências de mercado e as atitudes dos consumidores.

Segundo Mainardes et al. (2014), uma gestão estratégica envolve um conjunto de ações que permite aos gestores definir a missão, os objetivos e o caminho a seguir, levando em consideração o ambiente interno e externo da organização.

Grant (2010) complementa, afirmando que a gestão estratégica está diretamente relacionada ao foco das empresas na competitividade e na obtenção de vantagens competitivas.

O processo de gestão estratégica geralmente abrange três fases principais: formulação, implementação e avaliação/controlar da estratégia. Durante a fase de formulação, são definidas a missão e a visão da empresa, identificadas como ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como as forças e fraquezas internas, e definidas os objetivos de longo prazo e as estratégias a seguir. A implementação da estratégia exige o estabelecimento de metas de curto prazo, a mobilização dos colaboradores e a criação de uma cultura que favoreça a execução da estratégia. Já a fase de avaliação envolve uma reanálise dos fatores internos e externos, a medição do desempenho e a adoção de ações corretivas, conforme destacado por David (2011).

Apesar da ampla variedade de ferramentas disponíveis aos gestores, observa-se que continuam a utilizar predominantemente ferramentas de análise interna e externa, em vez de adotarem métodos mais inovadores e dinâmicos (Tassabehji & Isherwood, 2014). As críticas têm surgido em relação ao uso de ferramentas estratégicas tradicionais, como SWOT, PEST e a matriz BCG, em ambientes de negócios contemporâneos (Jarratt & Stiles, 2010). Por exemplo, Osterwalder e Pigneur (2014) argumentam que, embora a análise SWOT seja atraente pela sua simplicidade, pode levar a discussões e à falta de resultados práticos, oferecendo pouca orientação sobre os aspectos organizacionais que realmente merecem um estudo mais profundo, o que pode gerar desmotivação entre os gestores.

Albana et al. (2017) realizaram uma pesquisa empírica sobre o uso de ferramentas e técnicas estratégicas no período de 1990 a 2015, revelando as dez ferramentas mais utilizadas globalmente: SWOT, benchmarking, PEST, análise de planos, declarações de missão e visão, as cinco forças de Porter, análise financeira, fatores-chave de sucesso, análise custo-benefício e satisfação dos clientes.

Em Portugal, Oliveira (2008) analisou as grandes empresas e constatou que as ferramentas estratégicas mais populares eram a análise SWOT, a análise de cenários e o brainstorming, a racionalidade e a eficiência são os principais critérios para a escolha destas ferramentas.

Mais recentemente, Nobre (2016), num estudo com as 1000 maiores empresas portuguesas, também concluiu que a análise SWOT, o brainstorming e o benchmarking continuam a ser as ferramentas mais utilizadas.

2.1 Conceito Plano de negócio

O plano de negócios é uma ferramenta indispensável para qualquer empreendedor que deseja estruturar e direccionar o seu negócio. Segundo Nunn e McGuire (2010), citado por Freire (2013, p. 10), um plano de negócios “é o produto tangível de um pensamento estratégico ou de um planeamento de processos”. Esta definição ressalta a importância do planeamento estratégico na criação de um documento que não apenas apresenta a visão do negócio, mas também serve como um guia prático para a sua implementação.

Segundo Dornelas (2009, p. 17), "um plano de negócios é um documento formal que descreve uma oportunidade de negócio, como será explorada e quais são as expectativas de sucesso". Em outras palavras, ele detalha todos os aspetos do negócio, desde a ideia central até as estratégias de marketing e financeiras.

Santos e Pinheiro (2017) destacam que a criação de um plano de negócios é fundamental, pois permite organizar as ideias e realizar um planeamento detalhado. Além disso, este processo contribui para mitigar os riscos de fracasso, especialmente na fase inicial da atividade ou durante sua expansão. Por meio do plano, o empreendedor obtém uma compreensão mais clara do caminho a seguir para atingir os objetivos propostos.

Greggio e Jaronski (2020) acrescentam que o plano de negócios descreve o empreendimento antes da sua abertura, permitindo avaliar se os resultados esperados estão alinhados com os objetivos dos fundadores. Ajuda a identificar possíveis problemas e falhas antecipadamente, possibilitando o desenvolvimento de soluções alternativas, sempre com foco em aproveitar as oportunidades de mercado.

O plano de negócios cumpre uma função dupla: internamente, orienta a implementação do projeto de investimento; externamente, serve como uma apresentação para possíveis investidores. McKeever (2008) observa que, além de documentar a estrutura e a criação do negócio, o plano deve projetar o futuro do negócio, detalhar as necessidades de capital e prever o prazo para retorno do investimento.

Conforme apontado por Brad (2014), citado em Rosa (2016, p. 28), o plano de negócios “deve ser realista, credível, ambicioso e conter indicadores tecnológicos, económicos e financeiros que possam ser atingidos no médio e longo prazo”. É crucial que o plano seja flexível, de modo a se adaptar às constantes mudanças do mercado, onde as incertezas e desafios devem ser continuamente reavaliados pelo empreendedor.

O plano de negócios é uma ferramenta essencial que não apenas orienta o empreendedor na sua trajetória, mas também permite uma visão clara dos objetivos e desafios a serem enfrentados. A elaboração cuidadosa pode ser a chave para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

3. Plano de Negócios da Vinoteca in Montijo

3.1 Sumário Executivo

O Plano de Negócios da Vinoteca in Montijo tem como objetivo principal a definição de uma estratégia para a criação de uma nova empresa, além de avaliar sua viabilidade económico-financeira ao longo dos primeiros cinco anos de atividade. Este projeto de enoturismo na Região de Setúbal aspira a se tornar uma referência pela excelência na experiência do cliente, valorização da cultura local e promoção da sustentabilidade.

A missão da Vinoteca in Montijo é oferecer experiências autênticas a maiores de 18 anos, revelando o processo de produção do vinho e as tradições culturais da região. A empresa será constituída por um sócio com conhecimento nas áreas de recursos humanos e gestão hoteleira.

A ideia para este projeto surge, em primeiro lugar, da necessidade de criar o próprio emprego e, em segundo lugar, do elevado crescimento na procura por enoturismo, que é destacado como um dos dez principais produtos turísticos estratégicos no Plano Estratégico Nacional do Turismo.

Os maiores desafios enfrentados pela Vinoteca in Montijo incluem a expansão do negócio e a obrigatoriedade de oferecer um serviço de alta qualidade e que responda às necessidades dos turistas cada vez mais exigente.

Os objetivos definidos para a empresa incluem um crescimento das vendas na ordem de 50% ao final dos primeiros cinco anos, aumento da notoriedade da marca e fidelização dos clientes.

A Vinoteca in Montijo estará situada numa localização estratégica, esta localização privilegiada facilita o acesso dos clientes, tornando a Vinoteca um destino ideal para quem procura uma experiência única de enoturismo.

O investimento inicial previsto é de 47.000€, composto por 30% de capitais próprios e 70% de financiamento bancário. De acordo com o plano de negócios apresentado, a empresa é considerada viável do ponto de vista económico e financeiro. Após os primeiros cinco anos de atividade, o Valor Líquido Atualizado é estimado em 755.591€, e a Taxa Interna de Rentabilidade é de 59,8%.

3.2 Apresentação da empresa

A essência do negócio é desenvolver um projeto de enoturismo voltado para pequenos produtores. Embora as empresas de enoturismo já seja bastante comum na região de Setúbal, a zona do Montijo apresenta-se como uma oportunidade promissora para a sua implementação. Além do foco tradicional, a proposta é incluir experiências inovadoras que proporcionem sensações de bem-estar, variedade e equilíbrio ao turista.

A Vinoteca no Montijo, um projeto de enoturismo na região de Setúbal, pretende se destacar pela excelência na experiência do cliente, valorização da cultura local e promoção da sustentabilidade. A missão é oferecer vivências históricas para maiores de 18 anos, explorando o processo de produção do vinho e as tradições culturais da região. Os valores que guiam o

projeto incluem excelência, hospitalidade, sustentabilidade, respeito e paixão pela cultura setubalense.

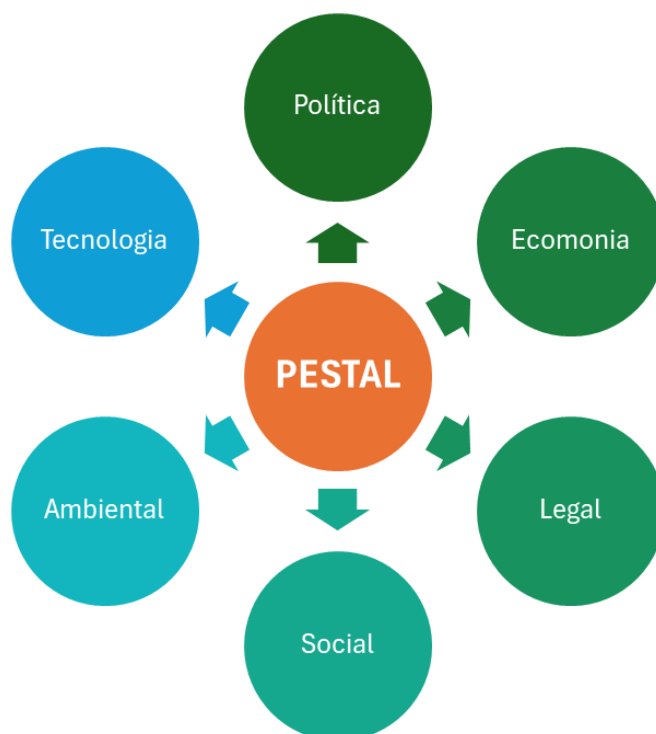
O promotor do projeto, Nuno Miguel de Azevedo Bastos, 42 anos, é licenciado em Gestão de Recursos Humanos e está a frequentar um mestrado em Gestão em Hotelaria de Saúde e Bem-Estar. Com 20 anos de experiência na hotelaria e restauração, atua como assessor de operações numa multinacional e vê este projeto como uma oportunidade para iniciar a sua carreira como empresário, ambicionando prosperar no setor.

3.3. Análise do Meio envolvente

3.3.1 Análise da Envoltente Mediata – Análise PESTAL

O enoturismo, emerge como um segmento promissor para o desenvolvimento regional e a diversificação da oferta turística em Setúbal. Para que este potencial seja plenamente explorado, é fundamental realizar uma análise PESTAL (Política, Economia, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) aprofundada, mapeando as oportunidades e desafios que o contexto local apresenta.

Figura 1 - PESTAL



Fonte: elaboração própria

A análise do mercado e do ambiente mediato é uma ferramenta essencial para empresas e organizações que procuram navegar com sucesso no cenário dinâmico e competitivo de hoje. Ao compreender as características do mercado, as tendências em evolução e as influências externas que impactam seus negócios, é possível tomar decisões estratégicas mais informadas e eficazes.

O mercado é um espaço onde se realizam trocas entre compradores e vendedores, envolvendo produtos, serviços ou ideias. É fundamental identificar o mercado-alvo, ou seja, o grupo de consumidores para o qual a empresa direciona seus produtos ou serviços (Smith A. , 2019). A análise da concorrência é crucial para entender as estratégias dos rivais, seus pontos fortes e fracos, e como eles se diferenciam da empresa em questão (Porter, 1980). É essencial acompanhar as tendências do mercado, como novas tecnologias, mudanças nos hábitos de consumo e preferências dos consumidores, para se manter competitivo e relevante (Kotler & Keller, 2016).

Ao mergulhar na envolvente mediata devemos verificar os seguintes pontos:

- Fatores Económicos: Aspectos como o crescimento do PIB, a taxa de inflação e a taxa de juros influenciam o poder de compra dos consumidores e o desempenho das empresas (Mankiw, 2020).
- Fatores Sociais: Fatores como a demografia, a cultura, os valores e o estilo de vida da população influenciam diretamente a procura dos consumidores e as estratégias de marketing das empresas (Solomon, 2018).
- Fatores Tecnológicos: O avanço das tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, blockchain e internet das coisas, abre novas possibilidades para as empresas, mas também exige adaptação e inovação (Brynjolfsson & McAfee, 2014).
- Fatores Políticos e Legais: Leis, regulamentações e políticas governamentais podem influenciar significativamente as operações das empresas, exigindo compliance e adaptação às novas regras (Farazdakis, 2018).
- Fatores Ambientais: A crescente preocupação com a sustentabilidade e as mudanças climáticas exige das empresas práticas ecologicamente corretas e socialmente responsáveis (Shrivastava, 2001).

A análise de mercado revela um cenário extremamente favorável para o desenvolvimento do projeto de enoturismo em Setúbal.

O setor do turismo, tanto doméstico quanto internacional, está em franca expansão, impulsionado por diversos fatores, como o aumento do rendimento disponível da população, a facilidade de acesso a informações e a procura por experiências autênticas e diferenciadas (Dornelas, 2019).

A economia portuguesa apresenta sinais de recuperação, o que contribui para o aumento do rendimento disponível da população e, conseqüentemente, para o consumo de produtos e serviços turísticos (Ministério da Economia, 2023). O enoturismo consolida-se como um segmento de mercado promissor, atraindo visitantes interessados em cultura, gastronomia, paisagens naturais e experiências memoráveis.

Pela análise feita verificamos os seguintes fatores:

- **Fatores Económicos:**

O Banco de Portugal (Banco de Portugal, 2023) prevê uma trajetória de crescimento positivo para a economia portuguesa, com taxas de crescimento previstas de 1,2% em 2024, 2,5% em 2025, e cerca de 2% em 2025 e 2026. No entanto, o país tem registado uma desaceleração significativa da atividade económica desde o segundo trimestre de 2023. Este abrandamento pode ser atribuído aos efeitos da agressão militar russa contra a Ucrânia, incluindo o aumento da incerteza geopolítica e a crise energética na Europa, que levaram ao aumento dos custos e dos preços e à redução da confiança entre os agentes económicos. O consumo privado, depois de ter crescido ligeiramente em 0,9% em 2023, deverá acelerar em 2024 para 3,2% e abrandar nos anos seguintes para 1,6%, um crescimento inferior ao do período anterior à pandemia (média de 2,6% em 2015–19) Esta evolução reflete aumentos do emprego e dos salários nominais — progressivamente menores — e o crescimento mais contido dos preços. As medidas do Orçamento do Estado para 2024, em particular a redução dos impostos sobre as famílias e o aumento das prestações sociais, têm também um contributo significativo para o aumento do rendimento disponível em 2024 e 2025.

Fatores Sociais:

A população portuguesa era de 10,3 milhões em 2021, um ligeiro decréscimo em relação a 2011, no entanto, na região de Setúbal verifica-se exatamente o oposto, a população residente sofreu um aumento. Os cidadãos estrangeiros a residir em Portugal aumentou 5,6% em 2021, na região de Setúbal aumentou em 9,8%(INE, 2022). O envelhecimento da população continua a crescer, o número de pessoas com mais de 65 continua a aumentar (INE, 2022).

Fatores Tecnológicos:

A tecnologia tem sido cada vez mais utilizada na promoção de destinos e produtos turísticos e tem um papel determinante, pois permite chegar a um público cada vez maior. As

redes sociais são igualmente importantes, pois permitem aos viajantes partilharem as suas viagens e as suas experiências. Pode-se, mesmo, falar de um turismo 4.0 (Pencarelli, 2020), na medida em que a tecnologia tem sido transformadora no sector do turismo e, ainda, melhora a experiência do cliente, antes, durante e após a viagem. Em relação à produção do vinho, existem inúmeras aplicações tecnológicas que vão da utilização de drones para monitorizar a vinha (Miller et al., 2020) a sistemas de irrigação com sensores que permitam um consumo de água mais eficiente (Ooi et al., 2008), até dispositivos de novas tecnologias que permitem aprimorar o processo de fermentação (Silva & van Wyk, 2021; Sumby et al., 2014).

▪ **Fatores Ambientais:**

As alterações climáticas têm impactado setores importantes da agricultura em escala mundial. A viticultura também tem sido ameaçada pelos eventos extremos em muitas regiões. As alterações climáticas são uma das maiores ameaças à aptidão vitivinícola, com impacto em algumas regiões vitícolas em todo o mundo. O aumento das temperaturas, a alteração dos padrões de precipitação, e eventos climáticos extremos como secas e inundações estão todos a afetar as vinhas e as uvas que produzem (Meztger & Rounsevell, 2011). A sustentabilidade ambiental na produção vitivinícola tem sido uma preocupação constante dos órgãos reguladores internacionais. A International Organisation of Vine and Wine (OIV) publicou, em 2020, um Guião para a implementação de princípios de sustentabilidade ambiental na produção da viticultura dentre os quais destaca-se a diretriz de desenvolvimento de uma vitivinicultura sustentável com um duplo objetivo de prevenção dos impactos ambientais negativos e de adaptação às alterações climáticas, graças à adaptação das práticas de produção (OIV, 2020). Em regiões rurais como Setúbal, os valores ambientais e a preservação do meio ambiente são especialmente importantes para um estabelecimento de turismo rural e enoturismo. A região é conhecida pela produção de vinho e pela presença de vinhas, o que significa que a proteção do solo, da água e da biodiversidade é crucial para a manutenção da qualidade dos vinhos e do meio ambiente em geral.

• **Fatores Políticos e Legais:**

Portugal lançou em 2019 o Programa de Ação para o Enoturismo 2019 – 2021 que definiu como uma das prioridades estratégicas a proteção, conservação e valorização do “património natural e cultural dos territórios vitivinícolas, promovendo a sustentabilidade dos destinos de enoturismo” (República Portuguesa & Turismo de Portugal, 2019, p. 48). No âmbito do Programa, foram apoiados diversos projetos nesta área através dos instrumentos de apoio financeiro como a Linha de Valorização Turística do Interior; Linha de Apoio ao Turismo Acessível e SI Inovação Empresarial-Produtiva que somaram mais de 60 milhões de euros de

investimento (República de Portugal & Turismo de Portugal, 2022). O setor de vitivinicultura obedece à legislação aplicada à agricultura e, ainda, a normas e regulamentos específicos ao plantio de vinhas. Destacam-se as seguintes legislações: a) Lei 26/2013 que regula “as atividades de distribuição, venda e aplicação de produtos fitofarmacêuticos para uso profissional e de adjuvantes de produtos fitofarmacêuticos” (Lei N. 26, 2013, p. 2100); b) Portaria n.º 54-J/2023, que estabelece as “regras nacionais complementares, para o continente, das intervenções «Reestruturação e conversão de vinhas (biológica)» e «Reestruturação e conversão de vinhas», do domínio «B.3 — Programa Nacional para apoio ao setor da vitivinicultura» do eixo «B — Abordagem setorial integrada» do Plano Estratégico da Política Agrícola Comum, para Portugal (PEPAC Portugal), nos termos do Regulamento (UE) 2021/2115, do Parlamento Europeu e do Conselho e do Regulamento Delegado (UE) 2022/126, da Comissão e do Regulamento de Execução (UE) 2022/1475” (Portaria N. 54-J, 2023, p. 332); c) Natura 2000 - Esta é uma rede de áreas protegidas em toda a UE que visa a conservação da biodiversidade e dos ecossistemas. Vários vinhedos em Portugal estão localizados dentro de sítios Natura 2000, e os proprietários de vinhas são obrigados a cumprir os regulamentos que visam proteger os habitats naturais e as espécies dentro destas áreas (Resolução N- 115-A, 2008). O consumo de bebidas alcoólicas em Portugal, por sua vez, está regulado por um arcabouço legal que abrange desde a proibição de venda de bebidas alcoólicas a menores de 18 anos (Decreto-Lei n.º 50, 2013) , ao exercício da atividade de venda de bebidas alcoólicas em estabelecimentos de restauração e bebidas (Decreto-Lei n.º 106, 2015) até o regime jurídico da publicidade e da promoção comercial de produtos (Lei No 30, 2000) . Em geral, a regulamentação legal de consumo de álcool no país tem como objetivo garantir a segurança dos consumidores e reduzir os efeitos negativos do consumo excessivo de álcool na sociedade.

Tabela 1- Análise PESTAL

Fatores	Exemplo	Descrição
Políticos	Incentivos Governamentais	A existência de políticas públicas de fomento ao enoturismo, como leis de incentivo fiscal e programas de apoio à produção vinícola, pode impulsionar o desenvolvimento do setor em Setúbal (Ministério da Economia, 2023).
	Estabilidade Política	Um ambiente político estável e favorável ao investimento é crucial para atrair capital e garantir a segurança jurídica

		para o desenvolvimento de negócios de enoturismo (Banco Mundial, 2024).
Económicos	Crescimento do Enoturismo	O mercado global de enoturismo apresenta um crescimento constante, o que representa uma oportunidade para Setúbal se posicionar como destino turístico vinícola de referência (Turismo, 2022).
	Poder de compra dos Consumidores	O aumento do poder de compra da população, principalmente das classes média e alta, favorece o consumo de produtos de maior valor agregado, como vinhos e experiências ecoturísticas (INE,2023).
Sociais	Valorização da Cultura do Vinho	A crescente valorização da cultura do vinho entre os consumidores, tanto nacionais quanto internacionais, cria um ambiente propício para o desenvolvimento do enoturismo em diversas regiões (Embrapa, 2023).
	Consciência Ambiental	A crescente consciência ambiental entre os consumidores abre espaço para o desenvolvimento de um enoturismo sustentável em Setúbal, com foco em práticas ecologicamente corretas e socialmente responsáveis (Ministério do Meio Ambiente, 2024).
Tecnológicos	Plataformas Digitais	A utilização de plataformas digitais para divulgação, reserva de experiências e vendas online pode contribuir para a promoção do enoturismo e facilitar o acesso dos consumidores (Sebrae, 2024).
	Tecnologias Aplicadas à Viticultura	A aplicação de tecnologias inovadoras na viticultura, como agricultura de precisão e internet das coisas, pode otimizar a produção de vinho e agregar valor ao produto final (Embrapa, 2023).
Ambientais	Sustentabilidade ambiental	O guia para uma Vitivinicultura Sustentável propõe uma vitivinicultura sustentável que previne impactos ambientais negativos e se adapta às mudanças climáticas por meio da modernização das práticas de produção (OIV, 2020).

