



**ANÁLISE DE VIABILIDADE DO**  
**PROJECTO CHAE:**  
**CENTRO DE HOSPEDAGEM DE ANIMAIS EXÓTICOS DE**  
**ESTIMAÇÃO**

por

Célia Angelina da Mota Tavares

Trabalho de Projecto

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Maria Catarina de Almeida Roseira

2010



## NOTA BIOGRÁFICA

Célia Angelina da Mota Tavares, nascida a 9 de Maio de 1972, em Sandim, Vila Nova de Gaia, é licenciada em Engenharia Biológica pela Universidade do Minho e mestranda em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Iniciou a sua carreira profissional em 1996, mas foi em 2000 que enveredou pela actividade de Gestão de Ciência e Tecnologia, o que levaria a que pretendesse obter formação académica em economia e gestão.

Assim, iniciou este percurso no Centro de Biologia da Universidade do Minho (CB-UM) onde foi responsável pela gestão global dos projectos de investigação e desenvolvimento tecnológico, pesquisa e tratamento de informação de programas de financiamento e coordenação e apoio na elaboração de candidaturas. Também foi responsável pela dinamização de vários projectos de empreendedorismo científico, nomeadamente, o projecto *Biose – Estudos e Serviços em Biologia* e a empresa *Biotool - Serviços e Desenvolvimento em Biotecnologia, Lda.* que pretendiam prestar serviços especializados nas respectivas áreas de actuação e o projecto *FreezYeast - Novas Leveduras para Produtos de Panificação Ultracongelados* e a *spin-off* académica *ByZymo – Investigação e Desenvolvimento em Leveduras* que pretendiam desenvolver e colocar no mercado novos produtos para panificação.

Posteriormente, em 2007, foi contratada pela Sociedade Portuguesa de Vida Selvagem para fazer a Gestão de Projectos de Investigação e Desenvolvimento, sendo actualmente responsável pela pesquisa e tratamento de informação de programas de financiamento, coordenação da elaboração das candidaturas, elaboração do plano financeiro das candidaturas, gestão financeira e logística dos projectos de investigação e desenvolvimento em curso.



## AGRADECIMENTO

A todos os que apoiaram, facilitaram e cooperaram na realização deste trabalho, a eles é dedicado estes singelos pensamentos, da autoria de uma grande personalidade:

*O dia mais belo? Hoje.*  
*A coisa mais fácil? Errar.*  
*O maior obstáculo? O medo.*  
*O maior erro? O abandono.*  
*A raiz de todos os males? O egoísmo.*  
*A distração mais bela? O trabalho.*  
*A pior derrota? O desânimo.*  
*Os melhores professores? As crianças.*  
*A primeira necessidade? Comunicar-se.*  
*O que mais traz felicidade? Ser útil aos demais.*  
*O maior mistério? A morte.*  
*O pior defeito? O mau humor.*  
*A pessoa mais perigosa? A mentirosa.*  
*O pior sentimento? O rancor.*  
*O presente mais belo? O perdão.*  
*O mais imprescindível? O lar.*  
*A rota mais rápida? O caminho certo.*  
*A sensação mais agradável? A paz interior.*  
*A protecção mais efectiva? O sorriso.*  
*O melhor remédio? O optimismo.*  
*A maior satisfação? O dever cumprido.*  
*A força mais potente do mundo? A fé.*  
*As pessoas mais necessárias? Os pais.*  
*A mais bela de todas as coisas? O amor.*

*Madre Teresa de Calcutá*



## RESUMO

A indústria relacionada com os animais de estimação tem evidenciado potencial económico já percebido por várias empresas, que adaptaram os seus produtos e/ou serviços para atingir este mercado. Com efeito, muitos donos de animais de estimação consideram o seu animal um membro da família. Assim, proporcionam-lhe todo o conforto ao alcance das suas capacidades financeiras, desde os gastos em cuidados básicos e acessórios, a cuidados de saúde e bens exclusivos.

O projecto CHAE tem como objectivo ser um centro de excelência, garantindo serviços de hospedagem e cuidados básicos a animais exóticos de estimação e prestando formação especializada sobre os cuidados necessários e ecologia desses mesmo animais. Efectivamente é com os animais exóticos de estimação, que se encontra um nicho de mercado ainda com potencial de exploração de negócios.

Estrategicamente, apesar do actual contexto económico e financeiro, nacional e internacional, ser adverso à criação de novos projectos, o mercado mundial de procura de animais exóticos de estimação continua em crescimento, justificando a aposta no projecto. Outra mais valia a ter em conta é o conhecimento científico e técnico da equipa promotora, no maneo de animais selvagens, na rede de parcerias com outras entidades e técnicos e na experiência na gestão de um centro de recuperação de animais selvagens.

O projecto CHAE pretende apostar significativamente na fiabilidade e qualidade do serviço prestado. É extremamente importante que o cliente-alvo confie na qualidade dos serviços prestados e que sinta total confiança e segurança em deixar o seu animal de estimação aos cuidados da equipa. Para atingir este objectivo, pretende manter uma constante monitorização do serviço, avaliando a satisfação do cliente, tendo em vista a melhoria contínua dos serviços.

A nível económico-financeiro o projecto CHAE requer um investimento de 599.100 Euros e apresenta um VAL de 1.890.812 Euros e uma TIR de 41,72%, num *payback period* de seis anos.



## **ABSTRACT**

Pet industry has already shown economic potential that has already been noticed by several companies. They adapted their products and/or services to reach this market. Many pet owners consider their pet a family member. Hence, they provide their pets with all the comfort, by including them on their family budgets.

CHAE project aims to be a centre of excellence providing shelter and basic care to exotic pets and specialized training on care and ecology of these animals. Actually, the potential for business exploitation is on the exotic pets niche market.

Strategically, despite the current economic and financial context being adverse to the creation of new projects, the worldwide market demand for exotic pets continues to grow, justifying the focus on the project. Another value to consider is the team's scientific and technical knowledge on wildlife management, on the partnerships' network and also on technical and management experience at a wildlife rehabilitation centre.

CHAE project wants to invest in the reliability and quality of the services provided. It is highly important that the target customer rely on the quality of services and fully trust in the pet care team. To achieve this, it intends to maintain a constant monitoring of the services, assessing customer satisfaction within a continuous improvement process.

At the economic and financial level, the CHAE project requires an investment of 599,100 Euros and has an NPV of 1.890.812 Euros and an IRR of 41,72% in a payback period of six years.



# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 OBJECTIVO DO ESTUDO .....	1
1.2 CONTEXTO DO ESTUDO - OS ANIMAIS EXÓTICOS DE ESTIMAÇÃO .....	2
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	4
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	5
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISE ESTRATÉGICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 ENVOLVENTE INTERNA .....	9
2.1.1 <i>Actividade da SPVS</i> .....	9
2.1.2 <i>Instalações da SPVS</i> .....	10
2.1.3 <i>Habilitação dos Recursos Humanos da SPVS</i> .....	11
2.2 MACRO-AMBIENTE - ANÁLISE PESTAL.....	12
2.2.1 <i>Factores Político-legais</i> .....	12
2.1.2 <i>Factores Económicos</i> .....	13
2.1.3 <i>Factores Socioculturais</i> .....	15
2.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i> .....	15
2.1.5 <i>Factores Ambientais</i> .....	16
2.3 INTENSIDADE COMPETITIVA - MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER.....	17
2.3.1 <i>Ameaças de Entrada</i> .....	17
2.3.2 <i>Ameaça de Substitutos</i> .....	17
2.3.3 <i>Poder dos Fornecedores e Compradores</i> .....	18
2.3.4 <i>Rivalidade Competitiva</i> .....	19
2.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	19
2.5 ANÁLISE DE MERCADO .....	21
2.6 ANÁLISE SWOT .....	25
<b>CAPÍTULO III: O PROJECTO CHAE</b> .....	<b>29</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO .....	30
3.1.1 <i>Descrição dos Serviços e Produtos (o quê?)</i> .....	30
3.1.2 <i>Descrição dos Colaboradores (por quem?)</i> .....	31
3.1.3 <i>Descrição dos Hóspedes (quais são?)</i> .....	33
3.1.4 <i>Descrição das Instalações (como?)</i> .....	35
3.1.5 <i>Localização (onde?)</i> .....	36
3.1.6 <i>Mercado-Alvo (para quem?)</i> .....	37
3.2 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	38
3.2.1 <i>Objectivos</i> .....	38
3.2.2 <i>Posicionamento</i> .....	39
3.2.3 <i>Factores Críticos de Sucesso</i> .....	39

3.2.4 <i>Estratégia de Marketing</i> .....	40
3.2.4.1 <i>Política de Serviço</i> .....	40
3.2.4.2 <i>Política de Preço</i> .....	42
3.2.4.3 <i>Política de Distribuição</i> .....	44
3.2.4.4 <i>Política de Comunicação</i> .....	45
3.3 <b>PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO</b> .....	47
3.3.1 <i>Pressupostos Gerais</i> .....	47
3.3.2 <i>Volume de Negócios</i> .....	49
3.3.3 <i>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</i> .....	50
3.3.4 <i>Fornecimento de Serviços Externos</i> .....	51
3.3.5 <i>Gastos com Pessoal</i> .....	51
3.3.6 <i>Investimento em Fundo de Maneio</i> .....	52
3.3.7 <i>Investimento</i> .....	53
3.3.8 <i>Financiamento</i> .....	55
3.3.9 <i>Demonstração de Resultados Previsional</i> .....	56
3.3.10 <i>Ponto Critico Operacional Previsional</i> .....	56
3.3.11 <i>Mapa de Cash-Flows Operacionais</i> .....	57
3.3.12 <i>Plano de Financiamento</i> .....	57
3.3.13 <i>Balanço Previsional</i> .....	58
3.3.14 <i>Principais Indicadores</i> .....	59
3.3.15 <i>Avaliação do Projecto</i> .....	61
3.3.16 <i>Análise de Sensibilidade</i> .....	62
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO</b> .....	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>69</b>
<b>ANEXO</b> .....	<b>73</b>

## **SIGLAS UTILIZADAS**

AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMP	Área Metropolitana do Porto
CE	Comissão Europeia
CHAE	Centro de Hospedagem de Animais Exóticos de Estimação
CITES	Convenção sobre o Comercio Internacional das Espécies da Fauna e da Flora Selvagens Ameaçadas de Extinção
CMVMV	Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas
CRAMQ	Centro de Reabilitação de Animais Marinhos de Quiaios
FSE	Fornecimento de Serviços Externos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
ICNB	Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade
MBC	Margem Bruta de Contribuição
ONG	Organização Não Governamental
PIB	Produto Interno Bruto
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
SPVS	Sociedade Portuguesa de Vida Selvagem
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
UE	União Europeia
UM	Universidade do Minho
UP	Universidade do Porto
VAL	Valor Actual Líquido



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Projeções do Banco de Portugal: 2010-2011.....	14
Figura 2: Densidade populacional (Nº/km <sup>2</sup> ) por NUTS II e III, em 2008 .....	24
Figura 3: Algumas espécies de aves .....	33
Figura 4: Algumas espécies de mamíferos .....	34
Figura 5: Algumas espécies de répteis.....	34
Figura 6: Algumas espécies de anfíbios .....	34
Figura 7: Algumas espécies de artrópodes .....	35
Figura 8: Variação do Volume de Negócios vs EBITDA e Volume de Negócios e Margem Bruta vs Custos Fixos .....	63
Figura 9: Variação do Volume de Negócios vs Cash-Flow de Exploração.....	64



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Número total de espécimes importados por ano entre 2003 a 2008 e ratio de animais vivos .....	22
Quadro 2: Número de votos e respectivo ratio, à sondagem "Qual o seu animal de estimação?" .....	23
Quadro 3: Tipologia, capacidade máxima e preços de hospedagem de animais exóticos de estimação.....	43
Quadro 4: Preços de formação.....	44
Quadro 5: Pressupostos Base.....	48
Quadro 6: Estimativa de receita em serviços de hospedagem.....	49
Quadro 7: Estimativa de receita em serviços de formação.....	49
Quadro 8: Estimativa de receita em vendas de produtos.....	49
Quadro 9: Volume de Negócios.....	50
Quadro 10: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC).....	50
Quadro 11: Fornecimento de Serviços Externos (FSE).....	51
Quadro 12: Gastos com Pessoal.....	52
Quadro 13: Investimento em Fundo de Maneio .....	53
Quadro 14: Investimento .....	54
Quadro 15: Financiamento.....	55
Quadro 16: Demonstração de Resultados Previsional.....	56
Quadro 17: Ponto Critico Operacional Previsional .....	57
Quadro 18: Mapa de Cash-Flows Operacionais .....	57
Quadro 19: Plano de Financiamento.....	58
Quadro 20: Balanço Previsional .....	59
Quadro 21: Principais Indicadores.....	61
Quadro 22: Avaliação do Projecto.....	62
Quadro 23: Análise de Sensibilidade.....	63
Quadro 24: Indicadores de Caracterização Demográfica das Regiões de Portugal Continental (NUTS II) e das AMP e AML.....	74
Quadro 25: Indicadores de Caracterização Económica das Regiões de Portugal Continental (NUTS II) e do Grande Porto e Grande Lisboa. ....	74



## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

---

Neste capítulo, e antes de dar início à Análise de Viabilidade do Projecto CHAE (Centro de Hospedagem de Animais Exóticos de Estimação) propriamente dita, será apresentado qual o objectivo deste estudo e em que contexto e relevância foi desenvolvido. Por último será apresentado a estrutura deste trabalho.

### **1.1 OBJECTIVO DO ESTUDO**

O objectivo do presente trabalho é a realização uma análise estratégica e consequente avaliação económico-financeira de uma ideia de negócio que surgiu no âmbito das actividades da Sociedade Portuguesa de Vida Selvagem (SPVS), associação para a qual a autora trabalha.

A SPVS tem uma vasta experiência na recuperação e reabilitação de animais selvagens e, decorrente do seu constante contacto com o público em geral, recebe várias solicitações para prestar apoio em áreas para as quais não possui instalações, nem equipamentos adequados para o fazer. Destas solicitações, é recorrente a assistência a animais exóticos de estimação.

Assim, surgiu a ideia de criar um Centro de Hospedagem de Animais Exóticos de Estimação (CHAE) e desta forma preencher uma lacuna existente, nomeadamente a nível de instalações de alojamento temporário e de formação/apoio aos donos dos mesmos. Com este centro, não se pretende substituir as clínicas veterinárias, mas sim complementá-las, fornecendo um serviço para o qual estas não estão vocacionadas.

No entanto, nem sempre uma boa ideia é um bom negócio. É imprescindível fazer uma análise profunda sobre aquilo que se tem e aquilo que se pretende oferecer ao mercado, uma avaliação do potencial de mercado e posteriormente planear estratégias operacionais e prever os resultados financeiros.

## **1.2 CONTEXTO DO ESTUDO - OS ANIMAIS EXÓTICOS DE ESTIMAÇÃO**

O Decreto-Lei 276/2001, de 17 de Outubro, define como animal de estimação/companhia "qualquer animal detido ou destinado a ser detido pelo homem, designadamente no seu lar, para seu entretenimento e companhia" [1] como é o caso dos cães, gatos, coelhos, hamsters, chinchilas, esquilos, cavalos, peixes, aves, tartarugas, lagartos, cobras, aranhas e tarântulas, entre outros. Este mesmo Decreto-Lei, regulamenta que as condições de detenção e alojamento, de manutenção e acomodação dos animais de companhia devem salvaguardar os seus parâmetros de bem-estar animal [1].

Por outro lado o termo exótico significa "que é de país ou clima diferente daquele em que se vive; vindo de fora; estrangeiro" [2]. No entanto, existem animais que sendo selvagens e autóctones, são considerados exóticos devido às suas características

invulgares, como é o caso do furão e do rato doméstico. A tendência é então denominar como exóticos todos os animais de estimação, à excepção do cão, do gato, dos peixes e das pequenas aves [3].

Assim, definiremos como um animal exótico de estimação, um animal raro ou invulgar, ou seja um animal que não é comumente visto como um animal de estimação [3].

O mercado mundial de animais exóticos e selvagens, com o objectivo de satisfazer a procura, tanto para companhia como para colecção, encontra-se em crescimento exponencial. Verifica-se que a vontade de possuir um animal proveniente de locais diferentes e longínquos, tem vindo a aumentar nos últimos dez anos, por razões pouco conhecidas, sendo actualmente considerado uma tendência [4].

Uma parte significativa dos donos de animais de estimação consideram o seu animal como um membro da família e/ou um fiel amigo, e são tratados como tal, proporcionando-lhes todos os cuidados que estes necessitam, desde cuidados básicos e acessórios, a bens exclusivos e cuidados de saúde [5]. O grau de afectividade que um dono estabelece com o seu animal depende muito da espécie, contudo há sempre uma grande tendência para se criar um laço emocional forte [6]. Por outro lado, actualmente, a utilização dos animais de estimação para a realização de actividades, ou apenas o próprio contacto com estes animais, têm sido considerados como medicina preventiva [6].

No entanto, ao nível dos animais de estimação exóticos, poucos são os donos que efectivamente têm consciência dos cuidados a ter com um animal exótico [7]. A grande parte dos possuidores destes animais não está correctamente informada e não conhece quais as especificidades, quer sejam a nível do seu maneio alimentar, nomeadamente saber qual a dieta adequada, quer sejam a nível do seu maneio higiénico e sanitário, nomeadamente as regras básicas de higiene associadas à espécie em questão. E este desconhecimento acaba por ter repercussão clínica [8].

De realçar ainda, que o comércio de animais exóticos é alvo de um apertado controlo por parte das autoridades nacionais e internacionais, sendo obrigatório por lei que qualquer animal exótico quando é transaccionado, deve ser acompanhado de um

certificado CITES, sem o qual é ilegal o comércio, exposição e transporte de qualquer espécie [9,10]. Este certificado é emitido pela Convenção com a mesma denominação, a Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Fauna e da Flora Selvagens Ameaçadas de Extinção (CITES) que visa salvaguardar as espécies ameaçadas da fauna e flora através do controlo do comércio internacional de espécimes dessas espécies [11].

### **1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A pertinência deste estudo, está em analisar e avaliar até que ponto é vantajoso a criação do CHAE.

