



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para o *Madeira e-Motions Camp*

RICARDO JORGE DA SILVA FREITAS

Outubro - 2019 - ISEG



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para o *Madeira e-Motions Camp*

RICARDO JORGE DA SILVA FREITAS

ORIENTAÇÃO:

- PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS
- PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

Outubro - 2019 - ISEG

Plano de Negócios para o *Madeira e-Motions Camp*

Por Ricardo Freitas

RESUMO

O Trabalho Final de Mestrado consiste num plano de negócios para a criação de um campo de férias radical na ilha da Madeira. Este projeto tem como finalidade atrair e conectar diferentes indivíduos com espírito aventureiro, dos quais se poderão destacar os praticantes de desportos radicais. Esta atração é possibilitada através da oferta de espaços e serviços que permitem praticar novos desportos radicais e melhorar a aprendizagem de alguns já desenvolvidos na ilha.

Organizou-se o plano de negócios segundo a metodologia de Kuratko (2009) e fundamentou-se os resultados através de um inquérito aplicado a 250 indivíduos, documentos estratégicos e bases de dados. A análise financeira do projeto demonstrou dados positivos que comprovam a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: plano de negócios, desportos radicais, aventura, turismo no espaço rural, campos de férias.

Abstract

This master final dissertation consists in a business plan for the creation of a Radical Summer Camp in Madeira Island. This project aims to attract and connect different types of individuals with an adventure spirit, mostly action sports'athletes. This attraction is possible by offering infrastructures and services which allow the practice of new action sports and a better development of some that already exists in the island.

The business plan was organized according to Kuratko's methodology (2009) and was based on the results provided by an inquiry applied to 250 individuals, strategic documents and databases. The financial analyses showed positive data which proves the viability of the project.

Keywords: *business plans, action sports, adventure, rural tourism, holiday camps.*

Agradecimentos

Aos professores Pedro Verga Matos e José Manuel Dias Lopes, por disponibilizarem materiais para a realização deste Trabalho Final de Mestrado. Um especial agradecimento ao meu orientador Pedro Verga Matos, não só pela orientação que me deu, como também pelo entusiasmo com que me a deu.

A todos aqueles que responderam ao inquérito e o partilharam (por acreditarem tanto neste projeto quanto eu).

À minha família por se disponibilizar a ajudar, mesmo estando a oceanos de mim.

A todas as pessoas que passaram pela minha vida, pois foram elas que me fizeram tornar a pessoa que sou hoje, persistente, trabalhadora e determinada, características essas que foram essenciais à realização deste TFM.

Índice Geral

| | |
|--|----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 1 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 2 |
| 2.1. EMPREENDEDORISMO..... | 2 |
| 2.2. PLANO DE NEGÓCIOS..... | 3 |
| 2.3. CARACTERÍSTICAS DO PLANO DE NEGÓCIOS..... | 3 |
| 2.4. RELEVÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS..... | 4 |
| 2.5. IMPACTO DO PLANO DE NEGÓCIOS NO SUCESSO DOS NEGÓCIOS | 5 |
| 3. METODOLOGIA A ADOTAR E JUSTIFICAÇÃO..... | 6 |
| 4. PLANO DE NEGÓCIOS | 7 |
| 4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO | 7 |
| 4.2. HISTORIAL DA EMPRESA E APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES..... | 8 |
| 4.3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO..... | 9 |
| 4.4. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO | 10 |
| 4.4.1. <i>Análise Setorial</i> | 10 |
| 4.4.2. <i>Análise Concorrencial</i> | 12 |
| 4.4.2.1. Análise da concorrência por conceito | 13 |
| 4.4.2.2. Análise da concorrência por proximidade | 14 |
| 4.4.3. <i>Modelo das Cinco Forças de Porter</i> | 16 |
| 4.5. ESTUDO DE MERCADO | 16 |
| 4.6. MARKETING | 20 |
| 4.6.1. <i>Análise SWOT</i> | 20 |
| 4.6.2. <i>Matriz TOWNS</i> | 21 |
| 4.6.3. <i>Segmentação e Público-alvo</i> | 21 |
| 4.6.4. <i>Posicionamento</i> | 22 |
| 4.6.5. <i>Marketing Mix</i> | 22 |
| 4.6.5.1 Produto/Serviço | 22 |
| 4.6.5.2. Preço..... | 24 |
| 4.6.5.3. Promoção | 26 |
| 4.6.5.4. Distribuição | 27 |
| 4.6.5.5. Pessoas | 28 |
| 4.6.5.6. Processos..... | 29 |
| 4.6.5.7. Evidência Física..... | 30 |
| 4.7. OPERAÇÕES | 30 |
| 4.7.1. <i>Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa</i> | 30 |
| 4.7.2. <i>Localização e Equipamento</i> | 31 |
| 4.8. PROJEÇÕES FINANCEIRAS | 32 |
| 4.8.1. <i>Pressupostos</i> | 32 |
| 4.8.2. <i>Estimação da Procura</i> | 33 |
| 4.8.3. <i>Fornecimentos e Serviços Externos</i> | 35 |
| 4.8.4. <i>Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas</i> | 35 |
| 4.8.5. <i>Gastos com Pessoal</i> | 35 |
| 4.8.6. <i>Investimento Inicial e Financiamento</i> | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 4.8.7. Mapa de Cash-Flows | 36 |
| 4.8.8. Indicadores de Avaliação..... | 36 |
| 4.8.9. Análise de Risco e de Sensibilidade | 36 |
| 4.9. MODELO DE CONTROLO E DE GESTÃO | 37 |
| 5. CALENDARIZAÇÃO | 37 |
| 6. CONCLUSÕES FINAIS | 37 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|-------------|
| TABELA I – MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER | 17 |
| TABELA II – ANÁLISE SWOT | 22 |
| TABELA III – MATRIZ TOWNS..... | 23 |
| TABELA IV – METODOLOGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS | 44 |
| TABELA V – LISTA DOS ESPAÇOS E INSTALAÇÕES DO <i>MADEIRA E-MOTIONS CAMP</i> | 44 |
| TABELA VI - CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO | 49 |
| TABELA VII - AVALIAÇÃO DOS ESPAÇOS/SERVIÇOS..... | 49 |
| TABELA VIII - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME SEMANAL POR PARTE DOS RESIDENTES EM PORTUGAL CONTINENTAL E AÇORES | 49 |
| TABELA IX - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME SEMANAL POR PARTE DOS RESIDENTES | 49 |
| TABELA X - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME DIÁRIO POR PARTE DOS RESIDENTES EM PORTUGAL CONTINENTAL E AÇORES..... | 50 |
| TABELA XI - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME DIÁRIO POR PARTE DOS RESIDENTES | 50 |
| TABELA XII - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME MEIO-DIA POR PARTE DOS RESIDENTES EM PORTUGAL CONTINENTAL E AÇORES..... | 50 |
| TABELA XIII - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME MEIO-DIA POR PARTE DOS RESIDENTES | 50 |
| TABELA XIV - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME DIÁRIO POR PARTE DOS RESIDENTES COM PERFIL DE CLIENTE ALVO..... | 51 |
| TABELA XV - Nº DE IDAS ANUAIS EM REGIME MEIO-DIA POR PARTE DOS RESIDENTES COM PERFIL DE CLIENTE ALVO | 51 |
| TABELA XVI – PREÇOS DO <i>MADEIRA E-MOTIONS CAMP</i> POR REGIME | 51 |
| TABELA XVII – ORÇAMENTO | 53/54/55/56 |
| TABELA XVIII - VOLUME DE VENDAS POR CLIENTE | 56 |
| TABELA XIX - EVOLUÇÃO DO VOLUME DE VENDAS | 56 |
| TABELA XX - FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS..... | 57 |
| TABELA XXI - GASTOS COM PESSOAL | 57 |
| TABELA XXII - MAPA DE <i>CASH-FLOWS</i> | 57 |
| TABELA XXIII – ANÁLISE DA SENSIBILIDADE DO VAL EM RELAÇÃO AO PREÇO E/OU PROCURA | 58 |

| | |
|--|----|
| TABELA XXIV - ANÁLISE DA SENSIBILIDADE DO VAL FACE À TAXA DE ATUALIZAÇÃO | 58 |
| TABELA XXV – CALENDARIZAÇÃO | 58 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 – <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> | 33 |
| FIGURA 2 – ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO NO MERCADO | 51 |
| FIGURA 3 – ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO..... | 52 |
| FIGURA 4 – SÍMBOLO DA MARCA, ELABORADO POR RICARDO SILVA | 52 |
| FIGURA 5 – LOCALIZAÇÃO DO <i>MADEIRA E-MOTIONS CAMP</i> | 52 |
| FIGURA 6 – PLANTA DO <i>MADEIRA E-MOTIONS CAMP</i> | 52 |

Lista de Siglas

ADR - Average Daily Rate

ATL - Atividades de tempos livres

ATTA – Adventure Travel Trade Association

BMX – Bicycle Motocross

BTT – Bicicleta Todo o Terreno

COSME - Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises

CRM - Customer Relationship Management

EaSI – Employment and Social Innovation

ERP - External Reference Price

FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE – Fundo Social Europeu

INE – Instituto Nacional de Estatística´

IRP - Internal Reference Price

MTB – Mountain Bike

MCEMP – Mestrado em Ciências Empresariais

RevPAR - Revenue Per Available Room

TER – Turismo no Espaço Rural

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atualizado Líquid

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje assiste-se a uma urbanização muito concentrada e a estilos de vida muito *stressantes* e monótonos, que criam nos indivíduos a necessidade de se evadirem no meio da natureza e de se exporem a atividades radicais, com o propósito de se sentirem mais “vivos”. Em resposta, o número de hotéis rurais, parques de aventura e campos de férias tem crescido por todo o mundo e, Portugal não é exceção.

A ideia de negócio desenvolvida neste projeto surgiu então da associação das características únicas da ilha da Madeira (já reconhecidas por diversas partes do mundo) com o fenómeno enunciado inicialmente. A motivação para o desenvolvimento do campo de férias radical na ilha da Madeira, apresentado neste trabalho final de mestrado, prende-se ainda pelo facto de faltarem certas instalações e equipamentos nesta região, que privam os residentes de diferentes experiências, da descoberta de talentos ou mesmo de serem melhores nas atividades que já praticam.

O presente trabalho divide-se em quatro partes, sendo elas a revisão de literatura, a metodologia aplicada, o plano de negócios e as conclusões obtidas. A primeira parte auxiliou e justifica todo o trabalho desenvolvido ao longo deste documento, uma vez que demonstra, fundamentadamente, como o plano de negócios deve ser elaborado e a razão pela qual este é tão importante.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Empreendedorismo

Empreendedorismo corresponde a uma atividade de procura constante de oportunidades no mercado, aproveitando eficazmente as mesmas e aceitando inevitavelmente os riscos inerentes. Este processo leva ao fenómeno de “destruição criativa” (Schumpeter, 1939) associado à inovação. Contudo, mesmo que nesta fase o empreendedor possua um produto superior, não quer dizer que este se venda sozinho. Assim, uma outra função importante do empreendedorismo é o marketing.

Já a National Knowledge Commission (2008), define empreendedorismo de forma mais detalhada como a “aplicação profissional de conhecimento, talentos e competências e/ou como a monetização de uma ideia nova, por um indivíduo ou grupo de pessoas através da criação de uma empresa nova ou diversificação de uma já existente, que procure crescimento e crie riqueza, emprego e bem social.”.

Esta atividade pode ser consequência, quer da procura de oportunidades lucrativas (Teoria da Descoberta), quer da satisfação de novas necessidades encontradas no mercado (Teoria da Criação). Contudo, em ambos os casos, o empreendedor é normalmente motivado pela insatisfação de trabalhar para terceiros, pela ambição de alcançar algo (McClelland, 1961) e, por fatores culturais.

Um bom empreendedor deverá ser capaz de acompanhar as inovações tecnológicas, de tomar riscos calculados para investir eficazmente e de fazer o melhor com aquilo que tem. Este deverá superar as suas falhas facilmente pois, irá operar em ambientes de incerteza (Marshallian analysis, 1920), onde errar é comum. O empreendedor deverá também refletir sobre as suas decisões e evitar que sejam envenenadas por emoções negativas (Goleman, 1988; Guenther, 1974).

O empreendedorismo pode ser então caracterizado por comportamentos proativos (antecipação de necessidades futuras do mercado, tomando ações de risco que as satisfaçam, criando, por sua vez, uma vantagem de “*first-mover*”), pela renovação estratégica ou por uma competitividade agressiva (Antoncic & Hisrich, 2003).

2.2. Plano de Negócios

O Plano de Negócios corresponde a um documento formal de estruturação de um negócio ou de um projeto empresarial, no qual é explicado de forma coerente, realista e sistemática, todas as etapas que terão de ser efetuadas para se chegar ao sucesso.

Este documento deve apresentar a visão do estado atual de uma empresa, bem como a visão pretendida para o futuro (Honing & Karlsson, 2004).

O Plano de Negócios é um elemento crucial para obter financiamento, manter o foco, comunicar e preparar para o inesperado. “O teu plano de Negócios é o coração e a alma da tua operação e o mais importante conjunto de documentos fornecidos por ti para qualquer instituição de empréstimos ou potencial investidor” (Covello & Hazelgren, 1995).

2.3. Características do Plano de Negócios

Um Plano de Negócios normalmente contém: um Sumário Executivo, o Historial da empresa e apresentação dos promotores, a Descrição do negócio, a Caracterização e Posicionamento no mercado, Marketing (empresarial), Operações, Projeções Financeiras (Análise de Investimentos), uma Análise de Risco, um Modelo de gestão e controlo do negócio, a Calendarização- *Milestones* e Anexos. Este deve ter uma dimensão de 20 a 40 páginas.

Todas estas partes deverão mostrar o que será feito no negócio, por quem será feito e como será feito. Devem ainda definir a quem vai ser oferecido o produto/serviço, como o cliente será localizado e atendido e, identificar os concorrentes. O Plano de Negócios tem de mostrar quanto é necessário para investir no negócio e quando será previsto o retorno financeiro. É ainda fundamental perceber se o produto tem capacidade de sobreviver em más condições económicas. Este documento deverá ainda enunciar quando poderão ser realizadas as atividades e como serão atingidas as metas.

Todas estas informações devem ser ajustadas sempre que houver alterações no ambiente competitivo ou nos objetivos organizacionais. Quanto à descrição do produto/serviço, esta deve ser atualizada periodicamente para acompanhar as tendências, avanços tecnológicos e alterações nos regulamentos e legislações.

A maioria dos planos deve projetar para 3 a 5 anos ou até quando o dono do negócio estimar a sua estratégia de saída (Abrams, 2010).

Uma vez que 85% dos planos de negócios não são seriamente considerados pelos investidores, é vital que os empreendedores personalizem os seus planos de negócios, adequando-os às fontes de financiamento (Bancos, Fundos de Capital de Risco ou *Business Angels*) para quem pretendem comunicar e atrair.

Contudo, Vesper (1996) constata que “em algum grau, todas as audiências irão se interessar por problemas centrais tais como viabilidade, lucro potencial, riscos negativos, tempo do ciclo de vida e áreas potenciais para melhoramento.”.

2.4. Relevância do plano de negócios

Apenas 1 em cada 5 empresários conseguem manter os seus negócios ativos por pelo menos 5 anos. Muitos dos empresários que falharam não elaboraram um plano de negócios. “Um dono de um negócio que falha a planear, planeia falhar” (Covello & Hazelgren, 1995).

O Plano de Negócios “é provavelmente o documento mais importante para o empreendedor na fase de *startup*” (Hisrich et al, 2013).

Blank & Dorf (2012) argumentam que “nenhum plano de negócios sobrevive no primeiro contacto com os clientes”. Na perspectiva deles, o processo de planeamento de negócios é mais sobre formar pressupostos do que testar realidades. Por outro lado, Delmar & Shane (2003) argumentam que os planos de negócios estimulam uma melhor e mais rápida tomada de decisão, uma vez que os empreendedores testam essas suposições, antes de despenderem recursos valiosos.

Também Bjerke (2007) defende que a natureza imprevisível do empreendedorismo torna o desenvolvimento de tal planeamento obsoleto.

Ainda assim, efeitos positivos do plano de negócios foram resumidos por Delmar & Shane (2003) com destaque na rapidez na tomada de decisão, antecipação de falhas de informação, gestão de recursos, análise prática do negócio e, melhoria da comunicação

interna e externa do negócio. Brinckmann, Grichnik & Kapsa (2010) mostraram também que o plano de negócios aumenta o desempenho do negócio.

“O Plano de Negócios produz fortes conclusões quanto à viabilidade de começar um negócio, (...) e permite avaliar a segurança do negócio para investidores (Bardell, 1988)”. Este documento permite conquistar fornecedores e angariar grandes clientes, conquistando, por sua vez, quotas de mercado. Permite recrutar parceiros prospetivos e formar uma equipa de gestão apropriada. Ajuda ainda a monitorar o progresso e manter-se no caminho certo após a fase de *startup*.

Escrever um plano de negócios fornece legitimidade, sinaliza profissionalismo e indica que a pessoa envolvida é “séria” para o mundo exterior.

A relevância do plano de negócios é ainda confirmada pelo facto de em alguns países, como na Suécia, ser necessário elaborar este documento com o intuito de ter acesso ao apoio financeiro e técnico do governo ou outras agências públicas.

Nesta perspetiva, parece que em alguns casos, as novas organizações não escrevem planos de negócios para melhorar o desempenho mas, para obedecer a regras institucionais e para imitar o comportamento dos outros.