Legais	Programa de Ação para o Enoturismo	Uma das prioridades estratégicas é proteger, conservar e valorizar o património natural e cultural dos territórios vitivinícolas, promovendo a sustentabilidade dos destinos de enoturismo (República Portuguesa & Turismo de Portugal, 2019)
--------	------------------------------------	---

Fonte: elaboração própria

A análise PESTAL revela um cenário promissor para o desenvolvimento do enoturismo em Setúbal, com oportunidades em diversos aspetos. No entanto, é importante considerar os desafios e procurar soluções inovadoras para garantir o sucesso do plano de negócios. O investimento em infraestrutura, a qualificação da mão de obra, a promoção do destino e a criação de experiências enoturísticas diferenciadas são alguns dos pontos-chave a serem considerados.

3.3.2 Análise da Envolvente Imediata

Um dos setores que mais têm contribuído para a recuperação económica no país é o turismo. Segundo dados preliminares, o setor aproximou-se dos valores recorde de 2019 nos indicadores principais de dormidas e hóspedes e, ainda, ultrapassou os valores nas receitas turísticas em 15,4% o ano de 2019 (Turismo Portugal, 2023). Cabe destacar, entretanto, que a recuperação do turismo ainda se apresenta de forma desigual, com algumas regiões e segmentos de mercado a recuperar mais rapidamente do que outros. Uma outra questão que merece menção diz respeito à mudança de comportamento dos turistas após a pandemia, no qual há uma maior valorização de experiências ao ar livre e turismo de natureza (Gouveia & Seabra, 2022). O segmento do enoturismo, por sua vez, tem grande potencial de crescimento em Portugal, uma vez que o país possui rica tradição vitivinícola e uma variedade de vinhos de alta qualidade produzidos em diferentes regiões. O enoturismo é uma forma de turismo que envolve visitas a adegas, degustação de vinhos, participação em eventos e festivais relacionados ao vinho, bem como experiências gastronómicas que combinam vinho e comida. A indústria do vinho em Portugal tem se destacado pelo volume de exportações tanto para os países da União Europeia quanto para outros países. No ano de 2022 foram exportados 327,5 milhões de litros num valor de 941,5 milhões de euros com um preço médio de 2,87 euros/litro, registando-se uma ligeira quebra em volume (-0.4%), aumento em valor (+1,5%) e preço médio (+1,9%) face ao período homólogo de 2021 (IVV, 2023). Em relação ao consumo de vinho,

Portugal continua a ser o maior consumidor per capita do mundo, com uma taxa de consumo de 51,9lt por pessoa em 2021, colocando-o em 11º lugar no ranking mundial do consumo de vinho (Roca, 2022). Por outro lado, as projeções para vários países dentro da União Europeia apontam para um crescimento negativo em relação a 2021. Por exemplo, Portugal, o quinto maior produtor europeu, tem uma produção de vinho estimada em 2022 menor em volume em 8% comparado com 2021. A colheita em Portugal, como em muitos outros países da União Europeia, tem sido atingida por calor excessivo durante o verão, associado a pouca pluviosidade (International Organisation of Vine and Wine, 2022). Dada a posição de Portugal como o quinto maior produtor e, ainda, como o maior consumidor per capita de vinho, o país posiciona-se como um destino internacional e doméstico para a atividade de enoturismo. De facto, o país assume a segunda posição no Top-10 mundial como destino de enoturismo. É ultrapassado apenas pela Itália e fica à frente de outras duas grandes potências mundiais na produção de vinho, como são a Espanha e a França (Travel BI & Turismo de Portugal, 2022). Cabe ressaltar, ainda, que o perfil dos visitantes em adegas de todo mundo são de turistas não especialistas que aproveitam estas visitas para se beneficiarem de uma experiência turística extra (2022, p. 15).

A gastronomia e vinhos constitui um ativo qualificador, na estratégia Turismo 2027 (República Portuguesa, 2017), os vinhos portugueses alcançaram muitos prémios e são muito reconhecidos internacionalmente, potenciando o enoturismo. Outro objetivo estratégico é a valorização do território e das suas comunidades, valorizar a autenticidade e a vivência das comunidades locais. O enoturismo é uma forma de turismo sustentável, que pode beneficiar não apenas as adegas, mas também as comunidades locais, promovendo a economia regional e preservando a cultura e o património vitivinícola. Este segmento do turismo alinha-se a um dos objetivos da Estratégia Turismo 2027 de território coeso, na medida em que a procura turística acontece em todo o território, de forma homogénea o que contribui para a coesão social (República Portuguesa, 2017). Além disso, o enoturismo oferece uma oportunidade para os visitantes aprenderem mais sobre a história e tradições de Portugal, enquanto desfrutam de vinhos e gastronomia de alta qualidade. Assim sendo, o enoturismo é um produto turístico de grande interesse, pois quando se visita regiões vnicas também de descobrem paisagens, património, cultura e tradição. Cabe destacar que os stakeholders da indústria do vinho veem no enoturismo uma oportunidade capaz de atrair turistas, mas também os habitantes locais através de atividades de animação turística e promoção de eventos (Travel BI & Turismo de Portugal, 2022, p. 9).

No mundo dinâmico dos negócios, entender o ambiente que rodeia uma empresa ou organização é crucial para o sucesso. A envolvente imediata, também conhecida como microambiente, representa os elementos que impactam diretamente as suas operações e decisões estratégicas.

Existem alguns componentes da envolvente imediata que são:

- **Fornecedores:** Empresas e indivíduos que fornecem à empresa os inputs e recursos necessários para a produção de bens ou serviços. A qualidade, o preço e a confiabilidade dos fornecedores são fatores essenciais para o sucesso da empresa (Porter, 1980).
- **Clientes:** Pessoas ou organizações que compram os produtos ou serviços da empresa. Compreender as necessidades, desejos e comportamentos dos clientes é fundamental para desenvolver estratégias de marketing e vendas eficazes (Kotler & Keller, 2016).
- **Concorrentes:** Empresas que oferecem produtos ou serviços similares aos da empresa em questão. A análise da concorrência permite identificar os pontos fortes e fracos, posicionamento no mercado e estratégias, auxiliando na definição de diferenciais competitivos (Porter, 1980).
- **Parceiros Estratégicos:** Empresas ou organizações com as quais a empresa estabelece parcerias para alcançar objetivos comuns. Parcerias estratégicas podem trazer diversos benefícios, como acesso a novos mercados, compartilhamento de recursos e desenvolvimento de produtos inovadores (George, E., & Bennett, R., 2005).
- **Instituições Financeiras:** Bancos, fundos de investimento e outras instituições que fornecem à empresa recursos financeiros para financiar suas operações e investimentos. As condições de crédito, taxas de juros e disponibilidade de recursos financeiros podem influenciar significativamente a saúde financeira da empresa (Mishkin, F. S., & Shafer, A. H. , 2018).
- **Meios de Comunicação:** Jornais, revistas, televisão, rádio e internet são canais de comunicação que podem influenciar a imagem da empresa e a percepção dos consumidores sobre seus produtos ou serviços. Gerir a comunicação com os meios de comunicação de forma eficaz é crucial para construir uma reputação positiva e fortalecer a marca (Kotler & Keller, 2016).

Para entender profundamente a envolvente imediata, é necessário realizar uma análise abrangente de cada um dos seus componentes.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para analisar a envolvente imediata, como a Análise SWOT, que permite identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta; a Análise da Concorrência, que permite identificar os principais concorrentes da empresa, seus pontos fortes e fracos, posicionamento no mercado e estratégias; a Pesquisa de Mercado, que permite coletar informações sobre os clientes, seus hábitos de consumo, necessidades e desejos; e o Mapeamento de Stakeholders, que permite identificar os principais stakeholders da empresa, seus interesses e expectativas.

3.3.2.1. Análise do Setor

Portugal é um país com uma rica diversidade de regiões vitivinícolas, que se estendem de norte a sul, valorizadas tanto pelas suas paisagens únicas quanto pelas tradições enraizadas. Em cada uma destas regiões, os turistas encontram espaços acolhedores para explorar a cultura local, a gastronomia e, claro, os vinhos. Portugal conta com 14 regiões vinícolas, 33 Denominações de Origem reconhecidas e protegidas, 8 Indicações Geográficas e 11 Rotas de Vinhos, que promovem os vinhos portugueses e o património cultural.

Segundo o presidente da Associação Portuguesa de História da Vinha e do Vinho (APHVIN), essa combinação oferece a Portugal um grande potencial para investimentos no enoturismo, proporcionando retorno financeiro ao setor.

O setor do enoturismo em Portugal tem apresentado um crescimento significativo, refletindo uma tendência de crescimento do turismo em Portugal. Em 2023, o turismo atingiu números recorde, com cerca de 30 milhões de hóspedes e 77,2 milhões de dormidas, o que representa um aumento de 13,3% e 10,7%, respetivamente, em relação a 2022. Este crescimento também superou os níveis anteriores à pandemia, o que confirma a recuperação total do setor. Aproximadamente 53,8 milhões destas dormidas foram realizadas por turistas estrangeiros, um aumento de 14,9% em comparação com o ano anterior, enquanto as dormidas de turistas nacionais também cresceram, atingindo 23,4 milhões (+2,1%) (RTP, 2024).

No que se refere especificamente ao enoturismo, este tornou-se uma componente cada vez mais relevante da oferta turística em Portugal. Regiões como o Douro, Alentejo e Setúbal têm-se destacado pela sua produção vinícola e pelas experiências associadas ao vinho, atraindo tanto turistas nacionais quanto internacionais. Em 2022, o enoturismo representou cerca de

10% do total do turismo em Portugal, reforçando-se como um dos principais produtos turísticos do país (ViniPortugal, 2022).

A região de Setúbal, conhecida pela produção do vinho Moscatel, tem-se afirmado como um destino de eleição para os entusiastas do vinho. Em 2022, a região recebeu aproximadamente 3,5 milhões de turistas, dos quais cerca de 300 mil (8,6%) visitaram adegas, evidenciando um crescente interesse pelo enoturismo. Este segmento gerou aproximadamente 250 mil dormidas, o que corresponde a 7% do total de dormidas na região. O número de dormidas relacionadas ao enoturismo em Setúbal registou um crescimento robusto, com um aumento de cerca de 12% em relação a 2021. Além disso, a popularidade das experiências enoturísticas aumentou em 18%, refletindo uma tendência ascendente que posiciona a região como um destino estratégico no panorama do turismo de vinhos (INE, 2022).

Em termos de investimento, o enoturismo em Setúbal apresenta um potencial significativo. A proximidade de Lisboa, aliada à diversidade de atrações naturais e culturais da região, como as paisagens vinícolas e a produção de vinhos de renome, torna esta zona particularmente atrativa para investidores. Em 2023, a região registou um crescimento de 9,5% no número total de dormidas, acompanhando o crescimento nacional e sublinhando o potencial deste setor. A conjugação de fatores, como o interesse crescente dos turistas pelo vinho e o desenvolvimento das infraestruturas turísticas, faz do enoturismo na Península de Setúbal uma oportunidade promissora para o desenvolvimento económico e a valorização do património local (RTP, 2024).

Este panorama aponta para a continuidade do crescimento do enoturismo em Portugal, consolidando o país como um destino de eleição para o turismo de vinhos, ao mesmo tempo que reflete a sua importância na dinamização de economias regionais, como é o caso de Setúbal.

3.3.2.2 Análise da Concorrência

A Vinoteca in Montijo enfrenta uma concorrência diversificada no distrito de Setúbal, incluindo adegas tradicionais, projetos de enoturismo e restaurantes que oferecem experiências enogastronômicas. A rica cultura vinícola e as belezas naturais da região atraem turistas em busca de experiências autênticas.

- **Adega Cooperativa de Palmela:** Fundada em 1955, a Adega Cooperativa de Palmela é uma das mais tradicionais da região. Desempenha um papel significativo na preservação e promoção da vinicultura local. Oferece visitas guiadas e degustações de vinhos locais, com foco na produção de qualidade e na história vinícola de Setúbal. A

sua relevância histórica e a conexão com a cultura local fazem desta adega uma forte concorrente.

- **Quinta da Bacalhôa** (Azeitão): Famosa pela sua arquitetura impressionante e jardins elegantes, a Quinta da Bacalhôa oferece visitas que combinam arte, cultura e enologia, o que atrai muitos turistas. Além disso, os visitantes podem degustar vinhos premiados e explorar as vinhas, tornando-se uma forte opção para o turismo de vinhos e experiências culturais.
- **Casa Ermelinda Freitas** (Palmela): Premiada internacionalmente, a Casa Ermelinda Freitas oferece uma experiência robusta de enoturismo com visitas guiadas e degustações. É uma adega bastante procurada tanto por turistas quanto por apreciadores de vinhos, sendo uma concorrente importante.
- **Quinta do Piloto** (Palmela): Conhecida pelos seus vinhos de alta qualidade, oferece experiências de degustação e a oportunidade de conhecer o processo de vinificação, atraindo tanto os amantes de vinho quanto os turistas. A tradição e qualidade dos seus vinhos reforçam a concorrência direta com a Vinoteca in Montijo.
- **José Maria da Fonseca** (Azeitão): Fundada em 1834, é uma das adegas mais antigas e renomadas de Portugal, conhecida pela produção de vinhos de alta qualidade, como o Moscatel de Setúbal. Com visitas guiadas e degustações, a José Maria da Fonseca é um concorrente de peso no enoturismo da região.
- **Adega de Pegões** (Pegões): Uma cooperativa reconhecida pela produção de vinhos de qualidade, com várias premiações. A adega oferece visitas guiadas e experiências de enoturismo, atraindo turistas interessados em vinhos locais e tradicionais.
- **Quinta do Alcube** (Azeitão): Uma adega familiar que oferece uma experiência intimista e completa de enoturismo, incluindo visitas à adega e degustações. A conexão familiar e a personalização das visitas fazem dela uma forte concorrente no mercado de turismo vinícola.
- **Turismo de Azeitão e Arrábida**: A região de Azeitão é famosa não só pelos seus vinhos, mas também por sua rica gastronomia, como o queijo de Azeitão e outros produtos regionais. Empresas que oferecem pacotes combinados de enoturismo e gastronomia são concorrentes indiretos, pois atraem turistas com uma experiência integrada.
- **Restaurantes especializados em harmonização de vinhos**: Restaurantes da região que oferecem menus especialmente pensados para harmonizar com vinhos locais são uma concorrência indireta, já que proporcionam aos visitantes experiências gastronômicas memoráveis em conjunto com o vinho.

- **Parques Naturais e Praias:** A proximidade com o Parque Natural da Arrábida e as praias de Setúbal e Tróia cria concorrência indireta, já que muitos turistas podem optar por atividades ao ar livre e de natureza, ao invés de visitas a vinícolas.
- **Turismo Cultural e Histórico:** Atrações como o Castelo de Palmela e os monumentos históricos de Setúbal competem pela atenção dos turistas, oferecendo uma experiência cultural e histórica que pode desviar o foco do enoturismo.
- **Empresas de turismo organizado** que oferecem pacotes combinados de visitas a várias vinícolas na região, como parte de circuitos maiores, também representam concorrência. Elas influenciam diretamente as decisões dos turistas sobre quais vinícolas visitar, o que pode incluir ou excluir a Vinoteca in Montijo dos roteiros mais populares.

Tabela 2 - Análise da concorrência

Adega	Experiência	Preço
Adega de Palmela	Visita guiada com prova de vinhos;Um dia de Vindima na Adega	7€ - 90€
Quinta da Bacalhôa	Visita combinada	6€ - 12€
Casa Ermelinda Freitas	Visita com 5 vinhos e degustação de produtos regionais	10€
Quinta do Piloto	Visita guiada com prova de vinhos;Tour Privado	7€ - 50€
José Maria da Fonseca	Visita guiada com prova de vinhos	9,5€ - 48€
Vinoteca in Montijo	Prova com Enólogo ou Produtor;Visita guiada com prova de vinhos	7€ - 150€
A Vinoteca em Montijo destaca-se no setor do enoturismo por ser a única a oferecer um serviço de transporte personalizado através de um veículo customizado.		

Fonte: elaboração própria

A Vinoteca in Montijo enfrenta uma forte concorrência de adegas tradicionais com uma longa história de produção de vinhos de alta qualidade e com uma oferta consolidada de enoturismo, como a José Maria da Fonseca, a Quinta da Bacalhôa, Quinta do Piloto e a Casa

Ermelinda Freitas. Além disso, concorrentes indiretos como o turismo gastronómico, cultural, e o turismo de natureza na região de Setúbal e Azeitão, adicionam complexidade ao cenário competitivo.

Para se destacar, a Vinoteca in Montijo precisará de estratégias que enfatizem a personalização da experiência, a sustentabilidade ambiental e o uso de tecnologia (como o aplicativo com IA), além de explorar nichos ainda não completamente atendidos, como o turismo de pequenos produtores e experiências voltadas para um público mais jovem e tecnológico.

3.3.2.3. Análise da Intensidade Competitiva

No mundo dos negócios, a análise da intensidade competitiva é uma ferramenta crucial para empresas e organizações que procuram navegar com sucesso um mercado em constante mudança. Através do Modelo das 5 Forças de Porter, é possível avaliar os fatores que influenciam a atratividade de um setor e determinar o poder de negociação dos seus principais atores. Essa análise fornece ideias valiosas para a tomada de decisões estratégicas que garantem a competitividade e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Porter introduz a teoria das cinco forças, destacando a relevância que cada uma dessas forças tem sobre as operações e como podem impactar os resultados financeiros das empresas. As cinco forças são delineadas da seguinte forma: o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de novas entradas no mercado, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da competição entre os concorrentes atuais (Porter, 1979).

As barreiras à entrada no mercado são destacadas, incluindo economias de escala, diferenciação de produtos, alto capital de investimento, custos relacionados a patentes, negociação para acesso a canais de distribuição e regulamentações governamentais, todas as quais podem restringir a entrada de novos concorrentes no mercado (Porter, 1979).

O poder de negociação dos fornecedores é ampliado em mercados onde poucas empresas fornecem um produto ou serviço semelhante, resultando em maior concentração. Quando o produto é singular ou diversificado, ou quando sua venda não está sujeita a outras empresas ou vinculações a outros produtos, a relação com os clientes pode depender da importância que o cliente representa para o fornecedor (Porter, 1979).

Por sua vez, o poder de negociação dos clientes é mais significativo quando compram em grandes volumes, especialmente em mercados com muitos produtos substitutos ou uma

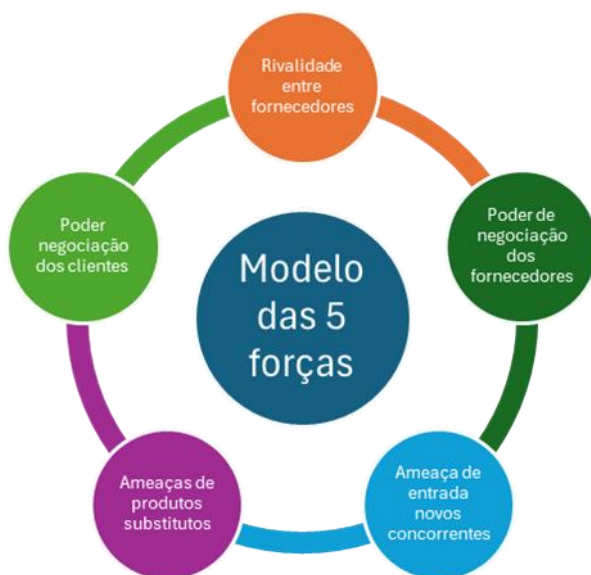
concorrência acirrada. Além disso, se o produto não for essencial para a indústria compradora, os clientes terão mais influência (Porter, 1979).

A presença de produtos substitutos é estrategicamente relevante, influenciando a relação entre preço e qualidade, intensificando a competição e pressionando os preços para baixo (Porter, 1979).

Nos mercados com rivalidade entre concorrentes, caracterizados por empresas de tamanho semelhante e poder de negociação, numa indústria com crescimento lento e pouca diferenciação, com custos fixos elevados ou produtos perecíveis, estratégias de redução de preços são comuns. Uma discrepância entre oferta e procura pode resultar em excesso de produção e, conseqüentemente, queda nos preços. Altas barreiras à saída mantêm empresas mesmo quando operam com prejuízo, enquanto diferenças culturais entre as empresas competidoras também desempenham um papel (Porter, 1979).

Três planos de ação são delineados, centrados no posicionamento da empresa, equilibrando as forças e aproveitando as mudanças na indústria. O posicionamento implica em aprimorar as defesas contra as forças por meio das capacidades da empresa. O uso estratégico dessas forças pode melhorar o posicionamento estratégico. Por fim, explorar as mudanças na indústria pode abrir oportunidades para escolher estratégias adequadas para enfrentar a nova realidade (Porter, 1979).

Figura 2 - Modelo Cinco Forças



Fonte: elaboração própria

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes: Avalia a facilidade com que novas empresas podem entrar no setor. Fatores como barreiras de entrada (altos investimentos, regulamentações), custos de mudança para os consumidores e retaliação dos concorrentes existentes influenciam essa força. A presente proposta de empreendimento tem como uma de suas características a baixa intensidade de incorporação de tecnologia, que se restringe aos equipamentos necessários à customização do veículo e, ainda, as tecnologias inerentes ao marketing e relacionamento com os clientes. Tal característica permite inferir que a entrada de novos concorrentes não encontra grandes obstáculos. O objetivo deva ser o da entrega de um serviço diferenciado em sua qualidade no relacionamento com os clientes e os fornecedores.