Efectivamente, ao longo dos anos, a SPVS tem recebido várias solicitações para prestar apoio a animais de estimação, especialmente exóticos, aos quais não pode dar resposta porque, se por uma lado a actividade de da SPVS não está direccionada para assistir animais de estimação, por outro lado não tem instalações próprias e adequadas à prestação dos cuidados requeridos.

Estas solicitações fortaleceram então, a ideia da necessidade de preencher uma lacuna existente, a nível nacional, em relação aos animais exóticos de estimação, nomeadamente a nível de instalações de alojamento temporário e de formação/apoio aos donos dos mesmos.

Por outro lado, é perceptível um forte crescimento da indústria relacionada com os animais de estimação, verificando-se nos últimos anos, um contínuo aumento dos gastos bens e serviços exclusivos para o bem-estar e conforto dos animais de estimação levando a que diversas empresas, em diversos sectores de actividade, aumentem a sua oferta de produtos e serviços dedicados a este mercado [6].

Este crescimento é ainda mais evidente, no que diz respeito aos animais exóticos de estimação. De facto, isto pode-se verificar quando se avalia o incremento do tráfico de animais exóticos e selvagens, que actualmente movimenta mais de seis mil milhões de

euros todos os anos, sendo já a terceira actividade ilícita mais lucrativa do Mundo, depois do tráfico de drogas e armas [4].

## **1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO**

Após este primeiro capítulo, em que se contextualizou o presente trabalho, os capítulos seguintes dedicado à Análise de Viabilidade do Projecto CHAE propriamente dito.

No Capítulo II, será apresentada a análise das forças ambientais que podem condicionar o projecto, nomeadamente ao nível da envolvente interna da entidade promotora, a SPVS, do macro-ambiente, da intensidade competitiva e da análise da concorrência e do mercado.

No Capítulo III serão apresentadas opções estratégicas do projecto que visam obter vantagem competitivas sobre os seus competidores, assim como a análise económico-financeira do projecto.

Por último serão apresentadas as conclusões deste estudo, as referências bibliográficas e anexos.



## CAPÍTULO II: ANÁLISE ESTRATÉGICA

---

"O espírito empresarial é a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de actividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou a inovação com uma gestão rigorosa, no âmbito de um organismo novo ou já existente." [12].

Ao nível europeu, considera-se que a dinâmica empresarial tem de ser fomentada de modo mais eficaz, que são necessárias mais empresas novas, bem sucedidas e que desejem assumir riscos. Por outro lado, é assumido que cada vez mais, são as empresas novas e pequenas, e não as grandes, as maiores criadoras de novos postos de trabalho. Com efeito, os países com maiores taxas de iniciativa empresarial tendem a ter menores taxas de desemprego. Do mesmo modo, a investigação sugere que o espírito empresarial contribui positivamente para o crescimento económico. As novas iniciativas empresariais contribuem para reforçar a coesão económica e social de regiões, para estimular a actividade económica e a criação de emprego e para integrar os desempregados ou os desfavorecidos no meio laboral [12].

No entanto, ser empreendedor não é uma tarefa fácil. As variáveis são muitas, a estrada longa e difícil [13]. O empreendedorismo não nasce com um conceito criativo de um

novo produto, processo ou serviço, mas sim com uma oportunidade, com circunstâncias favoráveis à criação de uma necessidade ou uma abertura para um novo conceito ou abordagem de negócio. As oportunidades representam potencial e com a oportunidade em mente, o empreendedor tem de definir as especificidades do conceito [14]. Um empreendedor necessita de estruturar a sua ideia, de uma forma clara, atraente e rigorosa. É portanto essencial que a ideia de negócio seja bem definida e bem apresentada, baseada no seu real potencial, de forma a potenciar o seu sucesso.

Assim, no âmbito deste capítulo será realizada uma análise estratégica do ambiente envolvente ao projecto CHAE, interpretando as variáveis que o influenciam.

Primeiramente será analisada a envolvente interna (secção 2.1), identificando quais os recursos e competências que a entidade promotora, a SPVS, possui e que são adequadas e relevantes para o projecto. As organizações necessitam de ter recursos e competências, pelo menos a um nível limiar a fim de serem capazes de competir. Se pretendem alcançar uma vantagem competitiva, necessitam de recursos e competências que sejam valiosos para os clientes e difíceis de imitar pelos concorrentes. [15]

Seguidamente serão avaliadas os factores macro-ambientais que influenciam o projecto, usando a análise PESTAL (secção 2.2). A PESTAL é aqui utilizada, para identificar como as tendências nos ambientes Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais podem interferir no projecto. Com efeito, é importante perceber qual a natureza dos factores macro-ambientais, identificando as tendências e os factores indutores de mudança que têm mais impacto num projecto [15].

Após análise dos factores macro-ambientais, interessa avaliar quais as forças competitivas do sector de actividade (secção 2.3). Com efeito, numa perspectiva de gestão estratégica, é útil para os gestores compreender as forças competitivas que actuam em e entre as organizações, num mesmo sector de actividade. Tal irá determinar a atractividade e a maneira como vão competir, ajudando-os a tomar decisões importantes sobre estratégia de mercado [15]. Para identificar as fontes de intensidade competitiva do sector no qual o projecto CHAE se integrará, recorreu-se ao modelo das 5 Forças de Porter.

Posteriormente procedeu-se à análise da concorrência e do mercado (secção 2.4). Efectivamente, na maioria das sectores, há muitas organizações diferentes com características diferentes e concorrentes em diferentes bases. Esta análise ajuda a identificá-los.

Por último, realizou-se a análise SWOT (secção 2.5) que resume os principais factores do ambiente empresarial e da capacidade estratégica de uma organização, que têm maior probabilidade de impacto sobre o desenvolvimento da estratégia. O objectivo é identificar em que medidas os pontos fortes e fracos são pertinentes e capazes de lidar com as ameaças e capitalizar as oportunidades do ambiente de negócios. A SWOT é particularmente útil como base de geração e avaliação de opções estratégicas [15]. Neste caso específico, a SWOT permitirá avaliar a forma como o projecto CHAE se adequa ao diagnóstico estratégico realizado.

## **2.1 ENVOLVENTE INTERNA**

O projecto CHAE será uma *start-up* da SPVS. A SPVS, como Organização Não Governamental (ONG) de carácter iminentemente científico, não está vocacionada para exercer actividades de cariz puramente comercial. Assim, o CHAE será promovido pela SPVS e usufruirá do seu capital intelectual, nomeadamente pela partilha do *know-how* dos seus recursos humanos, da partilha da sua rede de contactos e do seu capital financeiro inicial, mas a sua gestão será independente.

### **2.1.1 Actividade da SPVS**

A SPVS foi legalmente constituída, como associação científica sem fins lucrativos, em 2003, tendo sido fundada por investigadores e docentes universitários e formalizando uma coordenação entre várias entidades com interesse e capacidade técnica para o estudo e investigação em Vida Selvagem [16].

A SPVS tem como objectivo global a execução e promoção de acções de carácter científico e pedagógico nos domínios da conservação e gestão de vida selvagem, ambiente e áreas científicas conexas, tendo por base o apoio técnico e científico de docentes universitários e profissionais na área de actuação. Actualmente, a SPVS dedica-se a diversos projectos relacionados com educação ambiental, monitorização das espécies animais, ecologia populacional e medicina de conservação e reabilitação de animais marinhos [16].

O projecto mais emblemático da SPVS tem sido o Centro de Reabilitação de Animais Marinhos de Quiaios (CRAMQ) localizado em Quiaios, Figueira da Foz. Criado em 2006, o CRAMQ surgiu como resposta às recorrentes solicitações de intervenção da SPVS no salvamento de animais feridos, resultantes da progressiva consciencialização da opinião pública, assim como da divulgação da existência da equipa da SPVS a trabalhar em Portugal continental, e uma cada vez mais eficiente articulação entre diversas entidades, como Polícia Marítima e “Frotas pesqueiras”. [17].

A dinamização de toda esta estrutura já facilitou a aprovação e financiamento de três grandes projectos de investigação a nível europeu, nomeadamente:

- ✓ Projecto *SAFESEA - Sustainable local fisheries and promotion of a safe sea for cetaceans* financiado pelo *European Economic Area Financial Mechanism*;
- ✓ Projecto *FAME – The Future of the Atlantic Marine Environment*, financiado pelo Programa de Cooperação Transnacional Espaço Atlântico;
- ✓ Projecto *MARPRO - Conservation of Marine Protected Species in Mainland Portugal*, financiado pelo Programa LIFE+.

### ***2.1.2 Instalações da SPVS***

Inicialmente, a SPVS não possuía instalações capazes de albergar animais em recuperação durante um período de tempo alargado sendo, os animais socorridos, após a fase inicial de recuperação, transferidos para outras instituições com estruturas adequadas à sua reabilitação. Esta situação viria a ser alterada em 2006 devido ao arrojamento (aparecimento de animal marinho, morto ou vivo, na praia) de uma cria de

baleia-piloto, cuja recuperação que levou a SPVS a criar estruturas próprias adequadas que viriam a constituir o CRAMQ. Desta forma, e a partir de umas estruturas embrionárias e com o apoio de vários mecenas e voluntários, foram criadas as estruturas que permitiram a primeira reabilitação de um cetáceo em Portugal. Desde então, o CRAMQ funciona permanentemente, estando focado na criação e melhoramento contínuo de condições para a rápida intervenção no salvamento e recuperação de animais marinhos [18].

Não obstante o CRAMQ estar direccionado para o resgate e reabilitação de animais marinhos, também recebe outros tipos de animais selvagens que, dependendo do seu estado e da capacidade do CRAMQ para os internar, podem ficar no centro ou serem transferidos para outros centros de reabilitação [17].

### ***2.1.3 Habilitação dos Recursos Humanos da SPVS***

Devido a especificidade dos animais a SPVS se dedica, esta tem investido de forma contínua na melhoria da capacidade técnica dos seus elementos, que regularmente efectuam visitas e estágios a outros centros de reabilitação na Europa, de modo a adquirirem novos conhecimentos e técnicas. Também o apoio de vários profissionais nacionais e estrangeiros, no auxílio ao tratamento e tomada de decisões nos cuidados veterinários e de bem-estar animal, se tem mostrado imprescindível para a continuidade dos resultados positivos obtidos, quer na área da conservação, quer na área da reabilitação [19].

Ao nível do CRAMQ, parte da actual equipa iniciou o apoio à reabilitação de animais marinhos no ano 2000, aquando das intervenções relacionadas com o naufrágio do petroleiro Prestige na Galiza. Durante esse período, centenas de animais marinhos chegaram às mãos dos técnicos, tendo-se reunido esforços para criar condições e estruturas que permitissem a reabilitação e devolução destes animais ao meio natural [17]. Este acontecimento foi fulcral no despoletar da constituição de uma equipa de resgate e salvamento, com meios apropriados e técnicos qualificados para agir no caso de arrojamentos de cetáceos e outros animais marinhos.

No cômputo global, actualmente a SPVS conta com um responsável veterinário que colabora em regime de voluntariado e dois veterinários que colaboram a tempo inteiro como reabilitadores. A tempo inteiro, também conta com a colaboração de um gestor, um técnico informático e cinco biólogos. Adicionalmente, 12 biólogos trabalham nos diversos projectos da SPVS, em regime de tempo parcial, pois os seus trabalhos são objecto dos seus planos de trabalho a nível de bolsas de investigação, de doutoramento e de pós-doutoramento. Finalmente conta a colaboração de quatro docentes/investigadores universitários.

## **2.2 MACRO-AMBIENTE - ANÁLISE PESTAL**

### ***2.2.1 Factores Político-legais***

A elevação dos níveis económico-social e cultural da população tem vindo a criar novas formas de pressão sobre os governos, quer ao nível da criação de medidas de regulamentação quer ao da fiscalização. No que respeita aos animais exóticos, também existem, a nível legal, normas e leis, nacionais e internacionais [1,9,10,11,20], algumas das quais, já abordadas ao longo deste trabalho, que pretendem regular o comércio dos animais exóticos. Verifica-se também que estes regulamentos estão constantemente em gradual progressão [21,22,23].

De todas estas disposições, aquela que é o ponto fulcral é a CITES, a Convenção sobre o Comércio Internacional das Espécies da Fauna e da Flora Selvagens Ameaçadas de Extinção [11], também conhecida como Convenção de Washington [24]. A CITES é um acordo internacional ao qual os países aderem voluntariamente, que entrou em vigor em 1975, foi ratificado por Portugal em 1980 pelo Decreto nº 50/80 de 23 de Julho e envolve actualmente um total de 175 países [24]. A CITES surgiu em consequência do crescente flagelo em termos de tráfico destes animais, tornando premente o desenvolvimento de regulamentação e implementação de medidas de controlo que visassem a protecção das espécies selvagens de uma possível sobre exploração [11].

O objectivo da CITES consiste em garantir que nenhuma espécie da fauna ou da flora selvagem corra risco ou continua a ser alvo de uma exploração insustentável devido ao comércio internacional. Assim, em conjunto com a regulamentação relativa ao comércio de espécies da fauna e da flora selvagens da União Europeia (UE) - Regulamento (CE) n.º 338/97 do Conselho e Regulamento (CE) n.º 865/2006 da Comissão -, foram estabelecidas um conjunto de regras e mecanismos de procedimentos internacionais para prevenir o comércio internacional de espécies ameaçadas e regular o comércio das restantes espécies. Estas disposições também englobam o bem-estar dos animais, nomeadamente a nível do tratamento e cuidados, do transporte e regras de exposição [11].

Por outro lado, outro factor de pressão política consiste numa grande pressão de grupos de activistas, normalmente ONG's, que pretendem a todo o custo salvaguardar os direitos dos animais selvagens que são capturados e vendidos como animais de estimação e assegurar que o seu comércio é sustentável e não ocorre no caso de espécies que corram perigo de extinção [11].

Consequentemente, o cumprimento da legislação, a aplicação das normas vigentes e a salvaguarda dos direitos dos animais exóticos de estimação, constituirão pilares fundamentais ao funcionamento do CHAE. Além disso, este cumprirá com as condições especificadas na lei para o funcionamento deste tipo de infra-estrutura, cumprindo todas as condições necessárias [1].

### ***2.1.2 Factores Económicos***

O actual contexto económico e financeiro nacional, e internacional, é adverso à criação de novos projectos, mais ainda no que diz respeito à concretização de ideias não associadas a serviços de primeira necessidade.

Apesar de, na primeira metade de 2010, se ter observado um dinamismo relativamente elevado, o Banco de Portugal, no seu Boletim Económico de Verão, apresenta projecções que apontam para um crescimento da economia portuguesa limitado e para uma forte desaceleração da actividade. De facto, as actuais projecções têm subjacente

uma forte desaceleração da economia portuguesa já a partir do segundo semestre de 2010 e que se acentuará em 2011 (cf. Figura 1) [25].

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2010-2011				
Taxa de variação, em percentagem				
	Pesos 2009	BE Verão 2010		
		2009	2010 <sup>(p)</sup>	2011 <sup>(p)</sup>
Produto Interno Bruto	100.0	-2.7	0.9	0.2
Consumo privado	65.8	-0.8	1.3	-0.9
Consumo público	22.7	3.5	-0.9	-1.4
Formação Bruta de Capital Fixo	19.0	-11.1	-3.3	-1.6
Procura interna	107.6	-2.5	0.0	-1.1
Exportações	28.2	-11.6	5.2	3.7
Importações	35.8	-9.2	1.7	-0.7
Contributo para o crescimento do PIB (em p.p.)				
Exportações líquidas		0.1	0.9	1.3
Procura interna		-2.8	0.1	-1.2
<i>do qual:</i>				
Variação de existências		-0.6	0.0	0.0
Balança Corrente e de Capital (% PIB)		-9.4	-9.0	-8.2
Balança de Bens e Serviços (% PIB)		-6.8	-6.2	-4.8
Índice Harmonizado de Preços no Consumidor		-0.9	1.4	2.0

Fonte: Banco de Portugal, 2010; (p) - projectado

**Figura 1:** Projecções do Banco de Portugal: 2010-2011

A evolução da economia portuguesa nos próximos anos será fortemente determinada pela conjugação dos necessários processos de consolidação orçamental e de desalavancagem do sector privado, os quais são fundamentais para assegurar um crescimento económico sustentado [25].

O impacto das medidas de consolidação orçamental, a manutenção de condições adversas no mercado de trabalho, o aumento da incerteza quanto ao rendimento das famílias e as condições mais restritivas de acesso ao crédito, são factores que irão condicionar a procura, por parte dos consumidores, de bens e serviços que possam ser considerados como acessórios, nomeadamente os exclusivamente dedicados aos animais exóticos de estimação [25].

No entanto, e com vista a promover uma dinâmica sustentada no processo de desenvolvimento económico, o governo português, através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), lançou um vasto grupo de medidas de apoio e

financiamento, parte das quais visa o desenvolvimento de factores de competitividade da economia [26]. Neste âmbito, é de realçar o programa FINICIA, gerido pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) que visa facilitar o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em fase inicial do seu ciclo de vida, de projectos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica. [27]

### ***2.1.3 Factores Socioculturais***

Nos últimos anos, tem-se assistido a alterações nos contextos culturais e educacionais nacionais, com influências no que diz respeito às exigências e expectativas dos consumidores ao nível da diversidade, sofisticação e qualidade pretendida.

O mercado dos animais exóticos de estimação é disso reflexo, evidenciando um aumento da procura dos animais ditos "não tradicionais", quer esta seja uma tendência motivada pela novidade, quer pela afirmação e integração social [4], quer pelos benefícios ao nível do bem-estar e saúde dos donos [6], quer pelo real interesse em possuir e interagir com um animal exótico.

Muitos donos considerarem o seu animal de estimação como um membro da família, estabelecendo com ele uma ligação afectiva [6] considerando o bem-estar do seu animal imprescindível e conseqüentemente procuram serviços e produtos dedicados aos seus animais de estimação, nomeadamente, cuidados veterinários, cuidados de maneio, como higiene e alimentação, unidades de informação/formação e de hospedagem [5].

### ***2.1.4 Factores Tecnológicos***

O desenvolvimento acelerado ao nível das tecnologias de informação, mais concretamente da Internet, é uma realidade da sociedade actual, exercendo uma profunda influência na forma como as empresas e os consumidores interagem uns com os outros. Por um lado, as empresas têm uma ferramenta que lhes possibilita chegar um

maior número de potenciais consumidores, e por outro, os consumidores tomam conhecimento e adoptam as inovações com mais rapidez.