Lange et al (2007) argumentam que sem o requisito de pedir um financiamento significativo, não há necessidade de escrever um Plano de Negócios.

2.5. Impacto do Plano de Negócios no sucesso dos negócios

O Impacto dos Planos de Negócios no desempenho dos negócios pode não ser uniforme entre perfis de empreendedores e contextos.

Bhide (2000) argumenta que a eficácia dos planos de negócios é contextualmente específica. É provável que tenha um impacto positivo num mercado estático/estável e previsível, mas menos provável em mercados mais incertos, onde os empreendedores introduzem constantemente produtos/serviços altamente inovadores.

Quanto ao perfil do empreendedor, um empreendedor novo ganhará maior benefício em fazer um plano de negócios do que um mais experiente. Por outro lado,

empreendedores mais experientes e com maior habilidade fazem um plano de negócios mais facilmente, requisitando menos apoios externos e despendendo menos tempo.

Um empreendedor de portfolio, ao enfrentar o desafio de gerir diferentes negócios ao mesmo tempo, poderá sentir uma maior segurança ao realizar um plano de negócios para cada um deles, evitando misturas de informação e alocação errada de recursos.

O planeamento de negócios é uma atividade racional que permite os donos de novas empresas (empreendedores) ganhar lucros maiores através de ganhos de eficiência ou através do aumento das vendas. Castrogiovanni's (1996) defende que o planeamento não afeta diretamente a sobrevivência, mas influencia-a indiretamente pelo seu simbolismo, aprendizagem e *outcomes* eficientes.

Contudo, se existe alguma correlação direta entre planeamento de negócios e aumento do desempenho, esta é fraca ou mais complicada do que a literatura de planeamento de negócios mostra (e.g., Boyd, 1991; Robinson, Logan & Salem, 1986).

Ainda assim, acredita-se que, indiretamente e, no geral, os Planos de Negócios ajudam a aumentar as capacidades empreendedoras dos donos dos negócios, levando a um melhor desempenho dos mesmos.

3. METODOLOGIA A ADOTAR E JUSTIFICAÇÃO

Como já foi referido anteriormente, o Plano de Negócios pode seguir diferentes estruturas. A estrutura adotada deve responder às necessidades do negócio e comunicar eficientemente às fontes de financiamento. Na tabela IV, no Anexo I, podemos observar as principais metodologias existentes: a metodologia de Kuratko (2009); a metodologia de Harvard (2007); a de Deloitte & Touche (2003); a apresentada por Ernest & Young (2009); a desenvolvida pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI, 2013); e a elaborada pela autora Pinson (2008).

Através de uma breve análise da respetiva tabela, podemos observar que as metodologias mais completas são as de Harvard e de Kuratko. Para a elaboração deste plano de negócios selecionou-se a metodologia de Kuratko, pois esta presta especial

atenção ao marketing e à viabilidade das operações, fazendo análises de risco, algo que merecerá destaque, uma vez que se trata de um projeto que requer um investimento elevado.

Com o intuito de fundamentar o trabalho, foram elaborados vários estudos, nos quais se tentou estimar o número de turistas na ilha da Madeira e o número de residentes que teriam interesse em visitar o *Madeira e-Motions Camp*. De seguida, procurou-se ainda discriminar estes potenciais clientes pelos principais regimes apresentados (regime diário, regime semanal com estadia e passe mensal).

Para suportar estes estudos, realizaram-se inquéritos, de onde se obteve respostas de indivíduos de diferentes faixas etárias e provenientes de diferentes regiões, embora Madeira e Lisboa tenham dominado a amostra. Este inquérito permitiu estimar a atratividade do negócio e gerar informação que foi utilizada ao longo do plano de negócios. Posteriormente, foi complementada por informação mais ampla, recolhida de bases de dados como o INE e o PORDATA.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

O “*Madeira e-Motions Camp*” consiste num campo de férias radical na ilha da Madeira, que oferece infraestruturas que possibilitam uma aprendizagem mais eficiente de desportos radicais, bem como a prática de modalidades ainda não desenvolvidas na região. Para não limitar a procura por este estabelecimento a apenas atletas de desportos radicais, são ainda propostas diversas atividades e serviços, cuja experiência não está associada a anos de prática. Assim, espera-se também suscitar interesse nos indivíduos que se deslocam até à Madeira com o propósito de realizar um turismo de natureza e de aventura. Embora no plano de negócios sejam apresentados 4 segmentos de mercado, são estes os que constituem o público-alvo. Dada a variedade na segmentação de mercado e as características do negócio, a equipa de recursos humanos deverá ser devidamente qualificada e cumprir com os requisitos estipulados neste documento.

Com o intuito de recolher informação para determinar o caminho que o projeto deveria de tomar e analisar a aderência por parte dos residentes, foi lançado um inquérito, de onde se obteve 250 respostas. Observou-se que 84.5% dos respondentes tinham o perfil de cliente-alvo, e que 55.7% dos residentes mostraram realmente interesse em visitar o campo de férias, onde 11.3% seriam clientes regulares. Para estimar a procura por parte dos turistas recorreu-se a fontes secundárias, onde se inferiu que até 10% dos 1 240 000 turistas estimados para 2020, irão procurar atividades de aventura no meio da natureza.

O investimento deste campo de férias é de 3 433 756€, e espera-se obter um financiamento de 1 000 000€ por parte de capital próprio, e 2 500 000€ por parte de capital alheio. Através das projeções financeiras estimou-se, na perspetiva do Investidor, um VAL a 5 anos de 24 280 577€ e uma TIR de 567.7%. Sob todas as condições e pressupostos enunciados no plano de negócios, o investimento seria recuperado logo no primeiro ano.

4.2. Historial da empresa e apresentação dos promotores

O campo de férias "*Madeira e-Motions Camp*" corresponde a uma *startup* que irá ser criada com a principal finalidade de satisfazer grande parte dos desejos dos turistas que procuram férias ligadas à natureza e aos desportos radicais na ilha da Madeira. A ideia passa por hospedar estes turistas em *bungalows* e em criar espaços e infraestruturas para a prática de desportos radicais, que ainda não existam na ilha, bem como instalações que permitam praticar e aprender, de forma mais segura, algumas modalidades. O estabelecimento incorporará ainda equipamentos, como *slides*, *alpine coaster* e salto negativo, cuja experiência associada aos mesmos não depende do tempo de prática, atraindo, deste modo, mais aventureiros.

Face a modalidades para as quais já sejam oferecidos serviços por outras empresas (tais como BTT, *Surf*, Parapente, etc), a ideia passa por estabelecer parcerias com essas empresas.

Uma vez que este estabelecimento será também atrativo para diversos residentes da ilha, este estará aberto aos mesmos, sendo oferecidas variadas opções de visita. Embora não tenha sido discutido no plano de negócios, futuramente será analisada a viabilidade de realização de outros eventos tais como aniversários e viagens de finalistas.

Este projeto será promovido por Ricardo Silva, de 23 anos e licenciado em Economia no ano de 2017. Atualmente, está no último ano de mestrado do curso Ciências Empresariais, estando a realizar, simultaneamente, um estágio profissional na área comercial e de faturação, na empresa PCI, do Grupo Sousa. O promotor possui conhecimentos na área de negócio, que foram adquiridos quer através do seu interesse e envolvimento em desportos radicais, quer através da sua formação e experiência profissional. Com a conclusão do curso em Economia, o promotor demonstra possuir as competências necessárias para analisar adequadamente a situação do país e a viabilidade em começar um negócio de tal dimensão. Com o mestrado, o promotor terá à sua disposição os conhecimentos e ferramentas necessárias para gerir o negócio eficazmente. Relativamente ao seu parceiro, este terá que possuir não só conhecimentos, como também experiência na gestão de negócios, de forma a opinar ativamente na tomada de decisões importantes para a empresa.

4.3. Descrição do Negócio

No *Madeira e-Motions Camp*, o turista poderá escolher entre disfrutar de meio-dia, dia completo ou ficar hospedado durante uma semana, num *bungalow*, reservado ou partilhado. Embora os bilhetes de meio-dia e dia completo sejam também disponibilizados aos residentes, e a um preço inferior, é-lhes proposto um passe mensal, que é muito mais rentável para clientes regulares.

Este campo de férias será construído na ilha da Madeira, no Chão das Feiteiras, que se localiza na freguesia do Porto da Cruz, pertencente ao concelho de Machico. Este local mostrou-se o mais indicado, principalmente pelas suas características geográficas, topográficas e paisagísticas. O *Madeira e-Motions Camp* irá incorporar os espaços e instalações descritas na Tabela V, no Anexo I.

É expectável que a principal fonte de receita sejam os turistas, provenientes principalmente da Europa (Alemanha, Reino Unido, França e Portugal Continental). Estes deverão ser jovens adultos (dos 18 aos 40 anos), uma vez que se trata da oferta de férias ligadas nomeadamente ao desporto e à aventura, e com alguma necessidade de recursos financeiros. Este espaço procura diferenciar-se de todos os outros campos

de férias pela sua dimensão, diversidade, e através da oferta de serviços ainda não explorados na região. O facto de o turismo de aventura estar em crescimento na ilha da Madeira, e de este destino ter sido nomeado (pela quarta vez consecutiva) como o melhor destino insular do mundo, torna esta oportunidade de negócio atrativa. Efetivamente, tem-se observado uma crescente oferta de serviços ligados aos desportos radicais, desde o mar à serra.

Para além dos potenciais clientes enunciados anteriormente, este campo de férias irá também receber, durante as férias maiores (Páscoa, Verão e Natal), crianças dos 6 aos 18 anos. Tendo em conta que muitas vezes os pais não têm quem cuide dos seus filhos nas férias escolares, esta seria uma boa solução para esse problema. O campo de férias proporcionar-lhes-á não só novas experiências e amizades, mas também o desenvolvimento de competências como coragem, autonomia, ambição e criatividade.

4.4. Caracterização do Mercado

4.4.1. Análise Setorial

Visto que o campo de férias radical tenciona acolher pessoas de diferentes origens e com diferentes objetivos, é fundamental agrupá-las, para que a análise setorial seja mais correta e o serviço oferecido mais personalizado.

O campo de férias espera acolher desportistas, cujo principal foco é melhorar as suas habilidades nas modalidades que praticam, beneficiando das instalações e dos conhecimentos dos monitores. Por outro lado, é esperada também a receção de turistas que procuram experimentar diferentes modalidades (impossíveis ou difíceis de serem praticadas nos seus países) e vivenciar diversos tipos de adrenalina, enquanto exploram a ilha. Estes dois tipos de turismo desportivo são, segundo Weed e Bull (2004), classificados como “Treinamento desportivo” e “Desporto com participação turística”, respetivamente.

A estimulação do turismo pelo desporto existe há mais de um século (Hudson, 2003) contudo, só em meados dos anos 90 é que se começou a verificar o início do crescimento exponencial dos desportos radicais. Esta popularização pode ser comprovada pelo

crescimento do número de infraestruturas, marcas/empresas e competições (atualmente mais de 300 pelo mundo) associadas a estes desportos. Verifica-se, por exemplo, a integração pela 1ª vez das modalidades *skate*, *surf*, escalada e *BMX freestyle* nos Jogos Olímpicos de 2020. Contudo, uma vez que a modalidade de *skate* é a mais acessível, não requerendo elevados custos e locais específicos para a prática, foi esta a que se mostrou mais popular, tendo o número de participantes aumentado 160%, segundo dados recolhidos até 2007, pelo *Active Marketing Group*. De facto, observa-se nos dias de hoje, o interesse de muitos pais em colocar os seus filhos, desde muito novos, em escolas e campos de férias de desportos radicais (como o *camp woodward*), com o intuito de os tornar atletas profissionais.

Uma vez que os desportos radicais passaram de um nicho de mercado para um mercado “*mainstream*”, observou-se a entrada de participantes com maior poder financeiro, justificando assim o crescimento do turismo desportivo e de aventura.

Ainda assim, tal como já foi referido, o turismo desportivo e de aventura não é apenas procurado por estes atletas. Uma parte significativa das pessoas que viajam vivem em áreas urbanas, procurando locais de evasão no meio da natureza. Funollet (1995) afirma que “estas atividades estão na moda, pois associado ao despertar social de tentar viver intensamente o tempo livre e à crescente consciencialização para o grave problema da degradação do meio ambiente, assiste-se a uma evolução do gosto das populações por práticas físicas inscritas numa lógica diferente dos desportos tradicionais.”. Além disso, “A urbanização desregrada, a falta de espaços verdes, o aumento dos índices de poluição atmosférica, a crescente densidade populacional, o carácter mecanicista da vida moderna, ou seja, o meio artificial, em que o Homem passa a maior parte do tempo, provocou nas últimas décadas uma procura massiva do contacto com a natureza” (Pereira e Monteiro, 1995).

As condições atuais de conforto material (que facilitam a vida de variadas formas), levam também a que as pessoas sintam a necessidade de se exporem a dificuldades e riscos. Estas procuram vitórias sobre a natureza e situações que as metam à prova.

Estima-se que, uma em cada quatro viagens, possua uma componente de turismo de aventura (ATTA, 2011). Consequentemente, o número de empresas que oferecem estas experiências têm vindo a aumentar. Um relatório da ATTA (2011) mostrou que, 79% dos conselhos de turismo informaram que o sector privado do turismo de aventura começou a surgir e a aumentar nos seus destinos.

A ilha da Madeira, tendo sido eleita como o melhor destino insular do mundo pelos *World Travel Awards* (em 2015, 2016, 2017 e 2018), não poderia fugir à regra. As características únicas da ilha são favoráveis à prática de desportos radicais por terra, mar e ar, e têm atraído, por sua vez, aventureiros provenientes de diferentes partes do mundo. Destaca-se, contudo, uma crescente chegada de turistas da Lituânia, Finlândia, Suécia e Noruega, em busca de adrenalina no meio da natureza. Face a esta procura, quer pelos turistas, quer pelos residentes, têm surgido várias empresas que disponibilizam os equipamentos, condições e conhecimentos necessários para a prática de atividades como *canyoning*, *downhill*, asa-delta e *surf*.

Embora haja já diferentes respostas a esta procura, existem ainda “*gaps*” por preencher. Existem escolas e empresas que alugam equipamentos, mas não existe nenhum espaço que hospede todos os turistas, que partilham deste espírito de aventura e paixão pelos desportos radicais. Além disso, existem ainda modalidades como *wakeboarding*, escalada e *mountainboarding*, e atividades como o *fantasticable* e *alpine coaster*, cuja oferta é nula. Face a outras modalidades como *skate*, *bmX* e *inline skating*, embora existam já espaços para a prática dos mesmos, não existem locais que ofereçam condições para uma aprendizagem mais rápida e com maior segurança.

Concluimos assim que, embora a procura por aventura e desportos radicais na ilha da Madeira seja grande, esta não se encontra totalmente satisfeita, havendo espaço para a entrada de novas empresas inovadoras como o *Madeira e-Motions Camp*.

4.4.2. Análise Concorrencial

Houve alguma dificuldade em realizar a análise concorrencial, uma vez que o *Madeira e-Motions Camp* procura captar clientes com variados perfis e idades. Ainda assim, considerou-se como concorrentes (por ordem crescente de relevância) os Campos de

Férias/Parques semelhantes no estrangeiro, as Empresas que oferecem serviços de desportos radicais na Madeira, os Parques de aventura portugueses, os ATL's (Atividades de Tempos Livres) madeirenses e os Campos de Férias portugueses. As forças destes concorrentes serão mais perceptíveis nas análises por conceito e proximidade.

4.4.2.1. Análise da concorrência por conceito

No que toca à análise da concorrência por conceito é necessário considerar os maiores campos de férias radicais, que se focam em modalidades como skate, bmx, parkour, wakeboard e/ou em atividades como escalada, slide e arborismo. Foram então considerados como principais concorrentes os seguintes campos de férias/parques:

Camp Woodward – Corresponde a uma cadeia de “campos de férias radicais”, e estão localizados, na sua maioria, nos Estados Unidos da América. O primeiro foi fundado em Woodward, Pensilvânia, em 1970, e dedicava-se apenas à ginástica. Ao longo do tempo foram acrescentadas instalações e atualmente é conhecido por todas as partes do mundo pelo seu tamanho, quantidade e qualidade das infraestruturas, desenhadas para a prática de desportos radicais, ginástica e para *digital media*. Dada a sua fama, praticantes amadores e profissionais, de diferentes partes do mundo, deslocam-se até ao mesmo para melhorarem as suas habilidades e passar férias. Mais recentemente, foram inaugurados os restantes campos conhecidos por Woodward Copper, Woodward Tahoe, Woodward West e Woodward Beijing (primeiro internacional na China). Uma semana neste campo, com tudo incluído, pode ir dos 900€ aos 1400€, conforme o programa escolhido.

Eurocamp club – É um centro desportivo fundado em 2011, situado em La Pola Giverola, no meio da natureza, perto do mar mediterrâneo e a uma hora de Barcelona. Este campo é dirigido por atletas profissionais que ambicionam fazer crescer as modalidades de *skate*, *BMX*, *MTB*, *scooter* e *inline skating*. Uma semana neste estabelecimento, com tudo incluído, custa entre 599€ e 629€. Já uma semana, sem jantar e sem estadia, custa entre 349€ e 379€. Estes valores variam consoante a semana escolhida.

Considera-se, contudo, que estes dois concorrentes exercem uma força concorrencial ínfima, uma vez que o primeiro encontra-se muito distante e, dado que atraem somente praticantes de desportos radicais.