Poder Negociação dos Fornecedores: Determina o poder de negociação dos fornecedores de insumos e recursos para a empresa. Fatores como concentração de fornecedores, diferenciação dos produtos dos fornecedores e alternativas disponíveis para a empresa influenciam essa força. Foram identificados os seguintes potenciais fornecedores de nosso negócio:

- a) As adegas da região – as adegas existentes caracterizam-se pela sua diversidade em tamanho de produção e de vendas. A opção de focar nos pequenos produtores possibilita uma maior margem de negociação para a Vinoteca in Montijo na medida em que estes terão como benefício melhor visibilidade de seus produtos;
- b) Produtores regionais queijos, compotas e pão – na região existem pequenos produtores de queijos, compotas e pão que vendem os seus produtos no mercado local. A negociação direta com tais produtores possibilitará potenciais margens atrativas para a Vinoteca in Montijo;
- c) Carrinha customizada – na aquisição do veículo que possibilitará o transporte dos nossos clientes para as vinhas da região, as margens de negociação variarão proporcionalmente aos itens necessários para a customização do veículo;
- d) Tecnologia aplicada ao marketing e desenvolvimento de aplicativo específico para o empreendimento – será priorizada a negociação com empresas pequenas que nos possibilitará maior margem de negociação de custos sem, contudo, perder a qualidade que se quer alcançar com os produtos finais;

Poder Negociação dos Clientes: Avalia o poder de negociação dos compradores dos produtos ou serviços da empresa. Fatores como concentração de compradores, diferenciação

dos produtos da empresa e alternativas disponíveis para os compradores influenciam essa força. O mercado do enoturismo é altamente competitivo, com uma variedade de preços e ofertas disponíveis para a escolha dos clientes. A fim de manter a fidelidade dos clientes, é essencial um serviço de qualidade e a construção de relações baseadas na confiança. Contudo, os clientes podem não incorrer em custos significativos quando mudam para outro operador, e podem facilmente encontrar opções alternativas com diferentes pontos de preços através de pesquisa online ou consultando um guia turístico. Por conseguinte, o poder de negociação dos clientes é considerado elevado. A fim de mitigar esta situação, a empresa deve concentrar-se em criar uma proposta de valor única e oferecer uma experiência diferenciada para atrair e reter clientes. Além disso, prestar um serviço personalizado e recompensar a fidelidade dos clientes pode ajudar a construir relações duradouras e a aumentar as taxas de retenção. A captação dos clientes, por sua vez, poderá seguir a estratégia de organização de grupos e/ou de maneira individual. Os grupos terão preços diferenciados na medida em que buscar-se-á taxa de ocupação de 100% sempre que possível.

Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos: Determina o potencial de produtos ou serviços substitutos que podem ameaçar a procura pelos produtos da empresa. Fatores como custo de mudança para os consumidores, qualidade dos produtos substitutos e percepção dos consumidores influenciam essa força. Para além da rica cultura vitivinícola do país, Portugal é também conhecido pela sua gastronomia, que apresenta uma grande variedade de pratos feitos com ingredientes locais frescos e contribui para que o turismo gastronómico seja um forte atrativo. O nicho de mercado constituído pela conjunção do turismo gastronómico e o enoturismo representa a principal ameaça de produtos substitutos. De facto, os turistas podem experimentar o vinho e a cozinha do país através de uma variedade de atividades integradas com provas de vinho, visitas às vinhas, aulas de culinária, e passeios gastronómicos. Muitos restaurantes em Portugal também oferecem pratos e vinhos tradicionais, permitindo aos visitantes provar e experimentar a cultura local em primeira mão.

A intensidade da força de produtos substitutos no contexto do turismo gastronómico e do enoturismo é considerada média/alta. Isto deve-se à atratividade das experiências integradas que combinam vinhos e gastronomia, além da variedade de opções disponíveis para turistas. Este cenário pode desviar a procura dos produtos da empresa, uma vez que os visitantes têm acesso a uma gama diversificada de experiências que destacam a rica cultura vitivinícola e a gastronomia local.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: Avalia a intensidade da competição entre as empresas já presentes no setor. Fatores como número de concorrentes, crescimento do setor, diferenciação dos produtos e barreiras à saída influenciam essa força. As empresas identificadas como potenciais concorrentes no mercado do enoturismo na região de Setúbal são, fundamentalmente, as adegas que promovem visitas guiadas e experiências de degustação de vinhos e produtos regionais (queijos e compotas). Neste segmento existem, além do marketing das próprias adegas, organizações que promovem o enoturismo na região com a divulgação das adegas que oferecem as visitas guiadas e degustação de seus produtos. Uma destas organizações é a Casa Mãe da Rota de Vinhos, que se localiza na vila de Palmela. A Casa Mãe assume-se como central de reservas para visitas guiadas nas adegas e a outros locais como os centros de artesanato, queijarias, património edificado ou atividades como observação de golfinhos ou passeios de barco pelo Sado. Em sua sede, funciona também como loja dos vinhos certificados com Indicação Geográfica Península de Setúbal e Denominação de Origem Palmela e Setúbal. Participam da Casa Mãe 24 adegas da região (Rota de Vinhos Península de Setúbal, 2023). A "Casa da Baía – Centro de Promoção Turística" é outra das instituições que promovem os produtores de vinho da região de Setúbal. Representa um autêntico cartão de visita da região de Setúbal e que funciona num edifício do sec XVIII. Trata-se de uma edificação de tipo conventual, concluída durante o reinado de D. João V e inaugurada em junho de 1750 pelo seu fundador, o padre D. António Domingos de Sousa. No espaço funciona uma zona de atendimento turístico e uma área vínica, com uma garrafeira em que estão representados todos os produtores da região (Setúbal Município Participado, 2023). Em nível nacional existe a Associação Portuguesa de Enoturismo (APENO) que tem como missão dar expressão ao Enoturismo no país, a partir do envolvimento de toda a cadeia de valor, afirmando-o como um sector de relevo na economia portuguesa e fomentando a sua internacionalização (APENO, 2023). Dentre os associados da APENO, encontram-se várias adegas da região de Setúbal. Além destas empresas e organizações, identificou-se como potenciais concorrentes as empresas de animação turística que operam na região. Segundo a Empresite Portugal - diretório de empresas de Portugal -, existem 109 empresas de animação turística em funcionamento na região. Entretanto, nem todas estas empresas atuam no enoturismo.

Em síntese, o mercado do enoturismo tem um número significativo de concorrentes, sendo a maioria deles estruturados de forma semelhante e com níveis comparáveis de poder de mercado. Embora alguns dos concorrentes tenham modelos de negócio semelhantes, ainda existem diferenciadores entre eles, tais como a proposta de valor única da Vinoteca in Montijo

de oferecer uma viagem pelas vinhas. No entanto, as barreiras à saída do mercado são baixas, e o mercado do enoturismo continua a experimentar um crescimento, tornando-a uma opção atrativa para os novos operadores. Como resultado, consideramos que o nível de concorrência entre os concorrentes existentes é médio/baixo.

A análise das 5 Forças de Porter pode ser aplicada a diversos setores e empresas, fornecendo insights valiosos para o desenvolvimento de estratégias competitivas. Ao identificar as forças que moldam a atratividade do setor, a empresa pode desenvolver estratégias para se diferenciar dos concorrentes, fortalecer seu poder de negociação e aumentar sua rentabilidade. Além disso, a análise pode ajudar na avaliação de oportunidades de mercado, identificando segmentos atraentes com baixo poder de negociação dos fornecedores e compradores, baixa ameaça de novos entrantes e produtos substitutos, e baixa rivalidade entre os concorrentes existentes. A tomada de decisões de investimento também pode ser facilitada pela análise das 5 Forças, pois permite avaliar a viabilidade de novos investimentos em um determinado setor, considerando os riscos e as oportunidades existentes. Por fim, a análise pode ser utilizada para avaliar o potencial de sucesso de aquisições e fusões, considerando a compatibilidade das empresas envolvidas e o impacto no cenário competitivo.

A análise das 5 Forças de Porter revela um cenário competitivo no setor de enoturismo que, embora desafiador, oferece oportunidades significativas para empresas que consigam se diferenciar. Aqui estão os principais pontos a considerar:

Tabela 3 - Análise das 5 Forças

Força	Descrição	Impacto no setor	Estratégia recomendada
Ameaça de Novos Concorrentes	Entrada de novos concorrentes é fácil devido às baixas barreiras de entrada e pouca dependência de tecnologia, o que pode saturar rapidamente o mercado.	Alta	Inovar e criar diferenciais no serviço oferecido para manter vantagem competitiva e fidelizar clientes.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Fornecedores, especialmente pequenos produtores locais, oferecem boas oportunidades de negociação. Dependência de fornecedores específicos pode limitar flexibilidade.	Média/Baixo	Explorar parcerias com pequenos produtores para reduzir custos e aumentar a margem de lucro, mantendo qualidade dos serviços.

Poder de Negociação dos Clientes	Os clientes têm várias alternativas e podem mudar de fornecedor facilmente. O mercado é competitivo, exigindo diferenciação e programas de fidelidade.	Alta	Oferecer experiências personalizadas e de alta qualidade. Criar programas de fidelidade para aumentar retenção de clientes e mitigar o alto poder de negociação dos consumidores.
Ameaça de Produtos Substitutos	Turismo gastronómico e outras experiências culturais são substitutos fortes ao enoturismo.	Média/ Alta	Criar experiências que combinem vinho e gastronomia de forma única, oferecendo diferenciação em relação aos substitutos.
Rivalidade entre Concorrentes	O setor está em crescimento, mas existem vários concorrentes que oferecem produtos e serviços similares. A diferenciação é essencial para capturar e reter clientes.	Média	Investir numa proposta de valor única e diferenciada que combine enoturismo e outras atividades exclusivas, para destacar-se dos concorrentes.
Potencial de Rentabilidade	O setor tem potencial de rentabilidade médio a alto, dependendo da capacidade de diferenciação, inovação e fidelização dos clientes.	Médio/Alto	Inovar continuamente, fortalecer a experiência do cliente, focar na fidelização e desenvolver parcerias estratégicas com fornecedores para otimizar margens e fortalecer a posição.

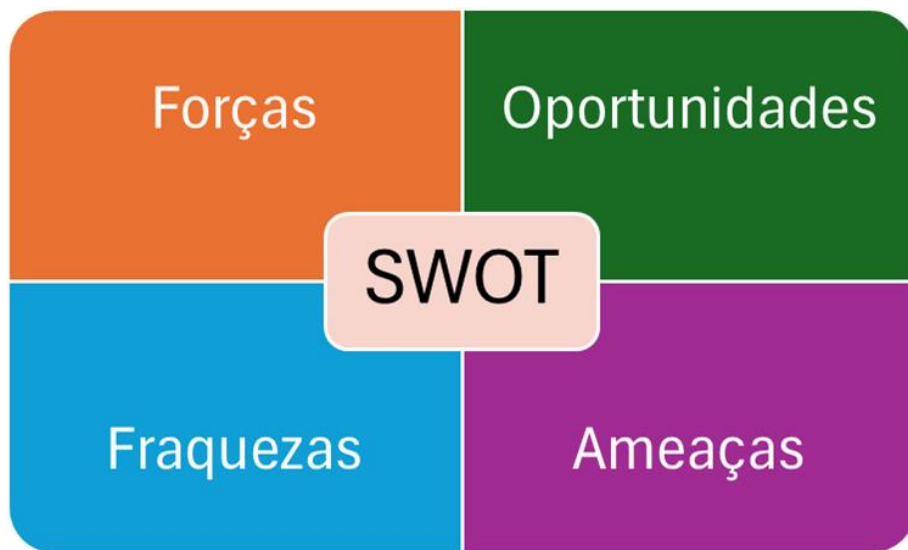
Fonte: elaboração própria

Portanto, embora o setor apresente desafios competitivos significativos, ele também oferece potencial de rentabilidade, se a Vinoteca in Montijo conseguir destacar-se por meio de uma experiência diferenciada, com foco na qualidade do serviço, fidelização de clientes e boas relações com fornecedores.

3.3.2.4. Análise SWOT

A análise SWOT destaca-se como uma ferramenta poderosa para a tomada de decisões estratégicas. Através da avaliação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que envolvem um projeto ou negócio, é possível traçar um panorama completo da sua situação atual e tomar medidas para alcançar o sucesso.

Figura 3 - Esquema Análise SWOT



Fonte: elaboração própria

A sigla SWOT deriva das palavras em inglês:

- Strengths (Pontos Fortes): As características positivas e vantajosas do projeto ou negócio, que o diferenciam da concorrência e contribuem para o seu sucesso.
- Weaknesses (Pontos Fracos): As características negativas e desvantajosas do projeto ou negócio, que podem dificultar o seu alcance dos objetivos e gerar problemas.
- Opportunities (Oportunidades): As condições externas favoráveis que podem ser exploradas para o crescimento e desenvolvimento do projeto ou negócio.
- Threats (Ameaças): As condições externas desfavoráveis que podem representar desafios e obstáculos para o projeto ou negócio.

A realização de uma análise SWOT oferece diversos benefícios, como a melhoria da tomada de decisões, pois ao ter uma visão clara dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, é possível tomar decisões mais conscientes e estratégicas para o projeto ou negócio. Além disso, a análise pode revelar oportunidades de crescimento que podem ser exploradas para o desenvolvimento do projeto ou negócio. A partir da análise, é possível criar planos de ação específicos para fortalecer os pontos fortes, superar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Ao tomar decisões estratégicas com base na análise SWOT, o projeto ou negócio pode se tornar mais competitivo no mercado.

Tabela 4 - Análise SWOT

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES (+)	FRAQUEZAS (-)
Recursos Humanos especializados na história local; Centrada na sustentabilidade ambiental; Experiências aos clientes customizadas e personalizadas; Veículo customizado (refrigerado, espaço interno confortável, adaptado para pessoas com deficiência); Equipa com formação diversificada; Aplicativo da empresa com recurso à IA; Transporte à conveniência dos clientes; Baixos custos fixos.	Carência de profissionais especializados; Infraestrutura móvel (chuvas, calor); Fraca disponibilidade financeira para investimento; Limitação de vagas de clientes por visita; Ausência de infraestruturas sanitárias; Conhecimento básicos de viticultura.
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
Tradição da viticultura no país; Maior consumidor <i>per capita</i> de vinho no mundo; Enoturismo com apoio de programas governamentais; Possibilidade de parcerias com as adegas e agentes de promoção do enoturismo locais; Pequenos produtores (pouca visibilidade comercial possibilita, em princípio, maior adesão ao empreendimento); Tendência demográficas (aumento da população estrangeira, envelhecimento, etc); Região com atrações históricas e naturais ligadas à vitivinicultura; Tecnologias de informação aplicadas ao enoturismo (contacto com clientes); Experiências turísticas ao "ar livre" valorizadas (pós pandemia).	Número significativo de concorrentes no mercado do enoturismo (adegas e agentes de promoção do enoturismo); Conjunção do turismo gastronómico com o enoturismo; Sazonalidade (chuvas, calor); Alterações climáticas que interferem na vitivinicultura e nas atividades turísticas ao ar livre; Poder elevado de negociação dos clientes; Regulação do consumo de bebidas alcoólicas (limitação faixa etária); Pouca visibilidade dos pequenos produtores locais (baixa valorização por parte dos clientes); Alto custo para contratos especializados na área do enoturismo local; Elevadas taxas de juros (empréstimos).

Fonte: elaboração própria

Estratégias de Desenvolvimento - visam capturar as oportunidades do mercado utilizando as forças da empresa.

Promover ações de marketing e aprimorando as experiências oferecidas para atrair mais clientes

Estratégias de Manutenção – visam bloquear as ameaças do mercado utilizando as forças que a empresa possui.

Fortalecer as parcerias com fornecedores locais e a comunidade, promovendo o desenvolvimento econômico e social da região

Estratégias de Crescimento – visam capturar as oportunidades do mercado através de melhorias das fraquezas da empresa.

Expandir a área de atuação, promovendo ações de marketing e ampliando a presença em novos mercados;

Aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos através do aprimoramento dos processos de prestação dos serviços;

Oferecer atividades adicionais (almoços e jantares temáticos) para que os clientes fiquem mais tempo na região e possam usufruir de outras atividades

Estratégias de Sobrevivência – visam melhorar as fraquezas da empresa para bloquear as ameaças do mercado

Aumentar a satisfação dos clientes através da oferta de novas atividades e/ou packs temáticos (dia da mãe; dia do pai, dia dos namorados) aos clientes, como degustações especiais, passeios temáticos, atividades culturais, entre outras.

Estas estratégias são importantes porque representam os resultados que a empresa deseja alcançar a curto, médio e longo prazo e são fundamentais para direcionar as ações da empresa. Elas têm como objetivo promover o crescimento sustentável da empresa, aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e aumentar a satisfação e fidelização dos clientes.

Tabela 5 - SWOT Cruzada

	OPORTUNIDADES (+)	AMEAÇAS (-)
PONTOS FORTES (+)	1. Experiências personalizadas e sustentáveis + Crescimento do enoturismo e apoio governamental Aproveitar a procura pelo turismo de qualidade e ecológico com apoio de programas públicos.	1. Equipa diversificada + Elevada concorrência no mercado A equipa diversificada pode criar experiências diferenciadas, destacando-se num mercado competitivo de enoturismo.
	2. Aplicativo com IA + Tendência de valorização das tecnologias de informação Utilizar IA para criar uma comunicação eficiente com clientes conectados à tecnologia.	2. Deslocamento conveniente para clientes + Sazonalidade Flexibilizar o transporte e adaptar os serviços conforme as condições climáticas para atrair turistas na baixa temporada.

	3. Baixos custos fixos + Parcerias com pequenos produtores O baixo custo facilita parcerias com agentes locais, promovendo o enoturismo e aumentando a visibilidade.	3. Veículo customizado + Alterações climáticas Utilizar o veículo customizado para garantir conforto durante alterações do clima, minimizando o impacto nas visitas.
FRAQUEZAS (-)	1. Carência de profissionais especializados + Apoio governamental ao enoturismo Aproveitar programas de apoio para capacitar a equipa e suprir a falta de especialistas.	1. Fraca disponibilidade financeira + Alto custo de especialistas Implementar programas de formação interna para mitigar os altos custos de contratação externa.
	2. Infraestrutura móvel limitada + Valorização do turismo ao ar livre pós-pandemia Adaptar a infraestrutura móvel para melhorar as experiências ao ar livre.	2. Ausência de infraestrutura sanitária + Regulação do consumo de bebidas alcoólicas Investir em melhorias sanitárias para estar em conformidade com as regulações e atrair clientes.
	3. Conhecimentos básicos de viticultura + Parcerias com agentes locais Firmar parcerias com viticultores para suprir a falta de conhecimento técnico na equipa.	3. Limitação de vagas por visita + Poder de negociação dos clientes Criar pacotes exclusivos para grupos pequenos, mitigando a limitação de vagas e atraindo clientes exigentes.

Fonte: elaboração própria

A análise SWOT cruzada permite que a Vinoteca in Montijo identifique estratégias claras para maximizar os seus pontos fortes e oportunidades, enquanto minimiza as suas fraquezas e enfrenta as ameaças. Ao aplicar estas estratégias, a Vinoteca in Montijo poderá melhorar a sua oferta de valor, destacando-se pela personalização das experiências, sustentabilidade e inovação tecnológica. Além disso, ao mitigar as fraquezas por meio de capacitação e parcerias estratégicas, e ao antecipar e enfrentar ameaças como a concorrência e sazonalidade, a Vinoteca in Montijo pode fortalecer a sua posição no mercado de enoturismo e garantir um crescimento sustentável a longo prazo.

3.4. Plano Estratégico

Um plano estratégico é um documento fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela uma empresa, um governo, uma organização sem fins lucrativos ou até mesmo um indivíduo. Ele define os objetivos de longo prazo da organização e as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los (Drucker, 1957).

Existem elementos essenciais de um plano estratégico, que são os seguintes:

Análise da Situação: é realizada uma análise interna e externa da organização para identificar seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças que enfrenta (Wheelen & Hunger, 2014).

Definição da Missão, Visão e Valores: A missão define o propósito fundamental da organização, respondendo à pergunta "O que fazemos?". A visão define a aspiração futura da organização, respondendo à pergunta "O que queremos ser?". Os valores definem os princípios éticos e morais que guiarão a organização em suas decisões e ações (Kotler & Keller, 2016).

Definição dos Objetivos Estratégicos: Os objetivos estratégicos são metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis (SMART) que a organização pretende alcançar a longo prazo (Hamel & Prahalad, 1994).

Formulação de Estratégias: As estratégias são os planos de ação que serão utilizados para alcançar os objetivos estratégicos (Porter, 1980).

Implementação e Avaliação: A implementação do plano estratégico requer um esforço conjunto de todos os membros da organização. Se necessário, o plano deve ser ajustado para garantir que a organização continue no caminho certo para o sucesso (Thompson & Strickland, 2010).

3.4.1 Visão, Missão e Valores

A Vinoteca in Montijo é um projeto de enoturismo situado na Região de Setúbal, é um projeto novo e como todos os outros temos uma visão para o mesmo, valores pelos quais seguimos e uma missão para alcançar, estes três pontos serão descritos abaixo.