O CHAE deverá potenciar esta ferramenta e utilizá-la em proveito próprio, quer seja para divulgar das suas actividades, quer seja para manter os seus clientes informados acerca da execução e cumprimento dos serviços solicitados ao CHAE.

### ***2.1.5 Factores Ambientais***

Os países que constituem os mercados consumidores de animais exóticos, têm responsabilidade em garantir que o seu comércio é sustentável e não faz com que as espécies em questão corram perigo de extinção [11].

A retirada de uma espécie animal do seu habitat natural poderá causar uma "ausência" insubstituível nos ecossistemas de origem, como por exemplo, nas cadeias alimentares. Num habitat a falta de presas poderá provocar o desaparecimento dos predadores, assim como a falta de predadores poderá causar a multiplicação descontrolada das presas e o enfraquecimento das suas populações, a escassez de alimento e o possível desaparecimento destas [4].

Tendo em conta que os animais exóticos que se encontram em cativeiro podem escapar, ou ser libertados, para o meio natural, podem causar impactes ecológicos negativos bastante graves, afectando espécies nativas e ecossistemas, pois podem formar populações de espécies invasoras que competem com as espécies locais por espaço e alimento e pode provocar a extinção de espécies autóctones. A possível introdução, por parte destes animais então considerados de invasores, de doenças estranhas aos ecossistemas locais, é também um dos graves factores de risco, podendo causar a eliminação de populações inteiras de espécies autóctones [4].

Todos estes factores podem influenciar a actividade do CHAE na medida que, à medida que estes acontecimentos vão aumentando de incidência e vão crescentemente influenciando os ecossistemas autóctones, a tendência será o aumentar das restrições de

posse e manipulação de animais exóticos, obrigando os donos a ter cuidados adicionais, sendo penalizados no incumprimento.

## **2.3 INTENSIDADE COMPETITIVA - MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER**

### ***2.3.1 Ameaças de Entrada***

O investimento inicial requerido para criar um centro de hospedagem de animais exóticos de estimação poderá representar uma barreira à entrada, não sendo contudo a barreira mais representativa. Podemos considerar como a maior barreira à entrada, o conhecimento técnico e científico e a rede de parcerias com outras entidades e técnicos especializados no manuseio de animais exóticos e a experiência na gestão de centros de acolhimento e recuperação de animais selvagens.

Por outro lado, o facto de actualmente não existir, a nível nacional, um centro de hospedagem e formação exclusivamente dedicado aos animais exóticos de estimação, é uma oportunidade de fidelização de clientes, que estando satisfeitos, serão os melhores divulgadores do centro e serão um grande obstáculo à possível retaliação.

### ***2.3.2 Ameaça de Substitutos***

Os substitutos tenderão a existir, essencialmente por substituição genérica, ou seja os donos de animais de estimação prescindirão do serviço especializado de hospedagem em detrimento de deixar os seus animais ao cuidado de familiar, amigos ou conhecidos. Poderão mesmo optar por transportar consigo os animais, nas deslocações que efectuam, ou optar por não se deslocar de todo.

Por outro lado, no mercado tenderão a surgir substitutos que podem de alguma forma ser mais atractivos ao consumidor, nomeadamente o *petsiting*, em que os cuidadores se

deslocam a casa dos donos, durante as suas ausências, afim de prestar os cuidados necessários aos animais. Esta seria uma substituição de produto por produto.

### ***2.3.3 Poder dos Fornecedores e Compradores***

O poder dos compradores revela-se distinto, caso se trate de um centro de hospedagem de animais exóticos de estimação ou de um centro de formação especializada.

Ao nível de centros de hospedagem, dado o facto de não existir, a nível nacional, concorrência especializada e dedicada, prevê-se que o poder dos clientes seja reduzido. No entanto, este poder terá tendência a aumentar à medida que surjam no mercado concorrentes directos, com ofertas similares e/ou mais atractivas do ponto de vista dos compradores.

Já ao nível da actividade de formação, o poder dos clientes será médio, pois existem no mercado ofertas de formação especializada, prestada por clínicas veterinárias. No entanto, estas clínicas não têm como objectivo primeiro a formação e normalmente estas são ministradas pelos seus próprios recursos humanos, não convidando outros formadores, nacionais e/ou internacionais que possam fornecer uma mais valia a nível do conhecimento que transmitem.

Do ponto de vista dos fornecedores, não se prevê que o seu poder seja representativo, pois a actividade de um centro de hospedagem e formação não requer intervenção de entidades externas ao centro. A interacção com fornecedores será, essencialmente, para abastecimento de produtos básicos necessários à operacionalização do centro, como por exemplo fornecedores de produtos utilizados nos cuidados de maneo dos animais, nomeadamente vestuário, brinquedos, acessórios e utensílios diversos. Nestes produtos, existem várias fontes de fornecimento alternativas, o que reduz o poder dos fornecedores.

No entanto é de realçar que ao nível do fornecimento de alimentação específica aos animais exóticos de estimação, dada a escassa diversidade de oferta nacional disponível nas lojas especializadas em produtos para animais de estimação, será necessário recorrer

a fornecedores estrangeiros, prevendo-se neste caso uma relação de parceria ao nível da distribuição e representação nacional.

#### ***2.3.4 Rivalidade Competitiva***

Tendo em conta o actual cenário de inexistência de concorrência directa no âmbito de centros de hospedagem de animais exóticos, a rivalidade competitiva será muito baixa. Efectivamente, a pouca concorrência existente ao nível de alojamento temporário pode ser considerada acessória, pois consiste em algum apoio que os familiares, amigos e conhecidos prestam, guardando os animais durante curtos espaços de tempo, e as clínicas veterinárias que, a título excepcional, aceitam alojar temporariamente os animais dos seus clientes.

Acredita-se, no entanto, que esta rivalidade competitiva terá tendência a aumentar, à medida em que surjam no mercado ofertas similares que possam satisfazer as necessidades dos donos de animais exóticos de estimação .

Relativamente à actividade de formação especializada em cuidados a ter com animais exóticos de estimação, a rivalidade competitiva será mais elevada, pois existem no mercado clínicas veterinárias que prestam formação neste âmbito. No entanto, apostando numa formação prestada com formadores com habilitações e experiências distintas entre si, nomeadamente com formadores provenientes de outros países que transmitam um conhecimento díspar da realidade nacional, é possível minimizar a intensidade desta competitividade.

## **2.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

O projecto CHAE visa ser um centro de hospedagem e de prestação de cuidados básicos a animais exóticos de estimação, assim como um centro de formação ao nível dos cuidados de manejo a ter com estes mesmos animais.

No que à hospedagem se refere, pela pesquisa efectuada a nível nacional, encontra-se apenas alguns hotéis de canídeos e felídeos que, como suplemento, hospedam certos animais exóticos, normalmente os de pequeno porte, assim como particulares que se dispõem a guardar os animais em sua casa. Nestas situações, não são espectáveis as condições necessárias a uma estadia óptima e adequada aos animais em questão, o que levanta aos donos dúvidas acerca do bem-estar do animal e que os pode inibir de recorrer a esses locais.

Também as clínicas veterinárias que se dedicam ao atendimento de animais exóticos de estimação, excepcionalmente, podem hospedar os animais dos seus clientes. No entanto, esta situação é muito pontual, porque as clínicas não têm instalações disponíveis para este tipo de serviço. Por outro lado, não são muitas as clínicas existentes no mercado que atendem este tipo de animais, pois estes requerem uma especialização, nomeadamente ao nível de veterinários especializados, meios de diagnóstico, instrumentos específicos e locais especializados na manipulação e recuperação destes animais [8]. Neste âmbito, pode-se referenciar duas tipologias de clínicas veterinárias, as que atendem em exclusivo os animais exóticos, como o Centro Veterinário de Exóticos do Porto e a Clínica Veterinária de Aves e Exóticos, e as que atendem todo o tipo de animais de estimação, mas possuem unidades de atendimento dedicadas aos animais exóticos, como a Clínica Veterinária Vetolaias e o Hospital Veterinário do Porto. Estas clínicas também prestam, aos donos dos animais, informações acerca dos cuidados de maneio a ter com o animal e pontualmente organizam formações dirigidas ao público em geral, com o mesmo objectivo.

Relativamente a outras entidades que prestem informação/formação para o público em geral, pela pesquisa realizada verificou-se que não existe mais oferta no território nacional. Existem as instituições de ensino superior, nomeadamente as de medicina veterinária, mas estas não são acessíveis à "pessoa comum" que deseja adquirir um animal exótico de estimação e saber como o deve manusear correctamente. Por outro lado, as instituições de ensino superior, pelo seu carácter mais generalista, condicionadas por terem de abranger um largo leque de tópicos acerca dos animais, não trata especificamente cada espécie de animal. O conhecimento deste tema é

normalmente adquirido *a posteriori* através de pós-graduações, estágios e formações em locais dedicados.

De realçar ainda, que todos os anos chegam à SPVS pedidos de realização de estágios com o objectivo de obterem formação e experiência no maneiço de animais selvagens. Por outro lado, quando a SPVS necessita de colaboradores nessa área, normalmente não encontra candidatos com conhecimento e/ou experiência na área, tendo que recorrer a colaboradores estrangeiros ou optando por formar os candidatos que demonstrem maior aptidão. Estes dados parecem demonstrar a existência de procura para este serviço, embora não seja possível dimensionar com exactidão essa procura.

## **2.5 ANÁLISE DE MERCADO**

Neste ponto, interessa avaliar a dimensão do mercado nacional aferindo quantos animais exóticos de estimação existem em Portugal e onde se encontra a sua maior concentração geográfica.

A avaliação da dimensão do mercado nacional de animais exóticos de estimação é deveras difícil, não sendo possível saber com exactidão quantos destes animais estão neste momento em Portugal. Esta dificuldade deve-se ao facto de muitas das pessoas que possuem estes animais não os declararem.

Portugal, no âmbito da Convenção CITES, está obrigado a apresentar à CE anualmente um Registo Nacional CITES que inclui uma relação de importações e exportações efectuadas no território, sendo o organismo responsável pela elaboração desses relatórios, o Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (ICNB) [20]. Assim, o governo Português regulamentou, através da Portaria n.º 7/2010 de 5 de Janeiro, as condições de organização, manutenção e actualização do Registo Nacional CITES e as condições do exercício das actividades que impliquem a detenção de várias espécies. Uma das imposições desta Portaria é a obrigatoriedade de registo de posse, por parte dos criadores, viveiristas, importadores, exportadores, reexportadores,

reembaladores e taxidermistas de espécimes de certas espécies animais [20]. Existem, contudo, numerosas outras espécies que, por não estarem enquadradas no âmbito da regulamentação em vigor, não estão sujeitas a este registo. A acrescentar a este facto, existe o tráfico ilegal que, como a própria denominação indica, serve o comércio e posse destes animais ilegalmente. Estes animais são mantidos no anonimato, sob pena dos mesmos serem apreendidos pelas autoridades competentes.

Pela análise dos relatórios nacionais CITES apresentados à CE, nos últimos 6 anos, é possível obter a seguinte relação de número de espécies importadas:

**Quadro 1:** Número total de espécimes importados por ano entre 2003 a 2008 e ratio de animais vivos

CLASSES	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	Nº Total de Animais Vivos	Ratio (Total de Animais Vivos vs Total de Animais)
<i>Mammalia</i>	433	348	2.346	4.180	2.745	3.395	13.447	48	0,40%
<i>Reptilia</i>	18.199	14.284	17.848	106.751	137.195	103.584	397.861	220.445	55,40%
<i>Aves</i>	57.136	121.721	106.010	6	15	38	284.926	284.923	100%
<i>Amphibia</i>	10	20	0	0	0	0	30	30	100%

Fonte: Rocha S., 2009

Apesar de, à data da elaboração deste trabalho, não estarem disponíveis os dados relativos ao ano de 2009, é contudo possível verificar que, em relação aos mamíferos e répteis, existe um crescendo no comércio dos animais legalmente transaccionados. Em relação às aves, o decréscimo é justificado com a proibição da importação em todo o espaço comunitário de aves selvagens vivas depois do surto de gripe aviária em 2005, o que resultou num *boom* da importação de répteis [28].

De salientar que, em relação aos mamíferos e répteis, nem todos estes valores correspondem a animais vivos. Só parte desta amostra, nomeadamente 0,4% para os mamíferos e 55,4% para os répteis é que são animais vivos (cf. Quadro 1), os restantes são troféus e materiais de origem animal, como peles. Por outro lado, parte destes animais não sobrevivem aos primeiros anos, quer seja por causas naturais, como doenças, quer seja por erros de manuseio dos seus donos que não estão informados acerca da forma e cuidados adequados ao manuseio dos seus animais.

Tal como referido anteriormente, deve-se ainda ter em conta os animais exóticos que não estão em extinção, em vias de extinção ou sob ameaça de extinção, e que portanto

não são objecto de obrigatoriedade de registo CITES, assim como o tráfico ilegal destes animais.

No âmbito da pesquisa electrónica efectuada, foi encontrada uma pequena sondagem efectuada *online* pelo Hospital Veterinário do Porto, em que questionava aos utilizadores da sua página de internet, "Qual o seu animal de estimação?" [29], sendo os resultados obtidos até à data, os apresentados no quadro seguinte.

**Quadro 2:** Número de votos e respectivo ratio, à sondagem "Qual o seu animal de estimação?"

	Nº de Votos	Ratio
Cão	721	58%
Gato	602	48%
Ave	69	6%
Réptil	22	2%
Roedor	65	5%

*Fonte: Hospital Veterinário do Porto, 2010*

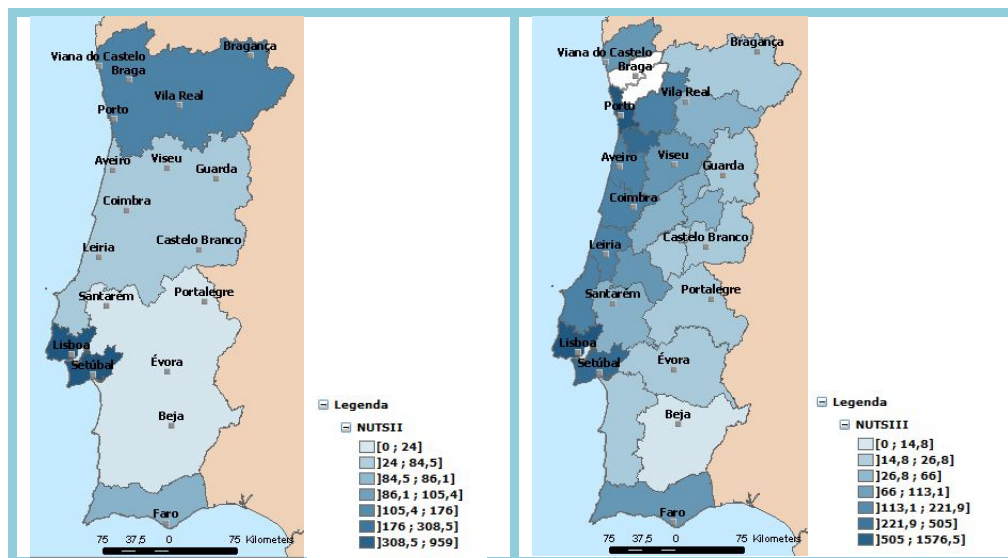
Pela análise desta pequena amostra de 1.253 votos, e pressupondo que cada pessoa que votou possui apenas um animal, podemos verificar que relativamente aos animais de estimação "tradicionais", a percentagem de animais exóticos é pequena. No entanto, assumindo que quem consulta e, sobretudo, interage numa página de uma clínica veterinária tem interesse nos serviços por ela prestados, esta amostragem é significativa, pois evidencia que efectivamente existem no mercado animais exóticos de estimação para os quais os seus donos procuram serviços que lhes prestem os cuidados que necessitam.

Analisando em particular a prestação de serviço de hospedagem de animais exóticos de estimação considera-se que este seja de interesse, pois à imagem do que acontece com os animais estimação "tradicionais", os donos quando têm de se ausentar por um espaço de tempo da sua habitação habitual preocupam-se com quem vão deixar os seus animais, sendo que muitos os entregam ao cuidado de familiares e amigos ou nos hotéis para cães e gatos existentes no mercado. Também na fase de avaliação prévia da possível viabilidade de um projecto como o CHAE, a decisão de avançar com o estudo foi baseada em comentários, feitos em fóruns de sites dedicados a animais exóticos

como o [www.coelhoanao.com/forum](http://www.coelhoanao.com/forum), sobre o desejo de que existisse este tipo de serviço.

Finalmente, outro factor a ter em conta na análise do mercado é aferir em que zona(s) do país se pode encontrar a maior concentração de animais exóticos de estimação, pois será nessa(s) zona(s) que será mais vantajoso e mais seguro criar um novo negócio de prestação de serviços a esses animais.

A demografia de Portugal continental está estruturada por três processos: litoralização, urbanização e bipolarização (cf. Figura 2). A migração da população do interior para as cidades do litoral sempre constituiu uma característica nacional, distribuindo-se ao nível das suas áreas urbanas [30,31], sendo as Áreas Metropolitanas do Porto (AMP) e de Lisboa (AML), as que apresentam maior densidade populacional com, em 2008, 893,4 e 959 habitantes/m<sup>2</sup>, respectivamente. De referir ainda que o Norte de Portugal é a região com maior densidade populacional, com 176 habitantes/m<sup>2</sup> (cf. Anexo, Quadro 24) [32].



Fonte: Base de dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, 2010

**Figura 2:** Densidade populacional (Nº/km<sup>2</sup>) por NUTS II e III, em 2008

Ambas as AM são centros urbanos que desempenham um papel chave como local privilegiado de concentração de serviços administrativos, de actividades económicas, educativas, culturais, de emprego qualificado, de centros de investigação (I&D) [30,31], entre outros, apresentado desta forma um crescimento populacional, entre 2001 e 2008, de 2,6% e 4,7% para a AMP e AML, respectivamente (cf. Anexo, Quadro 24) [32].