Zip World – Este parque de aventura, situado em Gales, no Reino Unido, apresenta, em oposição aos campos de férias anteriores, um público-alvo mais diversificado. Este parque apresenta como atividades o *BIG RED* e *Velocity 2 (slides)*, *Quarry Karts*, *Penrhyn Quarry Tour* e *Safari Tour* (Passeios turísticos), *Tree Hoppers* (Arborismo), *Fforest coaster*, *Treetop nets*, *Skyride*, *Plummet* (queda rápida e inesperada), *Bounce below* (redes elásticas no interior de cavernas), entre outras. O parque posiciona-se no mercado oferecendo o maior e o mais rápido *slide* da Europa e através da oferta de serviços temáticos como *FFear FForest*, onde o parque é “assombrado” pelo *Halloween*. A realização de todas as atividades teria um custo entre 390€ e 440€. Dada a sua localização, este parque de aventura tem uma força concorrencial média, principalmente sobre a porção de turistas da Madeira proveniente do Reino Unido.

4.4.2.2. Análise da concorrência por proximidade

Embora os campos de férias/parques de aventura existentes em Portugal não tenham o mesmo conceito, estes oferecem algumas das atividades propostas pelo *Madeira e-Motions Camp* (como, escalada, arborismo, *slide*, MTB), exercendo alguma influência competitiva por proximidade. De todos os concorrentes identificados destacaram-se:

Parque Pena Aventura, em Vila Real – Este parque é conhecido por apresentar atividades como o *Fantasticable*, Salto Negativo, *Slide*, Voo Duplo, Percursos Pedestres, Escalada, *Crazy Karts*, *Paintball*, *Alpine Coaster*, *Stand Up Paddleboarding*, *Rafting*, Canoagem, *Canyoning*, *Canoa Raft*, e Caminhada Aquática. A experimentação de todas as atividades tem um custo entre os 280€ e os 390€, valores que dependem da duração da atividade e do nível escolhido de dificuldade. Adicionando os custos de hospedagem em *bungalow* (que variam consoante o número de elementos do grupo) é esperado um orçamento final, para cada elemento de um grupo de 8 amigos, entre 380€ e 480€, enquanto que para cada elemento de um casal este custo seria entre 490€ e 600€.

Parque aventura sniper, em Bucelas - Este parque oferece diferentes programas com diferentes atividades, consoante o tipo de clientes. Ainda assim, as atividades principais são *Rapel*, Pontes de Cordas, Escalada, *Slide*, Matraquilhos Humanos, Simulação de Paraquedas, Salto para Trapézio, Gruta/Labirinto, Orientação/Percurso Pedestre, Tiro com Arco, *Bubble Football*, *Arrow Tag* e *Paintball*. Uma semana com alojamento, atividades, monitores e alimentação custa 330€, enquanto duas custa 575€.

Parque Aventura Diverlanhoso, em Póvoa de Lanhoso- Este parque, junto do parque nacional da Peneda do Gerês, conta com mais de 50 atividades de desporto aventura e natureza, das quais destacam-se a Caminhada Aquática, *Soft-rafting*, Canoagem, *Canyoning*, *Rafting*, Equitação, Pontes Suspensas, Escalada, Orientação, Golfe de Montanha, Caça ao Tesouro, BTT e *Paintball*. Uma semana neste parque custa 360€, enquanto duas custa 560€. Em regime aberto, o preço é de 35€ ao dia.

Relativamente aos campos de férias direcionados sobretudo para crianças e jovens, destacaram-se o ***Mycamp***, o **Campo Aventura Júnior Resort** e o **Campo de Férias Quinta da Eira**. O *Mycamp* apresenta um custo semanal entre 320€ e 580€, enquanto que os outros dois campos de férias apresentam um custo semanal de 405€ e 320€, respetivamente. Estes custos incluem já o alojamento, refeições, atividades e seguros.

Na Madeira não existem estabelecimentos que se foquem somente neste tipo de serviço, mas existem alguns ATL's. Os que poderão exercer maior força concorrencial são o Campo de Férias da Apel (119€/semana), o Campo de Férias do Diário (135€ a 150€/ semana) e o ATL de Verão do Clube Naval (75€/semana, no mínimo).

Após uma breve análise de todos os possíveis concorrentes, pudemos verificar que os campos de férias com um conceito idêntico encontram-se distantes e oferecem preços altos. O *Madeira e-Motions Camp* tem assim oportunidade de atrair clientes que desejariam ir a esses campos de férias, mas cujos fatores distância e preço os retraem de ir. Quanto aos campos de férias existentes em Portugal Continental e ATL's da Madeira, estes apresentam um custo final mais baixo, sendo um fator decisivo por parte dos pais. Contudo, a esperada fraca cativação deste segmento de mercado será compensada por ganhos provenientes de outros segmentos de mercado.

4.4.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

| Tabela I – Modelo das 5 Forças de Porter |
|---|
| Ameaça de entrada de novos concorrentes – Média |
| O aumento do turismo na ilha da Madeira, em busca de atividades radicais no meio da natureza, torna suscetível a entrada de novos concorrentes no mercado. Contudo, um negócio desta natureza requer um elevado investimento inicial, o que dificulta a entrada. |
| Ameaça de produtos substitutos – Média |
| O campo de férias procura oferecer instalações e serviços que não existam na Madeira, pelo que não terá concorrentes diretos. Ainda assim, neste setor, existem produtos substituíveis, ainda que imperfeitos. |
| Rivalidade entre concorrentes – Baixa |
| Procura-se transformar os produtos substituíveis em produtos complementares, através do estabelecimento de parcerias com as empresas do mesmo setor. Assim, é possível oferecer um pacote ao cliente mais completo e diversificado, e diminuir a rivalidade com os concorrentes. |
| Poder Negocial dos Clientes – Médio |
| Quanto a clientes residentes, o poder negocial é baixo, pois não existem espaços semelhantes na ilha. Relativamente a pais que queiram colocar meramente os seus filhos num campo de férias, o poder negocial é alto, pois têm à sua disposição de opções menos dispendiosas. Já os clientes não residentes apresentam um poder negocial médio/baixo, uma vez que, embora possam encontrar estes espaços em locais mais próximos das suas regiões, estes não estarão agrupados e envolvidos num meio paisagístico como o do <i>Madeira e-Motions Camp</i> . |
| Poder Negocial dos Fornecedores – Baixo |
| Grande número de fornecedores de produtos de lavandaria e alimentares; Reduzidos custos de mudança de fornecedores. |

4.5. Estudo de Mercado

Resultados do inquérito

Com o intuito de recolher informação relativamente à atratividade, e consequentemente, viabilidade dos diversos serviços (propostos por este negócio), foi partilhado um inquérito (Anexo II), via *online*. O inquérito teve também como objetivo conhecer o perfil, os interesses, as exigências e o peso dos vários grupos de potenciais clientes. Ou seja, o inquérito teve ainda como finalidade uma correta segmentação de mercado, de modo a que haja uma alocação de recursos adequada e eficiente, e para que haja também uma discriminação de preços justa e maximizadora de proveitos.

O inquérito esteve disponível para ser respondido durante 2 meses e obteve-se respostas de 250 indivíduos.

Através da primeira parte do inquérito pudemos caracterizar a amostra. Aproximadamente 55.9% dos inquiridos (128 em 229) eram do sexo masculino (Anexo III - Gráfico I) e 96.5% (218 em 226) eram de nacionalidade portuguesa (Anexo III -

Gráfico II). Do total de 230 indivíduos que responderam à pergunta relativamente à cidade de residência, 141 (61.3%) eram residentes em cidades da Madeira, 4 (1.7%) em cidades dos Açores, 75 (32.6%) em cidades de Portugal Continental e 10 (4.3%) em outras cidades europeias (Anexo III - Gráfico III). Relativamente à idade, em 227 indivíduos, 106 (46.7%) possuíam uma idade inferior a 24 anos e 50 (22%) uma idade entre os 25 e os 39 anos (Anexo III - Gráfico IV). No que toca à situação profissional, 125 (54.3%) dos 230 respondentes a esta pergunta, identificaram-se como ativos e 89 (38.7%) como estudantes (Anexo III - Gráfico V). Observou-se ainda que 71 de 207 respondentes (34.3%) se identificaram como familiares dos potenciais utilizadores (Anexo III - Gráfico VII) e possuíam uma idade média de 40 anos.

Relativamente às duas perguntas seguintes, destinadas a identificar os potenciais clientes, observou-se que, de 226 respondentes, 191 (84.5%) gostam de atividades no meio da natureza (como escalada e *slides*) (Anexo III - Gráfico VIII) e que 92 (40.7%) eram praticantes de desportos radicais (Anexo III - Gráfico IX e X). Destes praticantes de desportos radicais, 87 gostam de atividades no meio da natureza e 65 desenvolvem as suas atividades num *skatepark*.

Das 34 pessoas que afirmaram ter filhos menores de idade, 10 colocam os mesmos em campos de férias e/ou em ATL's (Anexo III - Gráfico XI e XII).

Face à última pergunta da primeira parte do questionário, quanto ao tipo de turismo que o respondente mais costuma realizar, observou-se que, 25.7% dos respondentes realizavam turismo de aventura ou desportivo, estando essa percentagem repartida proporcionalmente por ambos (Anexo III - Gráfico XIII)

Na segunda parte do inquérito pudemos perceber quais as características em que o negócio deve apostar, quais os serviços mais aliciantes e, em parte, as dinâmicas entre o preço e a procura.

Na primeira pergunta, acerca das características do negócio, as mesmas foram avaliadas de 1 (nada importante) a 5 (muito importante) (Anexo III – Tabela VI). Daqui se inferiu que a “segurança” foi a característica que obteve valores mais altos, apresentando uma média de 4.71. Em 2º e 3º lugar encontram-se o “contacto com a natureza” e a

“formação dos trabalhadores” com as médias 4.51 e 4.43, respetivamente. Nos últimos 3 lugares encontram-se as características “lugar acolhedor”, “localização” e “atração de muitas pessoas”, cujas respetivas médias foram 4.13, 4.09 e 3.68. De salientar, contudo, que as variâncias das últimas duas características foram altas (0.7 e 0.84, respetivamente), o que significa que houve alguma divergência nas opiniões relativas a estas características.

Através das respostas à pergunta seguinte (que seguiu uma lógica de avaliação igual à precedente) observou-se que o serviço que poderia ser mais requisitado, seria o “serviço de *wakeboard/ wakeskate/ e ski aquático, fora do campo de férias*”, o qual apresentou uma média de 3.95 (Anexo III – Tabela VII). Em 2º e 3º lugar ficaram os espaços destinados a “escalada” e o “*skatepark (com piscinas de esponja)*”, que apresentaram, respetivamente, as médias 3.93 e 3.90.

De seguida, procedeu-se a uma análise dos preços e do número de idas escolhidos, pelos residentes na ilha da Madeira e pelos residentes em Portugal Continental e Açores.

Quanto ao regime semanal (que inclui alojamento, acesso a todas as atividades, alimentação e seguro), observou-se que 51.6% dos residentes em Portugal Continental e Açores (33 em 64) escolheram o menor intervalo de preços (250€ a 350€), enquanto que 25% e 17.2% escolheram os intervalos de preços seguintes, respetivamente (350€ a 450€ e 450€ a 550€). Neste regime, 20.3% destes indivíduos iriam duas vezes por ano ao estabelecimento enquanto 10.9% iriam mais que duas vezes (Anexo III – Tabela VIII).

Quando questionados acerca do preço diário que estariam dispostos a pagar, 46.8% e 33.9% dos residentes em Portugal Continental e Açores escolheram, respetivamente, os dois primeiros intervalos de preço (35€ a 45€ e 45€ a 55€). Neste regime diário, 72.6% e 19.4% dos residentes no Continente e Açores, optaram por selecionar os intervalos de idas “1 a 5” e “5 a 10”, respetivamente (Anexo III - Tabela X). Já os residentes na Madeira mostraram motivações diferentes, uma vez que 59.5% e 18.1% pagariam, respetivamente, um valor dentro dos dois primeiros intervalos de preços. Quanto ao número de idas, 60.3% e 21.6% dos residentes madeirenses desta amostra selecionaram os intervalos “1 a 5” e “5 a 10”, respetivamente. Os restantes indivíduos repartiram-se

proporcionalmente pelos últimos dois intervalos (“10 a 15” e “+ de 15”) (Anexo III – Tabela XI).

Por fim, no que toca ao preço para meio dia, 59.7% e 30.6% dos residentes em Portugal Continental e Açores escolheram, respetivamente, os dois primeiros intervalos de preços (“15€ a 25€” e “25€ a 35€”). Neste regime, 71% e 11.3% destes respondentes selecionaram os intervalos de idas “1 a 5” e “5 a 10”, respetivamente (Anexo III – Tabela XII). Já os residentes na Madeira mostraram motivações diferentes, uma vez que, 60.9% e 24.3% pagariam, respetivamente, um preço dentro dos dois primeiros intervalos de preços. Quanto ao número de idas, 50.4% e 32.2% destes respondentes escolheram os intervalos de idas “1 a 5” e “5 a 10”, respetivamente. De notar que 11.3% dos residentes estariam dispostos a ir mais que 15 vezes a este campo de férias (Anexo III – Tabela XIII).

Tal como já seria de esperar, observou-se que, no geral, os residentes da Madeira estão dispostos a pagar menos que os residentes em Portugal Continental e Açores, mas estão aptos a ir mais vezes. Esta correlação é ainda mais sentida pelos praticantes de desportos radicais. Com o intuito de perceber quantos dos residentes da amostra estão realmente interessados no campo de férias, procedeu-se a uma análise mais complexa, onde se observou, dos indivíduos com o perfil de cliente alvo (gosta de atividades na natureza e/ou pratica desportos radicais), quantos não escolheram, simultaneamente, os intervalos mínimos de preços e de número de idas. De todos os residentes que responderam a estas perguntas, 55,7% (64 em 115) mostraram realmente interesse (de acordo com as condições anteriores) em ir ao campo de férias, em regime de dia completo (Anexo III – Tabela XIV), e 62,6% (72 em 115), em regime de meio-dia (Anexo III – Tabela XV). Por fim, 139 de 189 respondentes (73.5%) concordaram que este campo de férias deveria de se localizar de facto na ilha da Madeira, enquanto que 44 (23.3%) respondentes recomendaram o Continente e apenas 6 os Açores (Anexo III – Gráfico XIV).

4.6. Marketing

4.6.1. Análise SWOT

A análise SWOT corresponde a uma análise na qual são mensuradas as Forças (*Strengths*), as Fraquezas (*Weaknesses*), as Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*), de uma empresa. Esta análise permite que a empresa faça uma alocação adequada de recursos, tenha um melhor conhecimento sobre o meio no qual está inserida, e adote, por sua vez, uma estratégia inteligente.

| Tabela II – Análise SWOT | |
|--|--|
| Forças (S) | Fraquezas (W) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento do promotor sobre o sector; - Diversidade do serviço oferecido; - Cultura e características das atividades desportivas/recreativas propostas, que unem indivíduos das mais diversas idades, raças e culturas; - Inexistência de um campo de férias semelhante em Portugal e reduzido número de campos de férias com estas características na Europa. - Profissionais devidamente qualificados e apaixonados pelos seus trabalhos; - Estimulação de um turismo jovem e radical na ilha da Madeira; - Produto turístico completo e diferenciador, que atinge muitas metas estabelecidas no “Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)”; - Espaços de lazer e de desporto que contribuem para uma sociedade saudável. | <ul style="list-style-type: none"> - Preços médios/altos; - Custos de investimento elevados; - Sendo uma ilha, menor é a propensão dos pais (não residentes na mesma) em colocar os seus filhos neste campo de férias, não só por causa da distância, como também por causa dos custos adicionais com passagens aéreas; - Passagens aéreas para a Madeira de custo médio/elevado; - Existência de ATL's na Madeira que, por não terem um espaço físico, têm capacidade para cobrar preços menores. - População da ilha da Madeira cada vez mais envelhecida. - Parte do segmento de mercado (praticantes regulares de desportos radicais) com um poder de compra médio/baixo. |
| Oportunidades (O) | Ameaças (T) |
| <ul style="list-style-type: none"> - Valorização do lazer e procura crescente de atividades radicais no meio da natureza, por parte da população em geral e turistas; - Metas estratégicas para o turismo regional que passam pela valorização da natureza, gastronomia e talentos das pessoas; - Crescente popularidade dos Desportos Radicais no Mundo e do Turismo Radical e de Natureza na ilha da Madeira; - Inexistência de certas atividades/estabelecimentos na ilha da Madeira e crescente investimento em atividades e espaços desportivos; - Ilha nomeada como o melhor destino insular do Mundo em 2015, 2016, 2017 e 2018, atraindo assim, turistas das mais diversas partes do mundo. | <ul style="list-style-type: none"> - Possíveis entraves ou condicionantes na aceitação de construção no terreno selecionado, uma vez que se trata de um espaço agroflorestal classificado como floresta exótica (área protegida). - Eventual existência de nevoeiro no terreno do campo de férias; - Incerteza quanto à fidelização de clientes residentes. |

4.6.2. Matriz TOWNS

A matriz TOWNS tem como intuito criar uma estratégia com base nos 4 fatores da análise SWOT.