- **Visão:** queremos ser uma referência em enoturismo na Região de Setúbal, reconhecida pela excelência na experiência proporcionada aos clientes, pela valorização da cultura local e pela promoção da sustentabilidade ambiental e social da região.
- **Missão:** queremos oferecer aos clientes com idade igual ou superior a 18 anos experiências únicas e autênticas de enoturismo, guiando-os numa jornada imersiva que vai além da prova de vinhos. Através da visita a pequenos e médios produtores, proporcionamos uma compreensão profunda do processo de produção do vinho, das características da região e de suas ricas tradições culturais.
- **Valores:**

- *Excelência*: Procuramos a excelência em cada detalhe, desde a seleção de parceiros e fornecedores até o atendimento personalizado a cada cliente.
- *Hospitalidade*: Recebemos nossos clientes com carinho e atenção, criando um ambiente acolhedor e propício ao compartilhamento de experiências memoráveis.
- *Sustentabilidade*: Comprometemo-nos com práticas sustentáveis em todas as áreas do projeto, desde a produção do vinho até a gestão dos resíduos, preservando o meio ambiente para as futuras gerações.
- *Respeito*: Valorizamos a cultura local, as tradições e a história da Região de Setúbal, promovendo o respeito pela comunidade e pelo património regional.
- *Cultura e Paixão*: Somos apaixonados pelo vinho e pela cultura setubalense, e compartilhamos essa paixão com os nossos clientes através de experiências autênticas e enriquecedoras.

Somos mais que roteiros de enoturismo. Acreditamos que a experiência do vinho vai além da degustação, e por isso, propomos uma imersão completa na cultura e nas tradições da Região de Setúbal. Com uma visão clara, uma missão inspiradora e valores sólidos, a Vinoteca in Montijo está pronta para se tornar a referência em enoturismo na Região de Setúbal, oferecendo aos clientes experiências únicas e memoráveis que vão além da prova de vinhos.

3.4.2 Localização e Infraestruturas

A Vinoteca in Montijo estará situada numa localização estratégica, na Travessa Francisco Vidal Soeiro, no Montijo, a apenas 30 minutos de Lisboa e a uma curta distância das principais cidades da Região de Setúbal. Esta localização privilegiada facilita o acesso dos clientes, tornando a Vinoteca in Montijo um destino ideal para quem procura uma experiência única de enoturismo.

A Vinoteca In Montijo irá oferecer uma infraestrutura moderna e aconchegante, cuidadosamente projetada para proporcionar aos seus visitantes uma experiência sensorial inesquecível.

Iremos dispor de algumas áreas como:

Sala de Degustação: Um ambiente elegante e convidativo, ideal para degustar nossos vinhos e aprender sobre a arte da vinificação;

Loja: um pequeno espaço charmoso onde pode encontrar uma seleção completa dos nossos vinhos, além de outros produtos gourmet e lembranças da região;

Espaços ao Ar Livre: Relaxe e desfrute da beleza natural da região nos nossos espaços ao ar livre, que incluem, jardins e um terraço com vista para as vinhas.

Para que possam desfrutar do nosso espaço com o maior conforto oferecemos as seguintes comodidades:

Estacionamento gratuito: estacionamento para garantir a comodidade dos nossos visitantes.

Acessibilidade: A Vinoteca In Montijo é acessível para pessoas com deficiência física, com rampas e e WC's adaptados.

Wi-Fi gratuito: Conecte-se à internet gratuitamente em todo o nosso espaço.

Visitas guiadas: Oferecemos visitas guiadas em português, inglês e outros idiomas.

Eventos especiais: Participe de nossos eventos especiais, como workshops, degustações temáticas e jantares harmonizados.

Na Vinoteca In Montijo, estamos comprometidos em oferecer aos nossos visitantes uma experiência memorável que combine a paixão pelo vinho com a beleza da natureza e a tradição da região.

3.4.3 Serviços Oferecidos

A Vinoteca in Montijo pretende oferecer uma experiência única aos seus visitantes, onde se note a nossa paixão pelo vinho, pela zona e pelo nosso país, queremos mostrar as nossas tradições e principalmente as tradições da região e para tal serão oferecidos os seguintes serviços:

- Passeio botânico pela vinha: Desfrutar de um passeio relaxante pelos vinhedos, enquanto aprende sobre as diferentes castas cultivadas, o território único da região e as práticas agrícolas sustentáveis que garantem a qualidade excepcional das nossas uvas.
- Aprender a identificar as diferentes castas: Desvendar os segredos da botânica das vinhas e aprenda a identificar as diferentes castas que dão vida aos nossos vinhos. Através de uma experiência sensorial, poderá observar as características das folhas, cachos e bagas, e aprender a distinguir as nuances entre elas.
- Vindimar: Participe da colheita das uvas e vivencie a tradição da vindima. Um momento único para se conectar com a natureza e entender o processo meticuloso que leva à produção de um vinho excepcional.

- Visita à adega: Explore as adegas dos pequenos produtores para uma visita mais pessoal, onde será explicado todo o processo, desde a fermentação até o envelhecimento em barricas de carvalho.
- Prova de vinhos: Deguste uma seleção dos nossos melhores vinhos, guiado por um especialista em enologia. Aprenda a identificar os aromas, sabores e nuances de cada vinho, e descubra a harmonia entre território, castas e técnicas de vinificação.
- Prova de amostras em cubas e barricas: Experimente vinhos em diferentes estágios de maturação, diretamente das cubas de fermentação e barricas. Uma oportunidade única para entender a influência do tempo e da madeira na complexidade e elegância dos nossos vinhos.
- Almoços/Jantares temáticos, combinar comida e vinho: Desfrute de um menu cuidadosamente elaborado, harmonizado com os nossos vinhos. Uma experiência gastronômica memorável que irá despertar os seus sentidos e revelar a perfeita combinação entre comida e vinho.
- Almoço na vinha: Saboreie um delicioso almoço ao ar livre, rodeado pelas vinhas e com vista para a paisagem deslumbrante da região. Um momento de puro relaxamento e deleite, enquanto aprecia a culinária local e os nossos vinhos excepcionais.
- Treino de aromas: Desenvolva suas habilidades olfativas através de um treino sensorial divertido e interativo. Aprenda a identificar os aromas presentes nos vinhos, desde frutas e flores até especiarias e madeira, expandindo o seu conhecimento e apreciando o vinho com mais profundidade.

Na Vinoteca In Montijo, será encontrado muito mais do que apenas vinho. Queremos oferecer uma experiência completa que irá despertar os sentidos, enriquecer o conhecimento e criar memórias inesquecíveis.

3.4.4 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são o coração do plano estratégico, definindo os alvos que a organização deseja alcançar a longo prazo. Eles servem como guias para todas as decisões e ações da organização, garantindo que todos os esforços estejam direcionados para o cumprimento da missão, visão e valores da organização (Thompson & Strickland, 2010).

O objetivo 1 é aumentar a carteira de clientes em 20% nos próximos 12 meses.

O objetivo 2 é aumentar a receita média por cliente em 15% nos próximos 12 meses.

O objetivo 3 é aumentar a visibilidade da marca Vinoteca in Montijo nos próximos 12 meses.

O objetivo 4 é obter a certificação de sustentabilidade nos próximos 24 meses.

Os objetivos estratégicos são essenciais para o sucesso de qualquer organização. Ao definir objetivos claros, concisos e motivadores, a organização pode direcionar os seus esforços e aumentar as suas chances de alcançar seus objetivos a longo prazo.

3.4.5 Estratégias de Diferenciação

As estratégias de diferenciação consistem num conjunto de ações planeadas que visam criar uma perceção de exclusividade para a organização e os seus produtos ou serviços.

De forma a atingir os objetivos anteriores serão implementadas algumas estratégias tais como, para ampliar a base de clientes, serão implementadas campanhas de marketing direcionado utilizarão canais como redes sociais, websites especializados e parcerias com influenciadores digitais para alcançar o público-alvo. Haverá colaboração com agências de viagens, operadores turísticos e empresas locais para oferecer pacotes completos e experiências personalizadas. Para maximizar a receita por cliente, serão oferecidos pacotes que combinam degustações de vinho, visitas a vinícolas, passeios turísticos, refeições e outras atividades, proporcionando uma experiência completa aos clientes. Serão desenvolvidas experiências personalizadas para grupos e eventos privados, atendendo às necessidades e preferências específicas de cada cliente. Para fortalecer a visibilidade da marca, será criado um website atrativo e informativo, com conteúdo relevante sobre a região, os vinhos e as experiências oferecidas pela Vinoteca in Montijo.

Queremos ser diferentes dos demais negócios existentes e pretendemos oferecer algo de diferente aos nossos clientes, para tal foram criadas algumas estratégias diferenciadoras, oferecendo uma experiência imersiva que vai além da simples degustação de vinhos. A empresa conecta os clientes à cultura vinícola da região por meio de visitas a vinícolas, conversas com especialistas e participação em atividades tradicionais. Além disso, a Vinoteca in Montijo compromete-se com práticas sustentáveis, utilizando energia renovável, reduzindo o consumo de água, reciclando materiais e apoiando produtores locais que também adotam práticas sustentáveis.

O atendimento personalizado é outro diferencial importante. A equipa da Vinoteca in Montijo é apaixonada por vinhos e pela região, sempre disposta a oferecer um atendimento

personalizado que atende às necessidades e preferências individuais dos clientes. A empresa também emprega-se ativamente na comunidade local, participando em eventos, apoiando iniciativas regionais e promovendo a cultura e os produtos da região.

A customização do veículo desempenha um papel crucial na melhoria da experiência do cliente, promovendo conforto, segurança e um forte senso de identidade da marca. Inicialmente, a adaptação do veículo para garantir um transporte confortável e seguro é fundamental para a satisfação dos turistas. Quando os clientes sentem-se confortáveis e seguros durante o transporte, há um impacto positivo na avaliação, refletindo diretamente na reputação da empresa.

Além disso, a personalização do veículo com a identidade visual da Vinoteca in Montijo cria uma presença de marca forte, estabelecendo uma conexão emocional com os turistas desde o momento do embarque. Esta estratégia visual reforça a imersão no universo do vinho, contribuindo para uma experiência mais envolvente e memorável.

Outro aspecto importante da customização do veículo é a sustentabilidade. A inclusão de medidas ecológicas, como a utilização de veículos híbridos ou elétricos, não apenas promove uma operação mais sustentável, mas também alinha a empresa à crescente procura do turismo sustentável. Este aspecto pode ser um diferencial competitivo, atraindo turistas conscientes do meio ambiente que valorizam práticas sustentáveis.

Adicionalmente, a customização do veículo pode transformar o trajeto até às vinhas numa parte da experiência turística. A inclusão de detalhes de luxo, como assentos confortáveis, música ambiente e sistemas de áudio para explicações guiadas, proporciona uma experiência premium aos turistas. Elementos como um bar que oferece bebidas locais podem elevar ainda mais a experiência, tornando o transporte não apenas um meio, mas uma parte integrante e magnífica da visita.

Ao implementar as estratégias descritas neste plano, a Vinoteca in Montijo estará bem posicionada para alcançar os seus objetivos de crescimento, aumentar a receita e tornar-se uma referência no mercado de enoturismo na Região de Setúbal. A empresa destaca-se pela sua proposta diferenciada, que combina experiências autênticas, compromisso com a sustentabilidade e atendimento personalizado, proporcionando aos seus clientes momentos únicos e inesquecíveis.

3.4.6 Alianças e Parcerias

No competitivo mercado do enoturismo, onde a diferenciação e a fidelização do cliente são cruciais, as alianças e parcerias estratégicas são ferramentas valiosas para o sucesso. Ao estabelecermos colaborações com empresas e entidades complementares podemos ampliar o nosso alcance, otimizar os nossos recursos e fortalecer a nossa oferta.

O primeiro passo para estabelecer alianças e parcerias eficazes consiste na identificação de parceiros estratégicos que compartilhem dos mesmos valores, objetivos e visão de mercado. Esta seleção deve considerar diversos fatores, como a complementaridade, procurando parceiros que agreguem valor à nossa oferta, complementando os nossos produtos e serviços. Além disso, é fundamental estabelecer parcerias com empresas e entidades de renome e reputação sólida no mercado, reforçando a credibilidade deste negócio. Também é importante identificar parceiros que possam fornecer recursos e capacidades complementares, otimizando os nossos esforços e reduzindo custos.

A Vinoteca in Montijo pode explorar diversas oportunidades de alianças e parcerias estratégicas, como:

- **Agências de Viagens e Operadores Turísticos:** Parcerias com agências de viagens e operadores turísticos podem ampliar o alcance da Vinoteca in Montijo para novos mercados e públicos.
- **Adegas Locais:** A colaboração com adegas locais pode proporcionar aos clientes da Vinoteca in Montijo experiências autênticas e exclusivas, com acesso a vinhas, adegas e processos de produção de vinho.
- **Restaurantes e Bares:** Parcerias com restaurantes e bares podem oferecer aos clientes da Vinoteca in Montijo a oportunidade de degustar vinhos harmonizados com pratos típicos da região, expandindo a experiência gastronómica.
- **Entidades Governamentais e Turísticas:** A Vinoteca in Montijo pode colaborar com entidades governamentais e turísticas para participar de eventos, feiras e programas de promoção do turismo na região, aumentando sua visibilidade e atraindo novos clientes.

3.5 Planos de Implementação

3.5.1 Plano Operacional

O plano operacional é um documento que detalha as ações e atividades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Ele deve ser elaborado de forma clara, concisa e objetiva, e deve incluir os seguintes elementos:

- **Objetivos:** Definir os objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis (SMART) que a organização pretende alcançar (Chiavenato, 2010).
- **Ações e atividades:** Descrever as ações e atividades que serão realizadas para alcançar os objetivos (Chiavenato, 2010).
- **Responsabilidades:** Atribuir responsabilidades pelas ações e atividades aos departamentos e cargos específicos (Chiavenato, 2010).
- **Recursos:** Identificar os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para a execução do plano (Chiavenato, 2010).
- **Cronograma:** Definir um cronograma para a execução das ações e atividades (Chiavenato, 2010).
- **Indicadores de desempenho:** Estabelecer indicadores de desempenho para monitorar o progresso da execução do plano (Chiavenato, 2010).

3.5.1.1 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional define a hierarquia e as relações entre os departamentos e cargos de uma empresa, enquanto o plano operacional detalha as ações e atividades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. Ambos são elementos essenciais para o sucesso de qualquer organização, e sua interconexão é fundamental para a efetiva execução das estratégias e o cumprimento das metas (Chiavenato, 2010).

A escolha da estrutura organizacional mais adequada depende de diversos fatores, como o porte da empresa, o seu setor de atuação, a sua cultura organizacional e os seus objetivos estratégicos (Silva & Santos, 2014). Algumas estruturas organizacionais comuns incluem:

- **Funcional:** Agrupa os departamentos por função, como marketing, finanças, produção e recursos humanos (Chiavenato, 2010).
- **Divisional:** Agrupa os departamentos por produto, serviço, cliente ou região geográfica (Chiavenato, 2010).

- **Matricial:** Combina as estruturas funcional e divisional, criando uma estrutura hierárquica com linhas de autoridade duplas (Chiavenato, 2010).
- **Em Rede:** Caracteriza-se por uma estrutura descentralizada e flexível, com equipes multifuncionais que colaboram entre si (Chiavenato, 2010).

A Vinoteca in Montijo, idealizada e administrada por um único empreendedor visionário, destaca-se pela sua proposta inovadora no cenário do enoturismo. Para garantir a viabilidade e o crescimento do negócio, uma estrutura organizacional unifuncional, aliada a parcerias estratégicas, foi cuidadosamente planeada, reconhecendo as vantagens de um modelo eficiente.

3.5.1.2 Processos Operacionais

Os processos operacionais são a espinha dorsal de qualquer organização, define as atividades e sequências de tarefas necessárias para a produção de bens ou serviços. A eficiência e a eficácia desses processos são cruciais para o sucesso de um negócio, impactando diretamente a qualidade, a produtividade e a satisfação do cliente.

Processos operacionais são um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços. Eles podem ser simples ou complexos, dependendo do porte e da natureza da organização. A forma como esses processos são geridos e otimizados tem um impacto significativo nos resultados da empresa.

Os processos operacionais da Vinoteca In Montijo são o coração do negócio, definindo as etapas e atividades que transformam o negócio numa experiência única para o cliente.

- **Seleção de fornecedores:** Estabelecimento de parcerias com produtores locais de alta qualidade.
- **Controlo de qualidade:** Análise rigorosa para garantir que o serviço atenda aos padrões de qualidade exigidos pela vinícola.
- **Armazenamento adequado:** Os artigos são armazenados em condições controladas para preservar suas características e garantir a qualidade dos artigos.
- **Degustação:** Oferecimento de experiências de degustação personalizadas, com a orientação de um sommelier.
- **Vendas:** Atendimento personalizado aos clientes, oferecendo informações detalhadas sobre os vinhos e auxiliando na escolha do produto ideal.

- **Eventos:** Organização de eventos como degustações temáticas, workshops e visitas guiadas às adegas.
- **Criação de uma marca forte:** Desenvolvimento de uma identidade visual e de comunicação que transmita os valores da empresa.
- **Promoção dos produtos:** Utilização de diversas ferramentas de marketing, como redes sociais, e-mail marketing e participação em eventos, para divulgar os vinhos.
- **Geração de leads e conversão em vendas:** Implementação de estratégias para atrair novos clientes e converter leads em vendas.

3.5.1.3 Gestão de Qualidade e Atendimento ao Cliente

A gestão da qualidade engloba um conjunto de atividades e ferramentas que visam garantir a conformidade dos produtos e serviços com os requisitos dos clientes e as normas estabelecidas. Ao implementar um sistema de gestão da qualidade, as empresas podem:

- Reduzir custos: Ao identificar e eliminar defeitos e retrabalhos, as empresas reduzem custos e aumentam a eficiência.
- Aumentar a satisfação do cliente: Produtos e serviços de alta qualidade atendem às expectativas dos clientes, gerando satisfação e fidelidade.
- Melhorar a imagem da marca: Uma reputação de qualidade fortalece a marca e aumenta a confiança dos clientes.
- Aumentar a competitividade: Empresas com sistemas de gestão da qualidade bem implementados são mais competitivas no mercado.

A qualidade na Vinícola In Montijo inicia-se no campo, com práticas agrícolas sustentáveis que preservam o terreno e garantem a saúde das videiras. Cada etapa do processo produtivo, desde a colheita manual das uvas até o engarrafamento, é cuidadosamente monitorada para assegurar a mais alta qualidade do produto final.

3.5.2 Plano de Marketing

O primeiro passo para a elaboração de um plano de marketing eficaz consiste em realizar uma análise situacional abrangente, que forneça uma visão clara do mercado, da concorrência e da própria empresa. Essa análise deve incluir a avaliação do macroambiente, considerando fatores externos que influenciam o mercado de enoturismo, como fatores

económicos, sociais, políticos, tecnológicos, ambientais e culturais (Kotler & Keller, 2016). Além disso, deve-se examinar o microambiente, analisando os elementos internos da empresa e seu entorno imediato, incluindo seus produtos, serviços, clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros (Porter, 1980). Por fim, a análise SWOT é fundamental para identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, fornecendo uma base para o desenvolvimento de estratégias eficazes (Thompson & Strickland, 2001).

O sucesso do plano de marketing depende da compreensão profunda do público-alvo, ou seja, dos clientes que a empresa deseja atrair e fidelizar. Essa definição deve considerar características demográficas, como idade, sexo, rendimento, nível de educação, profissão, localização geográfica e outros fatores relevantes para o perfil dos clientes (Kotler & Keller, 2016). Além disso, aspectos psicográficos, como estilos de vida, valores, interesses, hobbies, personalidade e outros fatores que influenciam o comportamento de compra dos clientes (Blackwell, Miniard, & Engel, 2001), também devem ser levados em conta. Por fim, é crucial analisar os aspectos comportamentais, incluindo hábitos de consumo, canais de comunicação preferidos, motivações para visitar vinícolas e outros aspectos relacionados ao comportamento do público-alvo no contexto do enoturismo (Solomon, Theuns & Brougher, 2018).

Os objetivos de marketing definem o que a empresa pretende alcançar com as suas ações de marketing. Eles devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizáveis (SMART), servindo como guia para o desenvolvimento e a avaliação das estratégias (Drucker, 1954).

Algumas estratégias de marketing comumente utilizadas no enoturismo incluem:

- Marketing de Conteúdo: Criar e distribuir conteúdo informativo e envolvente sobre os vinhos, as vinícolas e a região, atraindo e educando o público-alvo (Kotler & Keller, 2016).
- Marketing Digital: Utilizar canais online como websites, redes sociais, e-mail marketing e anúncios direcionados para alcançar e conectar o público-alvo (Verhoef, 2009).
- Marketing de Experiência: Proporcionar aos clientes experiências únicas e memoráveis durante as visitas às vinícolas, criando um forte vínculo emocional com a marca (Pine & Gilmore, 1999).

3.5.2.1 Análise do Público-Alvo

Para alcançar os seus objetivos de crescimento e destacar-se no mercado de enoturismo, a Vinoteca in Montijo precisa compreender profundamente o seu público-alvo.

O perfil demográfico dos clientes da Vinoteca in Montijo geralmente compreende pessoas entre 35 e 55 anos, com uma concentração maior na faixa etária de 40 a 50 anos. Predominantemente masculino, há um crescimento significativo na presença feminina.

Estes possuem um nível de rendimento acima da média, demonstram alto poder de compra e estão dispostos a investir em experiências de qualidade. A localização dos clientes abrange turistas nacionais e internacionais, especialmente de países europeus e da América do Norte, e possuem nível educacional superior, com interesses em cultura, gastronomia e viagens.