A nível económico, Portugal apresenta uma variação significativa de região para região, sendo líder a região Lisboa que representa 36,6% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, logo seguida pela região Norte que representa 28,3%. Também aqui se verifica a bipolarização do país, pois a Grande Lisboa juntamente com o Grande Porto, por si só, representam 43,2% do valor total de bens e serviços produzidos a nível nacional. Através da análise dos dados estatísticos verifica-se que a Grande Lisboa, em comparação com a média nacional, apresenta um PIR *per capita* elevado de 162,5% enquanto que o Grande Porto se fica pelos 100,7%. (cf. Anexo, Quadro 25) [32].

Em resumo pode-se concluir que as regiões da Grande Lisboa e o do Grande Porto, são as zonas mais apropriadas para a criação de um novo negócio. Efectivamente os indicadores de caracterização demográfica e económica de Portugal indicam que a maior concentração de população e com maiores indicadores de riqueza se encontram nestas regiões.

Por outro lado a heterogeneidade social e cultural das populações que aí vivem, aliada aos padrões de consumo e "jogo de aparências" que caracterizam as sociedades modernas, levam a uma constante procura de protagonismo atingido pelo estilo de vida que evidenciam, nomeadamente pelo níveis de conforto, bem-estar, qualidade de vida e bens possuem [33].

De notar que esta conclusão, acerca da melhor localização, também é corroborada quando se verifica que actualmente as clínicas veterinárias com serviços direccionados aos animais exóticos de estimação se encontram localizadas exclusivamente nas regiões da Grande Lisboa e do Grande Porto, e que as entrevistas realizadas a médicos veterinários também evidenciaram este facto.

## **2.6 ANÁLISE SWOT**

Após a análise estratégica interna e externa efectuada neste capítulo, pode-se agora identificar as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas, deste projecto:

### ✓ **Pontos Fortes**

- Formação académica, experiência científica e técnica e motivação da equipa que compõe a entidade promotora;
- Experiência no maneo e gestão de um centro de acolhimento e recuperação de animais selvagens;
- Conhecimento da realidade actual acerca dos serviços disponíveis para prestação de cuidados a animais exóticos de estimação;
- Rede de contactos nacional e internacional ao nível de prestadores de cuidados a animais exóticos.

### ✓ **Pontos Fracos**

- Necessidade de criação de instalações próprias e adaptadas ao alojamento de animais exóticos de estimação.

### ✓ **Oportunidades**

- Crescente aumento do número de animais exóticos de estimação;
- Crescente aumento do consumo de bens e serviços dedicados aos animais exóticos de estimação;
- Inexistência de centros dedicados à hospedagem de animais exóticos de estimação;
- Insuficiente número de pessoas com formação e conhecimentos nos cuidados de manuseamento de animais exóticos;
- Incentivos nacionais para a criação de empresas.

### ✓ **Ameaças**

- Cenário económico-financeiro desfavorável;
- Restrições legais ao comércio e posse de animais exóticos;
- Previsível emergência de concorrentes.

Em conclusão, pode-se verificar que o projecto CHAE tem algumas fraquezas e ameaças, mas que devidamente acauteladas estas poderão ser suplantadas pelas suas forças e oportunidades.

Com efeito, apesar da necessidade de investimento inicial nas infra-estruturas para acolher os animais exóticos de estimação, parte deste investimento pode ser objecto de financiamento no âmbito das medidas actualmente disponíveis que visam promover a criação de novas empresas com potencial económico.

Por outro lado, o actual cenário económico-financeiro desfavorável, apesar de poder condicionar o consumo de bens e serviços dedicados aos animais exóticos de estimação, a análise de mercado realizada evidencia um crescente aumento do número destes animais e consequentemente os seus donos, ou pelo menos os mais diligentes, tenderão a sempre providencia-lhes os bens e serviços necessários ao seu bem-estar.

Relativamente à previsível emergência de concorrentes, não existe forma de acautelar esse ponto. No entanto, sendo o CHAE o primeiro centro nacional dedicado à hospedagem de animais exóticos de estimação e apostando na qualidade e diferenciação de serviço de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, terá vantagem em relação à concorrência. Do contacto que a SPVS vem tendo com diversos donos de animais de estimação, uma grande parte prescinde de recorrer a locais que possam ser mais acessíveis, a nível de preço e/ou localização, em favor de locais que já conhecem e que sabem que os seus animais são bem tratados e estimados.

Por último, a insuficiência de pessoas com formação e experiência em prestar cuidados aos animais exóticos é mais uma vantagem para o projecto CHAE, uma vez que este conta com a participação e envolvimento da SPVS que actualmente mantém e gere um centro de acolhimento e recuperação de animais selvagens e dispõe de uma equipa experiente no maneo deste animais, assim como possui uma rede alargada de contactos nacionais e internacionais de entidades e pessoas informadas e experientes neste âmbito.

Após realizada a análise das forças ambientais envolventes ao projecto CHAE, interessa prosseguir com a definição das opções estratégicas do projecto, as quais serão abordadas no capítulo seguinte.



### CAPÍTULO III: O PROJECTO CHAE

---

*"As Peter Drucker says, it's all about customers. Without customers, there can be no business. Without satisfying what the customers want or need, there will be no customers" [13].*

A lição é que o empreendedor deve ser meticulosamente claro sobre quem faz o mercado-alvo que procura servir e quais os benefícios que proporciona que outras soluções não oferecem. Sem benefícios não haverá clientes. Sem clientes, não haverá negócio [13].

O capítulo anterior versava sobre as forças ambientais e internas que podem condicionar o sucesso ou insucesso da estratégia empresarial. Neste capítulo, abordar-se-á as opções estratégicas do projecto CHAE que visam obter vantagem competitivas sobre os seus competidores.

Em primeiro lugar, procedeu-se à caracterização da ideia de negócio identificando o que o projecto vai oferecer, a quem se destina os serviços prestados pelo projecto CHAE por quem, onde e como serão prestados os serviços (secção 3.1). Com efeito, sem ter uma

clara ideia de todos estes parâmetros não é possível definir uma estratégia eficaz que vá de encontro às expectativas e necessidades dos clientes-alvo, nem avaliar os recursos necessários à execução do projecto.

Ao nível da definição da estratégia (secção 3.2) é fundamental definir: quais os objectivos do projecto e identificar as linhas estratégicas e operacionais a seguir pela equipa do projecto; qual o seu mercado-alvo, posicionamento pretendido e identificação de vantagens competitivas face à concorrência; quais os seus factores críticos de sucesso que condicionarão a valorização pelo mercado-alvo dos seus serviços; e finalmente, qual a estratégia de marketing utilizada para atingir e satisfazer o mercado-alvo, nomeadamente ao nível da política de serviço, de preço, de distribuição e de comunicação.

Por último, são apresentadas as projecções económico-financeiras do projecto CHAE (secção 3.3), em termos de custos-benefícios e de fluxos e condições financeiras, demonstrando as fontes de financiamento potenciais, o investimento e capital inicial, os custos financeiros e o plano financeiro e balanços previsionais, concluindo-se com a análise de sensibilidade e avaliação final do projecto.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA IDEIA DE NEGÓCIO**

O conceito de negócio do projecto CHAE, consiste num centro de referência exclusivamente dedicado aos animais exóticos de estimação, prestando serviços de hospedagem e cuidados básicos aos animais e de formação especializada.

#### ***3.1.1 Descrição dos Serviços e Produtos (o quê?)***

Nas instalações do CHAE, decorrerão diversas actividades, as quais se descrevem a seguir:

- ✓ **Serviço de hospedagem:** consiste, tal como o nome indica, em alojar temporariamente os animais exóticos de estimação em condições físicas e ambientais adequadas a sua espécie.
- ✓ **Serviço de prestação de cuidados básicos:** consiste numa unidade de higiene corporal, onde serão prestados cuidados básicos como lavar, cortar unhas, tosquiar, entre outros, e numa unidade de preparação de alimentos onde serão diariamente preparadas as refeições dos animais hospedados.
- ✓ **Serviço de formação:** consiste na prestação de formações de cariz teórico e/ou prático e serão ministrados cursos especializados e direccionados para os cuidados e ecologia dos animais exóticos de estimação.
- ✓ **Venda de produtos:** consiste na venda de produtos alimentares, acessórios, produtos de higiene, entre outros, direccionados exclusivamente às diversas espécies de animais exóticos.

### ***3.1.2 Descrição dos Colaboradores (por quem?)***

A equipa promotora é constituída por três elementos, os quais comportam os três pilares fundamentais para o desenvolvimento da nova estrutura, a gestão, a técnica e a educação. São eles:

- ✓ **José Vingada - Coordenador Científico e Técnico:**
  - Professor Auxiliar do Departamento de Biologia da UM;
  - Sócio Fundador e Presidente da Direcção da SPVS;
  - Doutor em Ciências, pela UM em Janeiro de 2006
  - Mestre em Ecologia Animal, pela Universidade de Coimbra em Janeiro de 1996;
  - Licenciado em Biologia, especialização em Ecologia e Recursos Zoológicos pela Faculdade de Ciências da UP em Setembro de 1991;
  - Editor da Revista Científica *Wildlife Biology in Practice*, desde 2005;
  - Sócio Fundador e Gestor da Empresa Naturgest, entre 1995 e 2000.

- ✓ **Ana Lúcia Conceição** - Coordenadora de Formação e Educação Ambiental:
  - Coordenadora da Unidade de Educação Ambiental da SPVS;
  - Mestre em Ecologia Aplicada, pela UP em 2008, tendo realizado a respectiva tese na área da Educação Ambiental;
  - Licenciada em Biologia Aplicada, pela UM, em 2004;
  - Possui o Certificado de Aptidão Profissional (CAP);
  - Possui o Curso de Formação de Monitores de Educação Ambiental da Associação Portuguesa de Educação Ambiental.
  
- ✓ **Célia Tavares** - Gestora Financeira e Logística:
  - Gestora de Projectos de Investigação e Desenvolvimento da SPVS;
  - Mestranda em Economia e Administração de Empresas pela Faculdade de Economia da UP;
  - Licenciada em Engenharia Biológica pela UM em Dezembro de 1995;
  - Promotora da *Spin-off* Académica ByZymo, entre 2006 e 2008;
  - Sócia Fundadora da Empresa Biotool, entre 2003 e 2005;
  - Gestora do Núcleo de Prestação de Serviços Especializados do Centro de Biologia da UM, entre 2002 e 2007.

José Vingada será o presidente da administração do CHAE, não aportará encargos financeiros para o projecto mas será o elemento fulcral no projecto como orientador e facilitador nomeadamente, ao nível da elaboração de programas e acções que visem o bem-estar dos animais hospedados e ao nível da colaboração com a comunidade científica que estuda a ecologia dos animais exóticos. Já os restantes dois elementos representarão em conjunto a direcção do CHAE e os seus encargos financeiros serão suportados pelo projecto. Um dos elementos, Célia Tavares, será responsável pela gestão do CHAE, nomeadamente a nível da gestão financeira e de aprovisionamento das necessidades diárias. O outro elemento, Ana Lúcia Conceição, será responsável pela organização da formação e gestão diária do alojamento dos animais. O contacto com potenciais clientes e clientes será realizado em conjunto, e será gerido consoante as questões e necessidades, funcionais e/ou técnicas, destes.

Para executar o projecto CHAE será ainda necessário contratar dois enfermeiros veterinários a tempo inteiro e um médico veterinário a tempo parcial, em regime de prestação de serviços.

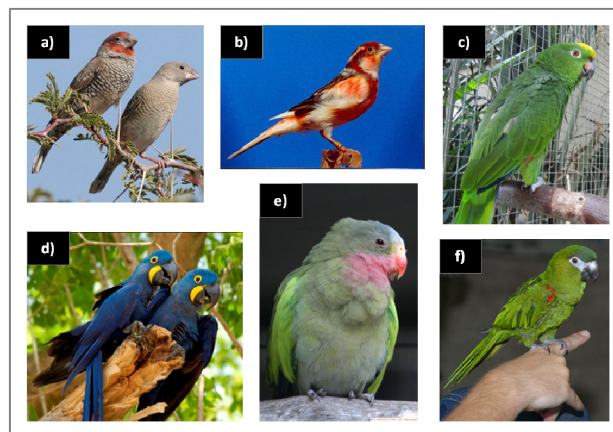
Todos as restantes necessidades, nomeadamente de manutenção do CHAE, serão efectuados com recursos externos, mediante contratos de prestação de serviços.

### **3.1.3 Descrição dos Hóspedes (quais são?)**

Tal como anteriormente neste referido neste estudo, o termo exótico refere-se a qualquer animal raro ou invulgar, que não seja o tradicional animal de estimação como o cão e o gato.

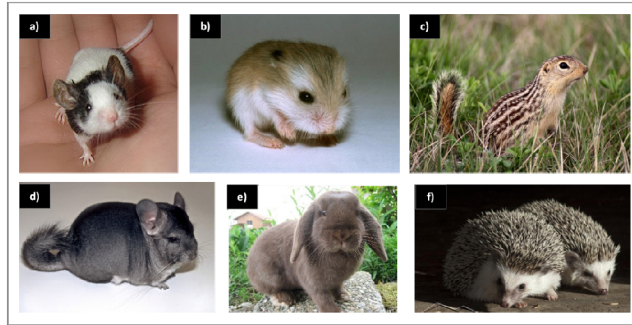
Assim, o serviço a prestar engloba várias valências com vista a prestação de cuidados especializados a diversas espécies de animais exóticos de estimação, nomeadamente:

✓ **Aves** (Canários, Periquitos, Estorninhos, Papagaios, Araras, etc.)



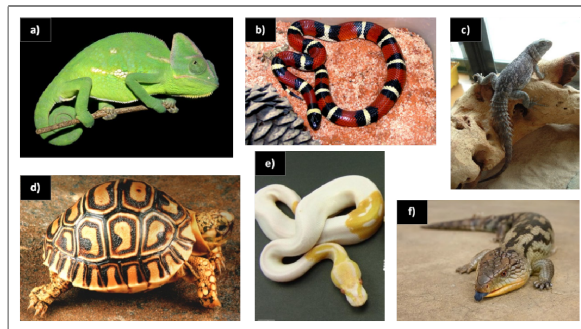
**Figura 3:** Algumas espécies de aves: a) Degolado-de-cabela-vermelha; b) Canário-arlequim-português; c) Papagaio-campeiro; d) Arara-azul-grande; e) Periquito-princesa; f) Arara-nanica

✓ **Mamíferos** (Murganhos, Ratos, Hamsters, Coelhoos, Chinchilas, etc.)



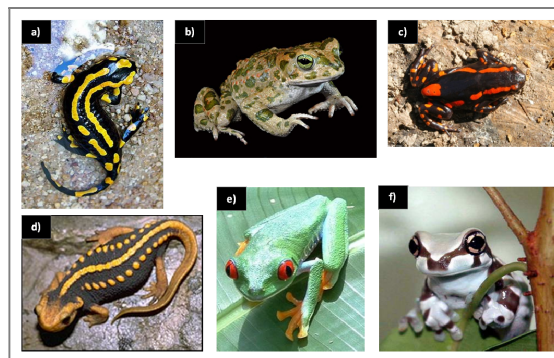
**Figura 4:** Algumas espécies de mamíferos: a) Murganho; b) Hamster Roborovski; c) Esquilo-de-treze-linhas; d) Chinchila; e) Coelho-anão; f) Ouriço-cacheiro-africano

✓ **Répteis** (Tartarugas, Lagartos, Serpentes, etc.)



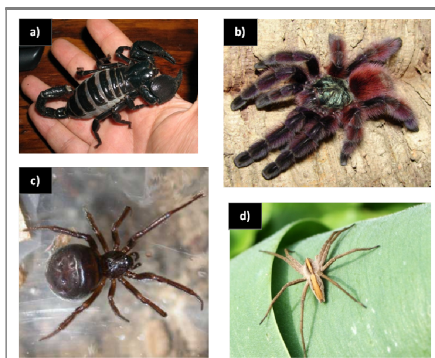
**Figura 5:** Algumas espécies de répteis: a) Camaleão do Yemen; b) Cobra-falsa-coral; c) Iguana de Madagáscar; d) Tartaruga-leopardo-africana; e) Pitão-real; f) Lagarto-de-língua-azul

✓ **Anfíbios** (Tritões, Rãs, Sapos, etc.)



**Figura 6:** Algumas espécies de anfíbios: a) Salamandra-de-fogo; b) Sapo-comum-africano; c) Sapo-de-duas-listas; d) Tritão-mandarim; e) Rã-arborícola-de-olhos-vermelhos; f) Rã-de-leite-amazônica

- ✓ **Artrópodes** (Aranhas, Escorpiões, etc.)



**Figura 7:** Algumas espécies de artrópodes: a) Escorpião-imperador; b) Tarântula-de-patas-rosas das Antilhas; c) Aranha-de-água; d) Aranha-de-jardim

### **3.1.4 Descrição das Instalações (como?)**

O centro a criar irá ser constituído por duas áreas distintas, uma de acesso geral e livre, e outra de acesso restrito, onde só poderão entrar pessoas autorizadas e funcionários.

- ✓ As **áreas de acesso geral** serão compostas por:
- Sala de Recepção e de Exposição de Produtos (40 m<sup>2</sup>);
  - Sala Administrativa para Escritórios (40 m<sup>2</sup>);
  - Sala Polivalente para Formação e Reuniões (40 m<sup>2</sup>);
  - Sala de Atendimento (20 m<sup>2</sup>);
  - Sala de Higiene Corporal (20 m<sup>2</sup>);
  - Balneários (30 m<sup>2</sup>).
- ✓ As **áreas de acesso restrito** serão constituídas por:
- Biotério (20 m<sup>2</sup>);
  - Sala de Preparação de Alimento (40 m<sup>2</sup>);
  - Unidade de Alojamento de Aves (55 m<sup>2</sup>);
  - Unidade de Alojamento de Mamíferos (40 m<sup>2</sup>);
  - Unidade de Alojamento de Répteis (55 m<sup>2</sup>);
  - Unidade de Alojamento de Anfíbios (15 m<sup>2</sup>);

- Unidade de Alojamento de Artrópodes (15 m<sup>2</sup>);
- Unidade Externa (120 m<sup>2</sup>).

As instalações obedecerão a todos os requisitos necessários a uma óptima e saudável estadia dos animais, sendo licenciadas pelas autoridades competentes, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 276/2001, de 17 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 315/2003 de 17 de Dezembro, a Lei n.º 49/2007 de 31 de Agosto e o Decreto-Lei n.º 255/2009, de 24 de Setembro.