| Tabela III - Matriz TOWS | | Ambiente interno | |
|---|--|---|--|
| | | Forças | Fraquezas |
| Ambiente externo | | <ul style="list-style-type: none"> -Cultura/características das atividades que unem diferentes indivíduos; -Profissionais qualificados e apaixonados pelos seus trabalhos; -Conhecimento do promotor sobre o sector; -Produto turístico que atinge diversas metas estabelecidas no "Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)". | <ul style="list-style-type: none"> -Preços médios/altos; -Parte do segmento de mercado com um poder de compra médio/baixo; -Custos de investimento elevados; -Menor propensão dos pais (não residentes) em colocar os seus filhos neste campo de férias; -Passagens aéreas para a Madeira de custo médio/elevado; -Existência de <u>ATL's</u> que cobram preços menores; -População da ilha da Madeira cada vez mais envelhecida. |
| Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> -Metas estratégicas para o turismo regional que passam pela valorização da natureza, gastronomia e talentos das pessoas; -Ilha nomeada como o melhor destino insular do mundo nos últimos 5 anos; -Baixa sazonalidade do turismo (30%). -Crescente popularidade dos desportos radicais no Mundo e do turismo de aventura e de natureza na ilha da Madeira; | | <ul style="list-style-type: none"> -Conexão entre promotores e clientes que contribuem para a fidelização; -Maior facilidade na obtenção de apoios por parte do Estado. -Baixa sazonalidade do negócio; | <ul style="list-style-type: none"> -Atração de atletas com diferentes poderes de compra. -Território ainda pouco desenvolvido no que toca a alguns desportos radicais e, por sua vez, pouco explorado por parte de alguns atletas estrangeiros. |
| Ameaças <ul style="list-style-type: none"> -Entraves/condicionantes na construção no terreno selecionado, por ser uma floresta exótica, inserida num espaço agroflorestal (área protegida); -Eventual existência de nevoeiro no terreno em questão; -Incerteza quanto à fidelização de clientes residentes. | | <ul style="list-style-type: none"> -Entre 2013 e 2016, houve um aumento de construção no solo rústico e da taxa de capacidade de alojamentos turísticos nas áreas protegidas, pelo que um estudo de sustentabilidade poderá ser a "chave" para a aprovação de um projeto. -Existência de espaços fechados e prática de atividades fora do campo de férias. | <ul style="list-style-type: none"> -Discriminação de preços de 3º grau; -Atribuição de benefícios a clientes regulares; -Atribuição de descontos às crianças em ATL, que fiquem por um período superior a 2 semanas. -Oferta de serviços para toda a família. |

4.6.3. Segmentação e Público-alvo

Os dados provenientes dos inquéritos foram essenciais para fazer uma melhor segmentação de mercado e caracterizar o público-alvo. Esta caracterização foi feita com base em critérios sociodemográficos e psicográficos. Os critérios sociodemográficos foram utilizados para decompor e organizar o mercado com base em variáveis como a idade, género, nacionalidade e local de residência. Já os critérios psicográficos foram utilizados para caracterizar o mercado no que diz respeito a aspetos como o estilo de vida e personalidade. Deste modo, o *Madeira e-Motions Camp* segmentou, por ordem de relevância, 4 mercados: Os Turistas que gostam de atividades na natureza (como escalada e *slides*) e/ou que sejam entusiastas de desportos radicais, que ficarão hospedados no estabelecimento; os Atletas residentes, que irão frequentar o campo de férias regularmente; as Crianças, Jovens e Jovens Adultos, que irão frequentar casualmente o estabelecimento; e Crianças, que irão frequentar o campo de férias em regime semanal (com ou sem residência). Estes segmentos de mercado convergem no

que toca aos critérios psicográficos, onde todos procuram um estilo de vida saudável, repleto de emoções positivas e adrenalina. Contudo, quando analisados através dos critérios sociodemográficos, os segmentos de mercado podem divergir. Analisando o público-alvo (que são os primeiros dois segmentos de mercado, referidos anteriormente), observamos, por exemplo, que o primeiro segmento de mercado possui um poder de compra médio/alto, uma vez que, enquanto turistas, procuram experiências novas, estando, por sua vez, menos adversos a despendere dinheiro. O segundo segmento de mercado, pelo contrário, apresenta um poder de compra mais reduzido (50% dos praticantes de desportos radicais que responderam à pergunta do rendimento líquido auferiam um valor inferior a 700€). Tal deve-se a que a idade média deste tipo de praticantes seja reduzida (24 anos com base no questionário).

4.6.4. Posicionamento

O Posicionamento corresponde aos elementos que a empresa decide incorporar na sua imagem para se distinguir dos seus concorrentes. Estes elementos serão posteriormente transmitidos aos clientes por meio das variáveis do Marketing Mix.

O posicionamento do *Madeira e-Motions Camp* teve como vetores a diversidade (de atividades) e a inovação (unicidade dos serviços) (Anexo IV- Figura 2).

4.6.5. Marketing Mix

O marketing mix ou política dos 4 P's possui um conceito que engloba 4 variáveis, sendo elas o produto (*Product*), o preço (*Price*), a promoção (*Promotion*) e a distribuição (*Place*). Este conceito explica a funcionalidade e qualidade do produto, os valores da marca, como foi estabelecido o seu preço e que eventuais descontos serão feitos, como será criada a procura ou como o produto será dado a conhecer à procura já existente, e por fim, como o produto chegará às mãos do cliente. Caso o produto seja um serviço, são adicionados mais 3 P's: os processos (*Processes*), pessoas (*People*) e evidência física (*Physical Evidence*).

4.6.5.1 Produto/Serviço

Um produto corresponde a qualquer bem, tangível e intangível, que possa ser introduzido num mercado para aquisição, uso, ou consumo, e que satisfaça, por sua vez, um desejo ou uma necessidade. Os bens intangíveis podem ser discriminados em

serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações e até mesmo em ideias. No que toca aos serviços, podemos destacar 4 características: Intangibilidade, Perecibilidade, Heterogeneidade e Inseparabilidade. A intangibilidade de um bem leva a uma incerteza face à qualidade e compra do mesmo. Para colmatar esta situação as empresas transmitem sinais de qualidade pela forma como comunicam e prestam o serviço (Publicidade; Condições do local de prestação do serviço; Apresentação dos colaboradores; Qualidade dos equipamentos, etc). Relativamente à perecibilidade, para equilibrar a oferta com a procura podem ser tomadas medidas tais como o estabelecimento de preços que variam com a altura do ano e a possibilidade de fazer reservas. Quanto à heterogeneidade, é importante estabelecer um regulamento e um processo de controlo dos colaboradores, para que estes forneçam um serviço padronizado e de qualidade. Por fim, relativamente à inseparabilidade, por vezes os clientes não participam diretamente no serviço, e nesses casos, as empresas necessitam de conquistar a confiança dos clientes para que estes acreditem que o serviço será efetuado, tal como prometido.

Tal como já foi referenciado anteriormente, o *Madeira e-Motions Camp* corresponde a um estabelecimento, com alojamento, que oferece um serviço desportivo e de entretenimento, para crianças, jovens e adultos. Este negócio assegura ainda a oferta de serviços complementares, essenciais ao bom funcionamento de todo o negócio, tais como o serviço de enfermagem, lavandaria, restauração e de transporte, de e para o centro do Funchal ou Aeroporto. Deste modo, a carteira de serviços é coerente (há sinergias entre os vários serviços), gerível e não cria problemas quanto a mistura de clientes, uma vez que os mesmos terão que usar uma pulseira e/ou um capacete, com uma cor que identifique o regime no qual se encontrem.

Quanto ao símbolo da marca do campo de férias, foi elaborada a imagem representada na figura 4, no Anexo IV. Um símbolo ou uma imagem, como um logótipo, tem a capacidade de facilitar o reconhecimento do produto, provocar lembranças e despertar ainda emoções (Wheeler, 2008). O logótipo torna-se, deste modo, um mecanismo essencial para a distinção e identificação da empresa, ou do produto vendido (Strunck, 2007). O logótipo é, assim, um dos principais elementos integrantes da Identidade Visual

Corporativa (IVC). Outros dos elementos constituintes são o nome corporativo, tipografia, cor e *slogan* (Bartholomé e Melewar, 2011; Bosch; et al, 2006; Melewar e Saunders, 2000). O símbolo da marca do *Madeira e-Motions Camp* corresponde a um anjo que se encontra a disparar setas com “*smiles*”, simbolizando um ataque de emoções para quem venha a frequentar este campo de férias. Este anjo simboliza também o céu, quer por ser um lugar desejado/perfeito para os aventureiros, quer pelo campo de férias se encontrar num local de elevada altitude (1395 m). O anjo encontra-se com um capacete para expressar segurança, e possui tatuagens para representar um ambiente descontraído. Apostou-se na cor verde para lembrar a natureza. Face ao nome da empresa, “*MADeira e-MOTIONS CAMP*”, o primeiro nome tem como intuito representar a localização do campo de férias (ilha da Madeira), o segundo pretende criar uma identidade, exibindo, de forma um pouco indireta, o conceito do campo de férias (Emoções? Movimentos? Quais? Como?), enquanto que o terceiro nome serve para identificar o sector no qual a empresa se insere (Campos de Férias). Para ajudar a construção do posicionamento da marca e para colmatar o facto do nome não ser tão direto, foi criada a assinatura/*slogan* “*Jump to heaven*”. Este slogan, que em português significa “Salta para o céu”, permite associar as principais atividades.

4.6.5.2. Preço

O Preço corresponde ao valor monetário de um produto ou serviço. Para alocar o respetivo produto ou serviço é necessário transacionar esse mesmo valor em sentido oposto. O Preço poderá ser formado com base em vários fatores como os custos de produção e de investimento, o nível concorrencial, a imagem da marca, podendo, posteriormente, ser ajustado com base na lei da oferta e da procura. No caso do *Madeira e-Motions Camp*, os preços foram formados essencialmente com base na concorrência e na procura (onde os resultados do questionário desenrolaram o seu papel) podendo, ainda assim, sofrer alterações *à posteriori*, em resposta a evoluções de custos e de acordo com informações obtidas pela literatura.

“A literatura do turismo sugere que os viajantes formam avaliações dos preços comparando o preço do serviço com um preço de referência” (Nicolau 2008). Neste âmbito, Kalyanaram e Winer (1995) apresentam dois tipos de preço de referência: O

Preço de Referência Interno (IRP – *Internal Reference Price*) e o Preço de Referência Externo (ERP – *External Reference Price*). O IRP corresponde às informações sobre os preços de experiências de compra passadas, armazenadas na memória (Briesch et al. 1997), enquanto que o ERP é baseado em informação externa, tal com publicidade e promoções (Mazumdar and Papatla 2000). Uma vez que os preços dos serviços de alojamento flutuam ao longo do tempo (i.e., *price instability*; Yang, Pan, and Song 2014) e dado que o intervalo de tempo entre as compras destes serviços é normalmente grande, torna-se difícil para os viajantes de se lembrarem do que estes pagaram anteriormente. Assim, é expectável que clientes do campo de férias tenham mais atenção sobre o ERP (tendo como preços de referência os preços do momento e mais divulgados de produtos substituíveis) do que sobre o IRP. “Contudo, nem sempre é possível combater os preços dos concorrentes. Pesquisas passadas mostram que Hóteis que possuem constantemente um ADR (*Average Daily Rate* – Preço Médio do Quarto por dia) abaixo dos concorrentes, irão eventualmente atingir um RevPAR (*Revenue Per Available Room* – Receita por Quarto Disponível) mais baixo.” (Enz, Canina, and Lomanno 2004). Assim, quando o preço oferecido for muito superior ao da concorrência, é importante desviar a atenção dos clientes do ERP para o IRP. Uma forma de o fazer poderá ser através da oferta de um desconto para os clientes que façam reserva através do *site* da empresa, e não através de outros intermediários, como agências de viagens, uma vez que estes costumam compilar os preços dos vários concorrentes. Outra forma de o fazer poderá ser através da fidelização de clientes, pois, após serem leais, lembram-se mais facilmente de preços e descontos passados.

O *Madeira e-Motions Camp* procedeu a uma discriminação de preços de 3º grau, ou seja, serão cobrados preços diferentes a grupos de consumidores diferentes. (Tabela XVI - Anexo IV). O aumento dos preços ao longo dos regimes não é proporcional ao aumento dos seus benefícios associados, pois o objetivo é incentivar as pessoas a irem o maior número de vezes e de disfrutarem de dias completos, estimulando o uso de outros serviços complementares, como o de restauração. Os preços para turistas são ligeiramente superiores uma vez que, estando de férias, apresentam maior poder de compra, e dado que o regresso dos mesmos ao campo de férias é menos provável,

tornando o produto mais valioso. Ainda assim, qualquer preço estipulado para o turista é inferior ao seu gasto médio diário estimado para 2020 (142€).

4.6.5.3. Promoção

A promoção ocorre através da comunicação, meio através do qual a empresa cria uma relação de proximidade com o cliente e o incentiva a comprar. Embora a comunicação possa ocorrer através de aspetos como as instalações da empresa, a simbologia da marca, a atitude dos colaboradores e o comportamento da empresa em relação à responsabilidade social e à qualidade, existem 5 formas operacionais de comunicação que afetam, de forma mais direta, o posicionamento da empresa no mercado. São elas a publicidade, o marketing direto, as relações públicas, a venda pessoal e a promoção de vendas. O *Madeira e-Motions Camp* apostará em diferentes canais de promoção, contudo será dado maior ênfase e investimento nos seguintes:

- **Publicidade:** Serão realizadas demonstrações das modalidades nas escolas da ilha da Madeira e no próprio campo de férias, e serão distribuídos panfletos, quer nestes eventos, quer nas ruas e agências de viagens. Será ainda fundamental a divulgação do campo de férias através de jornais regionais e nacionais. Uma vez que os consumidores de natureza “*hard*” se informam principalmente através da *Internet*, revistas especializadas e/ou clubes/associações, serão também utilizados esses meios para dar a conhecer o *Madeira e-Motions Camp*. A publicidade deverá ser realizada quer a nível nacional, quer nos principais países exportadores de Turismo (como a Alemanha, França e Reino Unido).

- **Marketing Direto:** corresponde a uma forma de comunicação mais interativa, que permite construir relações mais fortes e duradouras com os clientes. Neste âmbito será criado um *website* para o campo de férias, que irá integrar um *chat* em tempo real (*zendesk chat*). Esta ferramenta é rápida e eficaz, uma vez que antecipa as dúvidas dos clientes (envia por exemplo uma mensagem automática quando o cliente se encontra numa determinada página do *site* por um tempo superior ao esperado) e auxilia na resolução das mesmas, evitando o abandono da página. As respostas instantâneas e específicas deixam os clientes esclarecidos e satisfeitos, aumentando,

consequentemente, o número de vendas. Ainda assim, serão também disponibilizados endereços de *email* e linhas telefónicas.

O *site* deverá cumprir um conjunto de requisitos denominados por 7 C's (Contexto- estética e facilidade de movimentação dentro do site; Conteúdo- texto, imagens e som; Comunidade- possibilidade de comunicação inter-utilizadores; Customização- liberdade de movimentação dentro do site; Comunicação- facilidade no contacto com a empresa; Conexão- existência de *links* para outros sites que estejam associados ao negócio; e Comércio- facilidade no processo de comércio eletrónico).

Serão também desenvolvidas páginas de *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, com o intuito de fazer uma comunicação mais lúdica para os potenciais clientes.

Para organizar em tempo real todas as informações relativas aos processos de venda e relativas aos clientes será adotada uma ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*). Esta ferramenta permite conhecer o perfil dos clientes, o que resultará num melhor contacto com os mesmos e numa venda personalizada, induzindo a fidelização.

- **Promoção de vendas:** Permite criar notoriedade e gerar interesse. Sendo assim, proceder-se-á à organização de eventos e competições, e à oferta de casacos (aos clientes que carreguem o passe mensal pelo menos 10 vezes num ano) e t-shirts (aos clientes que ingressem em regime semanal) com o logótipo do campo de férias.

- **Relações Públicas:** O campo irá apoiar os melhores atletas, oferecendo estadia gratuita no campo (nas épocas mais baixas). De modo a desenvolver uma rede de contactos abrangente, os colaboradores serão incentivados a serem sociáveis e a marcar presença nos principais eventos das modalidades.

4.6.5.4. Distribuição

Os contactos com os potenciais clientes serão efetuados, principalmente, por correio eletrónico, de modo a que as conversações fiquem registadas e seja possível o envio de informações como fotografias dos espaços. Os hóspedes deverão fazer reserva através do *site* ou agência de viagens, enquanto que os outros clientes poderão comprar os seus bilhetes no estabelecimento, a pronto pagamento.

Quanto aos fornecedores de matérias-primas, será estabelecido um contrato no qual terão que se comprometer a entregar os produtos alimentares e de lavanderia estipulados, de duas em duas semanas, viabilizando um prazo de pagamento de 30 dias.

4.6.5.5. Pessoas

As pessoas que serão contratadas para trabalhar no campo de férias terão que passar por um processo de seleção e de recrutamento criterioso e rigoroso, de modo a garantir que os serviços prestados pelo campo sejam uniformes, eficientes e de qualidade. Há exceção do cozinheiro, todos os colaboradores serão trabalhadores em *front office*, ou seja, todos irão produzir diretamente o serviço, estando frequentemente em contacto com o cliente. Sendo assim, estes serão avaliados, não só pelas suas capacidades de realizar as tarefas, como também pela imagem e personalidade que apresentem.

Os recursos humanos ocuparão então as funções descritas abaixo:

-Direção: o principal responsável do projeto assumirá a gestão e a promoção do campo de férias. Estará ainda encarregue pelos processos de recrutamento, seleção e gestão dos recursos humanos. O seu parceiro para além de auxiliar nestas áreas, estará ainda encarregue pela área da contabilidade e financeira.