No aspeto psicográfico, os clientes da Vinoteca in Montijo são caracterizados como aventureiros, apreciadores de experiências autênticas e únicas, com forte interesse por cultura local, gastronomia e vinhos. Valorizam a sustentabilidade, o respeito pelo meio ambiente, a cultura local e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Os seus interesses incluem vinho, gastronomia, viagens, cultura, história, arte e natureza. As suas motivações envolvem a busca por novas experiências, aprendizado sobre a cultura local e a história do vinho, degustação de vinhos de qualidade e vivências memoráveis.

3.5.2.2 Posicionamento de Mercado

No mundo competitivo dos negócios, o posicionamento no mercado torna-se uma ferramenta crucial para o sucesso de qualquer negócio. Definir a sua posição no mercado significa entender o que diferencia da concorrência, como é percebido pelos consumidores e qual espaço deseja ocupar na mente do seu público-alvo. Um posicionamento bem definido direciona todas as suas ações, desde o desenvolvimento de produtos e serviços até a comunicação e o marketing.

A Vinoteca in Montijo transcende uma mera venda de vinhos, posicionando-se como um portal para uma experiência completa e envolvente no universo da vinicultura. Mais do que um ponto de venda, a Vinoteca in Montijo propõe-se a ser um centro cultural, um refúgio para amantes, colecionadores e entusiastas do vinho que procuram aprofundar os seus conhecimentos e ampliar os seus horizontes.

A Vinoteca in Montijo diferencia-se da concorrência pela sua abordagem personalizada e autêntica. A nossa equipa altamente qualificada e apaixonada por vinhos estará sempre à

disposição para oferecer um atendimento impecável, desde a escolha do vinho ideal até a degustação guiada e a harmonização com pratos.

Na escolha dos atributos distintivos para o posicionamento, é necessário considerar três fatores: as expectativas dos consumidores, o posicionamento dos produtos concorrentes e os trunfos potenciais do produto. Esses fatores formam o triângulo de ouro do posicionamento.

O posicionamento de mercado da Vinoteca in Montijo é um elemento central do plano de negócios.

3.5.2.3 Mix Marketing (4Ps)

O Mix de Marketing, também conhecido como Marketing Mix ou 4Ps, surge como uma ferramenta fundamental para a elaboração de estratégias eficazes. Criado por Jerome McCarthy em 1960, o Mix de Marketing consiste em quatro elementos inter-relacionados: Produto, Preço, Praça e Promoção.

O Produto representa a base do Mix de Marketing, definindo o que a empresa oferece ao mercado. Ele deve atender às necessidades e desejos dos clientes, diferenciando-se da concorrência por suas características, benefícios e valor percebido. Aspectos a serem considerados incluem a variedade de produtos, que deve atender às diferentes necessidades e preferências dos clientes (Kotler & Keller, 2016), a qualidade, que deve ser garantida utilizando materiais e processos adequados (Slack & Chambers, 2017), a inovação, que se destaca no mercado e atende às tendências do consumo (Drucker, 1957), a diferenciação, que procura características e benefícios únicos que agreguem valor aos clientes (Porter, 1980), e a embalagem, que deve ser atraente e informativa, protegendo o produto e transmitindo a mensagem da marca (Solomon, Theuns & Brougher, 2018).

O Preço representa o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto. Aspectos a serem considerados incluem os custos, que devem ser calculados para determinar o preço mínimo do produto, a procura, que deve ser analisada para determinar o preço máximo que os clientes estão dispostos a pagar, a concorrência, que deve ser avaliada para definir um preço competitivo e diferenciado, a elasticidade preço-procura, que deve ser analisada para determinar a sensibilidade do preço às mudanças na procura, e as estratégias de precificação, que podem incluir preços baseados em custos, preços baseados no valor percebido ou preços psicológicos.

A Praça refere-se aos canais de distribuição utilizados para levar o produto ao cliente. A escolha da praça adequada é crucial para garantir que o produto esteja disponível no

momento e local certos para o público-alvo. Aspectos a serem considerados incluem os canais de distribuição, que devem ser selecionados de acordo com a adequação para o produto, a cobertura de mercado, que deve ser definida para determinar se o produto estará disponível em todo o país, em regiões específicas ou em pontos de venda selecionados, a acessibilidade, que deve garantir que o produto seja facilmente acessível aos clientes, com boa localização dos pontos de venda e disponibilidade em estoque, a logística, que deve ser planejada e gerida de forma eficiente para garantir a entrega dos produtos aos clientes no prazo e local corretos, e a experiência do cliente, que deve ser positiva nos canais de distribuição, oferecendo um atendimento personalizado e um ambiente agradável.

A Promoção engloba todas as atividades de comunicação utilizadas para informar, persuadir e lembrar os clientes sobre o produto. A comunicação eficaz é essencial para atrair clientes e reforçar o valor do produto.

Aspectos a serem considerados incluem a comunicação integrada de marketing, que deve desenvolver uma estratégia que utilize diferentes canais de forma sinérgica, como publicidade, promoção de vendas, relações públicas, marketing digital e marketing de conteúdo. As mensagens persuasivas devem ser criadas para transmitir o valor do produto e os benefícios que ele oferece aos clientes. A segmentação do público deve ser feita para direcionar as mensagens de forma mais eficaz, considerando variáveis como idade, sexo, rendimento, localização e interesses. A mídia deve ser selecionada de acordo com os canais mais adequados para alcançar o público-alvo, como televisão, rádio, internet, revistas, jornais e mídias sociais. As métricas de marketing devem ser monitoradas para avaliar a efetividade das ações de comunicação e realizar os ajustes necessários.

3.5.2.4 Ações de Marketing

Ações de marketing, também conhecidas como ações promocionais ou estratégias de marketing, englobam um conjunto de atividades planejadas e direcionadas para alcançar um objetivo específico de marketing. Essas ações podem ser realizadas de diversas maneiras, utilizando diferentes canais de comunicação e ferramentas, como publicidade, promoção, vendas, relações públicas e marketing digital (Kotler & Keller, 2019).

O sucesso das ações de marketing depende da definição clara e objetiva dos objetivos que se deseja alcançar. Esses objetivos podem ser aumentar o conhecimento da marca, tornando-a conhecida pelo público-alvo e alcançando uma maior visibilidade no mercado (Quelch, 2005); gerar leads, atraindo potenciais clientes e criando oportunidades de negócio

(Smith & Lemon, 2018); fidelizar clientes, fortalecendo o relacionamento com os clientes existentes e incentivando a recompra (Reichheld, 2001); aumentar as vendas, impulsionando o volume de vendas e gerando receita para a empresa (Kotler & Keller, 2019); e lançar um novo produto ou serviço, divulgando-o e estimulando o interesse do público-alvo (Tellis & Urban, 2008).

Com base no mix de marketing definido, a Vinoteca in Montijo poderá desenvolver ações de marketing específicas para alcançar seus objetivos, como:

- **Campanhas de degustação de vinhos:** Oferecer degustações gratuitas ou com desconto para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes.
- **Promoções e descontos:** Oferecer promoções e descontos em datas comemorativas ou em determinados produtos e serviços.
- **Eventos especiais:** Realizar eventos especiais, como jantares harmonizados, workshops gastronômicos e cursos de enologia, para atrair novos clientes e gerar receita.
- **Parcerias estratégicas:** Estabelecer parcerias com outras empresas, como restaurantes, hotéis e agências de turismo, para ampliar o alcance da Vinoteca in Montijo.
- **Marketing digital:** Criar um website atrativo e informativo, utilizar as redes sociais para interagir com o público-alvo e realizar campanhas de marketing digital para aumentar a visibilidade da Vinoteca in Montijo.
- **Influenciadores digitais:** Convidar influenciadores digitais para conhecer a Vinoteca in Montijo e divulgar seus produtos e serviços para seus seguidores.

3.5.3 Plano Económico-Financeiro

O modelo que será utilizado para avaliar a viabilidade económica e financeira deste projeto foi desenvolvido pelo IAPMEI.

Segundo o IAPMEI (2016), este modelo é um dos passos essenciais para capacitar, implementar e desenvolver o talento nacional. Tem como objetivo ajudar os empreendedores a aprimorar as suas competências, possibilitando a realização e o crescimento de seus projetos empresariais, com foco na inovação, validação e transferência de tecnologia. Isso resulta numa maior geração de valor, prolongamento da sustentabilidade e melhores condições de sucesso.

Ao elaborar as projeções financeiras, a Vinoteca In Montijo considerou os seguintes elementos:

3.5.3.1 Pressupostos gerais:

Ano	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Meses	11	11	11	11	11	11

- Os rendimentos e os custos foram calculados com base em análises de empresas já estabelecidas no mercado.
- Os valores apresentados incluem uma taxa de IVA de 23%.
- A taxa de IRC aplicada foi de 21%.
- Prazos de recebimento considerados: Clientes finais: Pagamento imediato.
- Prazos de pagamento considerados: Fornecedores de imobilizado e outros fornecedores: Prazo médio de 15 dias.
- Remuneração dos funcionários: Realizada no último dia de cada mês.
- IVA: Pago trimestralmente.
- Encargos da Segurança Social: Pagos entre os dias 10 e 20 do mês subsequente.

3.5.3.2 Vendas:

Vendas de vinhos: Projeção das vendas de vinhos, tanto no mercado interno quanto no mercado externo, considerando fatores como as colheitas, as campanhas de marketing e a expansão da marca.

Vendas de experiências: Projeção das receitas provenientes das diversas experiências oferecidas, como visitas guiadas, degustações e eventos.

Vendas online: Projeção do crescimento das vendas online, considerando a crescente importância do e-commerce no setor de vinhos.

Tabela 6 - Vendas

Vendas e Serviços prestados		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Pack Arinto	Vendas de Produtos	56.000 €	62.832 €	70.498 €	75.503 €	80.864 €	86.605 €
Vinhos gama baixa	Quantidade vendida	8000	8800	9680	10164	10672	11206
	PVP	7 €	7 €	7 €	7 €	8 €	8 €
Pack Castelão	Vendas de Produtos	75.000 €	84.150 €	94.416 €	101.120 €	110.362 €	120.449 €

<i>Vinhos gama média</i>	Quantidade vendida	5000	5500	6050	6353	6797	7273
	PVP	15 €	15 €	16 €	16 €	16 €	17 €
Pack Moscatel	Vendas de Produtos	80.000 €	89.760 €	100.711 €	107.861 €	116.620 €	126.089 €
<i>Vinhos gama alta</i>	Quantidade vendida	4000	4400	4840	5082	5387	5710
	PVP	20 €	20 €	21 €	21 €	22 €	22 €
Prova Standart	Vendas de Produtos	37.500 €	40.202 €	43.056 €	46.113 €	49.858 €	53.906 €
<i>Prova com 4 vinhos</i>	Quantidade vendida	3000	3150	3308	3473	3681	3902
	PVP	13 €	13 €	13 €	13 €	14 €	14 €
Prova Aragonez	Vendas de Produtos	22.500 €	24.121 €	25.834 €	27.668 €	29.915 €	32.344 €
<i>Prova com 2 vinhos + 2 moscatéis</i>	Quantidade vendida	1500	1575	1654	1736	1841	1951
	PVP	15 €	15 €	16 €	16 €	16 €	17 €
Prova Premium	Vendas de Produtos	17.500 €	18.761 €	20.093 €	21.519 €	23.267 €	25.156 €
<i>Prova com 6 vinhos + pão, queijo e enchidos</i>	Quantidade vendida	700	735	772	810	859	910
	PVP	25 €	26 €	26 €	27 €	27 €	28 €
Tour Privado	Vendas de Produtos	18.000 €	19.297 €	20.667 €	22.134 €	23.932 €	25.875 €
<i>Prova com Enólogo ou Produtor</i>	Quantidade vendida	120	126	132	139	147	156
<i>(4 pessoas)</i>	PVP	150 €	153 €	156 €	159 €	163 €	166 €
Total de Vendas e Serviços prestados		306.500 €	339.123 €	375.274 €	401.919 €	434.816 €	470.424 €

Fonte: elaboração própria

3.5.3.3 Custos:

Os Custos das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) são uma parte crítica dos gastos operacionais, totalizando 63.300 € em 2025 e aumentando para 99.943 € em 2030.

A evolução dos CMVMC é a seguinte:

- 2025: 63.300 €
- 2026: 71.023 €
- 2027: 79.687 €
- 2028: 85.345 €
- 2029: 92.354 €
- 2030: 99.943 €

Os gastos relativos aos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) apresentam um crescimento gradual, em 2025 são de 43.134 € e em 2030 de 47.670 €.

Os gastos em publicidade e propaganda iniciam nos 1.140 € em 2025, aumentando para 1.259 € em 2030, representando 23% do total.

Os gastos em conservação e reparação, com um custo de 570 € em 2025, este valor cresce para 630 € em 2030.

Os custos com eletricidade e combustíveis são significativos, em 2025 são de 7.635 € e em 2030 de 8.438 €.

Deslocações, Estadas e Transportes, os gastos nesta categoria refletem a necessidade de mobilidade e são constantes, com valores de 1.140 € a 1.259 € ao longo do período.

Representando uma parte significativa do orçamento, as rendas e alugueres iniciam nos 28.490 € no ano 2025 e aumentam para 31.486 € no ano de 2030.

Os gastos com pessoal, totalizam 65.880 € em 2025 e ascendem aos 83.852 € em 2030, são fundamentais para a operação da empresa. Este aumento reflete tanto a inflação quanto a necessidade de atrair e reter talentos.

A empresa terá uma estrutura de três trabalhadores: gerente, comercial e sommelier.

- Gerente: com um salário mensal de 1.500 €, o custo total atinge 24.568 € em 2030.
- Comercial: com um salário de 1.050 €, resultam num custo total de 17.198 € em 2030.
- Sommelier: com um salário de 1.100 €, o custo total que chega a 18.017 € em 2030.

Os subsídios de alimentação e outras despesas relacionadas a pessoal, como formação e higiene, também são relevantes para a análise:

- O subsídio de alimentação totaliza 3.780 € em 2025 com um valor diário de 6€, mantendo-se constante em 4.595 € a partir de 2029.
- Os Outros Gastos (formação, Higiene e Segurança no Trabalho e Equipamento de Proteção Individual), 3630€ em 2025 aumentando progressivamente até aos 4633€ em 2030, refletindo o compromisso da empresa com a segurança e o desenvolvimento contínuo de sua equipa.

Tabela 7 - Custos

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CMVMC	63.300 €	71.023 €	79.687 €	85.345 €	92.354 €	99.943 €
FSE	43.134 €	44.040 €	44.920 €	45.819 €	46.735 €	47.670 €
GASTOS PESSOAL	65.880 €	69.174 €	72.633 €	76.264 €	80.078 €	83.852 €
OUTROS GASTOS	3.630 €	3.812 €	4.002 €	4.202 €	4.412 €	4.633 €
TOTAL	175.944 €	188.048 €	201.243 €	211.631 €	223.579 €	236.098 €

Fonte: elaboração própria

3.5.3.4 Investimentos:

O investimento em capital fixo é uma parte fundamental da estratégia financeira de uma empresa, pois refere-se aos gastos destinados à aquisição ou melhoria de ativos fixos que geram benefícios económicos a longo prazo. Esta análise aborda os investimentos em ativos fixos tangíveis e intangíveis, detalhando as amortizações e os custos associados.

Edifícios e Outras Construções (obra de remodelação), terá um investimento de 10.000 €, com uma amortização mensal de 167 € ao longo de 5 anos.

Equipamento Básico (mobiliário e decoração), um investimento de 5.000 €, com amortização de 83€ mensal distribuída ao longo de 5 anos.

Equipamento de Transporte (viatura customizada), com um investimento de 30.000€, este ativo será amortizado ao longo de 7 anos, com um impacto mensal de 357 €, permitindo à empresa diluir o custo ao longo do ciclo de vida útil do equipamento.

Programas de Computador, o investimento em software é de 2.000 €, com amortização de 167 € ao longo de 1 ano. Este tipo de ativo intangível é fundamental para a modernização e automação de processos.

Tabela 8 - Investimentos

	2025
Investimento	47.000 €
Ativo fixo tangíveis	45.000 €
Edifícios e outras construções	10.000 €
Equipamento básico	5.000 €
Equipamento de transporte	30.000 €
Ativos intangíveis	2.000 €
Programas de Computador	2.000 €

Fonte: elaboração própria

3.5.3.5 Fluxo de Caixa:

Projeção do fluxo de caixa da empresa, considerando as entradas e saídas de dinheiro ao longo do tempo.

Análise da necessidade de capital de giro para financiar as operações da empresa.

Ao elaborar as projeções financeiras, a Vinoteca In Montijo considerou os seguintes desafios e oportunidades:

Concorrência: A concorrência no mercado de vinhos é intensa, exigindo um esforço constante para se diferenciar e conquistar novos clientes.

Regulamentação: As mudanças na legislação podem impactar as condições de venda dos vinhos.

Enoturismo: O enoturismo é uma tendência em ascensão, a oportunidade de diversificar as suas fontes de receita.

Novos mercados: A exportação dos vinhos para outros países pode ser uma importante fonte de crescimento para a empresa.

As projeções financeiras são uma ferramenta essencial para a Vinoteca In Montijo planear o seu futuro e tomar decisões estratégicas. Ao elaborar um plano financeiro detalhado e realista, a empresa pode identificar as oportunidades de crescimento, mitigar os riscos e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Tabela 9 - Fundo de Maneio

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Recursos de Fundo de Maneio	17.385 €	20.619 €	22.475 €	23.904 €	25.624 €	27.476 €
Fornecedores	5.760 €	6.240 €	6.770 €	7.136 €	7.578 €	8.053 €
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)	11.624 €	14.380 €	15.706 €	16.769 €	18.046 €	19.423 €
IRS	1.095 €	1.150 €	1.207 €	1.268 €	1.331 €	1.398 €
IVA	7.920 €	10.490 €	11.621 €	12.480 €	13.543 €	14.695 €
TSU	2.537 €	2.664 €	2.797 €	2.937 €	3.083 €	3.238 €
TFCT	73 €	77 €	80 €	85 €	89 €	93 €
Fundo de Maneio	-17.385 €	-20.619 €	-22.475 €	-23.904 €	-25.624 €	-27.476 €
Variação Fundo de Maneio	-17.385 €	-3.235 €	-1.856 €	-1.429 €	-1.719 €	-1.852 €

Fonte: elaboração própria

Tabela 10 - Balanço

Balanço	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo						
Ativo não corrente	38.921 €	32.531 €	26.330 €	20.153 €	14.001 €	9.376 €
Ativos fixos tangíveis	38.321 €	31.643 €	24.964 €	18.286 €	11.607 €	6.429 €
Ativos intangíveis	167 €					
Outros investimentos financeiros	433 €	888 €	1.366 €	1.868 €	2.394 €	2.947 €
Ativo corrente	79.325 €	194.983 €	327.897 €	474.557 €	640.681 €	835.288 €
Caixa e depósitos bancários	79.325 €	194.983 €	327.897 €	474.557 €	640.681 €	835.288 €
Total do Ativo	118.247 €	227.514 €	354.227 €	494.710 €	654.682 €	844.664 €
Capital Próprio	111.112 €	227.394 €	362.502 €	511.806 €	679.058 €	867.188 €
Capital Social	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Prestações suplementares	3.706 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €
Resultados Transitados	0 €	97.406 €	213.135 €	348.243 €	497.547 €	664.799 €
Resultado Líquido	97.406 €	115.730 €	135.107 €	149.304 €	167.252 €	188.130 €
Passivo						
Passivo não corrente	-20.500 €	-30.750 €	-41.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €
Financiamentos obtidos (MLP)	-20.500 €	-30.750 €	-41.000 €	-50.000 €	-50.000 €	-50.000 €
Passivo corrente	27.635 €	30.869 €	32.725 €	32.904 €	25.624 €	27.476 €
Fornecedores	5.760 €	6.240 €	6.770 €	7.136 €	7.578 €	8.053 €
EOEP	11.624 €	14.380 €	15.706 €	16.769 €	18.046 €	19.423 €
Financiamentos obtidos (CP)	10.250 €	10.250 €	10.250 €	9.000 €	0 €	0 €
Total Passivo	7.135 €	119 €	-8.275 €	-17.096 €	-24.376 €	-22.524 €
Total Capital Próprio + Passivo	118.247 €	227.514 €	354.227 €	494.710 €	654.682 €	844.664 €

Fonte: elaboração própria

O balanço é gerado a partir dos pressupostos previamente estabelecidos. Ele apresenta a situação patrimonial do projeto e é uma parte essencial na análise do mesmo, pois reflete a condição económica e financeira da empresa em um dado momento. Além disso, o balanço permite identificar a origem dos recursos e como estes estão a ser utilizados.

O total do ativo cresce ao longo do período, passando de 414.501 € em 2025 para 787.583 € em 2030. Esta evolução é impulsionada principalmente pelo ativo corrente, que apresenta um aumento, de 341.320 € em 2025 para 750.022 € em 2030.

Resultado líquido de 76.673 € em 2025, atingindo os 94.426 € em 2030, refletindo um desempenho financeiro sólido e a capacidade da Vinoteca in Montijo gerar lucro.

Os resultados transitados crescem de 76.673 € em 2026 para 446.939 € em 2030, indicando a retenção de lucros e a reinvestimento na empresa.

O total do capital próprio e passivo também aumenta de forma consistente, alcançando 787.582 € em 2030. Isto reforça a ideia de que a empresa está num caminho de crescimento sustentável.

A análise do balanço da Vinoteca in Montijo revela um crescimento significativo tanto nos ativos quanto no capital próprio. O aumento do ativo corrente, junto com resultados líquidos crescentes, indica uma sólida posição de liquidez e rentabilidade.