### ***3.1.5 Localização (onde?)***

Após a análise efectuada no capítulo anterior verificou-se que a região da Grande Lisboa, logo seguida pela região do Grande Porto, é onde se encontra a maior concentração de população a nível nacional, com mais elevados indicadores de riqueza e com um estilo de vida urbano, sendo por isso a mais adequada a criação do CHAE.

No entanto, sendo a área de maior movimentação dos elementos da equipa promotora do projecto a região Norte, concluiu-se que seria estrategicamente mais vantajoso optar pela região do Porto. Por outro lado, encontrar-se-á no centro do eixo litoral que liga o maior centro urbano nacional, a Grande Lisboa, e a Galiza, no noroeste de Espanha. A Galiza, pela pesquisa realizada através da internet, apresenta lacunas, em termos de serviços disponíveis aos animais exóticos, muito semelhantes às portuguesas.

Apesar da Grande Lisboa e a Galiza (nomeadamente a zona de Vigo) distarem do Grande Porto 300 e 200 km, respectivamente, esta não deverá constituir ser um factor proibitivo visto que, actualmente a rede viária está bem desenvolvida e a circulação entre este eixo litoral está muito facilitada. Isto, associado ao facto de muitos donos considerarem o seu animal de estimação como um membro da família, tendo com estes uma forte ligação, não é de estranhar que muitos donos, em especial aqueles mais dedicados aos seus animais, não considerem impeditiva a realização de uma deslocação média para acederem a um serviço que garanta o bem-estar do animal.

Dentro do Grande Porto, optar-se-á por uma zona (ainda a decidir) que conjugue os elementos necessários à construção do CHAE - o orçamento, espaço disponível e envolvente - uma vez que o CHAE necessitará de espaço ao ar livre onde se possa manear os animais, de forma mais usual possível e onde não haja um elevado ruído ambiental.

### ***3.1.6 Mercado-Alvo (para quem?)***

Considera-se que o mercado-alvo é distinto, consoante a procura seja pelos serviços de hospedagem e de cuidados básicos, pelos serviços de formação ou pelo fornecimento de produtos dedicados.

Assim, o mercado-alvo dos serviços de hospedagem e de cuidados básicos é composto por todos os donos de animais exóticos de estimação, que procuram soluções de alojamento temporário para os seus animais e/ou serviços que prestem os cuidados de higiene corporal que eles não podem, não querem ou não sabem realizar aos seus animais.

Já relativamente aos serviços de formação, o mercado-alvo é mais diversificado. Em parte, é também constituído pelos donos dos animais que pretendem conhecer os cuidados e a ecologia dos seus animais. Outra parte, é composta pelo público em geral motivado pela curiosidade e gosto pela área em questão. E finalmente uma terceira parte, é constituída por estudantes da área de veterinária e por auxiliares, enfermeiros e médicos veterinários que pretendam obter formação ou aprofundar os seus conhecimentos nesta área.

Por último, o fornecimento de produtos dedicados aos animais exóticos de estimação terá como mercado-alvo, mais uma vez, os donos dos animais que pretendem comprar produtos alimentares, produtos de higiene e acessórios diversos.

## **3.2 DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **3.2.1 Objectivos**

O objectivo global do CHAE é ser um centro de excelência, garantindo serviços de hospedagem e cuidados básicos a animais exóticos de estimação e prestando formação especializada sobre os cuidados necessários e ecologia desses mesmo animais.

Mais especificamente os objectivos estratégicos e respectivos objectivos operacionais são:

- ✓ **Promover a hospedagem e cuidados básicos de animais exóticos de estimação**
  - Criação de base de dados de potenciais clientes;
  - Divulgação do CHAE aos clientes-alvo;
  - Atrair clientes em número suficiente que permita a rendibilidade do projecto;
  - Estabelecer protocolos de parceria com entidades que funcionem como suporte ao desenvolvimento do projecto.
  
- ✓ **Desenvolver as actividades previstas de forma a proporcionar o bem-estar dos animais exóticos de estimação e o reconhecimento dos seus donos**
  - Garantir a execução de todas as obrigações técnicas e legais necessárias ao bom andamento do CHAE;
  - Garantir o correcto maneiio dos animais hospedados no CHAE;
  - Avaliar a satisfação dos clientes, através da realização de inquérito, pós-serviço, com vista a melhoria contínua dos serviços prestados.
  
- ✓ **Promover o conhecimento técnico-científico no âmbito dos cuidados e ecologia dos animais exóticos de estimação**
  - Realizar acções de formação de qualidade técnica e científica de excelência;
  - Promover a educação e sensibilização no que respeita à preservação da biodiversidade.

### ***3.2.2 Posicionamento***

O projecto CHAE pretende ser um centro de excelência, no que aos animais exóticos de estimação diz respeito, sendo esta a sua proposta de valor e consequentemente o seu posicionamento.

Pretende-se que o mercado-alvo perceba o CHAE como um centro de referência, ao qual podem recorrer sem receio e onde podem esclarecer as suas dúvidas e acalmar os seus anseios que, no âmbito da actuação do CHAE, a equipa tudo fará para corresponder da melhor forma às suas expectativas. De facto, dos contactos com alguns donos e em fóruns dedicados aos animais de estimação como [www.felinus.org/forum](http://www.felinus.org/forum) e [www.mundodosanimais.com/foruns](http://www.mundodosanimais.com/foruns), os donos mais extremos com os seus animais expressam receios de deixar os seus animais ao cuidado de quem não conhecem.

### ***3.2.3 Factores Críticos de Sucesso***

Para o projecto CHAE considera-se que os Factores Críticos de Sucessos, são dois: a fiabilidade e a qualidade.

Efectivamente, é extremamente importante que o mercado-alvo confie na qualidade dos serviços prestados. Quando um cliente recorre ao CHAE deverá sentir total confiança e segurança em deixar o seu animal de estimação aos cuidados da equipa. Deverá sentir que se pode ausentar, quer seja de férias, a trabalho ou outra qualquer situação, que quando voltar encontrará o seu animal cuidado e em perfeito estado de saúde. Por outro lado, ao nível da formação, o cliente deverá considerar que as acções ministradas são efectivamente uma mais valia para a sua formação e conhecimento.

Para atingir isto, o CHAE deverá apostar na manutenção de uma cultura organizacional coesa e forte, na formação constante dos colaboradores e na manutenção de um relacionamento de excelência com o cliente, esclarecendo, informando e fidelizando. Será de extrema relevância identificar constantemente as necessidades do cliente e aferir permanentemente da sua satisfação ou insatisfação.

### ***3.2.4 Estratégia de Marketing***

As políticas de marketing planeadas estão centradas no primado do cliente, o que implica ter como ponto de partida, o conhecimento do mercado-alvo e, logo, das necessidades, desejos e valores dos seus potenciais clientes, organizando-se de forma a corresponder às suas expectativas.

#### **3.2.4.1 Política de Serviço**

O *core* dos serviços do CHAE será a hospedagem de animais exóticos de estimação e a formação especializada neste âmbito. Como suporte, serão prestados serviços de cuidados básicos e serão comercializados produtos exclusivamente direccionados aos animais aí manuseados.

Pretende-se que o serviço a prestar seja percebido como um serviço de elevado valor e, dessa forma, maximizar a fidelização do cliente. Aos serviços base serão associados serviços suplementares, indo de encontro às necessidades do cliente, incrementando o *core* dos serviços e criando mais valor para o consumidor sem prejuízo da rentabilidade da empresa

Assim, nas instalações do CHAE, as actividades propostas terão as seguintes especificidades:

#### **✓ Serviço de Atendimento e Hospedagem**

A actividade de atendimento será um suporte ao serviço de hospedagem, e consistirá na recepção e atendimento às pessoas e respectivos animais que cheguem ao CHAE. Neste primeiro contacto, na sala de atendimento será realizado um primeiro exame aos animais, que visa o correcto encaminhamento e manipulação do animal, e será disponibilizada toda a informação relativa ao funcionamento e regras do centro.

Posteriormente os animais serão encaminhados para a área de alojamento, de acesso restrito. Esta área será compartimentada e modulada em função dos animais que irá receber. Cada classe animal terá uma unidade especialmente adaptada às suas exigências, nomeadamente em termos de temperatura, humidade, luz e som. Cada

unidade terá espaços para colocar gaiolas, terrários ou aquários consoante a espécie em questão. Terá também espaços já equipados com equipamentos adequados e espaços vedados, ao ar livre, para possibilitar passeios diários, caso o animal necessite.

Em todas as unidades de alojamento existirão câmaras cujo objectivo será possibilitar que os donos dos animais hospedados possam ter contacto visual, em tempo real, com os seus animais de estimação. No entanto, esta visualização é um serviço que requer solicitação prévia, de forma a que câmara possa ser ajustada e o cliente tenha contacto visual apenas com seu animal de estimação.

A área de alojamento também comportará duas unidades de apoio à estadia dos animais, nomeadamente a unidade de higiene corporal, onde poderão ser prestados cuidados básicos como lavar, cortar unhas, tosquiar, entre outros, e a unidade de preparação de alimento onde serão diariamente preparadas as refeições dos animais hospedados.

#### ✓ **Serviço de Formação**

A actividade de formação será um pilar de desenvolvimento do negócio, pois irá funcionar como ponto de divulgação do centro, pela divulgação das formações a ministrar e pela fidelização dos formandos que poderão ser futuros clientes e/ou ser eles próprios o meio de divulgação.

As formações ministradas terão um cariz teórico e/ou prático e serão cursos especializados e direccionados para os cuidados e ecologia dos animais exóticos de estimação. Para leccionar estes cursos serão convidados formadores nacionais e/ou estrangeiros com experiência e conhecimento relativamente à área em questão. Outra tipologia de formação será a realização de estágios, onde os formando assumirão responsabilidades que lhe serão previamente atribuídas. Durante um período de tempo, os formandos irão adquirir experiência fazendo, ou seja, irão trabalhar no CHAE, experimentando todas as tarefas a realizar, desde a preparação de alimento ao maneo dos animais.

### ✓ **Venda de Produtos**

Esta actividade será centrada na venda de produtos alimentares, acessórios, produtos de higiene, entre outros, direccionados exclusivamente às diversas espécies de animais exóticos. Pretende-se estabelecer parcerias com fornecedores nacionais e internacionais e apostar em produtos de renome mas com pouca distribuição em território nacional.

A nível dos produtos alimentares, um dos alimentos com maior procura e que necessita de maiores cuidados, requerendo mesmo regras estritas de criação, para evitar contaminações e consequente transmissão de doenças, é o alimento vivo. Muitos dos animais em questão necessitam de alimento vivo na sua dieta, sendo parte destes alimentos produzidos no CHAE, no biotério. O biotério, pela exigência das condições aí a manter, será uma área muito restrita e sensível sujeita a cuidados acrescidos, pois a não contaminação do alimento aí produzido tem de ser assegurada.

A nível dos acessórios, apostar-se-á na venda de produtos para a construção de terrários e aquários, estando previsto o estabelecimento de parcerias com construtores de terrários e aquários, que possam prestar esse serviço aos clientes.

#### **3.2.4.2 Política de Preço**

Os preços serão estabelecidos de forma segmentada de acordo com os animais que os respectivos donos trarão ao CHAE, visto que as espécies em causa têm diferentes dimensões e principalmente, diferentes condições de maneoio. Também entrará em linha de conta o número de animais, o tempo de permanência e os serviços acessórios que o cliente solicitar, nomeadamente o transporte do animal, o acesso à visualização em tempo real, entre outros a desenvolver decorrentes das solicitações. Para a formulação deste preço foi ainda tido em conta os preços praticados no mercado pelos hotéis de cães e gatos.

Considera-se que os animais que apenas requeiram uma gaiola/terrário/aquário pequeno, sejam alojados no CHAE na sua própria e habitual gaiola/terrário/aquário,

causando assim o menor stress possível ao animal. Os restantes animais que requirem um alojamento de maiores dimensões (médias ou grandes) o CHAE usará as suas próprias gaiolas/terrários/aquários, adaptados aos hábitos dos animais a receber.

Assim, o preço mais baixo (5 €/dia) será no caso dos animais de pequeno porte, que não requerem muita interacção e que ficam alojados na sua própria gaiola/aquário/terrário, pois os donos já os entregam devidamente acondicionados. Os preços médio e alto (10 e 20 €/dia) são no caso de animais de médio e grande porte que requerem gaiolas/aquários/terrários de maiores dimensões e mais apetrechados, fornecidos pelo CHAE. No caso específico dos reptéis os preços sofrem um acréscimo de 5 €/dia, pois estes animais requerem cuidados adicionais, nomeadamente a nível do controlo de humidade e temperatura.

**Quadro 3:** Tipologia, capacidade máxima e preços de hospedagem de animais exóticos de estimação

CLASSES	Tipologia	Capacidade Máxima (nº)	Preço Diário por Animal (€)
<i>Mammalia</i>	Terrários/gaiolas pequenas	20	5
	Terrários/gaiolas médias	20	10
<i>Reptilia</i>	Terrários/aquários pequenos	20	15
	Terrários/aquários grandes	10	25
<i>Aves</i>	Gaiolas pequenas	30	5
	Gaiolas médias	12	15
	Gaiolas grandes	8	20
<i>Amphibia</i>	Terrários/aquários pequenos	30	5
<i>Arthropoda</i>	Terrários/aquários pequenos	30	5

Incluído no serviço, os donos receberão, via correio electrónico, diariamente uma foto do seu animal e, se assim o pretenderem, poderão vê-lo em tempo real, utilizando a tecnologia de video-chamada. A video-chamada será um serviço adicional e terá um custo de 10€ por cada vinte minutos.

Também incluído no serviço está a alimentação dos animais. No entanto, se o animal necessitar de cuidados alimentares especiais, que requirem, por exemplo uma ração específica, o dono deverá fornecer essa ração.

Por último, será disponibilizado o serviço de recolha e entrega ao domicílio do animal. Para tal, ter-se-á uma viatura adaptada ao transporte de animais exóticos, e o custo será de 0,40€/Km.

Ao nível da formação de teórica e/ou prática, será ministrada a grupos de 10 a 15 formandos e o preço foi baseado no preço actualmente praticado no mercado. Os estágios, são aqui considerados como uma formação unipessoal e de cariz totalmente prática que se prevê ter uma duração mínima de 10 a 15 dias. Visto que actualmente não existem em Portugal entidades que prestem esta tipologia de formação, o preço foi obtido mediante uma estimativa do custo-benefício obtido. De facto, se o formando optar por esta metodologia, obterá experiência no manuseio de diversas espécies, o que se revelará mais completo e o custo será muito inferior (cerca de 375 euros) ao que teria que custear para obter formação prática e/ou teórica em cada uma das questões que envolve o manuseio dos diferentes animais (cerca de 875 euros, por cinco formações teórico-práticas, uma por cada classe de animal, de dois dias cada).

**Quadro 4:** Preços de formação

Tipologia		Por hora(€)	Por dia (€)
Formação teórica e/ou prática	Formador nacional	10	--
	Formador internacional	15	--
Estágio	--	--	30

A nível da venda de produtos, visto este ser um serviço complementar, apostar-se-á em produtos de elevada referência destinados aos animais exóticos de estimação, e os preços praticados serão de acordo com o regime de obtenção de 40% de lucro sobre o Preço de Venda ao Público.

### **3.2.4.3 Política de Distribuição**

A velocidade e conveniência do momento e o lugar da entrega dos serviços estão a tornar-se, um dos determinantes mais importantes na escolha por parte dos consumidores.

O CHAE deverá ser localizado na segunda maior área de concentração demográfica de Portugal, a AMP, pretendendo-se deste modo chegar ao maior número de pessoas potencialmente possuidoras de animais exóticos de estimação.

Por outro lado, as instalações estarão sempre disponíveis para visitas de potenciais clientes, onde estes poderão ter contacto com o local e com os colaboradores que serão responsáveis pela estadia e manejo do seu animal, assim como poderão obter esclarecimentos sobre todas as questões que tiverem.

#### **3.2.4.4 Política de Comunicação**

Uma comunicação eficaz é essencial para uma boa promoção do centro, desempenhando papéis de fornecimento de informação necessária e de persuasão dos clientes-alvo dos benefícios dos serviços. A comunicação do CHAE será veiculada através de publicidade, do trabalho de relações públicas e da internet.

Como o projecto CHAE tem diferentes serviços, adaptará o seu plano comunicacional aos diferentes clientes-alvo que se movimentam em diferentes locais, nomeadamente:

- ✓ **Associações de criação de animais**, como a Federação Ornitológica Nacional Portuguesa e o Clube dos Amigos dos Porquinhos-da-Índia;
- ✓ **Associações de defesa e protecção de animais**, como a Sociedade Protectora dos Animais e a União Zoófila;
- ✓ **Hotéis caninos e felinos**, como o Holidaypet e a Quinta de Quires;
- ✓ **Empresas de comércio de animais e de produtos para os mesmos**, como a Zoofeira e a Ornimundo;
- ✓ **Clínicas veterinárias**, como o Centro Veterinário de Exóticos de Porto e a Clínica Veterinária de Aves e Exóticos;
- ✓ **Entidades de ensino em veterinária**, como a Universidade de Trás-os-Montes e a Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade Técnica de Lisboa;
- ✓ **Sites de redes sociais**, como [www.facebook.com](http://www.facebook.com) e [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com);
- ✓ **Fóruns relativos a animais**, como o [www.mundodosanimais.com/foruns](http://www.mundodosanimais.com/foruns) e o [cidadedodosanimais.com/forum](http://cidadedodosanimais.com/forum);

- ✓ **Blogs relativos a animais**, como o [blogdosbichos.blogs.sapo.pt](http://blogdosbichos.blogs.sapo.pt) e o [revistacaesecompanhia.blogspot.com](http://revistacaesecompanhia.blogspot.com);
- ✓ **Revistas relativas a animais**, como a *Instinto* e a *Mundo dos Animais*.