-Administrativa/Rececionista: Para além de possuir funções administrativas, de apoio à direção, estará responsável pelo atendimento ao cliente e pelo contacto com os fornecedores, organizando e registando todos os processos com estes agentes.

- Coordenador: “O coordenador é o responsável pelo funcionamento do campo de férias, cabendo-lhe a superintendência técnica, pedagógica e administrativa das atividades do campo” (artigo 15º, capítulo IV, decreto-lei nº 32/2011).

- Monitores: “Compete aos monitores acompanhar os participantes durante a execução das atividades do campo de férias, de acordo com o previsto no cronograma de atividades” (artigo 16º, capítulo IV, decreto-lei nº 32/2011). Estes deverão ter a capacidade de exemplificar as atividades que vão monitorizar e ter conhecimentos básicos de enfermagem. Segundo o decreto-lei nº 32/2011, o pessoal técnico terá que passar por ações de formação e preparação técnica, de modo a ser validado e certificado pelo Instituto Português da Juventude, I.P. Pelo menos um dos monitores deverá ter

carta de condução e ser titulado por alvará emitido pela Direção-Geral de Transportes Terrestres (DGTT), de modo a poder realizar o transporte de crianças (artigo 3º, capítulo II, lei nº13/ 2006).

- Cozinheiro: responsável pelos pratos oferecidos na cantina; A alimentação oferecida aos participantes deverá ser “variada em qualidade e quantidades adequadas à idade dos participantes e à natureza e duração das atividades, devendo, para os campos de férias residenciais, ser repartida em, pelo menos, quatro refeições por dia” (artigo 10º capítulo II, Decreto-Lei nº 32/2011). Deverá ainda apostar na gastronomia da região, principalmente quando o turismo tiver maior peso.

- Ajudantes de cozinha: responsáveis por ajudar o cozinheiro, pelos serviços dos pratos na linha de *self-service*, por recolher a loiça e pô-la a lavar.

Todos os trabalhadores serão contratados em regime *full-time*. A estrutura de organização encontra-se no anexo IV (figura 3), enquanto os custos de remuneração podem ser observados na tabela XXI (de Gastos com Pessoal), no anexo VI.

4.6.5.6. Processos

- Pré-serviço: Após a divulgação do campo de férias, apresentação do plano de atividades e confirmação da reserva por parte do cliente, o passo seguinte passa pela receção do mesmo no campo de férias.

- Serviço: No caso dos clientes não residentes que ficarão hospedados, será fornecido o transporte do aeroporto até ao campo de férias (e vice-versa). Chegando ao estabelecimento, o cliente deverá confirmar a reserva com a rececionista. De seguida, todo o campo será apresentado por um dos monitores, começando pelo *bungalow*, de modo a que o cliente possa já descarregar as malas. Todo o plano de atividades acordado com o cliente deverá ser cumprido. Em cada atividade serão enunciadas as normas de segurança a cumprir, e serão transmitidas dicas para ajudar a *performance* dos indivíduos. Os serviços complementares de restauração, limpeza, lavandaria e enfermagem também deverão funcionar em conformidade.

- Pós-serviço: De modo a obter *feedback* relativamente à estadia do cliente, será requerido o preenchimento de um pequeno questionário *online*, onde o cliente poderá

expressar anonimamente a qualidade dos serviços e das atividades, avaliar os monitores e ainda sugerir que serviços poderiam ser adicionados no campo.

4.6.5.7. Evidência Física

De acordo com o nº 7 do artigo 14º do Decreto lei nº 304/2003, de 9 de Dezembro, as instalações deverão possuir os seguintes compartimentos e espaços: “Sala de entrada/recepção, para atendimento e informações; Gabinete do coordenador; Sala de estar e convívio; Sala de refeições; Instalações sanitárias para participantes, instalações sanitárias para pessoal; Quartos para utentes; Quartos para pessoal; Cozinha, Copa, Despensa e uma Arrecadação”. Segundo o nº 8 do mesmo artigo, a recepção e o gabinete do coordenador deverão situar-se próximos da entrada principal das instalações.

No campo de férias, os *bungalows* estarão na borda do campo, direcionados, na sua maioria, para sul. Estes apresentarão uma decoração simples e rústica. Os *bungalows* mais pequenos, para casais e famílias, irão conter apenas um quarto e uma casa de banho, enquanto que os *bungalows* maiores, para grupos de amigos ou para as crianças e jovens em regime de campo de férias residencial, irão conter uma sala, duas casas de banho e dois quartos, cada um com dois beliches, respeitando assim a capacidade máxima estabelecida no nº 12 do artigo citado nesta secção. Segundo o nº 13 do mesmo artigo, os quartos para o pessoal deverão situar-se junto dos quartos dos participantes.

4.7. Operações

4.7.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

O avanço do projeto implica procedimentos e considerações legais como:

- Constituição do negócio como uma sociedade por quotas, com o intuito de facilitar a arrecadação de fundos.
- Registo da empresa, através do serviço “Empresa na hora”.
- Registo da marca “*MADeira e-MOTIONS CAMP*” e do Logótipo no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI);
- Aprovação e licenciamento do projeto por parte da Câmara Municipal do Porto da Cruz e do Funchal.

O *Business Model Canvas* teve origem na tese de doutoramento do consultor Alexander Osterwalder e surgiu com o intuito de evidenciar as 4 principais áreas do negócio (clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira), de modo a melhorar as interações e estratégias entre as mesmas.

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serão estabelecidas parcerias com as empresas de desportos radicais da Madeira, com a finalidade de estas oferecerem um desconto aos clientes do campo de férias; - Procura de patrocinadores (marcas de desportos radicais); - Procura de apoio por parte da Câmara Municipal do Funchal e do Porto da Cruz. | <p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta de serviços variados e diferenciados, de natureza radical e aventureira. - Alojamento em <i>bungalows</i>. <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência e <i>know-how</i> do promotor; - Existência de muito capital humano na Madeira vocacionado para este tipo de negócio. - Condições favoráveis na ilha ao desenvolvimento das respetivas atividades. | <p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> - O campo de férias procura oferecer melhores condições para a prática e aprendizagem de vários desportos radicais, oferecendo, em simultâneo, outros serviços/atividades de lazer, ainda não existentes na ilha. - Todos estes serviços permitem contemplar o património paisagístico, sem ter um impacto significativo sobre o mesmo. | <p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assistência física aos hóspedes, 24 horas/dia. - Assistência via email/telefone a potenciais clientes, das 8 horas até às 21:30 horas. <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Próprio e direto. - Força de vendas; - Vendas na Net. - Vendas através de agências de viagens. | <p>Customer Segments</p> <p>B2C</p> <p>Segmentos de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indivíduos que gostam de atividades radicais e de aventura na natureza, a visitar o campo de férias em regime diário; - Turistas, que gostam de atividades radicais e de aventura na natureza, em regime semanal com estadia. - Atletas ou entusiastas de desportos radicais, residentes, com passe mensal; - Crianças de pais com poder de compra médio/alto, em regime semanal (ATL). |
| <p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalações/ Terreno; - Materiais/Equipamentos; - Recursos humanos; - Fornecimentos e Serviços Externos. | | <p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> - Turistas; - Clientes regulares; - Crianças nas férias grandes. | | |

Figura 1 – *Business Model Canvas*

4.7.2. Localização e Equipamento

O campo de férias localizar-se-á na ilha da Madeira, no concelho de Porto da Cruz, mais precisamente no Chão das Feiteiras (figura 5, no anexo IV). Esta localização fica a 14,7 kms do centro do Funchal e a 17,2 kms do aeroporto da Madeira. Localizar-se-á, precisamente, entre os concelhos da Madeira com maior poder de compra (Funchal, Machico e Santa Cruz), segundo dados de 2015, do INE.

O terreno pretendido tem aproximadamente 82 000 m^2 de dimensão, onde serão incorporados 4 *bungalows* para casais, 3 *bungalows* para famílias e 6 *bungalows* para grupos de amigos ou crianças e jovens em regime de campos de férias residencial. Estes *bungalows* poderão alojar no total 68 pessoas, respeitando assim a norma 12, do Artigo

4º, do Programa de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira, que estabelece 120 camas, como capacidade máxima de alojamento nos empreendimentos no espaço rural. De acordo com a Norma 13, do mesmo artigo, o campo de férias deverá cumprir com diferentes aspetos paisagísticos, arquitetónicos e ambientais. Deverão, por exemplo, ser utilizados elementos arbóreos para minimizar os impactes visuais das edificações na paisagem, os muros de suporte deverão ser construídos com pedra da região, e será ainda requerido a elaboração de um estudo de sustentabilidade ambiental. Relativamente às restantes instalações, estas ficarão organizadas no campo de férias de acordo com a figura 6, no anexo IV.

Relativamente aos equipamentos, estes constam na tabela XVII, do orçamento, no anexo V.

4.8. Projeções Financeiras

4.8.1. Pressupostos

- Taxa de juro de ativos sem risco: 1.38% - valor referente à média das taxas de obrigações do tesouro a 10 anos dos países da UE;
- Prémio de risco do mercado de 7.6% (*Market risk premium for 41 countries in 2015*, Pablo Fernandez);
- Beta de 98% para o ramo *Recreation* (NYU Stern, 2019);
- Taxa de atualização de 8.83%;
- Taxas de IVA praticadas na Região Autónoma da Madeira: Taxa normal de 22%; Taxa intermédia de 12% sobre o CMVMC e; Taxa reduzida de 5% sobre o Volume de vendas e prestação de serviços;
- Taxa de segurança social de 23.75%;
- Taxa de inflação do preço: 0%, uma vez que o valor do preço não sofre qualquer aumento durante o seu período de vida útil;
- Taxa de empréstimos bancários até 1 milhão: 2.5%;
- Taxa a favor do fundo de Acidentes de trabalho: 0.15%;
- Taxa média de IRS: 8.25%.

4.8.2. Estimação da Procura

Para estimar a procura total, foi necessário estimar a procura por parte dos vários segmentos de mercado. Segundo dados apresentados no Documento Estratégico Nacional para o Turismo na RAM, 2015 - 2020 (recolhidos pela KMG, em 2014, através de Inquéritos a turistas), até 10% dos turistas que visitam a Madeira procuram realizar atividades na natureza, tais como *downhill*, *windsurf/kitesurf*, *surf* e parapente. Sendo assim, uma vez que se estima para 2020 a chegada de 1 240 000 turistas (excluindo já os provenientes de cruzeiros), espera-se então que, cerca de 124 000 turistas tenham interesse em visitar o campo de férias. Assumiu-se que, destes clientes, os que gostam de TER (Turismo no Espaço Rural), serão clientes em regime semanal com alojamento.

Embora a estadia média verificada em TER, no ano de 2017, tenha sido de 4 dias, a tendência tem sido de crescimento, razão pela qual iremos assumir que os clientes do *Madeira e-Motions Camp* irão ficar hospedados durante 1 semana, pressuposto que é ainda reforçado pelo facto deste negócio oferecer um leque variado de atividades. Uma vez que o valor estimado para a taxa de ocupação de TER em 2020 é de 35% (valor que tem vindo a crescer) e, dado que a capacidade máxima de alojamento deste campo de férias é de 68 pessoas, estima-se que, dos 124 000 turistas anuais com interesse neste campo de férias, 1 142 fiquem hospedados durante uma semana (ao longo de 48 semanas). Tendo ainda em conta a taxa de ocupação de 19% de estabelecimentos como pousadas e colónias de férias, e considerando somente a capacidade dos *bungalows* partilhados, estimou-se ainda o alojamento de mais 876 indivíduos. Sendo que a estadia média em pousadas e colónias de férias é de 3 dias, para simplificar os cálculos, e adicionar esta procura à procura dos restantes hóspedes, considerou-se metade destes clientes a ficar hospedados durante uma semana. Com o intuito de calcular, de forma simples, o volume de vendas proporcionado por todos os hóspedes, considerou-se um custo médio individual de 509€.

Tendo em conta estes pressupostos e assumindo que apenas metade dos restantes turistas com interesse neste campo de férias visitem, de facto, o mesmo, espera-se a chegada de, pelo menos, 60 991 turistas, em regime diário, ao longo do ano.

Para estimar a procura por parte dos residentes foram utilizados os dados extraídos dos inquéritos. Sendo assim, aplicando a taxa de 55.7%, enunciada no final do estudo de mercado, sobre o número de residentes da ilha da Madeira, com uma idade compreendida entre os 5 e os 39 anos (106 207, segundo estimativas do PORDATA para 2018), estima-se que cerca de 59 157 residentes visitariam o campo de férias, pelo menos uma vez. Para facilitar o cálculo das vendas anuais por parte dos clientes em regime diário, agregou-se a procura dos turistas com a dos residentes, multiplicando-se, de seguida, pelo preço médio destinado a este regime.

Segundo o inquérito, cerca de 11% dos clientes residentes teriam interesse em visitar o campo de férias regularmente. Para este estudo, iremos assumir uma percentagem bem mais reduzida, assumindo então que cerca de 3% da população anterior irá comprar o passe mensal, o que representa um universo de 1 774 indivíduos. Assumiu-se ainda que este passe mensal será comprado, em média, 6 vezes por ano.

Não se considerou a procura pelo regime de meio dia, pois o preço oferecido para este regime teve meramente fins estratégicos (preço pouco apelativo quando comparado com os outros).

Relativamente à procura pelo serviço de restauração considerou-se que 70% dos turistas e 30% dos residentes, em regime diário, irão usufruir do serviço de restauração.

Na tabela XVIII, no anexo VI, podemos constatar mais facilmente a procura por parte dos diferentes segmentos de mercado e as respetivas vendas totais.

Com base nos pressupostos enunciados previamente, e assumindo ainda que os hóspedes irão usufruir do direito a almoço em apenas 5 dos 7 dias, espera-se que haja, no total, 184 clientes do restaurante, por dia.

Quanto à evolução futura do volume de vendas (Tabela XIX no Anexo VI), é expectável um decréscimo significativo no número de residentes a frequentar o campo de férias em regime diário (cerca de 90%), no segundo ano de exploração. Tal é justificado pelo facto do negócio não ser mais novidade e pela escolha do passe mensal em detrimento de um bilhete diário. Contudo, após a quebra do segundo ano, é esperada uma evolução

positiva, dadas as estratégias e metas estabelecidas para o turismo regional, os futuros efeitos do marketing por parte da empresa, e dado os acontecimentos agendados para o futuro, que irão aumentar ainda mais a popularidade destas atividades e estilo de vida.

4.8.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Os FSE do primeiro ano de exploração encontram-se na Tabela XX, no Anexo VI. Relativamente à evolução dos custos, considerou-se que o custo de publicidade irá aumentar 10 000€ ao ano, nos primeiros 2 anos, de modo a responder à quebra da procura verificada após o primeiro ano. Contudo, irá haver uma redução de 30 000€ em cada um dos anos seguintes, uma vez que se considera que nessa fase o campo de férias já terá conquistado a sua posição no mercado. Considerou-se também um aumento de 5 000€ ao ano nas despesas em conservação e reparação, dado o aumento da procura. As despesas com água e eletricidade também acompanharão a procura. Considerou-se uma diminuição de 15%, em ambos os gastos, no segundo ano de exploração, e um aumento de 5% ao ano, para cada recurso, nos períodos seguintes.

4.8.4. Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Relativamente ao CMVMC, considerou-se que este custo só existe no serviço de restauração. Nesta secção simplificou-se substancialmente os cálculos, estabelecendo uma margem bruta de 40% sobre o preço médio da refeição.

4.8.5. Gastos com Pessoal

Para estimar os gastos com pessoal (Tabela XXI, no anexo VI) foi necessário analisar o número adequado de colaboradores a contratar. Para saber o número de monitores a contratar foi fundamental estimar o número de crianças que irão visitar este campo de férias. Estimou-se a chegada de 4 113 crianças não residentes e 9 168 crianças residentes, o que corresponde a 36 crianças por dia, aproximadamente. Sendo que é necessário 1 monitor por cada 6 participantes com uma idade inferior a 10 anos, serão contratados 6 monitores responsáveis pelas crianças e outros 6 responsáveis pelos restantes espaços e serviços.

4.8.6. Investimento Inicial e Financiamento

O projeto será financiado com 1 000 000€ de Capital Próprio e 2 500 000€ de Capital Alheio, com o objetivo de realizar o investimento inicial de 3 433 756€, na construção

do estabelecimento e compra dos equipamentos necessários ao seu funcionamento. Será, contudo, analisada a possibilidade de financiamento através de fundos europeus, tais como o FEDER e o FSE e/ou através de programas da UE, como o COSME ou o EaSI.

4.8.7. Mapa de Cash-Flows

O mapa de *Cash-Flows* (Tabela XXII, no Anexo VI) reflete os *Cash-Flows* de Investimento, que provêm das Aquisições, os *Cash-Flows* Operacionais, que correspondem ao EBIT descontado do IRC à taxa de 13.6%, e os *Cash-Flows* de Exploração, que contabilizam os *Cash-Flows* Operacionais com Depreciações, Amortizações e Provisões. No final, temos os *Free Cash-Flows* que correspondem à soma aritmética dos *Cash-Flows* de exploração com os de investimento.

4.8.8. Indicadores de Avaliação

Relativamente aos indicadores que melhor permitem analisar a viabilidade do projeto, estimou-se, na perspetiva do investidor, um VAL acumulado de 5 anos de 24 280 577€ e uma TIR de 567.7%, enquanto que na perspetiva do projeto observou-se um VAL de 8 810 367€ e uma TIR de 150.82%. Em ambos os casos o *Pay Back period* é de 1 ano.