3.5.3.6 Demonstração de Resultados:

Tabela 11 - Demonstração de Resultados

P&L (Demonstração de Resultados)	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Vendas e Serviços prestados	306.500 €	339.123 €	375.274 €	401.919 €	434.816 €	470.424 €
Subsídios à Exploração	11	11	11	11	11	11
CMVMC	-63.300 €	-71.023 €	-79.687 €	-85.345 €	-92.354 €	-99.943 €
FSE	-43.134 €	-44.040 €	-44.920 €	-45.819 €	-46.735 €	-47.670 €
Gastos com o Pessoal	-65.880 €	-69.174 €	-72.633 €	-76.264 €	-80.078 €	-83.852 €
Outros Rendimentos		743 €	1.900 €	3.229 €	4.696 €	6.357 €
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	134.197 €	155.641 €	179.945 €	197.730 €	220.356 €	245.327 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-8.512 €	-6.845 €	-6.679 €	-6.679 €	-6.679 €	-5.179 €
EBIT (Resultado Operacional)	125.685 €	148.795 €	173.266 €	191.052 €	213.677 €	240.148 €
Juros e Gastos Similares Suportados		533 €	1.066 €	1.599 €	2.132 €	2.600 €
EBT (Resultado Antes de Impostos)	125.685 €	149.328 €	174.332 €	192.651 €	215.809 €	242.748 €
Imposto	-28.279 €	-33.599 €	-39.225 €	-43.346 €	-48.557 €	-54.618 €
IRC	-26.394 €	-31.359 €	-36.610 €	-40.457 €	-45.320 €	-50.977 €
<i>Derrama Municipal</i>	-1.885 €	-2.240 €	-2.615 €	-2.890 €	-3.237 €	-3.641 €
Resultado Líquido	97.406 €	115.730 €	135.107 €	149.304 €	167.252 €	188.130 €

Fonte: elaboração própria

Ao analisar a Demonstração de Resultados, observa-se um resultado líquido bastante atrativo para os investidores, com uma tendência de crescimento ao longo dos anos. Isso é extremamente favorável para novos investimentos, contribuindo para a melhoria da qualidade

dos serviços prestados. Vale destacar que os gastos com pessoal representam a maior parte dos custos fixos da empresa, devido à necessidade de colaboradores especializados na área de atuação.

3.5.4 Fontes de Financiamento

A procura por fontes de financiamento é um passo crucial para a concretização do plano de negócios da Vinoteca In Montijo. As opções disponíveis podem variar de acordo com o estágio de desenvolvimento da empresa, o porte do investimento necessário e o perfil do empreendedor.

Principais fontes de financiamento incluem recursos próprios, financiamento bancário e incentivos governamentais. Os recursos próprios abrangem o capital próprio, onde a utilização dos próprios recursos é uma das formas mais comuns de financiamento para startups e pequenas empresas, e o reinvestimento de lucros, que consiste em reinvestir os lucros obtidos pela empresa como fonte de capital para novos projetos e expansão. O financiamento bancário inclui empréstimos, que são oferecidos pelos bancos em diversas modalidades, como capital de giro, investimento e financiamento para projetos específicos; leasing, que permite a aquisição de bens, como máquinas e equipamentos, através do pagamento de aluguer; e factoring, uma forma de antecipar recebíveis, melhorando o fluxo de caixa da empresa. Os incentivos governamentais envolvem linhas de crédito, onde o governo oferece diversas linhas de crédito para empresas com taxas de juros mais atrativas e prazos mais longos, e subvenções, que são acessíveis a algumas empresas para projetos de inovação e desenvolvimento.

Tabela 12 - Fontes de Financiamento

Financiamento Bancário	MLP	MPL				
Capital contratualizado	45.000 €	5.000 €				
Ano do contrato	2025	2025				
Período de reembolso de capital	5	4				
Taxa de juro anual	5%	5%				
Capital Próprio	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capital Social	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Prestações suplementares	3.706 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €	4.259 €
Resultado Líquido	97.406 €	115.730 €	135.107 €	149.304 €	167.252 €	188.130 €
Resultados Transitados		97.406 €	213.135 €	348.243 €	497.547 €	664.799 €

Total Capital Próprio	111.112 €	227.394 €	362.502 €	511.806 €	679.058 €	867.188 €
------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: elaboração própria

A análise do financiamento bancário e do capital próprio entre 2025 e 2030 revela um quadro financeiro robusto para a Vinoteca in Montijo. Os financiamentos obtidos proporcionam a alavancagem necessária para o crescimento, enquanto a evolução positiva do capital próprio indica um bom desempenho financeiro.

3.5.5 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade de um negócio, como a Vinoteca In Montijo, é um estudo aprofundado que avalia a capacidade da empresa em alcançar os seus objetivos financeiros e operacionais. Essa análise é essencial para identificar os pontos fortes e fracos do negócio, as oportunidades e ameaças do mercado, e para tomar decisões estratégicas mais assertivas.

Fatores a serem considerados na análise de viabilidade:

- Mercado: Tamanho e crescimento do mercado de vinhos, concorrência, segmentação de mercado, canais de distribuição.
- Produto: Qualidade dos vinhos, portfólio de produtos, inovação.
- Processo Produtivo: Eficiência, capacidade produtiva, custos de produção.
- Recursos: Recursos financeiros, recursos humanos, recursos físicos.
- Plano de Negócios: Objetivos, estratégias, projeções financeiras.

Tabela 13 - Rácios Financeiros

Rácios Financeiros	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	44%	46%	48%	49%	51%	52%
Margem líquida	31%	34%	35%	37%	38%	40%
Rentabilidade do Ativo	54%	40%	33%	27%	23%	21%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	174%	120%	92%	73%	62%	53%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	56%	41%	33%	27%	24%	21%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	87%	51%	37%	29%	25%	22%
Liquidez						

Liquidez geral	498%	814%	1168%	1542%	1992%	3178%
Financeiros						
Autonomia Financeira	62%	79%	87%	92%	95%	97%
Endividamento	38%	21%	13%	8%	5%	3%
Solvabilidade	262%	470%	786%	1267%	2032%	3212%

Fonte: elaboração própria

Ao analisar os rácios financeiros, percebe-se que este negócio é rentável. A taxa de retorno do investimento é de 56% no primeiro ano de atividade, o que representa uma perspectiva favorável para o investidor. A autonomia financeira, que avalia o risco financeiro da empresa, é de 62% no primeiro ano e aumenta progressivamente ao longo dos anos. Isso indica que a empresa é capaz de cumprir os seus financiamentos, proporcionando segurança para a entidade financiadora. A solvabilidade, que reflete a capacidade da empresa de gerar recursos monetários, mostra que a Vinoteca in Montijo apresenta uma solvabilidade muito boa, com uma tendência de crescimento, o que significa que a empresa consegue gerar recursos para se autofinanciar.

Além disso, a liquidez, que mede a capacidade da empresa de cumprir os seus compromissos a curto prazo, também apresenta valores confortáveis e uma tendência crescente.

Em resumo, o projeto possui uma base sólida de indicadores que o tornam altamente rentável, o que é crucial tanto para os clientes e entidades prestadoras de serviços, como para o setor bancário, importante para os financiamentos, e para os profissionais que trabalham na Vinoteca in Montijo, garantindo-lhes segurança.

O ponto crítico indica o momento em que a empresa começa a gerar resultados operacionais positivos. Quanto mais baixo for esse ponto, mais fácil será alcançá-lo, reduzindo assim o risco económico. O ponto crítico está intimamente ligado à margem de segurança, que mede a diferença relativa entre o nível de atividade da empresa e o ponto crítico (Neves, 2002).

Tabela 14 - Indicadores do Risco do Negócio

Ponto Crítico	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total custos Fixos e Variáveis	172.314 €	184.236 €	197.241 €	207.428 €	219.167 €	231.465 €
Total custos fixos	99.287 €	103.177 €	107.202 €	111.405 €	115.795 €	120.151 €
Total custos variáveis	73.027 €	81.059 €	90.039 €	96.024 €	103.372 €	111.314 €
Vendas anuais	306.500 €	339.123 €	375.274 €	401.919 €	434.816 €	470.424 €

Ponto Crítico de Vendas (valor)	130.343 €	135.586 €	141.042 €	146.376 €	151.909 €	157.394 €
Margem de segurança (valor)	176.157 €	203.537 €	234.233 €	255.543 €	282.907 €	313.030 €

Fonte: elaboração própria

Ponto Crítico de Vendas aumenta de 130.343 € em 2025 para 157.394 € em 2030. Este crescimento é coerente com o aumento dos custos fixos e variáveis, refletindo a necessidade de uma base de vendas cada vez maior para atingir o equilíbrio financeiro.

A margem de segurança aumenta de 176.157 € em 2025 para 313.030 € em 2030, indica que a empresa está mais resiliente. Este crescimento indica que a empresa produz vendas acima do ponto crítico, o que proporciona uma maior proteção contra oscilações nas vendas.

Tabela 15 - Indicadores de Viabilidade

Projeto/Investimento Pós-financiamento		
	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade
VAL	521956,68	1354869,547
Payback	0	0
Investimento (Pré-financiamento)		
	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade
VAL	759809,70	-2139057,784
TIR		0,67
Payback	0	1,6
Investidor/Capital Próprio		
	C/ Valor Residual	C/ Perpetuidade
VAL	755590,83	-2000606,55
TIR		0,60
Payback	0,00	2,1

Fonte: elaboração própria

Tanto no cenário pós-financiamento quanto no pré-financiamento, o VAL com valor residual é positivo (521.956,68 e 759.809,70, respectivamente), o que indica que o projeto gera valor em ambos os casos, isto sugere que o projeto é viável e lucrativo.

No cenário pré-financiamento com perpetuidade, o payback estimado é de 1,6 anos, enquanto no cenário investidor/capital próprio é de 2,1 anos. Estes prazos indicam um retorno relativamente rápido do investimento, o que torna atrativo a investidores que procuram recuperar o capital rapidamente.

A TIR de 67% no cenário pré-financiamento e de 60% no cenário de capital próprio com perpetuidade são taxas de retorno elevadas, o que torna o projeto atrativo.

3.5.6 Gestão de Riscos

A gestão de riscos é uma ferramenta essencial para qualquer negócio, especialmente para aqueles que operam em setores como o vinícola, onde fatores externos como clima e mercado podem ter um impacto significativo. A Vinoteca In Montijo, ao implementar um sistema eficaz de gestão de riscos, pode mitigar possíveis ameaças e garantir a sustentabilidade do negócio.

3.5.6.1 Identificação de Riscos

A primeira etapa da gestão de riscos consiste em identificar todas as possíveis ameaças que podem afetar o negócio. Para a Vinoteca In Montijo, alguns dos principais riscos incluem:

- Riscos climáticos: Geadas, granizo, secas e chuvas excessivas podem afetar a produção das uvas e a qualidade do vinho.
- Riscos de mercado: Flutuações nos preços das uvas, variações na procura por vinho, aumento da concorrência e crises económicas podem impactar as vendas e a rentabilidade da empresa.
- Riscos operacionais: Falhas na produção, problemas na cadeia de suprimentos, acidentes de trabalho e interrupções no fornecimento de energia podem causar prejuízos financeiros e danos à reputação da empresa.
- Riscos financeiros: Dificuldades em obter financiamento, aumento das taxas de juros, flutuações cambiais e inadimplência dos clientes podem afetar a saúde financeira da empresa.
- Riscos legais: Mudanças na legislação, disputas judiciais e problemas com a propriedade intelectual podem gerar custos adicionais e prejudicar a imagem da empresa.

3.5.6.2 Análise e Avaliação de Riscos

Após a identificação dos riscos, é necessário analisá-los e avaliá-los para determinar a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial sobre o negócio. Essa análise pode ser feita utilizando diversas ferramentas, como a matriz de probabilidade e impacto.

- Probabilidade: A probabilidade de um risco ocorrer é avaliada numa escala de baixa a alta.
- Impacto: O impacto de um risco é avaliado em uma escala de baixo a alto, considerando os prejuízos financeiros, danos à reputação e interrupções nas operações.

3.5.7 Planos de Mitigação

Após a análise e avaliação dos riscos, é necessário elaborar planos de mitigação para reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de cada risco identificado. Alguns exemplos de planos de mitigação para a Vinoteca In Montijo incluem:

- Riscos de mercado: Diversificação dos canais de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, participação em feiras e eventos do setor e construção de uma marca forte.
- Riscos operacionais: Implementação de um sistema de gestão da qualidade, realização de manutenções preventivas, treinamento dos funcionários e contratação de seguros.
- Riscos financeiros: Diversificação das fontes de financiamento, negociação de contratos de longo prazo com fornecedores, gestão eficiente do fluxo de caixa e implementação de um sistema de controle interno.
- Riscos legais: Contratação de um consultor jurídico, registro da marca e dos produtos, cumprimento da legislação e manutenção de contratos atualizados.

4 Conclusão

A Vinoteca in Montijo está posicionada estrategicamente para capitalizar o crescente interesse pelo turismo enogastronômico e pela valorização de experiências autênticas e culturais. Com uma análise situacional robusta que considera fatores econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, ambientais e culturais, bem como uma compreensão detalhada do microambiente e da concorrência, a Vinoteca in Montijo está bem preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado.

Os objetivos de marketing claramente definidos, que incluem aumentar a visibilidade, incrementar as vendas, fidelizar clientes e estabelecer novas parcerias estratégicas, fornecem uma direção clara para as ações e estratégias da empresa. A análise detalhada do público-alvo, considerando aspectos demográficos, psicográficos e comportamentais, assegura que as estratégias de marketing e comunicação sejam altamente direcionadas e eficazes.

Com um plano de marketing elaborado, que abrange produto, preço, praça e promoção, a Vinoteca in Montijo está preparada para oferecer produtos e serviços de alta qualidade, a preços competitivos, acessíveis em locais estratégicos e promovidos de maneira eficaz para alcançar e engajar o público-alvo.

As ações de marketing propostas, incluindo campanhas de degustação, promoções, eventos especiais, parcerias estratégicas, marketing digital e colaborações com influenciadores digitais, são alinhadas com os objetivos de marketing e têm o potencial de gerar resultados significativos.

Para fundamentar a proposta de negócio, foram utilizadas as seguintes metodologias de análise: PEST, "5 Forças", SWOT, além do plano econômico-financeiro do IAPMEI.

Os resultados dessas análises indicaram um potencial significativo de desenvolvimento do negócio na região, com foco em parcerias com pequenos e médios produtores, além de representantes comerciais e agentes de turismo locais.

As conclusões deste trabalho indicam que, ao analisar os dados e as estimativas realizadas, o projeto é viável, apresentando uma taxa de retorno do investimento de 56% no primeiro ano de atividade que pode ser considerado confortável do ponto de vista do investidor. Isso permite a continuidade do investimento no projeto, o que, por sua vez, melhora a qualidade dos serviços e garante um atendimento de excelência aos clientes.

Como consideração final, gostaria de destacar que este projeto, uma vez implementado, terá um elevado potencial de sucesso, devido à caracterização da população onde será inserido.

Este projeto empresarial demonstrou as diferentes fases envolvidas na sua elaboração, bem como as possíveis lacunas que podem surgir durante sua implementação, através da análise do mercado concorrencial. Ao concluir o plano de negócios, verificou-se que o projeto é viável, mesmo considerando a preocupação de se aproximar o máximo possível da realidade, tendo em conta a atual conjuntura.

Em conclusão, a Vinoteca in Montijo possui uma proposta de valor única e diferenciada, baseada na oferta de experiências memoráveis e de alta qualidade no universo do vinho. Com um plano de negócios bem estruturado, que combina uma análise situacional abrangente, objetivos de marketing claros, estratégias de marketing eficazes e ações promocionais inovadoras, a Vinoteca in Montijo está bem posicionada para alcançar o sucesso e se tornar uma referência no mercado de enoturismo. Ao focar na qualidade, autenticidade, sustentabilidade e excelência no atendimento, a Vinoteca in Montijo está preparada para atrair e fidelizar clientes, estabelecer parcerias estratégicas e consolidar sua posição como um centro cultural e de apreciação do vinho na região.

Bibliografia

- Albana, B. Q., Kutllorci, E., & Shiroka Pula, J. (2017). Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67–99. <https://doi.org/10.15179/ces.19.1.3>
- APENO: Associação Portuguesa de Enoturismo. Enoturismo de Portugal.
<https://enoturismodeportugal.pt/>
- Banco Mundial. (2024). Wine tourism: A global economic and development perspective. *Washington, DC: World Bank Group.*
- Banco de Portugal. (2022). Boletim Económico.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdfboletim/be_dez22_p.pdf
- Beni, M. C. (2019). Análise Estrutural do Turismo (SENAC, Ed.; 14a). SENAC.
- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2001). Consumer behavior. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Fundamental Changes That Will Shape the Future of Work and Prosperity*. W. W. Norton & Company.
- Carrasqueira, H. M. B. (2012). Turismo internacional. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18, 785–796
- Cascais, M. J., & Costa, C. A. . (2018). *Enoturismo: Uma viagem pelos sentidos. In Turismo e Gastronomia: Sabores que encantam*. Lisboa: Leya.
- Chiavenato, I. (2010). Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 3ª ed. São Paulo: Editora Elsevier.
- Cunha, L. (2006). Turismo de saúde – conceitos e mercados. *Revista lusófona de humanidades e tecnologias*, 74–84.
- David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall. Retrieved from [http://www.mim.ac.mw/books/David's Strategic Management Concepts and Cases 13e .pdf](http://www.mim.ac.mw/books/David's%20Strategic%20Management%20Concepts%20and%20Cases%2013e.pdf)
- Dunn, H. L. (1961). High Level Wellness. Arlington.
- Cohen, E. (1974). Quem é turista? Um esclarecimento conceitual. *The Sociological Review*, Volume 22(4)
- Decreto-Lei n.º 50, Pub. L. No. 50, Diário da República 1ª Série - N.º 74 2203 (2013).
<https://files.dre.pt/1s/2013/04/07400/0220302206.pdf>
- Decreto-Lei n.º 106, Pub. L. No. 106, Diário da República, 1ª Série - N.º 115 3896 (2015).
<https://files.dre.pt/1s/2015/06/11500/0389603897.pdf>

- Diário de Notícias. (2019, August 23). Thomas Cook, a agência de viagens com 178 anos que fechou as portas. Diário de Notícias, 1–12. <https://www.dn.pt/mundo/thomas-cook-a-agencia-de-viagens-com-178-anosque-fechou-as-portas-11329182.htm>
- Dornelas, J. C. A. (2009). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dornelas, J. (2019). *Turismo: Uma perspectiva estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1957). *The management of the enterprise*. New York: Harper & Brothers.
- Embrapa. (2023). *Estudo do Perfil do Consumidor de Vinho no Brasil*. Brasília: Embrapa.
- Enzensberger, H. M. (1996). A Theory of Tourism. *New German Critique*, 68, 117–135. <https://about.jstor.org/terms>
- Farazdakis, G. (2018). *Political Economy: A Contemporary Introduction*. Palgrave Macmillan.
- Ferreira, R. (2011). *Turismo De Saúde Em Portugal*. [Dissertação de Mestrado] ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa
- Freire, V. (2013). *Plano de negócios de plataforma online sobre cruzeiros: CruisesAlive.com - Dissertação de Mestrado*. Lisboa: ISCTE
- George, E., & Bennett, R. (2005). *Strategic alliance management: A textbook and reference guide*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Gouveia, C., & Seabra, C. (2022). Impactos da Pandemia COVID-19 nas Viagens: O Caso da Região Centro de Portugal I. In *Revista Portuguesa de Estudos Regionais* (Vol. 60). <https://www.review-rper.com/index.php/rper/article/view/51/210>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Greggio, M., & Jaronski, P. (2020). Plano de negócios como Ferramentas nas Organizações. Faculdade de Sant'Ana em Revista, v.4, pp. 74-87
- Hall, C. M., Cambourne, B., Macionis, N., & Johnson, G. (1998). Wine tourism and network development in Australia and New Zealand :review, establishment and prospects. *International Journal of Wine Marketing* .
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future: Creating value in the age of the customer*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hettler, B. (1980). Wellness: A Conceptual Framework for Health Promotion. In *Health Values: Achieving High Level Wellness*.
- Iapmei (2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro – Como elaborar um Plano de negócios*.