A primeira acção ao nível do plano de comunicação será a concepção do logótipo, do site próprio e do material publicitário, como panfletos e desdobráveis, pois estes serão os "cartões de visita" nas acções posteriores. Estes suportes deverão ser atractivos, funcionais e vincularão informação de interesse e adequada ao mercado-alvo. Com efeito, o site será estruturado de forma a que cada cliente-alvo possa aceder facilmente à sua área de interesse e serão concebidos diferentes materiais consoante o serviço a divulgar seja o da hospedagem ou da formação. O site será desenvolvido pelo técnico informático responsável pela dinamização das actividades na internet da SPVS, numa base de partilha de recursos, e para desenvolver a concepção gráfica e impressão dos panfletos e desdobráveis (500 exemplares/por ano/por cada tipo) recorrer-se-á a um *designer*, prevendo-se um custo de 3.000 €/ano.

Numa primeira abordagem ao mercado serão realizadas campanhas de divulgação via e-mail, fax ou CTT, consoante os casos e dados disponíveis, assim como serão iniciados contactos nas diversas redes sociais, fóruns e blogosfera. Aumentando posteriormente de intensidade serão elaborados, pela equipa do CHAE, artigos e/ou boletins informativos para distribuição gratuita no centro (impressão de 400 exemplares, representando um custo de 300 €/ano) e para inclusão em *sites* e revistas *online* dedicadas a matérias relacionadas com os animais de estimação. Também está previsto a colocação de anúncios nestes sites e revistas *online* (6 anúncios, representam um custo de 300 €/ano).

Ao mesmo tempo que decorrem as acções posteriormente definidas, serão estabelecidos contactos pessoais com os responsáveis das entidades de interesse com o objectivo de divulgar as actividades do CHAE e de persuadi-los a divulgá-lo. Ao nível das associações de defesa e protecção de animais e das entidades de ensino, como não têm cariz comercial, prevê-se que a divulgação possa ser feita por uma questão de informação de disponibilidade aos seus associados e estudantes. Efectivamente, quando se visitam este tipo de entidades estão sempre disponíveis panfletos para quem quiser consultar e levar. Nas restantes entidades, será necessário conduzir as reuniões de forma

a perceber o que elas mais valorizam e que parcerias se poderão estabelecer, que podem ser ao nível de partilha de serviços e/ou produtos ou ao nível da concessão de descontos aos seus clientes ou associados.

### **3.3 PLANO ECONÓMICO-FINANCEIRO**

O IAPMEI no âmbito das suas actividades, tem como objectivo agenciar condições favoráveis para o reforço do espírito e da competitividade empresarial [27]. Assim, no âmbito do seu programa FINICIA, que visa facilitar o acesso a soluções de financiamento, disponibiliza um modelo Económico Financeiro [34] o qual foi utilizado para realizar a avaliação económico-financeira do projecto CHAE. De referir, que todas as células numéricas a azul, são pré-definidas e de cálculo automático, não sendo susceptíveis a alterações.

#### ***3.3.1 Pressupostos Gerais***

Na presente avaliação considerou-se o Ano 1 como o ano de abertura ao público. Também se considerou que o primeiro semestre seria dedicado ao planeamento, preparação e operacionalização do centro, só iniciando a actividade, propriamente dita, no início do segundo semestre. De facto, será nessa época que o serviço de hospedagem terá mais solicitações como resultado dos períodos de férias laborais e estudantis e conseqüente necessidade dos donos dos animais encontrarem soluções de alojamento temporário para os seus animais. Desta feita, o volume de negócio, os custos com fornecimento de serviços externos e os gastos com pessoal, são estão previstos iniciarem no segundo semestre do Ano 1. Também se considerou que o projecto teria um Ano 0, em que se realiza a prospecção de terrenos e se dá início à construção das infra-estruturas. Os custos associados a esta fase estão todos imputados no Ano 1 de execução.

Seguidamente são apresentados os pressupostos base e as regras previsionais da avaliação económico-financeira do CHAE. As taxas de IRS, IRC e Segurança Social assumidas são as vigor em Portugal, sendo a taxa de IVA, a prevista para o ano 2011. Para definição das taxas de aplicações financeiras a curto prazo e de juros de empréstimos a curto e médio/longo prazo foi consultado um gestor bancário. Para definição da taxa de juro de activos sem risco, assumiu-se a cotação das *German Bonds* a 10 anos do dia 7/10/2010 à taxa de 2,25% [35]. Adicionalmente, incorporou-se o risco país para o qual se considerou o diferencial entre os juros da dívida portuguesa e da dívida alemã a 10 anos, à taxa de 4%, conforme verificado em 7/10/2010 [36]. Por último, foi considerado um prémio para o risco sistemático do projecto através da incorporação de um beta de 1,25. De facto, dada a falta de *benchmark* para o risco deste negócio, e em consulta a um gestor financeiro, optou-se por equiparar o seu risco específico a negócios cíclicos e com elevada volatilidade.

**Quadro 5:** Pressupostos Base

Unidade monetária	Euros
Ano de Referência	2010
Prazo médio de Recebimento (dias)	15
Prazo médio de Pagamento (dias)	30
Prazo médio de Stockagem (dias)	60
Taxa de IVA - Vendas	23%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%
Taxa de IVA - CMVMC	23%
Taxa de IVA - FSE	23%
Taxa de IVA - Investimento	23%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	21,25%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	10,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	13,75%
Taxa de IRC	25,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0,70%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	6,60%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	7,60%
Taxa de juro de activos sem risco - Rf	2,25%
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)	4,00%
Beta empresas equivalentes	125,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,02

### 3.3.2 Volume de Negócios

O volume de negócio em termos de prestação de serviços de hospedagem foi calculado tendo em conta uma ocupação variável dos espaços disponíveis para alojamento dos animais. De facto, por comparação com a ocupação de hotéis caninos e/ou felinos, haverá épocas em que a ocupação será máxima (Julho e Agosto), outras em que a ocupação será média (Junho, Setembro, Páscoa e Natal) e nas restantes será residual.

**Quadro 6:** Estimativa de receita em serviços de hospedagem (sem actualização periódica de preços)

Capacidade Máxima de Alojamento	Custo (€) / Dia	Total (€) / Mês (Ocupação Máxima)	Total (€) / Mês (Ocupação Prevista)													Total (€)		
			Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.				
110	5	49.200																
20	10		Ano 1	% Ocupação								30%	30%	20%	20%	20%	30%	
32	15			Total (€)								14.760	14.760	9.840	9.840	9.840	14.760	73.800
8	20		Ano 3	% Ocupação	40%	30%	30%	40%	30%	60%	100%	100%	60%	30%	30%	40%		
10	25			Total (€)	19.680	14.760	14.760	19.680	14.760	29.520	49.200	49.200	29.520	14.760	14.760	19.680	290.280	

No que respeita à prestação de serviços de formação, o volume de negócio foi calculado com base numa estimativa de realização de duas formações por mês, para uma amostra de 10 a 15 formandos. Também se previu a realização de um estágio por mês.

**Quadro 7:** Estimativa de receita em serviços de formação (sem actualização periódica de preços)

				Total (€) Ano 1	Total (€) Ano 3	
Formação Teórica/Prática	Custo (€) / hora		10	15	23.750	57.000
	Total (€) / Mês (2 dias; 10-15 formandos)		4.375			
Estágio	Custo (€) / Dia		30			
	Total (€) / Mês (10-15 dias)		375			

Finalmente, a estimativa de venda de produtos resultam de acções de pesquisa em lojas e sites da especialidade.

**Quadro 8:** Estimativa de receita em vendas de produtos

		Nº de Produtos	Total (€) / Produto	Total (€) Ano 1
Intervalo de Preço de Produtos	1-50 €	60	1.500	7.500
	51-100 €	40	3.000	
	101-200 €	20	3.000	

**Quadro 9: Volume de Negócios**

VOLUME DE NEGÓCIOS		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>							
<b>Serviço de Hospedagem</b>		73.800	184.500	295.200	309.960	325.458	341.731
Taxa de crescimento			150,00%	60,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>Serviço de Formação</b>		23.750	47.500	59.375	62.344	65.461	68.734
Taxa de crescimento			100,00%	25,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>		<b>97.550</b>	<b>232.000</b>	<b>354.575</b>	<b>372.304</b>	<b>390.919</b>	<b>410.465</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	23%	<b>22.437</b>	<b>53.360</b>	<b>81.552</b>	<b>85.630</b>	<b>89.911</b>	<b>94.407</b>
<b>VENDAS</b>							
<b>Produtos</b>							
Quantidades vendidas		7.500	18.750	28.125	42.188	46.406	51.047
Taxa de crescimento das unidades vendidas			150,00%	50,00%	50,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário		1	1,03	1,06	1,09	1,13	1,16
<b>TOTAL VENDAS</b>		<b>7.500</b>	<b>19.313</b>	<b>29.838</b>	<b>46.099</b>	<b>52.231</b>	<b>59.177</b>
<b>IVA VENDAS</b>	23%	<b>1.725</b>	<b>4.442</b>	<b>6.863</b>	<b>10.603</b>	<b>12.013</b>	<b>13.611</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>105.050</b>	<b>251.313</b>	<b>384.413</b>	<b>418.403</b>	<b>443.150</b>	<b>469.642</b>
<b>IVA</b>		<b>24.162</b>	<b>57.802</b>	<b>88.415</b>	<b>96.233</b>	<b>101.924</b>	<b>108.018</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		<b>129.212</b>	<b>309.114</b>	<b>472.828</b>	<b>514.636</b>	<b>545.074</b>	<b>577.660</b>

### 3.3.3 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Neste parâmetro foi assumido que se iria imputar um margem comercial de 40% sobre o custo total de compra de cada produto a comercializar, nomeadamente preço de compra e custos de transporte, cobrindo também os custos com o IVA.

**Quadro 10: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)**

CMVMC		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
	<b>Margem</b>						
Produtos	40,00%	4.500	11.588	17.903	27.660	31.338	35.506
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>4.500</b>	<b>11.588</b>	<b>17.903</b>	<b>27.660</b>	<b>31.338</b>	<b>35.506</b>
<b>IVA</b>	23%	<b>1.035</b>	<b>2.665</b>	<b>4.118</b>	<b>6.362</b>	<b>7.208</b>	<b>8.166</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>5.535</b>	<b>14.253</b>	<b>22.020</b>	<b>34.021</b>	<b>38.546</b>	<b>43.673</b>

### 3.3.4 Fornecimento de Serviços Externos

Os valores aqui apresentados, são uma estimativa média mensal que resultam de um ajustamento dos custos actuais do Centro de Recuperação de Animais Marinhos de Quiaios, gerido pela SPVS, assim como da análise de orçamentos fornecidos por empresas dedicadas.

**Quadro 11:** Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

FSE - FORNECIMENTO DE SERVIÇOS EXTERNOS					Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Nº Meses</b>					6	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	<b>Tx IVA</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>Valor Mensal</b>						
<b>Serviços especializados</b>										
Publicidade e propaganda	23%		100%	300,00	1.800,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Vigilância e segurança	23%	100%		600,00	3.600,00	7.416,00	7.638,48	7.867,63	8.103,66	8.346,77
Honorários	23%		100%	2000,00	12.000,00	24.720,00	25.461,60	26.225,45	27.012,21	27.822,58
Conservação e reparação	23%	50%	50%	300,00	1.800,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
<b>Materiais</b>										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%		100%	50,00	300,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
Livros e documentação técnica	23%	80%	20%	75,00	450,00	927,00	954,81	983,45	1012,96	1043,35
Material de escritório	23%	80%	20%	100,00	600,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61	1391,13
Artigos para oferta	23%		100%	50,00	300,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Energia e fluidos</b>										
Electricidade	23%	50%	50%	800,00	4.800,00	9.888,00	10.184,64	10.490,18	10.804,88	11.129,03
Combustíveis	23%	50%	50%	400,00	2.400,00	4.944,00	5.092,32	5.245,09	5.402,44	5.564,52
Água	8%	50%	50%	100,00	600,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
<b>Deslocações, estadas e transportes</b>										
Deslocações e Estadas	23%		100%	500,00	3.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
<b>Serviços diversos</b>										
Comunicação	23%	50%	50%	300,00	1.800,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
Seguros		100%		500,00	3.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		500,00	3.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
<b>TOTAL FSE</b>					<b>39.450,00</b>	<b>81.267,00</b>	<b>83.705,01</b>	<b>86.216,16</b>	<b>88.802,65</b>	<b>91.466,72</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>16.140,00</b>	<b>33.248,40</b>	<b>34.245,85</b>	<b>35.273,23</b>	<b>36.331,42</b>	<b>37.421,37</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>23.310,00</b>	<b>48.018,60</b>	<b>49.459,16</b>	<b>50.942,93</b>	<b>52.471,22</b>	<b>54.045,36</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>39.450,00</b>	<b>81.267,00</b>	<b>83.705,01</b>	<b>86.216,16</b>	<b>88.802,65</b>	<b>91.466,72</b>
<b>IVA</b>					7.051,50	14.526,09	14.961,87	15.410,73	15.873,05	16.349,24
<b>FSE + IVA</b>					<b>46.501,50</b>	<b>95.793,09</b>	<b>98.666,88</b>	<b>101.626,89</b>	<b>104.675,70</b>	<b>107.815,97</b>

### 3.3.5 Gastos com Pessoal

O quadro seguinte expressa os custos com os recursos humanos necessários ao funcionamento do CHAE (cf. secção 3.1.2), que será composta por dois elementos Administração/Direcção e dois elementos da Produção/Operacional.

**Quadro 12: Gastos com Pessoal**

<b>GASTOS COM O PESSOAL</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Ano 6</b>
<b>Nº Meses</b>	7	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>						
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2
Produção / Operacional	2	2	2	2	2	2
<b>TOTAL Quadro de Pessoal</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Remuneração Base Mensal</b>						
Administração / Direcção	2.000	2.060	2.122	2.185	2.251	2.319
Produção / Operacional	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159
<b>Remuneração Base Anual - TOTAL Colaboradores</b>						
Administração / Direcção	28.000	57.680	59.410	61.193	63.028	64.919
Produção / Operacional	14.000	28.840	29.705	30.596	31.514	32.460
<b>TOTAL Remuneração Base Anual</b>	<b>42.000</b>	<b>86.520</b>	<b>89.116</b>	<b>91.789</b>	<b>94.543</b>	<b>97.379</b>
<b>Outros Gastos</b>						
<b>Segurança Social</b>						
Órgãos Sociais	21,25%	5.950	12.257	12.625	13.003	13.394
Pessoal	23,75%	3.325	6.850	7.055	7.267	7.485
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	420	865	891	918	945
Subsídio Alimentação	120	5.280	5.438	5.602	5.770	5.943
<b>TOTAL Outros Gastos</b>		<b>14.975</b>	<b>25.410</b>	<b>26.172</b>	<b>26.958</b>	<b>27.766</b>
<b>Outros Gastos</b>						
<b>Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais</b>						
<b>Gastos de acção social</b>						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>						
		<b>56.975</b>	<b>111.930</b>	<b>115.288</b>	<b>118.747</b>	<b>122.309</b>
		<b>125.978</b>				
<b>Quadro Resumo</b>						
<b>Remunerações</b>						
Órgãos Sociais		28.000	57.680	59.410	61.193	63.028
Pessoal		14.000	28.840	29.705	30.596	31.514
Encargos sobre remunerações		9.275	19.107	19.680	20.270	20.878
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		420	865	891	918	945
Gastos de acção social		5.280	5.438	5.602	5.770	5.943
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>56.975</b>	<b>111.930</b>	<b>115.288</b>	<b>118.747</b>	<b>122.309</b>
		<b>125.978</b>				
<b>Retenções Colaboradores</b>						
<b>Retenção SS Colaborador</b>						
Gerência / Administração	10,00%	2.800	5.768	5.941	6.119	6.303
Outro Pessoal	11,00%	1.540	3.172	3.268	3.366	3.467
Retenção IRS Colaborador	13,75%	5.775	11.897	12.253	12.621	13.000
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>10.115</b>	<b>20.837</b>	<b>21.462</b>	<b>22.106</b>	<b>23.452</b>

### 3.3.6 Investimento em Fundo de Maneio

Neste parâmetro definiu-se o valor mínimo de disponibilidades a manter ao longo do projecto. Em consequência, obteve-se as necessidades de fundos de tesouraria que o

projecto necessitará para poder progredir sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria.

**Quadro 13:** Investimento em Fundo de Maneio

INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Necessidades de Fundo Maneio</b>						
Clientes	5.384	12.880	19.701	21.443	22.711	24.069
Inventários	750	1.931	2.984	4610	5.223	5918
<b>TOTAL</b>	<b>6.134</b>	<b>14.811</b>	<b>22.685</b>	<b>26.053</b>	<b>27.934</b>	<b>29.987</b>
<b>Recursos de Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	4.336	9.170	10.057	11.304	11.935	12.624
Estado	5.635	13.481	20.762	22146	23.348	24622
<b>TOTAL</b>	<b>9.971</b>	<b>22.652</b>	<b>30.820</b>	<b>33.450</b>	<b>35.283</b>	<b>37.246</b>
<b>TOTAL Fundo de Maneio Necessário</b>	<b>-3.837</b>	<b>-7.841</b>	<b>-8.135</b>	<b>-7.397</b>	<b>-7.349</b>	<b>-7.259</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>-3.837</b>	<b>-4.004</b>	<b>-294</b>	<b>737</b>	<b>48</b>	<b>90</b>
<b>ESTADO</b>	<b>5.635</b>	<b>13.481</b>	<b>20.762</b>	<b>22.146</b>	<b>23.348</b>	<b>24.622</b>
SS	2.269	2.337	2.407	2.480	2.554	2.631
IRS	963	991	1.021	1.052	1.083	1.116
IVA	2.403	10.153	17.334	18.615	19.711	20.876

### 3.3.7 Investimento

O valor do investimento previsto será totalmente executado no Ano 1. O investimento necessário em Terrenos e Recursos Naturais e Edifícios e Outras Construções foi obtido através de uma pesquisa na Região do Grande Porto de custos para a instalação do CHAE, numa área edificável de cerca de 500 m<sup>2</sup>. O Equipamento Básico corresponde aos custos dos terrários/aquários/gaiolas a disponibilizar, às mesas e bancadas das salas de apoio ao alojamento, nomeadamente da sala de atendimento, higiene, preparação de alimento e biotério, e os equipamentos eléctricos da sala de preparação de alimento, como frigorífico, fogão, microondas, máquina de lavar. O Equipamento de Transporte corresponde a uma carinha adaptada ao transporte de animais exóticos. O Equipamento Administrativo, corresponde às mesas, secretárias, cadeiras, estantes e computadores necessários para equipar as áreas de recepção, formação e administrativas. Nos Outros Activos Intangíveis, foram incluídos as despesas com o licenciamento e acreditação, assim como o projecto de arquitectura, do CHAE.