4.8.9. Análise de Risco e de Sensibilidade

Na análise de risco é importante realçar que a amostra do inquérito, através do qual se extraiu alguns dados, não é grande o suficiente para ser representativa da realidade, pelo que a extrapolação dos dados poderá resultar em estimativas enviesadas. De realçar também que, há algum risco relativamente à localização escolhida para o campo de férias, não só pelo facto de ser uma área protegida, como também por se situar numa ilha. É expectável uma inflação nos preços dos meios de transporte aéreos e marítimos (por utilizarem combustíveis muito poluentes), o que poderá condicionar, de forma significativa, o acesso a este campo de férias.

Em termos financeiros, esta análise dá a conhecer como é que o VAL a 5 anos reage face a oscilações de 5%, 10% e 20% (negativas e/ou positivas) na procura e/ou no preço. Através da análise da Tabela XXIII, no Anexo VI, observamos que o VAL será sempre positivo, seja qual for o cenário. Foi feita também uma análise de sensibilidade em relação à taxa de atualização. Seja qual for o cenário, o VAL a 5 anos irá manter-se positivo (Tabela XXIV, no Anexo VI).

4.9. Modelo de Controlo e de Gestão

O modelo de controlo de gestão será baseado na contabilidade de gestão, essencial no controlo operacional e financeiro de qualquer empresa. Embora dê resposta a necessidades externas, esta contabilidade está mais direcionada para o interior de PMEs. Este modelo permite controlar e monitorizar o desempenho/resultados do negócio (com base nos objetivos estabelecidos inicialmente) e obter, por sua vez, vantagens competitivas. Ainda assim, para que este processo ocorra eficazmente, é necessário agir por antecipação e elaborar orçamentos realistas.

5. CALENDARIZAÇÃO

Por fim, foi elaborada a calendarização (Tabela XXV, no Anexo VI) com propósito de organizar o processo e inaugurar o *Madeira e-Motions Camp* na data desejada.

6. CONCLUSÕES FINAIS

Findo o presente Plano de Negócios, podemos afirmar que este projeto é viável, com base nas análises setoriais e concorrenciais realizadas, no estudo de mercado (parcialmente sustentado através de um inquérito) e ainda com base nas projeções financeiras, de onde se obteve, em qualquer cenário, um VAL e TIR positivos.

Apresentando-se como um negócio com potencial sucesso, estão reunidas as condições para o avanço do mesmo, onde as etapas estabelecidas na Calendarização deverão ser utilizadas como guia.

De realçar que o projeto se mostra viável segundo o contexto atual, pelo que o adiamento da sua criação poderá resultar em dados muito divergentes. Contudo, haverá sempre divergências e com o avançar do negócio será imprescindível detetá-las e consertá-las.

Relativamente ao financiamento, será também estudada a possibilidade de o fazer através de fundos europeus, com o objetivo de diminuir os encargos com juros.

Em suma, e tal como já seria de esperar, este negócio apresenta todas as condições para abrir ao público e ser bem-sucedido.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia dos Empreendedores, ANJE (2007). Guia Prático como criar um restaurante. Disponível em: <http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/documentos-de-apoio/guias-praticos>

Active Marketing Group (2009). *The Action Sports Market*. Disponível em: <http://www.activenetworkrewards.com/Assets/AMG+2009/Action+Sports.pdf>

AICF em colaboração com a KMG (Janeiro de 2015). *Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)*. Disponível em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Doc_Estrategico_Turismo_RAM_0.pdf

Aleciane da Silva Moreira Ferreira, Elisabeth Loiola, Sônia Maria Guedes Gondim (March 17, 2017). Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students, Science Direct, *RAI Revista de Administração e Inovação*, Vol. 14, Issue: 2, 140-150.

Anacom, Autoridade Nacional de Comunicações (8 de Novembro, 2017). Custo do Capital Próprio (Ke). Disponível em: <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1422013>

Andrew Burke, Stuart Fraser, Francis J. Greene (March 8, 2010). The Multiple Effects of Business Planning on New Venture Performance, Wiley Online Library, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, Issue 3, 391-415

Annette B. Haag, (January 1, 2013). Writing a Successful Business Plan: Na Overview, Sage Journals, *Workplace Health & Safety*, Vol. 61 Issue:1, 19-29

Benson Honig, Tomas Karlsson (February 1, 2004). Institutional forces and the written business plan, Sage Journals, *Journal of Management*, Vol.30, Issue: 1, 29-48.

Colin Jones, Andy Penaluna, Harry Matlay, Kathryn Penaluna (December 1, 2013). The Student Business Plan: Useful or not?, Sage Journals, *Industry and Higher Education*, Vol. 27, Issue: 6, 491-498.

Direção Regional de Estatística da Madeira (Agosto 2018). *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira. Resultados Definitivos 2017*. Ed 2018, Calçada de Santa Clara 38, 1.º 9004-545 Funchal, DREM.

Direção Regional de Estatística da Madeira (9 de Julho, 2018). *Inquérito ao Turismo Internacional da Região Autónoma da Madeira Ano 2016*. Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/info-uteis/informacao-turistica-regional#9226>

Ernst & Young LLP (2001). Guide to Producing a Business Plan. Disponível em: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf

Francisco Espregueira (20 de Setembro, 2016). Peritos Avaliadores da Lista Oficial da Justiça, Associação Nacional, “Taxa sem risco” em “Out of the Box”. Disponível em: <http://www.paoj.pt/?p=3212>

Holly Thorpe & Guillaume Dumont (2019). The Professionalization of Action Sports: Mapping Trends and Future Directions, *Sport in Society*, 22:10, 1639-1654.

Instituto Nacional de Estatística (20 de Outubro, 2017). *Retrato Territorial de Portugal*. Ed 2017, Av. António José de Almeida 1000-043 Lisboa Portugal, Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Isabella Esposito Camargo e Tarcisio Torres Silva (2016). A procura por experiências intensas: a prática de esportes radicais, o movimento de volta para a natureza e o posicionamento de marcas, *temática*, 12:4.

JeffTrailer, ChesterWolford, (2001). On the logic of business plan composition, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 4 Issue: 1, pp.41-49

J.P.Das (May 1, 2008). Planning and Decision Making: Beware of Emotions and Illusions, Sage Journals, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 17, Issue: 1, 1-14.

Lakshman Prasad (August 1, 2007). A Perspective and Strategic Dimensions, Sage Journals, *Management and Labour Studies*, Vol. 32, Issue: 3, 360-368.

Maximilian Claessens (April 23, 2015). Definition of product and service – What is a product, what is a service?. Disponível em: <https://marketing-insider.eu/definition-of-product/>

Maria Martins Rebouças Nery e Anderson Soncini Pelissari (13 de Maio, 2016) Identidade visual corporativa: análise de sua relação com a performance da micro e pequena empresa, *REGE Revista de Gestão* 23, 63-74

Observador Lab (14 de Setembro, 2015), Observador/ *Desportos Radicais. A Madeira está a dar o bailinho*. Disponível em: <https://observador.pt/2015/09/14/desportos-radicais-a-madeira-esta-a-dar-bailinho/>

Pedro Costa (2004/2005). *Tese de Licenciatura em Ciências do Desporto e Educação Física. Motivação para a prática de Desportos de Risco*. Universidade de Coimbra. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física.

Secretaria Regional da Economia, Turismo e Cultura (2016). *Estratégia para o Turismo da Madeira, Região Autónoma da Madeira (2017-2021)*. Disponível em: <http://www.visitmadeira.pt/pt-pt/info-uteis/informacao-turistica-regional#9226>

Shepherd Dhliwayo (January 29, 2014). Entrepreneurship and Competitive Strategy: Na Integrative Approach, Sage Journals, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol 23 Issue: 1, 115-135.

Taxas de Juro Bancárias – Banco de Portugal. Disponível em:

https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/10-taxas_juro_bancarias.pdf

Vimala Veeraraghavan (January 1, 2009). Entrepreneurship and Innovation, Sage Journals, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, Vol. 5, Issue: 1, 14-20.

Anexo I – Revisão de Literatura e Descrição do Negócio

| Tabela IV – Metodologias para a Implementação de um Plano de Negócios | | | | | |
|--|-------------------------------|--|---------------------------|--|----------------------|
| Metodologia de Kuratko | Metodologia de Harvard | Deloitte & Touche | Ernest & Young | IAPMEI | Pinson, L. |
| Sumário Executivo | Sumário Executivo | Sumário Executivo | Sumário Executivo | Sumário Executivo | Sumário Executivo |
| Historial da empresa e apresentação dos promotores | Descrição do Negócio | A Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão | Conceito | Histórico da Companhia e/ou dos promotores | Plano Organizacional |
| Descrição do Negócio | Análise Ambiental | Gestão e Organização | Mercado e Concorrência | Mercado Adjacente | Plano de Marketing |
| Caracterização do Mercado | Análise Setorial | Mercado e Concorrência | Estratégia de Negócio | A sua nova ideia e o seu posicionamento no mercado | Plano Financeiro |
| Marketing | Análise Competitiva | Produtos/Serviços | Estratégia Operacional | Projeto/Produto/Ideia | |
| Operações | Análise de Mercado | Marketing e Vendas | Gestão e Organização | Estratégia Comercial | |
| Projeções Financeiras | Plano de Marketing | Informação Financeira | Informação Financeira | Projeções Financeiras | |
| Análise de Risco | Plano Operacional | | Perspetivas de Futuro | | |
| Modelo de gestão e controlo do negócio | Equipa de Gestão | | Fundos necessários | | |
| Calendarização | Plano Financeiro | | Análise de Risco | | |
| | Calendarização | | | | |

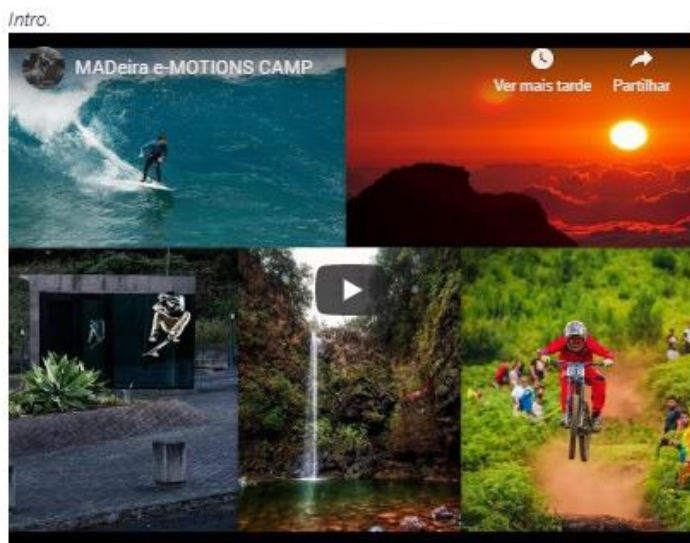
Fonte: (Kuratko, 2009); (Harvard, 2007); (Deloitte & Touche, 2003); (Ernest & Young, 2001); (IAPMEI, 2013); (Pinson, 2008)

| Tabela V – Lista dos Espaços e Instalações do <i>Madeira e-Motions Camp</i> |
|--|
| Parque de trampolins e escalada <i>indoor</i> |
| Parque de skate <i>indoor</i> , com piscinas de esponja |
| Parque de skate <i>outdoor</i> , discreto e de pequena dimensão |
| Cable Park, numa lagoa artificial, para a prática de wakeboard e wakeskate |
| Pista de mountainboard e dirt jump |
| Pista de terra para corridas de karts a pedais, onde se pretenderá “imitar” algumas características das corridas rali vinho madeira |
| Fantasticable e salto negativo |
| Alpine Coaster |
| Percurso de arborismo |
| Outras pequenas infraestruturas espalhadas pelo recinto como um cesto de basketball, slackline e arco e flecha |
| Cantina com refeições completas e a um preço acessível. Oferta de pratos típicos da região, em momentos estratégicos. |
| Outras instalações: Balneários, Bungalows e Edifício de entrada que irá incorporar a Recepção, Escritórios dos promotores, Cantina, Lavandaria e Enfermaria. |

Anexo II– Inquérito



Português ▼



O presente inquérito insere-se no Trabalho Final de Mestrado, do curso Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa. Este inquérito tem como finalidade analisar o perfil e as preferências dos potenciais clientes do Madeira e-Motions Camp, sendo por isso que, no preenchimento do mesmo, é importante ser honesto e coerente. É de salientar que não existem respostas certas ou erradas e que os dados serão tratados de forma confidencial.

Este campo de férias tem como principal objetivo satisfazer várias necessidades e desejos dos turistas, que procuram férias ligadas à natureza e aos desportos radicais, na ilha da Madeira. A ideia passa por hospedar estes turistas, em bungalows, e em criar espaços e infraestruturas para a prática de desportos radicais que ainda não existam na ilha, bem como instalações que permitam praticar e aprender, de forma mais segura, algumas modalidades.

Face às modalidades para as quais já sejam oferecidos serviços por outras empresas (tais como BTT, Surf, Parapente, etc), o objetivo passa pelo estabelecimento de parcerias com estas empresas, fornecendo apenas o transporte do campo de férias até ao local onde se desenrolem essas atividades.

O estabelecimento pretende também oferecer outras atividades (tais como Fantastic Cable, Salto Negativo, Alpine Coaster, Bubble Football, etc), cuja a experiência é independente dos anos de prática. Assim, este estabelecimento seria também atrativo para muitos residentes da ilha. Para satisfazer essa possível procura, será proposto um preço diário e um preço por meio dia, permitindo, por sua vez, que o campo de férias funcione ainda como um ATL e atraia crianças nos períodos de férias. Será também estudado um preço para festas de aniversário e para atividades de team building, que irá variar consoante o número de participantes.

Parte I: Avaliação Sócio-demográfica e sócio-económica

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Estado Civil:

- Solteiro
 Casado/União de facto
 Divorciado/Separado

3. Nacionalidade:

4. Cidade de Residência:

5. Idade:

6. Situação Profissional:

- Ativa
 Ativa a tempo parcial
 Reformado
 Desempregado
 Estudante

7. Escalões de rendimento mensal líquido (se não souber, não responda):

- < 500€
 Entre 500€ e 700€
 Entre 700€ e 1000€
 Entre 1000€ e 1500€
 Entre 1500€ e 2000€
 > 2000€

8. Em que condições responde às seguintes questões?

- Potencial utilizador do serviço
 Familiar do potencial utilizador do serviço

9. Pratica desportos radicais?

- Sim
 Não

10. Qual/Quais?

- Skate
 BMX
 Inline Skating
 Scooter
 Mountainboard
 Parkour
 Surf
 BTT/Downhill
 Escalada
 Outro(s):

11. Gosta de atividades de aventura e no meio da natureza (como escalada, slides)?

- Sim
 Não

12. Tem filhos menores de idade?

- Sim
 Não

13. Onde os coloca nas férias, enquanto trabalha?

- Campo de férias
 ATL's
 Com familiares
 Outro

14. Não sendo residente, já alguma vez visitou a ilha da Madeira? (se for residente, passe à questão seguinte)

- Sim
 Não

15. Qual o tipo de turismo que mais costuma realizar?

- Turismo de Aventura
 Turismo Desportivo
 Turismo Balnear
 Turismo Rural
 Turismo Cultural
 Turismo Religioso
 Turismo Histórico

Parte III - Características do negócio

16. Que aspectos mais valorizaria no Madeira e-Motions Camp?

| | Nada Importante | Pouco Importante | Indiferente | Importante | Muito Importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Formação dos colaboradores | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atendimento personalizado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Segurança | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diversidade de atividades/ Dimensão do estabelecimento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Local acolhedor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Contacto com a natureza | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Localização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aderência de muitas pessoas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Preços | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Avalie de 1 (pouco interesse) a 5 (muito interesse) os seguintes espaços/serviços:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Skatepark (com piscinas de esponja) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ginásio/ Trampolins (com piscinas de esponja)/ Espaço para parkour | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pista de terra para mountainboard e dirtjump (bicicleta) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pista de terra para corridas de karts a pedais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escalada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fantastic Cable e Salto Negativo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alpine Coaster | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sala com computadores para edição de vídeos e pequena sala de cinema para exibição dos mesmos. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Serviço de Wakeboard/Wake skate/ ski aquático, fora do campo de férias | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. Que serviços adicionais recomendaria?

19. Valoriza muito a qualidade da restauração?

- Sim
- Não

20. Qual o valor semanal, com alimentação, alojamento, seguro e atividades, que estaria disposto a despendar por este serviço?

- 250€ a 350€
- 350€ a 450€
- 450€ a 550€
- 550€ a 650€
- 650€ a 750€
- 750€ a 850€

21.

Qual o valor diário que estaria disposto a pagar, para ter acesso a qualquer atividade/instalação, deste campo de férias (com direito a seguro)?

- 35€ a 45€
- 45€ a 55€
- 55€ a 65€
- 65€ a 75€
- 75€ a 85€
- 85€ a 95€

22. Qual o valor para meio dia que estaria disposto a pagar, para ter acesso apenas a um tipo de instalação ou para praticar apenas um determinado grupo de atividades, deste campo de férias (com direito a seguro)?

- 15€ a 25€
- 25€ a 35€
- 35€ a 45€
- 45€ a 55€
- 55€ a 65€
- 65€ a 75€

23.

Com que frequência visitaria este espaço por ano?