- INE. (2022). CENSOS 2021-Resultados Definitivos.
https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21_main&xpid=CENSOS21&xlang=pt
- INE. (2023) Dados preliminares sobre o turismo em Portugal, 2023, com foco em hóspedes e dormidas, revelando o crescimento do setor turístico no pós-pandemia
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística . (2024). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Contínua). Rio de Janeiro: IBGE.
- International Organisation of Vine and Wine. (2022). World Wine Production Outlook: OIV First Estimates.
https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/EN_OIV_2022_World_Wine_Production_Outlook.pdf
- IVV. (2023). Informação de Mercado.
[https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=10194&fileName=Informa__o_Mercado_02_2023_Com_rcio_Inte.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=10194&fileName=Informa__o_Mercado_02_2023_Com_rcio_Inte.pdf)
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are Methodologies and Tools Framing Managers ' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? *British Journal of Management*, 21, 28–43. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00665.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kay Smith, M., & Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.006>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Krippendorf, J. (2003). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. São Paulo: Aleph
- Lei No 30, Pub. L. No. 30, Diário da República - 1 Série - A 6829 (2000).
<https://files.dre.pt/1s/2000/11/276a00/68296833.pdf>
- Lei N. 26, Pub. L. No. 26, Diário da República, 1a série - N o 71 2100 (2013).
<https://files.dre.pt/1s/2013/04/07100/0210002125.pdf>
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised by Management Students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43–61.
- Mankiw, N. (2020). *Principles of Economics*. Cengage Learning.
- McKeever, M. (2008). *How to write a business plan* 9th ed. Nolo's Small Business Essential, pp. pp. 6-9

- Meztger, M. J., & Rounsevell, M. D. A. (2011). A need for planned adaptation to climate change in the wine industry. *Environmental Research Letters*, 6(3), 031001. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/6/3/031001>
- Miller, I. J., Schieber, B., Bey, Z. De, Benner, E., Ortiz, J. D., Girdner, J., Patel, P., Coradazzi, D. G., Henriques, J., & Forsyth, J. (2020). Analyzing crop health in vineyards through a multispectral imaging and drone system. 2020 Systems and Information Engineering Design Symposium (SIEDS), 1–5. <https://doi.org/10.1109/SIEDS49339.2020.9106671>
- Ministério da Economia. (2023). *Perspectivas para o turismo em 2023*.
- Ministério do Meio Ambiente. (2024). *Diretrizes para o Desenvolvimento Sustentável do Enoturismo no Brasil*. Brasília: MMA.
- Mishkin, F. S., & Shafer, A. H. . (2018). *Financial markets and institutions*. New York: Worth Publishers.
- Monteiro, L. P., & Costa, C. A. (2019). *Enoturismo: Uma experiência única e memorável*. In *Turismo e Desenvolvimento Local: Desafios e Oportunidades*. Coimbra: Almedina.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Neves, João Carvalho das (2002), *Análise Financeira*, Texto Editora, Lisboa.
- Nobre, D. P. (2016). *Ferramentas estratégicas em uso: uma investigação prática às empresas em Portugal*. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- OIV. (2020). Oiv guide for the implementation of principles of sustainable vitiviniculture _ OIV. OIV: Standards and Technical Documents. <https://www.oiv.int/standards/oiv-guide-for-the-implementation-of-principlesof-sustainable-vitiviniculture>.
- Oliveira, B. J. O. M. G. (2008). *Strategy Tools' Use in the Largest Companies in Portugal*. Framework. Dissertação de mestrado. ISCTE Business School, Lisboa.
- Ooi, S. K., Mareels, I., Cooley, N., Dunn, G., & Thoms, G. (2008). A systems engineering approach to viticulture on-farm irrigation. *IFAC Proceedings Volumes (IFAC-PapersOnline)*, 17(1 PART 1). <https://doi.org/10.3182/20080706-5-KR-1001.0936>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Criar Modelos de Negócio* (6a edição). Alfragide: Dom Quixote.
- Otto, J. E.; Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, Volume 17(3), p.165-174

- Pencarelli, T. (2020). The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology and Tourism*, 22(3), 455–476. <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00160-3>
- Pine, B., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: Works, theories, and strategies for creating services that deliver*. . Harvard Business School Press.
- Pires, A. C., Costa, C. A., & Monteiro, L. P. (2017). *Enoturismo: Desvendando os segredos da produção do vinho. In Turismo e Sustentabilidade: Uma abordagem holística*. Porto: Edições Afrontamento.
- Portaria N. 54-J, Pub. L. No. 54-J, Diário da República, 1a série, No 41 332 (2023). <https://files.dre.pt/1s/2023/02/04101/0034500363.pdf> APENO. (2023).
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Pousman, Z. (2010). Designing pleasurable experiences, Disponível em: https://www.slideshare.net/zpousman/creating-pleasurable-experiences-zach-pousmanremix-atlanta/18-4_types_of_Pleasure_Designi
- Pyke, S., Hartwell, H., Blake, A., & Hemingway, A. (2016). Exploring well-being as a tourism product resource. *Tourism Management*, 55, 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.02.004>
- Quelch, J. (2005). *Building a brand: How to create and sustain value in the long run*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting customer relationships*. Harvard Business School Press.
- República Portuguesa. (2017). *Estratégia Turismo 2027: Liderar o turismo do futuro*. <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- República Portuguesa, & Turismo de Portugal. (2019). *PROGRAMA DE AÇÃO PARA O ENOTURISMO 2019 -2021*.
- República de Portugal, & Turismo de Portugal. (2022). *Enoturismo: lista de projetos apoiados*.
- Resolução N- 115-A, Pub. L. No. 115, Diário da República, 1.a série — N.º 139 1 (2008). <https://files.dre.pt/1s/2008/07/13901/0000200451.pdf>

- RTP (2024) Hóspedes e dormidas no alojamento turístico superam pela 1.^a vez em 2023 níveis pré-pandemia. https://www.rtp.pt/noticias/economia/hospedes-e-dormidas-no-alojamento-turistico-superam-pela-1a-vez-em-2023-niveis-pre-pandemia_n1550610
- Roca, P. (2022). State of the World Vine and Wine Sector International Organization of Vine and Wine. https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/pptpress-conf2022-4-def_2.pdf
- Rosa, E. (2016). Plano de Negócios para Loja de Arte Online (Dissertação de Mestrado). Porto: IPAM
- Rota de Vinhos Península de Setúbal. (2023). Casa Mãe da Rota de Vinhos. Casa Mãe Da Rota de Vinhos. <https://rotavinhospsetubal.com/casa-mae/>
- Santos, M. F., & Mendes, M. (2016). *Enoturismo: Uma experiência cultural e histórica. In Turismo Cultural: Património, Identidade e Desenvolvimento*. Porto: Edições Universidade Católica Portuguesa.
- Santos, P., & Pinheiro, F. (2017). O Plano de Negócios como Ferramenta Estratégica para o Empreendedor: Um Estudo de Caso. *Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção*, v.5, n.8, pp. 150-165.
- Sebrae. (2024). *Guia para Promoção do Enoturismo nas Plataformas Digitais*. Brasília: Sebare.
- Setúbal Município Participado. (2023). Casa da Baía. Casa Da Baía. <https://www.munsetubal.pt/patrimonio-casa-da-baia/>
- Shrivastava, P. (2001). Too good to be true? Ecological modernization in the corporate world. . *Business Strategy and the Environment*, 199-224.
- Silva, F. V. M., & van Wyk, S. (2021). Emerging Non-Thermal Technologies as Alternative to SO₂ for the Production of Wine. *Foods*, 10(9), 2175. <https://doi.org/10.3390/foods10092175>
- Slack, N., & Chambers, S. (2017). *Operations and supply chain management*. Pearson Education.
- Smith, A. (2019). *The Wealth of Nations*. Penguin Classics.
- Smith, M., & Lemon, K. (2018). *The customer is king: The rise of customer experience and the end of traditional marketing*. Penguin Random House.
- Solomon, M. (2018). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Cengage Learning.
- Sumby, K. M., Grbin, P. R., & Jiranek, V. (2014). Implications of new research and technologies for malolactic fermentation in wine. In *Applied Microbiology and*

- Biotechnology (Vol. 98, Issue 19, pp. 8111–8132). Springer Verlag.
<https://doi.org/10.1007/s00253-014-5976-0>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times. *Strategic Change*, 23, 63–80.
<https://doi.org/10.1002/jsc.1960>
- Tellis, G., & Urban, D. (2008). *Marketing of new products: The elements of success*. Thomson South-Western.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2010). *Strategic management: Concepts and cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Travel BI, & Turismo de Portugal. (2022). Enoturismo: dimensão nacional e europeia.
<https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/enoturismodimensao-nacional-e-europeia-2022/>
- Turismo, O. M. (2022). *Relatório Global sobre Enoturismo: Tendências, Oportunidades e Desafios*. Madrid: OMT.
- Turismo Portugal. (2023, February). Dados turísticos preliminares dez 2022. Business Turismo Portugal.
http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- UNWTO. (2008). Glossary of tourism terms _ UNWTO. Glossary of Tourism Terms.
<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Verhoef, P. C. (2009). *Digital marketing for tourism: Strategies and tactics for online success*. Routledge.
- ViniPortugal (2022). Relatório sobre o Enoturismo em Portugal 2022. Informação relativa à participação do enoturismo no contexto global do turismo em Portugal, com especial foco em regiões vinícolas. ViniPortugal, 2022.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2014). *Strategic management and business strategy: Concepts, theories, and applications*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- WHO. (2023, May 5). Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic. Statement.
[https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenthmeeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committeeregarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic?gclid=CjwKCAjwge2iBhBBEiwAfXDDBR6wxXPFCFHU3v0NJ8jBp-c5XTkm--zYP2GtiarWZ3ySyaH8YB2OtABoCPBIQAvD_BwE](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenthmeeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committeeregarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic?gclid=CjwKCAjwge2iBhBBEiwAfXDDBR6wxXPFCFHU3v0NJ8jBp-c5XTkm--zYP2GtiarWZ3ySyaH8YB2OtABoCPBIQAvD_BwE)

Anexos

A. Pressupostos

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Gerais							
Pressupostos Gerais							
CAE Principal	7912	ATIVIDADES DOS OPERADORES TURÍSTICOS					
Tipo de Atividade	Serviços						
Unidade Monetária	EUR						
Ano de início de Investimento	2025						
Ano cruzeiro	2028						
nº de meses de exploração		11	11	11	11	11	11
nº dias funcionamento ano		335	335	335	335	335	335
Fiscalidade							
IRC	21,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020. Verificar situação concreta pela natureza e localização.					
Derrama Municipal	1,50%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças					
IRS	15,00%	Estimar a taxa média a aplicar para todos os salários					
Imposto de Selo aplicável aos juros	4,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
TSU Empresa	23,75%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
TSU Colaboradores	11,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0,93%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
Fundo de compensação - Encargos	0,08%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
Seguros Acidentes Trabalho	1,00%	Nota: Valor normal aplicável 2020					
IVA taxa normal	23,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças					
IVA taxa intermédia	13,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças					
IVA taxa reduzida	6,00%	Sugestão de Fonte: Visitar Portal das Finanças					
IVA isento/não sujeito	0,00%	Nota: IVA utilizado em caso de exportação e vendas intracomunitárias					
Prejuízos Fiscais							
Reporte (nº de anos)	5	Nota: 2020 o reporte são 12 anos para micro entidades					
Inflação							
Taxa de inflação		3,60%	2,10%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
2. Vendas e Serviços prestados							
Adicionar Rendimentos		Nota: Este botão permite que se <u>adicione</u> m o nº de rendimentos necessários para além do existente: Mercadorias, Produtos ou Serviços.					
Apagar Rendimentos		Nota: Este botão permite que se <u>elimine</u> o último nº de rendimento.					
Total de Vendas e Serviços prestados		306.500	339.123	375.274	401.919	434.816	470.424
Total IVA Vendas e Serviços prestados		70.495	77.998	86.313	92.441	100.008	108.197
Vendas de Mercadorias		-	-	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias		-	-	-	-	-	-
Vendas de Produtos		211.000	236.742	265.625	284.484	307.845	333.143
IVA Vendas de Produtos		48.530	54.451	61.094	65.431	70.804	76.623
Serviços Prestados		95.500	102.381	109.650	117.435	126.971	137.281
IVA Serviços Prestados		21.965	23.548	25.219	27.010	29.203	31.575
Vendas de Mercadorias	IVA aplicável	% Exportação	<Nome>	-	-	-	-
IVA Vendas de Mercadorias	23,00%	0,00%		-	-	-	-
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				-	-	-	-
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				-	-	-	-
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				0,00%	5,00%		
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	Pack Arinto	56.000	62.832	70.498	75.503
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		12.880	14.451	16.214	17.366
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				8.000	8.800	9.680	10.164
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				7	7	7	8
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				10,00%	10,00%	5,00%	5,00%
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	Pack Castelo	75.000	84.150	94.416	101.120
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		17.250	19.355	21.716	23.258
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				5.000	5.500	6.050	6.353
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				15	15	16	16
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				10,00%	10,00%	5,00%	7,00%
Vendas de Produtos	IVA aplicável	% Exportação	Pack Moscatel	80.000	89.760	100.711	107.861
IVA Vendas de Produtos	23,00%	0,00%		18.400	20.645	23.163	24.808
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				4.000	4.400	4.840	5.082
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				20	20	21	22
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				10,00%	10,00%	5,00%	6,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Prova standart	37.500	40.202	43.056	46.113
IVA Serviços Prestados	23,00%	0,00%		8.625	9.246	9.903	10.606
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				3.000	3.150	3.308	3.473
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				13	13	13	14
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				5,00%	5,00%	5,00%	6,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Prova Aragonez	22.500	24.121	25.834	27.668
IVA Serviços Prestados	23,00%	0,00%		5.175	5.548	5.942	6.364
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				1.500	1.575	1.654	1.736
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				15	15	16	16
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				5,00%	5,00%	5,00%	6,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Prova Premium	17.500	18.761	20.093	21.519
IVA Serviços Prestados	23,00%	0,00%		4.025	4.315	4.621	4.949
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				700	735	772	810
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				25	26	26	27
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				5,00%	5,00%	5,00%	6,00%
Serviços Prestados	IVA aplicável	% Exportação	Tour Privado	18.000	19.297	20.667	22.134
IVA Serviços Prestados	23,00%	0,00%		4.140	4.438	4.753	5.091
Quantidade vendida (se quantidade desconhecida verificar a nota na Coluna O)				120	126	132	139
PVP (por defeito com crescimento anual à taxa de inflação)				150	153	156	159
Taxa crescimento Vendas (se quantidade desconhecida a verificar nota na Coluna O)				5,00%	5,00%	5,00%	6,00%

3. Gastos Operacionais									
3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)									
Total CMVMC		63.300	71.023	79.687	85.345	92.354	99.943		
Total Compras		63.300	71.023	79.687	85.345	92.354	99.943		
Total IVA Compras		14.559	16.335	18.328	19.629	21.241	22.987		
Total Inventários finais		-	-	-	-	-	-		
Mercadorias									
Custo Mercadorias Vendidas (CMV)		30,00%	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Compras			0	0	0	0	0	0	0
Inventários Iniciais Mercadorias			0	0	0	0	0	0	0
Inventários finais Mercadorias			0	0	0	0	0	0	0
Produtos									
Custo Matérias Consumidas (CMC)		30,00%	63.300	71.023	79.687	85.345	92.354	99.943	
IVA Compras		23,00%	14.559	16.335	18.328	19.629	21.241	22.987	
Compras			63.300	71.023	79.687	85.345	92.354	99.943	
Inventários iniciais Matérias primas			0	0	0	0	0	0	
Inventários finais Matérias primas			0	0	0	0	0	0	
Custo de Produção			0	0	0	0	0	0	
Variação Produção= Variação dos inventários de Produção			0	0	0	0	0	0	
Inventários iniciais Produção			0	0	0	0	0	0	
Inventários finais Produção			0	0	0	0	0	0	
3.2 Fornecimentos e Serviços Externos									
Total FSE		43.134	44.040	44.920	45.819	46.735	47.670		
IVA dos FSE		3.198	3.265	3.331	3.397	3.465	3.535		
Subcontratos		IVA aplicável	0	0	0	0	0	0	0
Subcontratos		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Serviços Especializados		IVA aplicável	1.709	1.745	1.780	1.816	1.852	1.889	
Trabalhos Especializados		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda		23,00%	100	1.164	1.187	1.211	1.235	1.259	
Vigilância e Segurança		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Honorários		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Comissões		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Conservação e Reparação		23,00%	50	570	582	593	605	617	630
Materiais		IVA aplicável	969	989	1.009	1.029	1.050	1.071	
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido		23,00%	15	171	175	182	185	189	
Livros e Documentação Técnica		23,00%	10	114	116	119	121	123	126
Material de Escritório		23,00%	10	114	116	119	121	123	126
Artigos para Oferta		23,00%	50	570	582	593	605	617	630
Energia e Fluidos		IVA aplicável	7.635	7.796	7.952	8.111	8.273	8.438	
Eletricidade		23,00%	150	1.709	1.745	1.780	1.816	1.852	1.889
Combustíveis		23,00%	500	5.698	5.818	5.934	6.053	6.174	6.297
Água		6,00%	20	228	233	237	242	247	252
Deslocações, Estadas e Transportes		IVA aplicável	1.140	1.164	1.187	1.211	1.235	1.259	
Deslocações e Estadas		23,00%	100	1.140	1.164	1.187	1.211	1.235	1.259
Transportes de Pessoal		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos		IVA aplicável	31.681	32.346	32.993	33.653	34.326	35.013	
Rendas e Alugueres		0,00%	2500	28.490	29.088	29.670	30.263	30.869	31.486
Comunicação		23,00%	200	2.279	2.327	2.374	2.421	2.469	2.519
Seguros		0,00%	50	570	582	593	605	617	630
Royalties		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto		23,00%	30	342	349	356	363	370	378
Outros Serviços		IVA aplicável	0	0	0	0	0	0	0
Outros Serviços		23,00%	0	0	0	0	0	0	0
3.3 Gastos com Pessoal									
Gastos com o Pessoal		65.880	69.174	72.633	76.264	80.078	83.852		
Nº Trabalhadores		3	3	3	3	3	3		
Gerência		1	1	1	1	1	1	1	
Administrativo									
Comerciais		1	1	1	1	1	1	1	
Operacionais									
Outros		1	1	1	1	1	1	1	
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)		% C. Fixo	46.842	49.184	51.643	54.225	56.936	59.783	
Gerência		100%	1500	19.250	20.213	21.223	22.284	23.398	24.568
Administrativo		100%	1000	-	-	-	-	-	-
Comerciais		100%	1050	13.475	14.149	14.856	15.599	16.379	17.198
Operacionais		100%	1000	-	-	-	-	-	-
Outros		100%	1100	14.117	14.823	15.564	16.342	17.159	18.017
Subsídio de Alimentação Total		% C. Fixo	3.780	3.969	4.167	4.376	4.595	4.595	
Subsídio de Alimentação		100%	6	3.780	3.969	4.167	4.376	4.595	4.595
Outras Remunerações (Opcional)		% C. Fixo	-	-	-	-	-	-	-
Gerência			-	-	-	-	-	-	-
Administrativo			-	-	-	-	-	-	-
Comerciais			-	-	-	-	-	-	-
Operacionais			-	-	-	-	-	-	-
Outros			-	-	-	-	-	-	-
Segurança Social		% C. Fixo	16.277	17.091	17.946	18.843	19.785	20.775	
TSU Empresa		100%	11.125	11.681	12.265	12.878	13.522	14.198	
TSU Colaboradores			5.153	5.410	5.681	5.965	6.263	6.576	
IRS			7.026	7.378	7.746	8.134	8.540	8.967	
IRS			7.026	7.378	7.746	8.134	8.540	8.967	
Fundos de Compensação			35	37	39	41	43	45	
Fundos de Compensação		100%	35	37	39	41	43	45	
Seguros de Acidente de Trabalho			468	492	516	542	569	598	
Seguros de Acidente de Trabalho		100%	468	492	516	542	569	598	
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)			3.630	3.812	4.002	4.202	4.412	4.633	
IVA		IVA Aplicável	670	703	739	775	814	855	
Formação		23%	50	1.650	1.733	1.819	1.910	2.006	2.106
Higiene Segurança no Trabalho (HST)		13%	50	1.650	1.733	1.819	1.910	2.006	2.106
Equipamento Especializado Individual (EPI)		23%	10	330	347	364	382	401	421
Outros		0%	-	-	-	-	-	-	-

4. Outros Rendimentos e Gastos									
Subsídios à Exploração		% Aplicável	11	11	11	11	11	11	11
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)		0,00%	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		0,00%	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos		0,00%	-	-	-	-	-	-	-
Outros Gastos		0,00%	-	-	-	-	-	-	-

5. Fundo de Maneio									
Fundo de Maneio	Dias								
PMR - Clientes	0								
DMI - Inventário de Mercadorias e Matéria Prima	0								
DMI - Inventário de Produtos Acabados	0								
PMP - Fornecedores	15								
Investimento em Fundo de Maneio			(17.385)	(3.235)	(1.856)	(1.429)	(1.719)	(1.852)	

6. Investimento em capital fixo (CAPEX)									
Investimento em Capital fixo (CAPEX)			47.000	-	-	-	-	-	-
IVA			8.510	-	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	45.000	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0,00%	0	0	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	0,00%	5	167	10.000	-	-	-	-	-
Equipamento básico	23,00%	5	83	5.000	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	23,00%	0	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	23,00%	7	357	30.000	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	23,00%	0	-	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23,00%	0	-	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis			2.000	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	23,00%	-	-	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	23,00%	1	167	2.000	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	23,00%	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	23,00%	-	-	-	-	-	-	-	-

7. Necessidades Totais de Financiamento									
Total Investimento FM e CAPEX		29.615	(3.235)	(1.856)	(1.429)	(1.719)	(1.852)		
Investimento em Fundo de Maneio		(17.385)	(3.235)	(1.856)	(1.429)	(1.719)	(1.852)		
Investimento em Capital fixo (CAPEX)		47.000	-	-	-	-	-		

8. Tesouraria									
Valor correspondente ao Limiar máximo de Tesouraria	5,000								
Taxa de juro de aplicações financeiras de curto prazo (+ excedentes de tesouraria)	1,00%								
Remuneração das aplicações de tesouraria									
Necessidades de Tesouraria (Segurança Mínima)									
Valor mínimo a contratar se Tesouraria < Tesouraria de Segurança									
Taxa de juro de Financiamentos obtidos de curto prazo (necessidades de Tesouraria)									

9. Fontes de Financiamento									
Estrutura de Capital no momento de constituição	CP-Dívida (%)								
Capital Próprio	30,0%								
Capitais Alheios	70,0%								
Necessidades capital próprio (mínimo)		8.885							
Incentivos Não Reembolsáveis ao Investimento									
Incentivos não reembolsáveis									
Ajustamento sobre incentivo (IRC)		-	-	-	-	-	-	-	-
Imputação anual	5	-	-	-	-	-	-	-	-
Imputação anual acumulada		-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustamento sobre a imputação anual (IRC)		-	-	-	-	-	-	-	-