### Quadro 14: Investimento

INVESTIMENTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>INVESTIMENTO POR ANO</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	88.000					
Edifícios e Outras Construções	440.000					
Equipamento Básico	17.100					
Equipamento de Transporte	22.000					
Equipamento Administrativo	11.000					
<b>TOTAL Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>578.100</b>					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Programas de computador	1.000					
Outros activos intangíveis	20.000					
<b>TOTAL Activos Intangíveis</b>	<b>21.000</b>					
<b>TOTAL DE INVESTIMENTO</b>	<b>599.100</b>					
<b>IVA</b>	23%	<b>6.463</b>				
<b>VALORES ACUMULADOS</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	<b>88.000</b>	<b>88.000</b>	<b>88.000</b>	<b>88.000</b>	<b>88.000</b>	<b>88.000</b>
Edifícios e Outras Construções	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000
Equipamento Básico	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100	17.100
Equipamento de Transporte	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Equipamento Administrativo	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
<b>TOTAL Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>578.100</b>	<b>578.100</b>	<b>578.100</b>	<b>578.100</b>	<b>578.100</b>	<b>578.100</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Programas de computador	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Outros activos intangíveis	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
<b>TOTAL Activos Intangíveis</b>	<b>21.000</b>	<b>21.000</b>	<b>21.000</b>	<b>21.000</b>	<b>21.000</b>	<b>21.000</b>
<b>TOTAL DE VALORES ACUMULADOS</b>	<b>599.100</b>	<b>599.100</b>	<b>599.100</b>	<b>599.100</b>	<b>599.100</b>	<b>599.100</b>
<b>TAXAS DE DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÕES</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	2,00%					
Equipamento Básico	20,00%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	25,00%					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Projectos de desenvolvimento	33,33%					
Outros activos intangíveis	33,33%					
<b>DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÕES</b>						
<b>TOTAL Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>27.470</b>	<b>27.470</b>	<b>27.470</b>	<b>20.470</b>	<b>12.220</b>	<b>8.800</b>
<b>DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	20.470	40.940	61.410	81.880	94.100	102.900
<b>Activos Intangíveis</b>	7.000	14.000	21.000	21.000	21.000	21.000
<b>TOTAL</b>	<b>27.470</b>	<b>54.940</b>	<b>82.410</b>	<b>102.880</b>	<b>115.100</b>	<b>123.900</b>
<b>VALORES BALANÇO</b>						
<b>Activos fixos tangíveis</b>	557.630	537.160	516.690	496.220	484.000	475.200
<b>Activos Intangíveis</b>	14.000	7.000				
<b>TOTAL</b>	<b>571.630</b>	<b>544.160</b>	<b>516.690</b>	<b>496.220</b>	<b>484.000</b>	<b>475.200</b>

### 3.3.8 Financiamento

O Financiamento necessário deverá ser obtido recorrendo a três instrumentos. Uma parte será obtida através de investimento próprio da entidade promotora (capital), outra parte recorrer-se-á a Capital de Risco acessível através da Plataforma FINICIA (outros instrumentos de capital) e para o remanescente, recorrer-se-á a financiamento bancário com prazo de reembolso a 10 anos, a uma taxa de juro de 7,6%. Caso não se viabilize a entrada do Capital de Risco dever-se-á recorrer ao financiamento bancário, para a cobertura do valor em falta.

**Quadro 15:** Financiamento

FINANCIAMENTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Investimento</b>	595.263	-4.004	-294	737	48	90
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>607.200</b>	<b>-4.100</b>	<b>-300</b>	<b>800</b>		<b>100</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	9.961	41.763	132.505	144.453	153.580	164.718
Capital	200.000					
Outros instrumentos de capital	200.000					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	197.239					
<b>TOTAL</b>	<b>607.200</b>	<b>41.763</b>	<b>132.505</b>	<b>144.453</b>	<b>153.580</b>	<b>164.718</b>
N.º de anos reembolso	10					
Taxa de juro associada	7,60%					
<b>Ano 1</b>						
Capital em dívida (início período)	197.239	197.239	177.515	157.791	138.067	118.343
Taxa de Juro	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Juro Anual	7.495	14.990	13.491	11.992	10.493	8.994
Reembolso Anual		19.724	19.724	19.724	19.724	19.724
Imposto Selo (0,4%)	30	60	54	48	42	36
Serviço da dívida	7.525	34.774	33.269	31.764	30.259	28.754
Valor em dívida	197.239	177.515	157.791	138.067	118.343	98.619
<b>Capital em dívida</b>	<b>197.239</b>	<b>177.515</b>	<b>157.791</b>	<b>138.067</b>	<b>118.343</b>	<b>98.619</b>
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>	<b>7.525</b>	<b>15.050</b>	<b>13.545</b>	<b>12.040</b>	<b>10.535</b>	<b>9.030</b>
<b>Reembolso</b>		<b>19.724</b>	<b>19.724</b>	<b>19.724</b>	<b>19.724</b>	<b>19.724</b>

### 3.3.9 Demonstração de Resultados Previsional

Este parâmetro indica a proveniência e composição do resultado do exercício e constitui a primeira abordagem à viabilidade do projecto, verificando-se que este apresenta rentabilidade líquida positiva a partir do segundo ano de execução, evidenciando um progressivo aumento positivo nos anos consecutivos.

**Quadro 16:** Demonstração de Resultados Previsional

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Vendas e serviços prestados	105.050	251.313	384.413	418.403	443.150	469.642
CMVMC	4.500	11.588	17.903	27.660	31.338	35.506
Fornecimento e serviços externos	39.450	81.267	83.705	86.216	88.803	91.467
Gastos com o pessoal	56.975	111.930	115.288	118.747	122.309	125.978
<b>EBITDA (Result. antes depreciações, gastos de finan. e impostos)</b>	<b>4.125</b>	<b>46.528</b>	<b>167.517</b>	<b>185.781</b>	<b>200.700</b>	<b>216.691</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	27.470	27.470	27.470	20.470	12.220	8.800
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-23.345</b>	<b>19.058</b>	<b>140.047</b>	<b>165.311</b>	<b>188.480</b>	<b>207.891</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		100	1.049	1.834	2.549	3.242
Juros e gastos similares suportados	7.642	15.050	13.545	12.040	10.535	9.030
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-30.987</b>	<b>4.108</b>	<b>127.551</b>	<b>155.105</b>	<b>180.494</b>	<b>202.103</b>
Imposto sobre o rendimento do período			25.168	38.776	45.123	50.526
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-30.987</b>	<b>4.108</b>	<b>102.383</b>	<b>116.329</b>	<b>135.370</b>	<b>151.577</b>

### 3.3.10 Ponto Crítico Operacional Previsional

Neste quadro, é apresentada a Margem Bruta de Contribuição (MBC) que representa o valor das receitas de vendas e serviços prestados que excede os custos variáveis (Vendas e Serviços Prestados - CMVMC - FSE Variáveis) e com a qual pode cobrir os seus custos fixos [37]. Por outro lado, o Ponto Crítico Operacional representa o valor das vendas e serviços prestados para o qual a MBC cobre os custos fixos ((FSE Fixos + Custos com Pessoal + Custos de Amortização)/(MBC / Vendas e Serviços Prestados) [38].

Assim, para atingir o Ponto Crítico Operacional, onde o projecto não tem lucro nem prejuízo tendo por isso resultado operacional nulo, o CHAE deverá ter a sua capacidade máxima de hospedagem e de formação prevista, concretizada em cerca de 62%.

**Quadro 17: Ponto Critico Operacional Previsional**

PONTO CRITICO OPERACIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
Vendas e serviços prestados	105.050,00	251.312,50	384.412,81	418.403,17	443.149,58	469.642,20
CMVMC	4.500,00	11.587,50	17.902,69	27.659,65	31.338,39	35.506,39
FSE Variáveis	23.310,00	48.018,60	49.459,16	50.942,93	52.471,22	54.045,36
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>77.240,00</b>	<b>191.706,40</b>	<b>317.050,97</b>	<b>339.800,59</b>	<b>359.339,97</b>	<b>380.090,45</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>136.800,29</b>	<b>226.329,04</b>	<b>214.610,76</b>	<b>214.852,78</b>	<b>210.710,34</b>	<b>212.770,94</b>

### 3.3.11 Mapa de Cash-Flows Operacionais

Este mapa apresenta uma estimativa da posição líquida de tesouraria do projecto evidenciando os valores libertos e as necessidades de financiamento. O *cash flow* de exploração apresentado é positivo e em progressivo aumento demonstrando que o projecto é capaz de fazer face às suas necessidades de caixa.

**Quadro 18: Mapa de Cash-Flows Operacionais**

MAPA DE CASH FLOWS OPERACIONAIS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-17.509	14.293	105.035	123.983	141.360	155.918
Depreciações e amortizações	27.470	27.470	27.470	20.470	12.220	8.800
<b>TOTAL de Meios Libertos</b>	<b>9.961</b>	<b>41.763</b>	<b>132.505</b>	<b>144.453</b>	<b>153.580</b>	<b>164.718</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	3.837	4.004	294	-737	-48	-90
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>13.798</b>	<b>45.767</b>	<b>132.799</b>	<b>143.716</b>	<b>153.531</b>	<b>164.628</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-599.100					
<b>Free cash-flow</b>	<b>-585.302</b>	<b>45.767</b>	<b>132.799</b>	<b>143.716</b>	<b>153.531</b>	<b>164.628</b>
<b>CASH FLOW Acumulado</b>	<b>-585.302</b>	<b>-539.535</b>	<b>-406.735</b>	<b>-263.020</b>	<b>-109.488</b>	<b>55.140</b>

### 3.3.12 Plano de Financiamento

Este plano define as Origens e Aplicações de Fundos do projecto e que constitui uma componente importante na análise do mesmo.

**Quadro 19: Plano de Financiamento**

<b>PLANO DE FINANCIAMENTO</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>	<b>Ano 6</b>
<b>Origens de Fundos</b>						
Meios Libertos Brutos	4.125	46.528	167.517	185.781	200.700	216.691
Capital Social (entrada de fundos)	200.000					
Outros instrumentos de capital	200.000					
Empréstimos Obtidos	197.239					
Desinvest. em FMN	3.837	4.004	294			
Proveitos Financeiros		100	1.049	1.834	2.549	3.242
<b>TOTAL das Origens</b>	<b>605.201</b>	<b>50.632</b>	<b>168.860</b>	<b>187.615</b>	<b>203.249</b>	<b>219.933</b>
<b>Aplicações de Fundos</b>						
Inv. Capital Fixo	599.100					
Inv Fundo de Maneio				737	48	90
Imposto sobre os Lucros				25.168	38.776	45.123
Reembolso de Empréstimos		19.724	19.724	19.724	19.724	19.724
Encargos Financeiros	7.642	15.050	13.545	12.040	10.535	9.030
<b>TOTAL das Aplicações</b>	<b>606.742</b>	<b>34.774</b>	<b>33.269</b>	<b>57.669</b>	<b>69.084</b>	<b>73.967</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	-1.541	15.858	135.591	129.945	134.165	145.966
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	-1.541	14.316	149.908	279.853	414.018	559.985
<b>Aplicações / Empréstimo Curto</b>	-1.541	14.316	149.908	262.014	364.151	463.191

### **3.3.13 Balanço Previsional**

O balanço seguinte é uma fotografia da situação patrimonial previsional do projecto num determinado momento no tempo.

**Quadro 20: Balanço Previsional**

BALANÇO PREVISIONAL	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>571.630</b>	<b>544.160</b>	<b>516.690</b>	<b>496.220</b>	<b>484.000</b>	<b>475.200</b>
Activos fixos tangíveis	557.630	537.160	516.690	496.220	484.000	475.200
Activos Intangíveis	14.000	7.000				
<b>Activo corrente</b>	<b>6.134</b>	<b>29.127</b>	<b>172.593</b>	<b>288.067</b>	<b>392.085</b>	<b>493.178</b>
Inventários	750	1.931	2.984	4.610	5.223	5.918
Clientes	5.384	12.880	19.701	21.443	22.711	24.069
Caixa e depósitos bancários		14.316	149.908	262.014	364.151	463.191
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>577.764</b>	<b>573.287</b>	<b>689.283</b>	<b>784.287</b>	<b>876.085</b>	<b>968.378</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Outros instrumentos de capital próprio	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Reservas		-30.987	-26.879	75.504	191.833	327.203
Resultado líquido do período	-30.987	4.108	102.383	116.329	135.370	151.577
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>369.013</b>	<b>373.121</b>	<b>475.504</b>	<b>591.833</b>	<b>727.203</b>	<b>878.780</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>197.239</b>	<b>177.515</b>	<b>157.791</b>	<b>138.067</b>	<b>118.343</b>	<b>98.619</b>
Financiamentos obtidos	197.239	177.515	157.791	138.067	118.343	98.619
<b>Passivo corrente</b>	<b>11.512</b>	<b>22.652</b>	<b>55.988</b>	<b>72.227</b>	<b>80.407</b>	<b>87.772</b>
Fornecedores	4.336	9.170	10.057	11.304	11.935	12.624
Estado e Outros Entes Públicos	5.635	13.481	45.930	60.923	68.472	75.148
Financiamentos Obtidos	1.541					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>208.751</b>	<b>200.167</b>	<b>213.779</b>	<b>210.294</b>	<b>198.750</b>	<b>186.391</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>577.764</b>	<b>573.287</b>	<b>689.283</b>	<b>802.126</b>	<b>925.953</b>	<b>1.065.171</b>

### 3.3.14 Principais Indicadores

O quadro seguinte evidencia os principais indicadores económicos e financeiros, que complementa a análise do projecto. De realçar os indicadores de risco de negócio, nomeadamente:

- ✓ **Taxa de Crescimento do Negócios:** representa a percentagem de aumento do volume de negócios [38].
- ✓ **Rentabilidade Líquida das Vendas:** representa a relação entre os resultados e as vendas e serviços prestados (Resultado Líquido/Venda e Serviços Prestados) [38].

- ✓ **Return on Investment (ROI):** representa o retorno do activo total empregue (Resultado Líquido/Total de Activos). Mede o valor ganho em relação ao investimento [37,38].
- ✓ **Return on Equity (ROE):** representa o retorno do capital próprio empregue (Resultado Líquido/Total Capital Próprio). Mede a eficiência de uma empresa a gerar lucros a partir do activo líquida, e mostra o potencial da empresa aplicar investimentos no sentido de aumentar os resultados [37,38,39].
- ✓ **Autonomia Financeira:** representa a proporção dos activos que são financiados com capital próprio (Resultado Líquido/Total de Capital Próprio). Sendo tudo o resto igual, quanto mais elevado este rácio, maior a estabilidade financeira da empresa. Quanto mais baixo, maior a vulnerabilidade [37,38,39].
- ✓ **Cobertura de Encargos Financeiros:** representa uma medida de risco quanto à capacidade de uma entidade conseguir satisfazer os seus compromissos financeiros (Resultado Operacional/Juros Financeiros). Quanto mais elevado o rácio, maior a probabilidade de que o resultado operacional gere dinheiro suficiente para cumprir as obrigações financeiras [38,39].
- ✓ **Margem Bruta:** representa a real entrada anual de dinheiro na empresa proveniente das vendas e serviços prestados (Vendas e Serviços Prestados - CMVMC - FSE) [37,38].
- ✓ **Grau de Alavanca Operacional:** representa a sensibilidade do resultado operacional às variações do volume de vendas e serviços prestados (Margem Bruta/Resultado Operacional). Descreve a variação percentual dos resultados operacionais face a uma variação do volume de actividade.. Quanto mais elevado for o rácio, maior será o risco de negócio [37,38,39].
- ✓ **Grau de Alavanca Financeira:** representa o impacto dos custos financeiros nos resultados correntes (Resultado Operacional/Resultado Antes de Impostos). À medida que diminui a dimensão dos custos fixos do financiamento na estrutura de custos, diminui a probabilidade de falência [37,38].

**Quadro 21: Principais Indicadores**

PRINCIPAIS INDICADORES	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6
<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>						
Taxa de Crescimento do Negócio		139%	53%	9%	6%	6%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-29%	2%	27%	28%	31%	32%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>						
Return On Investment (ROI)	-5%	1%	15%	15%	15%	16%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-8%	1%	22%	20%	19%	17%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>						
Autonomia Financeira	64%	65%	69%	75%	83%	91%
Cobertura dos encargos financeiros	-305%	127%	1034%	1373%	1789%	2302%
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>						
Margem Bruta	61.100	158.458	282.805	304.527	323.009	342.669
Grau de Alavanca Operacional	-262%	831%	202%	184%	171%	165%
Grau de Alavanca Financeira	75%	464%	110%	107%	104%	103%

### 3.3.15 Avaliação do Projecto

A avaliação do projecto é aqui apresentada em três aspectos fundamentais:

#### ✓ Valor Actual Líquido (VAL):

- Mede o benefício adicional que o projecto de investimento oferece sobre o benefício normal medido pelo custo de oportunidade do capital [37,39];
- Tem como objectivo avaliar a viabilidade de um projecto de investimento através do cálculo do valor actual de todos os seus *cash-flows* futuros, ou seja o valor hoje de um determinado montante a obter no futuro[37,39];
- Caso o valor do investimento for inferior ao valor actual dos *cash-flows* futuros, o VAL é positivo o que significa que o projecto apresenta uma rentabilidade positiva;
- Para actualizar os *cash-flows* futuros é aqui usado o processo de actualização, utilizando o Factor de Actualização. Este factor é obtido pelo cálculo do WACC (Custo Médio Ponderado do Capital) que representa o cálculo da média ponderada dos custos das diversas fontes de financiamento, em que o peso de cada um é ponderado em cada situação.

✓ **Taxa Interna de Rentabilidade (TIR):**

- Representa a taxa de rentabilidade gerada por um investimento [37,39];
- É a taxa que o investidor obtém, em média, em cada ano, sobre os capitais investidos no projecto, enquanto o investimento inicial é progressivamente recuperado [37,39];
- É a taxa de actualização que torna nulo o VAL do projecto, ou seja, representa a taxa de juro que, se o capital investido tivesse sido colocada a essa taxa, obteríamos exactamente a mesma taxa de rentabilidade final.

✓ **Payback Period:**

- Representa o prazo de recuperação do investimento;
- É o período de tempo que um projecto leva a recuperar o capital inicialmente investido.

**Quadro 22: Avaliação do Projecto**

AVALIAÇÃO DO PROJECTO	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7
Free Cash Flow to Firm	-585.302	45.767	132.799	143.716	153.531	164.628	2.994.115
WACC	6,75%	6,84%	7,01%	7,17%	7,31%	7,61%	7,61%
Factor de actualização	1	1,068	1,143	1,225	1,315	1,415	1,522
Fluxos actualizados	-585.302	42.838	116.161	117.304	116.776	116.363	1.966.672
	-585.302	-542.463	-426.302	-308.998	-192.222	-75.859	1.890.812
Valor Actual Líquido (VAL)	1.890.812						
				-22%	-7%	3%	42%
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	41,72%						
Payback Period	6 Anos						

### 3.3.16 *Análise de Sensibilidade*

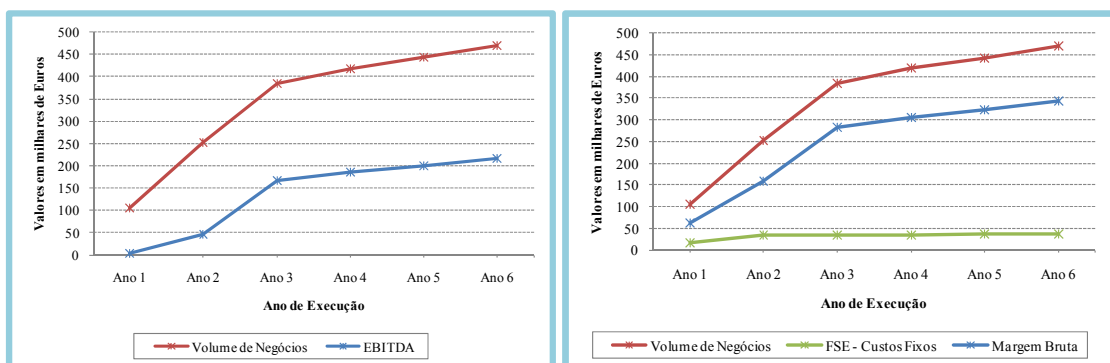
Sendo importante calcular um cenário alternativo que possibilite testar a sensibilidade dos resultados do projecto a variações dos factores básicos, repetiu-se os cálculos efectuados assumindo uma redução do valor das vendas e serviços prestados em 10% acompanhadas por um aumento de 10% no valor dos custos, que demonstrou que a

sensibilidade das projecções económico-financeira são proporcionais às variações introduzidas.

**Quadro 23:** Análise de Sensibilidade

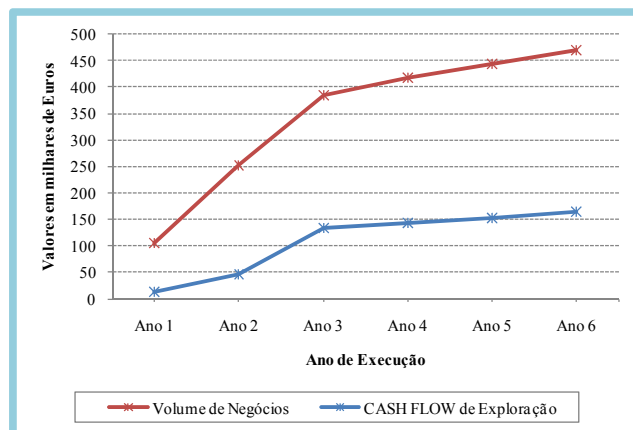
ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	CENÁRIO BASE	VARIAÇÃO DE 10%
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	469.642	422.678
TOTAL CMVMC	35.506	31.956
TOTAL FSE	91.467	100.613
TOTAL DE INVESTIMENTO	599.100	599.100
EBITDA	216.691	164.131
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	151.577	110.765
CASH FLOW DE EXPLORAÇÃO	164.628	125.257
VAL	1.890.812	1.275.397
TIR	41,72%	32,98%
PAY BACK PERIOD	6 Anos	6 Anos

Da análise das projecções económico-financeiras ao projecto CHAE, conclui-se que o projecto apresenta uma rentabilidade líquida positiva a partir do segundo ano de execução, evidenciando um progressivo aumento positivo nos anos consecutivos. Efectivamente, pela análise da figura 8, verifica-se que os custos fixos são praticamente estáveis, enquanto que o volume de vendas e respectiva margem bruta apresentam um aumento progressivo significativo dando-se o *break-even point* (que ocorre quando começam a existir resultados operacionais positivos) durante o segundo ano de execução.



**Figura 8:** Variação do Volume de Negócios vs EBITDA e Volume de Negócios e Margem Bruta vs Custos Fixos

Por outro lado, também evidencia a viabilidade do projecto a curto prazo, apresentando um *cash-flow* de exploração positivo e em progressivo aumento (cf. Figura 9), demonstrando assim que o projecto é capaz de fazer face às suas necessidades de caixa.



**Figura 9:** Variação do Volume de Negócios vs *Cash-Flow* de Exploração

Por último, demonstra que o projecto acrescenta valor, na medida em que apresenta um VAL positivo final de 1.890.812 Euros, uma TIR de 41,72%, num *payback period* de 6 anos.

Após realizada, no capítulo anterior (Capítulo II), a análise das forças ambientais envolventes e com a definição, neste capítulo (Capítulo III), das opções estratégicas, serão seguidamente apresentadas as considerações finais sobre este estudo, que visa a realização de uma análise de viabilidade ao projecto CHAE.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSÃO**

---

A indústria relacionada com os animais de estimação tem evidenciado potencial económico já percebido por várias empresas, que adaptaram os seus produtos e/ou serviços para atingir este mercado. Com efeito, muitos donos de animais de estimação consideram o seu animal como um membro da família, a quem proporcionam todo o conforto que esteja ao alcance das suas capacidades financeiras, desde gastos em cuidados básicos e acessórios, a cuidados de saúde e bens exclusivos.

No entanto, dentro do mercado global dos animais de estimação existe um segmento ainda relativamente pouco explorado, os animais exóticos de estimação, apresentando portanto uma oportunidade de negócio. Este facto, em Portugal, é perceptível pela ausência de instalações de alojamento temporário adequados aos animais em causa e pela quase inexistência de formação dedicada.

O CHAE tem como objectivo colmatar essa falta e criar um centro que garanta serviços de hospedagem e cuidados básicos a animais exóticos de estimação e que preste formação especializada sobre os cuidados necessários e ecologia desses mesmo animais.

Da análise estratégica efectuada, apesar do actual contexto económico e financeiro nacional, e internacional, ser adverso à criação de novos projectos não associadas a serviços de primeira necessidade, o mercado mundial de procura de animais exóticos de estimação continua em crescimento, justificando a aposta no projecto CHAE, pois os donos dos animais terão sempre necessidade do tipo de produto/serviço oferecido.

Por outro lado, o conhecimento científico e técnico da equipa promotora e a insuficiência de pessoas com formação e experiência em prestar cuidados a animais selvagens é mais uma vantagem para o projecto CHAE.

Outro factor a ter em conta é a possibilidade de surgirem concorrentes. No entanto, sendo o CHAE o primeiro centro nacional dedicado à hospedagem de animais exóticos de estimação e apostando na qualidade e diferenciação de serviço de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e assim fidelizá-los, terá vantagem em relação à concorrência. Para atingir este objectivo, pretende-se manter uma constante monitorização do serviço, avaliando a satisfação do cliente e identificando necessidades e expectativas dos mesmos.

De facto, o CHAE pretende que o seu mercado-alvo o perceba como um centro de referência, ao qual podem recorrer sem receios de ficarem desiludidos e onde podem levar as suas dúvidas e anseios que a equipa tudo fará para corresponder da melhor forma às suas expectativas. É pois, extremamente importante que o mercado-alvo confie na qualidade dos serviços prestados e que sinta total confiança e segurança em deixar o seu animal de estimação aos cuidados da equipa, tendo toda a estratégia de marketing sido formulada com este propósito em mente.

A nível financeiro o projecto CHAE requer um substancial investimento inicial, para o qual se pretende recorrer a investimento privado, pois é imprescindível as instalações estarem localizadas numa zona estratégica, neste caso a região do Grande Porto, e serem construídas de raiz, para desta forma obedecerem aos requisitos óptimos para a prestação dos serviços pretendidos.

Pela análise económico-financeira efectuada verifica-se que o *payback period* é de 6 anos, o que pode ser considerado por alguns investidores, como longo. No entanto,

tendo a conta a tipologia do projecto CHAE, que é de prestação de serviços, este período é bom. De facto, o projecto CHAE é uma inovação de serviço, e não uma inovação de produto, para os quais é desejado um *payback period* mais curto.

Por outro lado, a análise evidencia a viabilidade do projecto, pois logo deste o primeiro ano de execução apresenta um *cash-flow* de exploração positivo e, no segundo ano, dá-se o *break-even point*, apresentando a partir daí uma rentabilidade líquida positiva.

Finalmente o projecto CHAE apresenta um VAL de 1.890.812 Euros e uma TIR de 41,72%, o que representa uma rentabilidade elevada, para o investimento realizado.

Em conclusão, pode-se assumir que, face à envolvente ambiental analisada e às opções estratégicas definidas, o projecto CHAE releva-se aliciente quer pelos indicadores económico-financeiros apresentados quer pela inovação no tipo de serviço prestado.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- [1] Decreto-Lei n.º 276/2001 de 17 de Outubro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 315/2003 de 17 de Dezembro, a Lei n.º 49/2007 de 31 de Agosto e o Decreto-Lei n.º 255/2009, de 24 de Setembro, *Estabelece as normas legais tendentes a pôr em aplicação em Portugal a Convenção Europeia para a Protecção dos Animais de Companhia e um regime especial para a detenção de animais potencialmente perigosos.*
- [2] Infopédia - Enciclopédia e Dicionários Porto Editora (2010), <http://www.infopédia.pt>, acedido em 7 de Março de 2010.
- [3] Wikipédia - Exotic pet (2010), [http://en.wikipedia.org/wiki/Exotic\\_pet](http://en.wikipedia.org/wiki/Exotic_pet), acedido em 7 de Março de 2010.
- [4] Badoka Safari Park (2010), <http://www.badoca.com/actividades/shows/>, acedido em 19 Abril 2010.

- [5] Vinha, I. D. F. (2008), *Animal de estimação: Constrangimento ou membro do grupo nas viagens turísticas?*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.
- [6] Duarte, M. C. V. S. (2009), *Comunicação na prática clínica veterinária de animais de companhia*, Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa.
- [7] Hospital Veterinário Principal Dra. Cristina Alves (2010), <http://www.hospvetprincipal.pt/cuidadosexoticos.html>, acessado a 7 Março 2010.
- [8] Queirós, P. F. O. (2009), *Medicina veterinária de aves exóticas de companhia e de zoo*, Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto.
- [9] Regulamento (CE) n° 338/97 do Conselho de 9 de Dezembro de 1996, *Relativo à protecção de espécies da fauna e da flora selvagens através do controlo do seu comércio*.
- [10] Regulamento (CE) n° 865/2006 da Comissão de 4 de Maio de 2006, *Estabelece normas de execução do Regulamento (CE) n° 338/97 do Conselho relativo à protecção de espécies da fauna e da flora selvagens através do controlo do seu comércio*
- [11] Comissão Europeia (2007), *Regulamentação relativa ao comércio de espécies da fauna e da flora selvagens na União Europeia. Introdução à CITES e à sua Execução*, Serviço Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo.
- [12] Comissão das Comunidades Europeias (2003), *Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa*, Publicações da DG Empresas.
- [13] Mullins, J. W. (2003), *The New Business Road Test*, Great Britain: Prentice-Hall.
- [14] Morris, M. H, Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008), *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, United States of America: Thomson South-Western, 2nd Edition.
- [15] Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, England: Prentice Hall, 7th Edition.

- [16] Sociedade Portuguesa de Vida Selvagem - SPVS (2010), <http://www.socpvs.org>, acessado em 20 Fevereiro 2010.
- [17] Centro de Reabilitação de Animais Marinhos de Quiaios - CRAMQ (2010), <http://www.socpvs.org/cramq.php>, acessado em 20 Fevereiro 2010.
- [18] CRAMQ (2009), *Relatório 2007-2008 do Centro de Reabilitação de Animais Marinhos de Quiaios*, Material disponibilizado pela SPVS.
- [19] CRAMQ (2010), *Relatório 2009 do Centro de Reabilitação de Animais Marinhos de Quiaios*, Material disponibilizado pela SPVS.
- [20] Portaria n.º 7/2010 de 5 de Janeiro, *Regulamenta as condições de organização, manutenção e actualização do Registo Nacional CITES e as condições do exercício das actividades que impliquem a detenção de várias espécies.*
- [21] Decreto n.º 13/93 de 13 de Abril, *Ratificação da Convenção Europeia para a Protecção dos Animais de Companhia.*
- [22] Decreto-Lei n.º 565/99 de 21 de Dezembro, *Regula a introdução na Natureza de espécies não indígenas da flora e da fauna.*
- [23] Regulamento (CE) n.º 359/2009 da Comissão de 30 de Abril de 2009, *Estabelece restrições à introdução na Comunidade de espécimes de determinadas espécies da fauna e flora selvagens.*
- [24] Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade - ICNB (2010), <http://portal.icnb.pt/>, acessado a 19 de Abril 2010.
- [25] Banco de Portugal (2010), *Boletim Económico - Verão 2010: Projeções para a Economia Portuguesa: 2010-2011*, Portugal.
- [26] Quadro de Referência Estratégico Nacional - QREN (2010), <http://www.qren.pt>, acessado a 4 de Agosto 2010.
- [27] Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação - IAPMEI (2010), <http://www.iapmei.pt>, acessado a 4 de Agosto 2010.

- [28] Rocha, S. (2009), *Análise do estado do comércio da vida selvagem em Portugal*, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- [29] Hospital Veterinário do Porto (2010), <http://www.hvp.pt/>, acessido a 29 de Setembro 2010.
- [30] Câmara Municipal do Porto (2007), *Notas sobre a Evolução Demográfica do Concelho de Porto [1991-2005]*, Gabinete de Estudos e Planeamento, Porto.
- [31] Centro de Observação das Dinâmicas Regionais - CCDR-LVT (2009), *A Região de Lisboa e Vale do Tejo em Números*, Lisboa.
- [32] Instituto Nacional de Estatística - INE (2010), <http://www.ine.pt/>, acessido a 28 de Julho 2010.
- [33] Gato, M. A. (2008), *Do Consumo do Espaço à Composição de Estilos de Vida na "Cidade" Expo'98*, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa.
- [34] IAPMEI (2010), *Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia para um Projecto de Sucesso*, <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=108&msid=12>, acessido a 4 de Agosto 2010.
- [35] Bloomberg (2010), <http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/germany>, acessido a 7 de Outubro de 2010.
- [36] Jornal Online "ExameExpresso" (2010), <http://aeiou.expresso.pt/juros-da-divida-fecham-nos-628=f607908>, acessido a 7 de Outubro de 2010.
- [37] Helfert, E. A. (2000), *Técnicas de Análise Financeira: Um guia prático para medir desempenho dos negócios*, Brasil: Artmed Editora, S.A., 9ª Edição.
- [38] Corporate Performance Management (2010), <http://www.micpm.com>, acessido a 7 de Outubro de 2010.
- [39] Think Finance (2010), <http://www.thinkfn.com>, acessido a 7 de Outubro de 2010.

**ANEXO**

---

Os quadros seguintes apresentam os indicadores de caracterização regional de Portugal Continental, considerados mais pertinentes para a análise de mercado do projecto CHAE.

**Quadro 24:** Indicadores de Caracterização Demográfica das Regiões de Portugal Continental (NUTS II) e das AMP e AML.

PERÍODO DE REFERÊNCIA DOS DADOS: 2008									
		Localização geográfica							
		Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	AMP	AML
Superfície do Território Nacional	km <sup>2</sup>	92.094,40	21.283,90	28.200,10	2.940,10	31.551,20	4.996,00	1.883,10	2.940,10
População Residente	Nº	10.627.250	3.745.439	2.383.284	2.819.433	757.069	430.084	1.682.447	2.819.433
Densidade Populacional	Nº/km <sup>2</sup>	115,4	176	84,5	959	24	86,1	893,4	959
População Residente (15-64 anos)	Nº	7.130.050	2.580.740	1.562.636	1.882.481	482.314	282.125	1.137.606	1.882.481
Taxa Populacional (15-64 anos)	%	67,1	24,3	14,7	17,7	4,5	2,7	10,7	17,7
Crescimento Populacional (2001-2008)	%	2,8	2,1	1,8	4,7	-1,2	9,1	2,6	4,7

Fonte: Base de dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, 2010

**Quadro 25:** Indicadores de Caracterização Económica das Regiões de Portugal Continental (NUTS II) e do Grande Porto e Grande Lisboa.

PERÍODO DE REFERÊNCIA DOS DADOS: 2008										
		Localização geográfica (NUTS - 2002)							Grande Porto	Grande Lisboa
		Portugal	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve			
PIB a preços correntes (Base 2000)	€ (milhões)	166.437	47.135	31.876	60.834	11.122	6.951	20.226	51.624	
PIB a preços correntes (Taxa de variação anual - Base 2000)	%	2,1	2,7	2	2,1	-0,2	1,3	3,1	2,2	
PIB por habitante a preços correntes (Base 2000)	€ (milhares)	15,7	12,6	13,4	21,6	14,7	16,2	15,8	25,5	
PIB por habitante a preços correntes (Índice - Base 2000)	%	100	80,3	85,3	138	93,5	103,6	100,7	162,5	
VAB a preços correntes (Base 2000)	€ (milhões)	143.862	40.742	27.553	52.583	9.614	6.008	17.483	44.622	
VAB a preços correntes (Taxa de variação anual - Base 2000)	%	2,4	3,3	2,6	2,1	0,5	1,0	3,3	2,2	

Fonte: Base de dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, 2010