23.1) Com estadia (Incluindo todas as atividades, alimentação e seguro):

- 1 vez
- 2 vezes
- Mais que 2 vezes

23.2) Sem estadia

23.2.1) Dia completo (Incluindo todas as atividades e seguro):

- 1 a 5 vezes
- 5 a 10 vezes
- 10 a 15 vezes
- Mais de 15 vezes

23.2.2) Meio dia (Incluindo um determinado grupo de atividades e seguro):

- 1 a 5 vezes
- 5 a 10 vezes
- 10 a 15 vezes
- Mais de 15 vezes

24. Pressupondo que o campo de férias ainda não tem localização predefinida, e que esta poderá ser influenciada pelos resultados deste questionário, que localização acharia mais adequada para a instalação do mesmo?

- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores
- Portugal Continental

25. Onde?

Chegou ao fim do Inquérito, muito obrigado pela sua colaboração!

Anexo III – Estudo de Mercado – Resultados do Inquérito

Gráfico I – Sexo

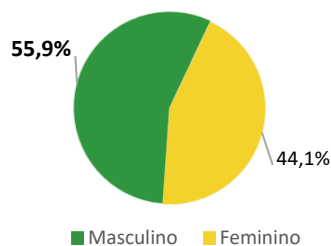


Gráfico II – Nacionalidade

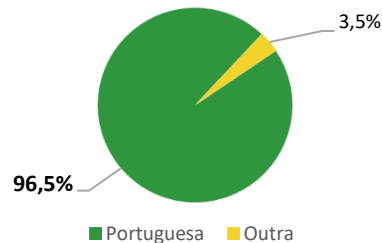


Gráfico III – Cidade de Residência

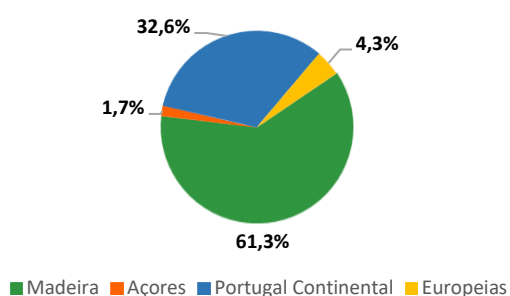


Gráfico IV – Idade

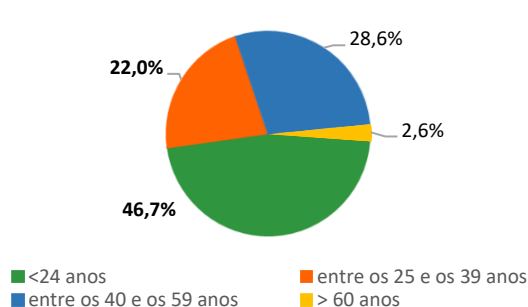


Gráfico V - Situação Profissional

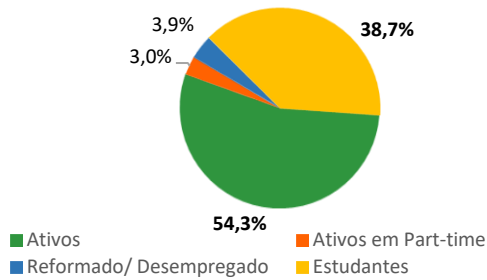


Gráfico VI - Rendimento Líquido

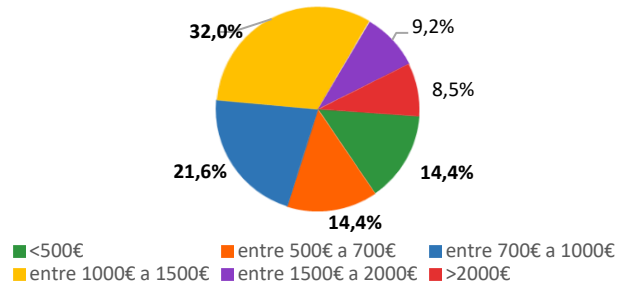


Gráfico VII – Familiares dos potenciais utilizadores vs potenciais utilizadores

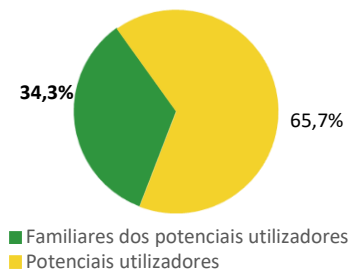
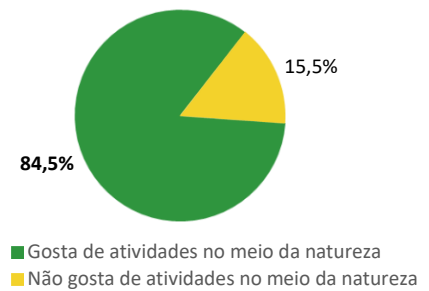
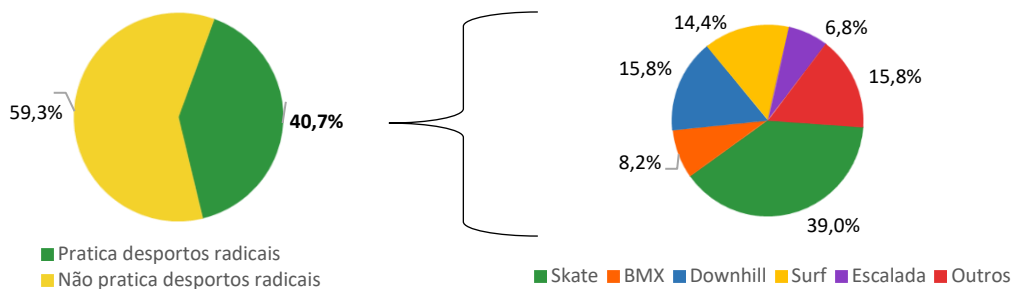


Gráfico VIII – Gosto por atividades na natureza



Gráficos IX e X– Praticantes de desportos radicais



Gráficos XI e XII– Indivíduos com filhos menores de Idade e onde os mesmos os colocam nas férias

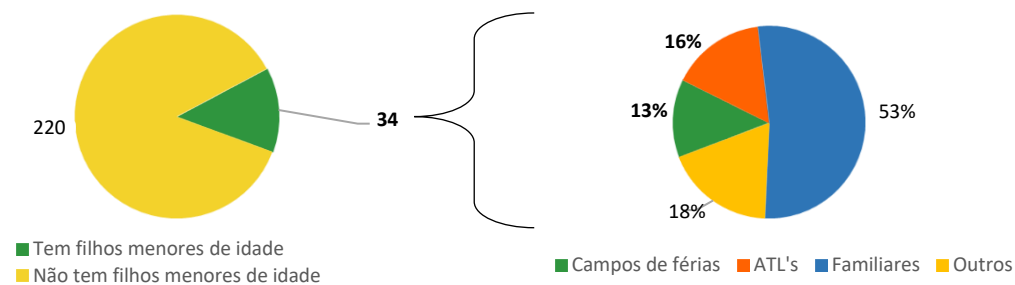


Gráfico XIII – Tipo de turismo mais praticado

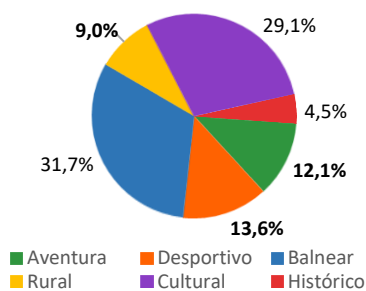
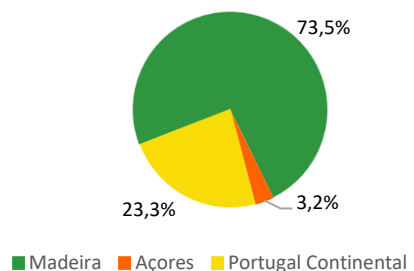


Gráfico XIV – Localização do campo de férias



| Tabela VI - Características do Negócio | Média | Variância |
|---|--------------|------------------|
| Segurança | 4.71 | 0.36 |
| Contacto com a natureza | 4.51 | 0.39 |
| Formação dos trabalhadores | 4.43 | 0.46 |
| Diversidade de atividades/Dimensão do estabelecimento | 4.27 | 0.46 |
| Preços | 4.26 | 0.49 |
| Personalizado | 4.18 | 0.56 |
| Local acolhedor | 4.13 | 0.56 |
| Localização | 4.09 | 0.70 |
| Atrativo para muitas pessoas | 3.68 | 0.84 |

| Tabela VII - Avaliação dos espaços/serviços | Média | Variância |
|--|--------------|------------------|
| Serviço de Wakeboard/ Wakeskate/ Ski aquático, fora do campo de férias | 3.95 | 0.99 |
| Escalada | 3.93 | 0.97 |
| Skatepark (com piscinas de esponja) | 3.90 | 1.34 |
| Ginásio/Trampolins (com piscinas de esponja) /Espaço para parkour | 3.82 | 1.27 |
| Pista de terra para corridas de Karts a pedais | 3.66 | 1.35 |
| Pista de terra para mountainboard e dirtjump (bicicleta) | 3.66 | 1.35 |
| Alpine Coaster | 3.56 | 1.24 |
| Sala com computadores para edição de vídeo e pequena sala de cinema para exibição dos mesmos | 3.54 | 1.47 |
| Fantastic Cable e Salto Negativo | 3.52 | 1.22 |

| Tabela VIII - Nº de idas anuais em regime semanal por parte dos residentes em Portugal Continental e Açores | | | | | | |
|--|------------------|----------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| | | 1 | 2 | + de 2 | Total | |
| Preço | 250€-350€ | 21 | 8 | 4 | 33 | 51.6% |
| | 350€-450€ | 10 | 3 | 3 | 16 | 25% |
| | 450€-550€ | 9 | 2 | 0 | 11 | 17.2% |
| | 550€-650€ | 3 | 0 | 0 | 3 | 4.7% |
| | 650€-750€ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| | 750€-850€ | 1 | 0 | 0 | 1 | 1.6% |
| Total | | 44 | 13 | 7 | 64 | 100% |
| | | 68.8% | 20.3% | 10.9% | 100% | |

| Tabela IX - Nº de idas anuais em regime semanal por parte dos residentes | | | | | | |
|---|------------------|----------|--------------|---------------|------|--------------|
| | | 1 | 2 | + de 2 | | |
| Preço | 250€-350€ | 28 | 16 | 27 | 71 | 61.7% |
| | 350€-450€ | 7 | 6 | 10 | 23 | 20% |
| | 450€-550€ | 2 | 2 | 4 | 8 | 7% |
| | 550€-650€ | 5 | 1 | 3 | 9 | 7.8% |
| | 650€-750€ | 2 | 1 | 0 | 3 | 2.6% |
| | 750€-850€ | 0 | 0 | 1 | 1 | 0.9% |
| Total | | 44 | 26 | 45 | 115 | 100% |
| | | 38.3% | 22.6% | 39.1% | 100% | |

Tabela X - Nº de idas anuais em regime diário por parte dos residentes em Portugal Continental e Açores

| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total | |
|-------|---------|-------|--------|---------|---------|-------|-------|
| Preço | 35€-45€ | 23 | 3 | 1 | 2 | 29 | 46.8% |
| | 45€-55€ | 14 | 6 | 1 | 0 | 21 | 33.9% |
| | 55€-65€ | 7 | 3 | 1 | 0 | 11 | 17.7% |
| | 65€-75€ | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1.6% |
| | 75€-85€ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| | 85€-95€ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | 45 | 12 | 3 | 2 | 62 | 100% |
| | | 72.6% | 19.4% | 4.8% | 3.2% | 100% | |

Tabela XI - Nº de idas anuais em regime diário por parte dos residentes

| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total | |
|-------|---------|-------|--------|---------|---------|-------|-------|
| Preço | 35€-45€ | 48 | 10 | 3 | 8 | 69 | 59.5% |
| | 45€-55€ | 13 | 6 | 1 | 1 | 21 | 18.1% |
| | 55€-65€ | 5 | 6 | 4 | 1 | 16 | 13.8% |
| | 65€-75€ | 4 | 1 | 1 | 0 | 6 | 5.2% |
| | 75€-85€ | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2.6% |
| | 85€-95€ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0.9% |
| Total | | 70 | 25 | 10 | 11 | 116 | 100% |
| | | 60.3% | 21.6% | 8.6% | 9.5% | 100% | |

Tabela XII - Nº de idas anuais em regime meio-dia por parte dos residentes em Portugal Continental e Açores

| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total | |
|-------|---------|-------|--------|---------|---------|-------|-------|
| Preço | 15€-25€ | 25 | 2 | 7 | 3 | 37 | 59.7% |
| | 25€-35€ | 15 | 4 | 0 | 0 | 19 | 30.6% |
| | 35€-45€ | 4 | 1 | 0 | 0 | 5 | 8.1% |
| | 45€-55€ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1.6% |
| | 55€-65€ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| | 65€-75€ | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| Total | | 44 | 7 | 7 | 4 | 62 | 100% |
| | | 71% | 11.3% | 11.3% | 6.4% | 100% | |

Tabela XIII - Nº de idas anuais em regime meio-dia por parte dos residentes

| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total | |
|-------|---------|-------|--------|---------|---------|-------|-------|
| Preço | 15€-25€ | 37 | 19 | 5 | 9 | 70 | 60.9% |
| | 25€-35€ | 13 | 12 | 0 | 3 | 28 | 24.3% |
| | 35€-45€ | 5 | 4 | 1 | 0 | 10 | 8.7% |
| | 45€-55€ | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 | 2.6% |
| | 55€-65€ | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0.9% |
| | 65€-75€ | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 2.6% |
| Total | | 58 | 37 | 7 | 13 | 115 | 100% |
| | | 50.4% | 32.2% | 6.1% | 11.3% | 100% | |

| Tabela XIV - Nº de idas anuais em regime diário por parte dos residentes com perfil de cliente alvo | | | | | | |
|---|---------|-------|--------|---------|---------|-----------|
| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total |
| Preço | 35€-45€ | 35 | 10 | 3 | | 55 |
| | 45€-55€ | 12 | 5 | 1 | 1 | 19 |
| | 55€-65€ | 5 | 5 | 4 | 1 | 15 |
| | 65€-75€ | 4 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | 75€-85€ | 0 | 2 | 1 | 0 | 3 |
| | 85€-95€ | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Total | | 56 | 23 | 10 | 10 | 99 |

| Tabela XV - Nº de idas anuais em regime meio-dia por parte dos residentes com perfil de cliente alvo | | | | | | |
|--|---------|-------|--------|---------|---------|-----------|
| | | 1 a 5 | 5 a 10 | 10 a 15 | + de 15 | Total |
| Preço | 15€-25€ | 27 | 14 | 5 | | 55 |
| | 25€-35€ | 13 | 11 | 0 | 3 | 27 |
| | 35€-45€ | 5 | 4 | 1 | 0 | 10 |
| | 45€-55€ | 2 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| | 55€-65€ | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 65€-75€ | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 48 | 31 | 7 | 13 | 99 |

Anexo IV - Marketing

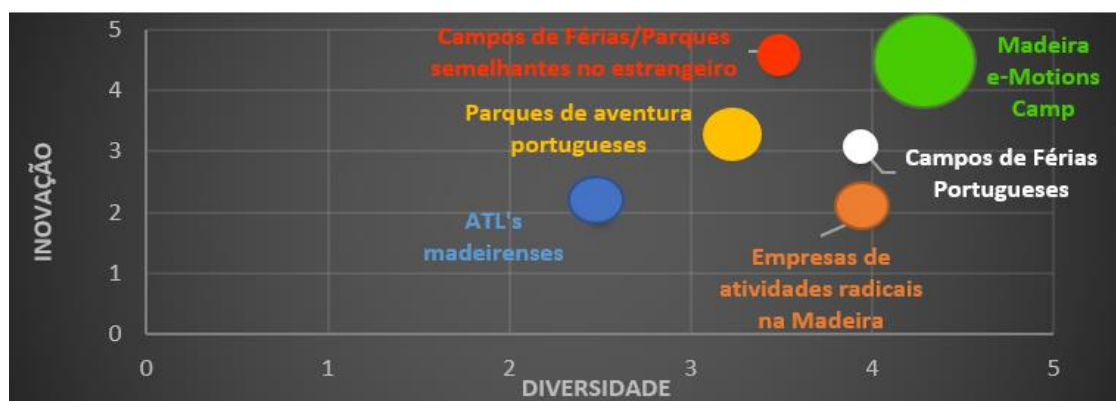


Figura 2 – Estratégia de posicionamento no mercado

| Tabela XVI – Preços do <i>Madeira e-Motions Camp</i> por Regime | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Preço de entrada | Meio-dia (Apenas alguns espaços/ serviços + seguro) | Dia completo (Todos os serviços + seguro) | Semana Completa (Todos os serviços + alimentação + seguro) | Passé mensal (Apenas alguns espaços /serviços + seguro) |
| Residente | 40€ | 55€ | 350€ (ATL) | 65€ |
| Não residente | 50€ | 65€ | 365€ | - |
| Preço adicional de estadia (1 semana) | | | Preço da refeição (quando não incluída) | |
| Bungalow Familiar (preço total) | | 545€ | Residente | 7,50€ |
| Bungalow Casal (preço total) | | 420€ | Não Residente | 9,50€ |
| Bungalow partilhado por 8 indivíduos (preço por cama) | | 105€ | | |



Figura 3 – Estrutura da Organização



Figura 4 – Símbolo da Marca, elaborado por Ricardo Silva



Figura 5 – Localização do *Madeira e-Motions Camp*



Figura 6 – Planta do *Madeira e-Motions Camp*

- 1- Entrada/Receção/Gabinete do coordenador;
- 2- Cozinha/Cantina;
- 3- *Bungalow* dos monitores;
- 4- *Bungalows* partilhados sobretudo por crianças/jovens;
- 5- Armazém com parque de trampolins/escalada e enfermaria;
- 6- Armazém com skatepark;
- 7- *Bowl* (skatepark);
- 8- Balneários;
- 9- *Wakeboard park/Cablepark*
- 10- *Bungalows* para famílias;
- 11- *Bungalows* para casais;
- 12- *Fantastic cable*;
- 13- Pista de *karts* a pedais;
- 14- Pista para *dirt jump*.

Nota: Os estabelecimentos não estão perfeitamente proporcionais nem à escala de 1:1000, com coordenadas geográficas (alguns dos requisitos estabelecidos pela lei, no pedido de informação à Câmara, acerca da construção de um empreendimento turístico).

Anexo V - Operações

| Tabela XVII – Orçamento | | |
|---|----|----------|
| Custos de registo da empresa | | |
| Custo de registo da empresa através do serviço Empresa na Hora (Inclui o registo da marca) | | 1240€ |
| Registo do Logótipo no INPI | | 127,37€ |
| Pagamento de taxa ao IPDJ, pela comunicação prévia do campo de férias (Nº 1 do artigo 6º do Decreto-Lei nº32/2011, de 7 de Março) | | 350€ |
| Instalações | | |
| Terreno (82 000 m ²) | 1 | 400 000€ |
| Armazéns (435€/m²) | | |
| Armazém para skatepark (20 x 25 x 8) | 1 | 217 500€ |
| Armazém para parque de trampolins/escalada (20 x 60 x 8) | 1 | 522 000€ |
| Skatepark (indoor) | 1 | 45 000€ |
| Skatepark (outdoor) | 1 | 15 000€ |
| Roller Coaster | 1 | 90 000€ |
| Fantastic Cable/ Salto Negativo | 1 | 25 000€ |
| Parque de trampolins (80€/m²): | 1 | 96 000€ |
| Percurso de arborismo (Inclui Ponte de “Paralelas” – 5 metros Ponte de “Escalada” – 5 metros Ponte de “Carrinho” – 5 metros Ponte de “Túnel” – 3,5 metros Ponte de “Estribos” – 5 metros Ponte de “Zigzag” – 5 metros Ponte de “Skate” – 5 metros Ponte de “Slalom” – 5 metros Ponte de “Troncos em V” – 5 metros Ponte de “Rede em V” – 5 metros Ponte de “Slide” – 34,5 metros) | 1 | 15 650€ |
| Boulder indoor (escalada) (Possui com cerca de 13.5 metros X 5.5 metros de largura e 4 metros de altura) | 1 | 28 000€ |
| Wakeboard park (Cable park) | | |
| Cabo e maquinaria | 1 | 200 000€ |
| Obstáculos (10 000€) | 4 | 40 000€ |
| Lagoa (110 x 22 x 3) (Inclui montagem e desmontagem de estaleiro, movimentação de terras (7436 m ³), estrutura de betão (940m ²), Impermeabilizações (544m ²), rede de abastecimento de água (2 un) e vedações (1 un)) | 1 | 261 840€ |
| Custos de construção do edifício de entrada | 1 | 200 000€ |
| Custos de movimentação de terras | 1 | 550 000€ |
| Bungalows | | |
| <i>Bungalows</i> familiares (6 x 6 x 2.5) – 6 000€ | 3 | 18 000€ |
| <i>Bungalows</i> para casais (5 x 5 x 2.5) – 5 000€ | 4 | 20 000€ |
| <i>Bungalows</i> para crianças / grupos de amigos (6 x 6 x 2.5) – 7500€ | 6 | 45 000€ |
| <i>Bungalow</i> para os monitores (5x5 x 2.5) – 5000€ | 1 | 5 000€ |
| Equipamentos para as instalações | | |
| Armaduras/luzes de Pavilhão LED (245€) | 15 | 3675€ |
| Ar Condicionados (200€) | 60 | 12 000€ |
| Extintores (18€) | 25 | 450€ |

| | | |
|---|-----|---------|
| <i>Karts a pedais</i> (270€) | 6 | 1620€ |
| <i>Skates Completos</i> (90€) | 6 | 540€ |
| <i>Patins em Linha</i> (150€) | 4 | 600€ |
| <i>Mountainboard</i> (150€) | 4 | 600€ |
| <i>BMX</i> (400€) | 4 | 1600€ |
| <i>Dirt jump</i> (800€) | 2 | 1600€ |
| <i>Arco e Flecha</i> | 1 | 120€ |
| <i>Bubble football</i> (136€/un) | 8 | 1088€ |
| <i>Scooters</i> (90€) | 4 | 360€ |
| <i>Wakeboards</i> (270€) | 4 | 1080€ |
| <i>Coletes</i> (75€) | 5 | 375€ |
| <i>Fatos para wakeboard</i> (110€) | 5 | 550€ |
| <i>Capacetes</i> (60€) | 400 | 24 000€ |
| <i>Joalheiras e cotoveleiras</i> (30€) | 300 | 9 000€ |
| <i>Colchões de ginástica</i> (90€) | 70 | 6300€ |
| <i>Colchões de quedas</i> (220€) | 3 | 660€ |
| <i>Slacklines</i> (20€) | 3 | 60€ |
| <i>Redes de descanso</i> (25€) | 15 | 375€ |
| <i>Puffs</i> (35€) | 15 | 525€ |
| Equipamentos para os quartos | | |
| <i>Camas de casal</i> (49€) | 7 | 343€ |
| <i>Camas empilháveis</i> (110€) | 3 | 330€ |
| <i>Beliches</i> (160€) | 24 | 3 840€ |
| <i>Armários</i> (90€) | 80 | 7 200€ |
| <i>Almofadas</i> (10€) | 68 | 680€ |
| <i>Colchões de casal</i> (130€) | 7 | 910€ |
| <i>Colchões individuais</i> (110€) | 54 | 5 940€ |
| <i>Manta</i> (15€) | 100 | 1 500€ |
| <i>Colchas</i> (20€) | 100 | 2 000€ |
| <i>Cobertores</i> (10€) | 100 | 1 000€ |
| <i>Candeeiros de teto</i> (20) | 20 | 400€ |
| Equipamentos para as casas de banho/balneários | | |
| <i>Espelho</i> (30€) | 24 | 720€ |
| <i>Piaçaba</i> (4€) | 30 | 120€ |
| <i>Cabine de Duche + Kit de duche</i> (260€) | 28 | 7 280€ |
| <i>Acessórios</i> (15€) | 30 | 450€ |
| <i>Lavatório</i> (80€) | 24 | 1 920€ |
| <i>Torneiras</i> (50€) | 24 | 1 200€ |
| <i>Sanitas</i> (100€) | 30 | 3 000€ |
| <i>Móveis de casas de banho</i> (70€) | 20 | 1 400€ |
| <i>Candeeiros</i> (25€) | 30 | 750€ |
| Cozinha Industrial (37 m²): | | |

| | | |
|--|-----|---------|
| Mesa de trabalho inoxidável (250€) | 1 | 250€ |
| Micro-ondas industrial (550€) | 1 | 550€ |
| Grelhador a gás: (1650€) | 1 | 1650€ |
| Fogão a gás c/ 6 queimadores (2360€) | 1 | 2360€ |
| Fritadeira (500€) | 1 | 500€ |
| Frigideira industrial (3000€) | 1 | 3000€ |
| Forno elétrico (1500€) | 1 | 1500€ |
| <i>Hotte</i> (chaminé) (3460€) | 1 | 3460€ |
| Bancada c/2 prateleiras: 745€ | 1 | 745€ |
| Bancada c/2 pio: 1470€ | 1 | 1470€ |
| Armário frigorífico: 2500€ | 1 | 2500€ |
| Armário frigorífico congelador | 1 | 1900€ |
| Estufa | 1 | 1580€ |
| Máquina de lavar a loiça | 1 | 2200€ |
| Mangueiras de limpeza | 1 | 300€ |
| Torneira | 1 | 60€ |
| Escorregador da loiça | 3 | 60€ |
| Balança digital de aço inoxidável | 1 | 180€ |
| Conjunto de Panelas | 1 | 50€ |
| Conjunto de Frigideiras | 1 | 50€ |
| Coador | 1 | 30€ |
| Peças diversas | 1 | 26€ |
| Obras de remodelações (500€/m ²) | | 18 500€ |
| Equipamentos bar/cafeteira | | |
| Mesa de trabalho inoxidável | 1 | 250€ |
| Máquina de café simples | 1 | 300€ |
| Máquina de sumos | 1 | 400€ |
| Ar condicionado/ extração/aquecimento | 1 | 10 000€ |
| Torradeira 4 secções | 1 | 300€ |
| Distribuidor de cereais | 1 | 500€ |
| Rescaldeiros e vitrinas aquecidas | 1 | 900€ |
| Restauração | | |
| Pratos (2€) | 300 | 600 |
| Mesa e 4 cadeiras (70€) | 25 | 1 750€ |
| Conjunto de Talheres (5€/16 uns) | 13 | 65€ |
| Tabuleiro para os talheres (1€) | 2 | 2€ |
| Tabuleiro para os pratos 2€ | 200 | 400€ |
| Linha de <i>Self-service</i> (com elementos quentes (balcão banho-maria), elementos refrigerados, elementos neutros e com vitrine) | 1 | 4 000€ |
| Carro em INOX para tabuleiros (300€) | 2 | 600€ |
| Lavandaria | | |
| Máquina de lavar roupa industrial | 1 | 3 000€ |

| | | |
|--|----------|-------------------|
| Secadora Industrial | 1 | 2 000€ |
| Termo acumulador | 1 | 300€ |
| Outros custos | | |
| Carrinha de 9 lugares (antiguidade inferior a 16 anos, segurada e inspecionada (artigo 5º, capítulo II, lei nº 13/2006)) | 1 | 22 000€ |
| Arquiteto /Engenheiros | 1 | 400 000€ |
| Estudo de sustentabilidade ambiental | 1 | 10 000€ |
| Computadores (1000€) | 6 | 6000 € |
| Impressora | 2 | 1000€ |
| Softwares | 1 | 3000€ |
| Material de escritório | 1 | 1000€ |
| Equipamento médico | 1 | 600€ |
| Outros | 1 | 25 000€ |
| Total | 1 | 3 433 756€ |

Anexo VI – Projeções Financeiras

| Tabela XVIII – Volume de vendas por cliente | | | | | |
|---|---------------------|----------------|---------|-------------|---------------|
| Clientes | | Nº de clientes | | Preço Médio | Vendas anuais |
| Hóspedes | Turistas (1º grupo) | 1142 | 1 580 | 509€ | 804 220€ |
| | Turistas (2º grupo) | 438 | | | |
| Clientes em regime diário | Turistas | 60 991 | 120 148 | 60€ | 7 208 880€ |
| | Residentes | 59 157 | | | |
| Residentes com passe mensal | | | 1774 | 65€ | 691 860€ |
| Clientes do restaurante (provenientes do regime diário) | Turistas | 42 693 | 59 730 | 8.50€ | 507 705€ |
| | Residentes | 17 037 | | | |
| 9 212 665€ | | | | | |

| Tabela XIX – Evolução do Volume de Vendas | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Serviços | 9 212 665€ | 6 723 027€ | 7 054 849€ | 7 509 240€ | 8 152 709€ |
| Taxa de crescimento dos serviços | | -27% | 5% | 6% | 9% |

| Tabela XX – Fornecimentos e serviços Externos do 1º ano de exploração | |
|--|-------------------|
| Rúbricas de FSE | Anual |
| Eletricidade | 503 363€ |
| Água | 7 800€ |
| Combustível | 341 913€ * |
| Jardinagem | 23 000€ |
| Limpeza | 41 000€ |
| Segurança e Vigilância | 28 000€ |
| Seguro de responsabilidade civil | 350 000€ ** |
| Seguro automóvel | 273€ |
| Conservação e reparações | 142 000€ |
| Auditoria e Contabilidade | 10 500€ |
| Informática | 3 400€ |
| Comunicações | 1 200€ |
| Publicidade e desenvolvimento do Website | 220 000€ |
| Outros Serviços | 70 000€ |
| Total | 1 742 075€ |

| Tabela XXI - Gastos com pessoal | | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Funções | Salário Médio Mensal | Segurança Social | Número de colaboradores | Total Anual Gasto com Pessoal |
| Diretores (Sócios) | 1 500€ | 23,75% | 2 | 51 975 € |
| Administrador/Rececionista | 950€ | 23,75% | 1 | 16 459 € |
| Cozinheiro | 900€ | 23,75% | 1 | 15 593€ |
| Ajudantes de Cozinha | 800€ | 23,75% | 3 | 41 580€ |
| Monitores | 800€ | 23,75% | 12 | 166 320€ |
| Total | | | | 295 392 € |

| Tabela XXII - Mapa de Cash-Flows | | | | | | |
|--|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Aquisições | -3 433 756 | | | | | |
| Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC) | -235 413 | 5 535 976 | 3 499 285 | 3 852 381 | 4 225 379 | 4 763 069 |
| Depreciações e amortizações | 272 469 | 272 467 | 272 467 | 134 805 | 129 302 | 122 359 |
| Provisões do exercício | | | | | | |
| Meios Libertos do Projeto | 37 056 | 5 808 443 | 3 771 752 | 3 987 186 | 4 354 681 | 4 885 428 |
| Investim./Desinvest. em Fundo Maneio | | | | | | |
| Fundo de Maneio | -21 315 | 233 043 | -27 158 | 5 283 | 4 722 | 6 475 |
| CASH FLOW de Exploração | 15 741 | 6 041 486 | 3 744 595 | 3 992 468 | 4 359 404 | 4 891 903 |
| Investim./Desinvest. em Capital Fixo | -3 433 756 | | | | | |
| Free cash-flow (FCF) | -3 418 015 | 6 041 486 | 3 744 595 | 3 992 468 | 4 359 404 | 4 891 903 |
| FCF acumulado | -3 418 015 | 2 623 471 | 6 368 065 | 10 360 533 | 14 719 937 | 19 611 840 |

| Tabela XXIII – Análise da Sensibilidade do VAL em relação ao preços e/ou procura | | | | | | | | |
|--|-------|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | | Sensibilidade ao Preço | | | | | | |
| | | -20% | -10% | -5% | 0% | 5% | 10% | 20% |
| Sensibilidade à Procura | - 20% | 10 939 651 | 13 904 301 | 15 386 627 | 16 868 952 | 18 351 277 | 19 833 602 | 22 798 252 |
| | -10% | 13 904 301 | 17 239 533 | 18 907 149 | 20 574 765 | 22 242 380 | 23 909 996 | 27 245 228 |
| | -5% | 15 386 627 | 18 907 149 | 20 667 410 | 22 427 671 | 24 187 932 | 25 948 193 | 29 468 715 |
| | 0% | 16 868 952 | 20 574 765 | 22 427 671 | 24 280 577 | 26 133 484 | 27 986 390 | 31 692 203 |
| | 5% | 18 351 277 | 22 242 380 | 24 187 932 | 26 133 484 | 28 079 035 | 30 024 587 | 33 915 691 |
| | 10% | 19 833 602 | 23 909 996 | 25 948 193 | 27 986 390 | 30 024 587 | 32 062 784 | 36 139 178 |
| | 20% | 22 798 252 | 27 245 228 | 29 468 715 | 31 692 203 | 33 915 691 | 36 139 178 | 40 586 154 |

| Tabela XXIV - Análise da Sensibilidade do VAL face à taxa de atualização | | | |
|--|---------------------|--------------|----------------|
| Sensibilidade | Taxa de atualização | VAL (5 anos) | Varição do VAL |
| -20% | 7.06% | 26 762 524 | 10.22% |
| -10% | 7.94% | 25 472 009 | 4.9% |
| -5% | 8.39% | 24 864 508 | 2.4% |
| 5% | 9.27% | 23 719 097 | -2.31% |
| 10% | 9.71% | 23 179 005 | -4.54% |
| 20% | 10.6% | 22 159 027 | -8.74% |

| Tabela XXV – Calendarização | |
|-------------------------------------|---|
| Novembro a Dezembro de 2019 | <ul style="list-style-type: none"> - Revisão do Plano de Negócios; - Solicitação de aprovação do projeto por parte da Câmara Municipal de Machico; - Obtenção de todas as licenças; - Criação da Empresa; |
| Janeiro a Junho de 2020 | <ul style="list-style-type: none"> - Obtenção do Empréstimo Bancário e fundos europeus; - Revisão e tratamento de toda a legislação; - Criação do <i>Website</i> e de páginas nas redes sociais; - Compra do Terreno; - Preparação do terreno e construção das lajes de betão; - Montagem dos bungalows e construção dos armazéns; - Compra de todos os equipamentos necessários; - Montagem das instalações; |
| Setembro a Dezembro de 2020 | <ul style="list-style-type: none"> - Processo de Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos; - Formação do Pessoal; - Partilhar o desenvolvimento do Projeto; - Angariação de clientes através dos primeiros movimentos publicitários. |
| Janeiro 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Inauguração do <i>Madeira e-Motions Camp</i>; - Aposta forte em Publicidade. |
| Fevereiro a Dezembro de 2021 | <ul style="list-style-type: none"> - Trabalho de fidelização e retenção de clientes; - Avaliações/Revisões regulares do plano de negócios, de modo a averiguar se vai de encontro com os pressupostos estabelecidos. |