9.1 Capitais Próprios									
Capital Próprio		13.706	553	-	-	-	-	-	-
Capital Social		10.000							
Incentivo não reembolsável		-	-	-	-	-	-	-	-
Prestações Suplementares		0	0	0	0	0	0	0	0
Necessidades de Injeção de Capital (Artº 35 do Código das Soc. Comerciais)	Ver nota coluna Q								
Capital Social	Se Valores >0 na Linha anterior "Necessidades de Injeção", Injetar Cap Social e/ou Prest Suplementares até valores na Linha "Necessidades de Injeção" = >0	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestações Suplementares		3.706	553	-	-	-	-	-	-

Distribuição de Resultados									
Dividendos									
Reservas legais									
Resultados Transitados		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

9.2 Capitais Alheios: Serviço de Dívida									
Adicionar empréstimos		Nota: Este botão permite que se adicione o nº de empréstimos necessários para além dos existentes. Por defeito, existem dois, mas em caso de ser necessário ape							
Remover empréstimos		Nota: Este botão remove o último empréstimo realizado							
Valor mínimo de Capital Alheio (Financiamento Bancário, ...)		19.615	-	-	-	-	-	-	-
Total de Financiamento Bancário		50.000	-	-	-	-	-	-	-

Financiamento Bancário									
Financiamento Bancário	MLP								
Ano do contrato	2025								
Capital contratualizado	45.000								
Período de reembolso de capital (anos)	5,0								
Período de carência de capital (anos)	0								
Taxa de juro anual	5,00%								
Financiamento Bancário	MLP								
Ano do contrato	2025								
Capital contratualizado	5.000								
Período de reembolso de capital (anos)	4,0								
Período de carência de capital (anos)	0								
Taxa de juro anual	5,00%								

9.3 Custo de Capital: WACC									
Custo do Capital									
Taxa de atualização WACC (Custo médio ponderado do capital)	20,26%								
Custo do capital próprio (Rcp)	4,00%								
Obrigações Tesouro longo prazo (Taxa de juro sem risco) (Rf)	0,50%								
Beta unlevered (Bu)	100,00%								
Taxa de remuneração de mercado (Rm)	4,00%								
Prémio de risco do país Pp	0,00%								
Custo da dívida com efeito fiscal (Rca x (1-t))	0,00%								
Taxa de juro de referência (Rca)	0,00%								

9.4 Taxa Crescimento perpetuidade									
Taxa de crescimento dos Cash Flows na perpetuidade	10,00%								

Cofinanciado por:



1. P&L (Demonstração de Resultados)

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
+	Vendas e Serviços prestados	306.500	339.123	375.274	401.919	434.816	470.424
+	Subsídios à Exploração	11	11	11	11	11	11
+/-	Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-
-	CMVMC	(63.300)	(71.023)	(79.687)	(85.345)	(92.354)	(99.943)
-	FSE	(43.134)	(44.040)	(44.920)	(45.819)	(46.735)	(47.670)
-	Gastos com o Pessoal	(65.880)	(69.174)	(72.633)	(76.264)	(80.078)	(83.852)
-/+	Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
-/+	Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-
+	Outros Rendimentos	-	1.326	2.462	3.772	5.218	6.847
-	Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
	EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	134.197	156.223	180.507	198.273	220.879	245.817
-/+	Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(8.512)	(6.845)	(6.679)	(6.679)	(6.679)	(5.179)
	EBIT (Resultado Operacional)	125.685	149.378	173.829	191.594	214.200	240.638
-	Juros e Gastos Similares Suportados	(2.600)	(2.600)	(2.067)	(1.534)	(1.001)	(468)
	EBT (Resultado Antes de Impostos)	123.085	146.778	171.762	190.060	213.199	240.170
-/+	Imposto	(27.694)	(33.025)	(38.646)	(42.764)	(47.970)	(54.038)
-/+	IRC	(25.848)	(30.823)	(36.070)	(39.913)	(44.772)	(50.436)
-/+	Derrama Municipal	(1.846)	(2.202)	(2.576)	(2.851)	(3.198)	(3.603)
	Resultado Líquido	95.391	113.753	133.115	147.297	165.229	186.132

Cofinanciado por:



2. Balanço

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ativo							
Ativo não corrente		38.921	32.531	26.330	20.153	14.001	9.376
	Ativos fixos tangíveis	38.321	31.643	24.964	18.286	11.607	6.429
	Ativos intangíveis	167	-	-	-	-	-
	Outros investimentos financeiros	433	888	1.366	1.868	2.394	2.947
Ativo corrente		137.560	251.241	382.163	526.816	689.666	873.276
	Inventários	-	-	-	-	-	-
	Clientes	-	-	-	-	-	-
	EOEP	-	-	-	-	-	-
	Caixa e depósitos bancários	137.560	251.241	382.163	526.816	689.666	873.276
Total do Ativo		176.482	283.772	408.493	546.969	703.668	882.652
Capital Próprio		109.097	223.403	356.518	503.815	669.044	855.176
	Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	Prestações suplementares	3.706	4.259	4.259	4.259	4.259	4.259
	Resultados Transitados	-	95.391	209.144	342.259	489.556	654.785
	Reservas legais	-	-	-	-	-	-
	Resultado Líquido	95.391	113.753	133.115	147.297	165.229	186.132
	Outras variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Passivo							
Passivo não corrente		39.750	29.500	19.250	9.000	-	-
	Financiamentos obtidos (MLP)	39.750	29.500	19.250	9.000	-	-
Passivo corrente		27.635	30.869	32.725	34.154	34.624	27.476
	Fornecedores	5.760	6.240	6.770	7.136	7.578	8.053
	EOEP	11.624	14.380	15.706	16.769	18.046	19.423
	Financiamentos obtidos (CP)	10.250	10.250	10.250	10.250	9.000	-
	Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-
Total Passivo		67.385	60.369	51.975	43.154	34.624	27.476
Total Capital Próprio + Passivo		176.482	283.772	408.493	546.969	703.668	882.652

Cofinanciado por:



3. Avaliação Financeira "3 métodos"

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Projeto/Investimento Pós-financiamento Cash Flows (FCFF) atualizados pelo Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)						
O método dos FCFF (Free Cash Flows to the Firm), na ótica do capital (Investimento pós-financiamento) incorpora os efeitos do capital alheio refletidos na taxa de atualização. Taxa de atualização = wacc (custo médio ponderado do capital) = $R_{CP} \cdot CP / (CP+CA) + R_{CA} \cdot (1-t) \cdot CA / (CP+CA)$. com $R_{CP} = r_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$ e $R_{CA} =$ Taxa de remuneração (juro efetiva) do capital alheio. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.						
+ EBIT	125.685	149.378	173.829	191.594	214.200	240.638
- Imposto	(28.279)	(33.610)	(39.111)	(43.109)	(48.195)	(54.144)
+ Depreciações e Amortizações	8.512	6.845	6.679	6.679	6.679	5.179
- Variação Fundo de Maneio	17.385	3.235	1.856	1.429	1.719	1.852
- CAPEX	(47.000)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	193.525
Valor residual					-	21.047
FCFF com VR	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	172.478
Perpetuidade						2.074.290
FCFF com perpetuidade	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	2.267.815
Factor de atualização - WACC	1,00	0,83	0,69	0,57	0,48	0,40
FCFF descontado VR	76.303	104.644	99.046	90.029	83.374	68.561
FCFF descontado acumulado VR	76.303	180.947	279.993	370.021	453.395	521.957
FCFF descontado perpetuidade	76.303	104.644	99.046	90.029	83.374	901.474
FCFF descontado acumulado perpetuidade	76.303	180.947	279.993	370.021	453.395	1.354.870
ANÁLISE DE VIABILIDADE C/ Valor Residual C/ Perpetuidade						
VAL		521.957	1.354.870			
TIR		#!NUM!	#!NUM!			
Payback		0,00	0,00	anos		
Valor Residual		-21.047	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento			
Valor da perpetuidade		2.074.290				
2. Investimento (Pré-financiamento) Cash Flows (FCFF) atualizados pelo CAPM						
O método dos FCFF, na ótica do investimento, ignora a forma de financiamento, o que equivale a considerar 100% Capital Próprio. Taxa de atualização (Capital Asset Pricing Model) = $R_{CP} = r_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$. A taxa de atualização no ano 0 é considerada constante para todos o períodos.						
+ EBIT	125.685	149.378	173.829	191.594	214.200	240.638
- Imposto	(28.279)	(33.610)	(39.111)	(43.109)	(48.195)	(54.144)
+ Depreciações e Amortizações	8.512	6.845	6.679	6.679	6.679	5.179
- Variação Fundo de Maneio	17.385	3.235	1.856	1.429	1.719	1.852
- CAPEX	(47.000)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	193.525
Valor residual					-	21.047
FCFF com VR	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	172.478
Perpetuidade					-	3.547.963
FCFF com perpetuidade	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	(3.354.438)
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
FCFF descontado VR	76.303	121.007	132.444	139.211	149.080	141.764
FCFF descontado acumulado VR	76.303	197.310	329.754	468.965	618.045	759.810
FCFF descontado perpetuidade	76.303	121.007	132.444	139.211	149.080	(2.757.103)
FCFF descontado acumulado perpetuidade	76.303	197.310	329.754	468.965	618.045	(2.139.058)
ANÁLISE DE VIABILIDADE C/Valor Residual c/ Perpetuidade						
VAL		759.810	(2.139.058)			
TIR		#!NUM!	66,85%			
Payback		0,00	1,63	Anos		
Valor Residual (VR)		-21.047	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento			
Valor da perpetuidade		-3.547.963				
3. Investidor/Capital Próprio: Cash Flows (FCFE) atualizados pelo Custo do Capital CAPM						
Avaliação na Ótica do Investidor (ou do Capital Próprio) (Free Cash Flow to Equity). No método de avaliação pelo desconto de fluxos de caixa líquido do acionista (FCFE - Free Cashflow to Equity), o objetivo é avaliar directamente o valor líquido e a remuneração do capital do investidor (ou do acionista da empresa). Os Cash Flows (FCFE) = Cash flows na ótica do Investimento + Cash Flows de financiamento em cada ano.						
+ EBIT	125.685	149.378	173.829	191.594	214.200	240.638
- Imposto	(28.279)	(33.610)	(39.111)	(43.109)	(48.195)	(54.144)
+ Depreciações e Amortizações	8.512	6.845	6.679	6.679	6.679	5.179
- Variação Fundo de Maneio	17.385	3.235	1.856	1.429	1.719	1.852
- CAPEX	(47.000)	-	-	-	-	-
Cash Flow Operacional	76.303	125.848	143.252	156.593	174.403	193.525
Juros e Gastos Similares Suportados	(2.600)	(2.600)	(2.067)	(1.534)	(1.001)	(468)
Financiamentos obtidos	50.000	-	-	-	-	-
Amortização de financiamentos	-	(10.250)	(10.250)	(10.250)	(10.250)	(9.000)
FCFE	123.703	112.998	130.935	144.809	163.152	184.057
Valor residual					-	21.047
FCFE com VR	123.703	112.998	130.935	144.809	163.152	163.010
Perpetuidade						(3.374.383)
FCFE com perpetuidade	123.703	112.998	130.935	144.809	163.152	(3.190.326)
Factor de atualização - CAPM	1,00	0,96	0,92	0,89	0,85	0,82
FCFE descontado VR	123.703	108.652	121.056	128.735	139.463	133.982
FCFE descontado acumulado VR	123.703	232.354	353.411	482.146	621.609	755.591
FCFE descontado	123.703	108.652	121.056	128.735	139.463	(2.622.215)
FCFE descontado acumulado	123.703	232.354	353.411	482.146	621.609	(2.000.607)
ANÁLISE DE VIABILIDADE C/ Valor Residual c/ Perpetuidade						
VAL		755.591	(2.000.607)			
TIR		#!NUM!	59,80%			
Payback		0,00	2,14	anos		
Valor Residual		-21.047	Nota: CAPEX +FM no último ano de investimento			
Valor da perpetuidade		-3.374.383				
Cálculo do WACC						
Dívida Financeira Líquida	-87.560	-211.491	-352.663	-507.566	-680.666	-873.276
Capital Próprio	109.097	223.403	356.518	503.815	669.044	855.176
TOTAL	21.537	11.912	3.855	-3.751	-11.622	-18.100
% Dívida Financeira Líquida	-406,57%	-1775,50%	-9148,78%	-13530,99%	-5856,48%	-4824,70%
% Capital Próprio	506,57%	1875,50%	9248,78%	-13430,99%	-5756,48%	-4724,70%
Beta p = $B_u \cdot (1+(1-t) \cdot CA/CP)$	-	0,97	-	1,15	-	1,20
Custo do capital	Considera-se $B_u = B_u$ ano inicial, não influenciado por oscilações sucessivas da estrutura de capital					
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Financiamento com Efeito Fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{CP} = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	4,00%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%	4,51%
Custo Médio Ponderado do Capital (WACC)	20,26%	84,89%	417,12%	-606,74%	-289,62%	-213,08%

Cofinanciado por:



4. Rácios Financeiros

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. Avaliação do projeto/investimento						
1. Pós Financiamento						
VAL (Valor atualizado Líquido)	521.957	1.354.870				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#iNUM!	#iNUM!				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	-	-				anos
Valor Residual (VR)	(21.047)					
Valor da perpetuidade	2.074.290					
2. Pré Financiamento						
VAL (Valor atualizado Líquido)	759.810	(2.139.058)				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#iNUM!	67%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	-	1,6				anos
Valor Residual (VR)	(21.047)					
Valor da perpetuidade	(3.547.963)					
3. Investidor						
VAL (Valor atualizado Líquido)	755.591	(2.000.607)				
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	#iNUM!	60%				
Payback (Período de Recuperação de Capital)	0,0	2,1				anos
Valor Residual (VR)	(21.047)					
Valor da perpetuidade	(3.374.383)					
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzado definido em "Pressupostos")	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Total custos Fixos e Variáveis	172.314	184.236	197.241	207.428	219.167	231.465
Total custos fixos	99.287	103.177	107.202	111.405	115.795	120.151
Total custos variáveis	73.027	81.059	90.039	96.024	103.372	111.314
Vendas anuais	306.500	339.123	375.274	401.919	434.816	470.424
Ponto Crítico de Vendas (valor)	130.343	135.586	141.042	146.376	151.909	157.394
Margem de segurança (valor)	176.157	203.537	234.233	255.543	282.907	313.030
Rácios Financeiros						
Rentabilidade do Negócio						
Margem Operacional	44%	46%	48%	49%	51%	52%
Margem Líquida	31%	34%	35%	37%	38%	40%
Rentabilidade do Ativo	54%	40%	33%	27%	23%	21%
Atividade operacional						
Turnover do ativo	174%	120%	92%	73%	62%	53%
Retorno						
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	56%	41%	33%	27%	24%	21%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	87%	51%	37%	29%	25%	22%
Liquidez						
Liquidez geral	498%	814%	1168%	1542%	1992%	3178%
Financeiros						
Autonomia Financeira	62%	79%	87%	92%	95%	97%
Endividamento	38%	21%	13%	8%	5%	3%
Solvabilidade	262%	470%	786%	1267%	2032%	3212%

Cofinanciado por:



5. Fundo de Maneio

		2025	2026	2027	2028	2029	2030
Necessidades de Fundo de Maneio		-	-	-	-	-	-
Clientes		-	-	-	-	-	-
Inventários		-	-	-	-	-	-
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		-	-	-	-	-	-
IVA		-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber							
Recursos de Fundo de Maneio		17.385	20.619	22.475	23.904	25.624	27.476
Fornecedores		5.760	6.240	6.770	7.136	7.578	8.053
EOEP (Estado e Outros Entes Públicos)		11.624	14.380	15.706	16.769	18.046	19.423
IRS		1.095	1.150	1.207	1.268	1.331	1.398
IVA		7.920	10.490	11.621	12.480	13.543	14.695
TSU		2.537	2.664	2.797	2.937	3.083	3.238
FCT		73	77	80	85	89	93
Outras dívidas a pagar							
Fundo de Maneio		(17.385)	(20.619)	(22.475)	(23.904)	(25.624)	(27.476)
Variação Fundo de Maneio		(17.385)	(3.235)	(1.856)	(1.429)	(1.719)	(1.852)

IVA	43.558	57.694	63.916	68.639	74.487	80.821
IVA liquidado	70.495	77.998	86.313	92.441	100.008	108.197
IVA dedutível	26.937	20.304	22.397	23.802	25.521	27.376

Cofinanciado por:



6. Investimento, Depreciações e Amortizações

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
CAPEX (Investimento)	47.000	-	-	-	-	-
Ativo fixo tangíveis	45.000	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	10.000	-	-	-	-	-
Equipamento básico	5.000	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	30.000	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	2.000	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	2.000	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-
CAPEX (Balanço)	38.488	31.643	24.964	18.286	11.607	6.429
Ativo fixo tangíveis	38.321	31.643	24.964	18.286	11.607	6.429
Terrenos e Recursos Naturais	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	8.167	6.333	4.500	2.667	833	-
Equipamento básico	4.083	3.167	2.250	1.333	417	-
Equipamento ligeiro	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	26.071	22.143	18.214	14.286	10.357	6.429
Equipamento administrativo	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	167	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	167	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-

Valor Depreciações e Amortizações <AUXILIAR>	Amort.	8.512	6.845	6.679	6.679	6.679	5.179
Ativo fixo tangíveis		6.679	6.679	6.679	6.679	6.679	5.179
Terrenos e Recursos Naturais		-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0	-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0	-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0	-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0	-	-	-	-	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções		1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	833
Edifícios e outras construções	1	1.833	1.833	1.833	1.833	1.833	833
Edifícios e outras construções	1	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	1	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	1	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	1	-	-	-	-	-	-
Edifícios e outras construções	1	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico		917	917	917	917	917	417
Equipamento básico	2	917	917	917	917	917	417
Equipamento básico	2	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	2	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	2	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	2	-	-	-	-	-	-
Equipamento básico	2	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro		-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento ligeiro	3	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte		3.929	3.929	3.929	3.929	3.929	3.929
Equipamento de transporte	4	3.929	3.929	3.929	3.929	3.929	3.929
Equipamento de transporte	4	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	4	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	4	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	4	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	4	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo		-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	5	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	5	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	5	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	5	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	5	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis		-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Fixos Tangíveis	6	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis		1.833	167	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento		-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Projetos de desenvolvimento	7	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador		1.833	167	-	-	-	-
Programas de Computador	8	1.833	167	-	-	-	-
Programas de Computador	8	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	8	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	8	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	8	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	8	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial		-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	9	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	9	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	9	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	9	-	-	-	-	-	-
Propriedade Industrial	9	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis		-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	10	-	-	-	-	-	-

Cofinanciado por:



8. Mapa de Tesouraria

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cash Flow operacional	131.964	125.978	143.239	156.437	174.102	193.078
Inflow	377.006	418.458	464.061	498.143	540.053	585.479
Ano corrente						
Cientes	376.995	417.121	461.587	494.360	534.824	578.621
Inventários	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	11	1.337	2.473	3.783	5.229	6.858
Ano anterior						
Cientes	-	-	-	-	-	-
Inventários						
EOEP	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-
Outflow	245.042	292.480	320.822	341.706	365.951	392.401
Ano corrente						
Fornecedores	122.731	132.938	144.237	152.033	161.444	171.569
Gastos com Pessoal	38.911	40.857	42.900	45.045	47.297	49.432
EOEP						
IRC						
IRS	5.931	6.228	6.539	6.866	7.209	7.570
IVA	35.638	47.204	52.295	56.159	60.944	66.126
TSU	13.741	14.428	15.149	15.907	16.702	17.537
FCT	395	415	436	458	481	505
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Ano anterior						
Fornecedores	-	5.760	6.240	6.770	7.136	7.578
Gastos com Pessoal						
EOEP						
IRC	27.694	33.025	38.646	42.764	47.970	54.038
IRS	-	1.095	1.150	1.207	1.268	1.331
IVA	-	7.920	10.490	11.621	12.480	13.543
TSU	-	2.537	2.664	2.797	2.937	3.083
FCT	-	73	77	80	85	89
Outros Gastos	-	-	-	-	-	-
Cash Flow de Financiamento	61.106	(12.297)	(12.317)	(11.784)	(11.251)	(9.468)
Inflow	63.706	553	-	-	-	0
Capital e Prestações Suplementares	13.706	553	-	-	-	0
Financiamentos	50.000	-	-	-	-	-
Outflow	2.600	12.850	12.317	11.784	11.251	9.468
Financiamentos						
Amortização de dívida	-	10.250	10.250	10.250	10.250	9.000
Dividendos e juros						
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	2.600	2.600	2.067	1.534	1.001	468
Cash Flow de Investimento	(55.510)	-	-	-	-	-
Inflow						
Subsídio não reembolsável	-	-	-	-	-	-
Outflow						
Ativos fixos	55.510	-	-	-	-	-
Cash no início do ano	0	137.560	251.241	382.163	526.816	689.666
Cash no final do ano	137.560	251.241	382.163	526.816	689.666	873.276
Necessidades de Tesouraria	0	0	0	0	0	0

Cofinanciado por:



9. Capital Próprio

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Capital Próprio						
Capital Social	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Prestações suplementares	3.706	4.259	4.259	4.259	4.259	4.259
Resultado Líquido	95.391	113.753	133.115	147.297	165.229	186.132
Resultados Transitados		95.391	209.144	342.259	489.556	654.785
Dividendos	-	-	-	-	-	-
Reservas legais	-	-	-	-	-	-
Outras Variações Capital Próprio	-	-	-	-	-	-
Total Capital Próprio	109.097	223.403	356.518	503.815	669.044	855.176
Variações Capital Próprio	109.097	114.306	133.115	147.297	165.229	186.132
Variações Capital Próprio (sem Prestações suple	105.391	113.753	133.115	147.297	165.229	186.132

Cofinanciado por:

