

Plano de Negócios

Empresa de Desenvolvimento Turístico Arco Norte



Setembro de 2010

EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO ARCO NORTE

Plano de Negócios

[Esboço Final)

Índice

Sumário Executivo.....	5
Plano Quinquenal.....	10
1. Introdução.....	10
2. Contexto e Oportunidade.....	14
3. Sumário da Empresa.....	17
4. Serviços.....	18
5. Resumo da análise de mercado.....	19
6. Resumo da Estratégia e de Implementação.....	25
7. Resumo da Gestão.....	31
8. Plano Financeiro.....	33

Sumário Executivo

Moçambique está muito interessado em desenvolver o seu grande potencial turístico numa região conhecida como Arco Norte, nas três Províncias Setentrionais de Cabo Delgado, Nampula e Niassa. Para isso, assentiu-se a necessidade de criar uma empresa com o objectivo específico de promover o desenvolvimento de infra-estrutura turística, atrair promotores, operar nas zonas de turismo especiais e, finalmente, promover estes destinos para turistas do mundo inteiro. Esta chamar-se-á Empresa de Desenvolvimento Turístico Arco Norte (ANTDC), e será criada como empresa público-privada (Sociedade Anónima), ao abrigo da legislação comercial moçambicana. Com sede em Pemba, Moçambique, será primeiro constituída com um capital social autorizado de US\$ 10 milhões. Os promotores iniciais serão dois accionistas públicos: a Mozaico do Índigo, SA, uma empresa pública moçambicana, e a IGEPE, outra entidade financeira inteiramente do Estado. Há negociações em curso para que outras empresas importantes do sector público, em particular as das áreas de telecomunicações, dos serviços públicos e das infra-estruturas, também se tornem membros fundadores. Após o seu arranque inicial, serão envidados esforços para atrair investidores do sector privado, tanto estrangeiros como nacionais, para que tenham uma participação maioritária na ANTDC, de modo a assegurar que a gestão e o controlo estejam firmemente colocados nas mãos do sector privado. A participação maioritária do sector privado garante a prossecução de objectivos de rentabilidade firmes, e a credibilidade da empresa perante os investidores privados e o mercado financeiro internacional.

A ANTDC vai oferecer locais de infra-estrutura preparados para a criação de empresas de turismo de qualidade, tais como hotéis, pousadas, estâncias turísticas e casinos, centros comerciais, campos de golfe, marinas e projectos de valor acrescentado semelhantes em locais seleccionados no Norte de Moçambique. Enquanto se espera que mais duas empresas semelhantes para o desenvolvimento regional do turismo sejam estabelecidas em Moçambique, a ANTDC é o empreendimento-piloto que irá demonstrar a viabilidade desta opção para o desenvolvimento regional, um modelo de sucesso comprovado em lugares como Bali, Cabo Verde, República Dominicana, Ilhas Maurícias, Tunísia e outros.

Este plano de negócios foi encomendado para traçar o rumo para o estabelecimento da empresa e projectar a sua viabilidade e rentabilidade iniciais. Considerado um documento preliminar, o plano foi desenvolvido por uma equipa de consultores externos, com contributos

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

de pessoas próximas do empreendimento comercial proposto. Espera-se que este plano seja revisto e aperfeiçoado rigorosamente pela gestão da RTDC, uma vez estabelecida a empresa, a fim de garantir a propriedade, a gestão do plano de negócios e o compromisso com a sua implementação.

Os consultores consideraram três cenários para a criação da empresa: um cenário dinamizado pelo sector público, um cenário do sector privado, e um cenário misto. Enquanto cada um tem as suas vantagens e desvantagens, o cenário escolhido é o misto, caracterizado pela abordagem de uma parceria público-privada (PPP). Este cenário é favorecido, em parte, por poder incorporar os elementos positivos de ambos os cenários do sector público e privado, e também porque a terra, um bem básico para este tipo de negócio, não pode ser vendida legalmente em Moçambique.

No desenvolvimento do plano de negócios aplicou-se o rigor analítico requerido do cenário do sector privado. Isso foi feito com base no pressuposto de que, se o modelo do negócio for rentável do ponto de vista do sector privado durante a primeira década da sua existência, então não deveria ser menos lucrativo no âmbito dos termos e condições de acesso ao crédito menos restritivos, disponíveis através do financiamento pelo sector público. Além disso, o cenário de financiamento pelo sector privado tem a vantagem adicional de simular um empreendimento comercial de construir-operar-transferir (BOT), caso seja tomada a decisão de optar por uma operação BOT, em detrimento de uma abordagem de contrato directo.

Este plano de negócios refere-se ao arranque de uma empresa nova de raiz. No caso deste tipo de empresas não há dados históricos em que se possam basear projecções futuras. Assim, as projecções baseiam-se em casos semelhantes e em melhores estimativas, considerando cenários e contextos similares. Para desenvolver este plano de negócios, a equipa prestou muita atenção aos modelos de desenvolvimento turístico do Bali, de Cabo Verde e das Ilhas Maurícias. Embora, nos três exemplos, os regimes de posse da terra sejam diferentes dos de Moçambique, e de o Bali e as Maurícias terem vindo a desenvolver, desde há muito tempo, a sua indústria turística bem estabelecida, o caso de Cabo Verde oferece a melhor comparação para Moçambique. Um passado histórico em comum, e os sucessos recentes do desenvolvimento do turismo em Cabo Verde — com base no princípio de “constrói-o e eles virão”, que resultou não só num aumento rápido dos promotores de projectos europeus, que construíram estâncias turísticas de até 1.000 camas, mas que também levou os

pobres a obterem 15% do seu rendimento familiar das receitas do turismo — oferecem aprendizagens encorajantes para Moçambique.

No que diz respeito a questões de arrendamento de terras, a equipa analisou a Austrália para aprender lições importantes, devido à pesquisa teórica e aplicada bem desenvolvidas relacionadas com os arrendamentos de terras da Coroa nesse país.

O público-alvo deste plano de negócios são decisores de alto nível do Governo de Moçambique, os principais intervenientes das zonas de turismo do Arco Norte, mas sobretudo os potenciais investidores nas acções da ANTDC. Os potenciais investidores privados, são, em última análise, o verdadeiro público-alvo deste plano, visto que serão eles que decidirão se a ANTDC oferece uma oportunidade de investimento atraente ou não. Os investimentos reais de quase \$68,0 milhões, a serem aplicados no desenvolvimento da infra-estrutura turística básica nas zonas do turismo especial, é uma questão separada do financiamento do projecto, que irá exigir estudos específicos para demonstrar a sua viabilidade económica e financeira.

Desenvolveu-se este plano de negócios a partir de uma perspectiva rigorosa e dispendiosa de uma abordagem de contrato directo, gerido pela ANTDC, para desenvolver a infra-estrutura turística proposta. A sua rentabilidade para os cinco primeiros anos é demonstrada na figura abaixo. Caso se opte por uma abordagem BOT para o desenvolvimento e gestão das zonas de turismo, os custos da operação da empresa seriam significativamente inferiores aos projectados aqui, especialmente as despesas com pessoal, comercialização e promoção. No entanto, tal como previsto no modelo, apesar de começar com um lucro líquido negativo, como se pode esperar de uma empresa neste ramo de negócios, a figura mostra uma evolução progressiva, atingindo um lucro líquido positivo no Ano 5.

FIGURE

Tal como ilustrado pela tabela abaixo, os rácios fundamentais apresentados no plano evoluíram de negativo para positivo, atingindo a rentabilidade no Ano 5. O rácio de margem bruta é positivo ao longo do período do plano. Por outro lado, antes da dedução dos juros e dos impostos, o lucro começa por ser negativo, mas torna-se positivo no Ano 3 e mantém uma tendência de crescimento positivo a partir daí. O lucro líquido é negativo até ao Ano 5, passando a positivo e mantendo essa tendência a partir daí. O mesmo acontece para o

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

rendimento do capital próprio, que começa negativo, mas com uma tendência de melhoria até passar a positivo no Ano 5. Finalmente, o modelo financeiro demonstra que a taxa interna de retorno são uns razoáveis 13%, baseada num período de cálculo a 30 anos.

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Margem bruta	17.92%	62.39%	72.39%	68.97%	74.85%
Lucro antes dos juros e impostos	-38.57%	-19.30%	19.31%	29.79%	46.09%
Retorno sobre os activos antes dos impostos	-10.19%	-7.15%	-4.09%	-0.50%	8.77%
Margem de lucro líquido	-63.08%	-79.14%	-25.85%	-2.18%	17.41%
Rendimento do capital	-43.09%	-41.18%	-21.78%	-2.21%	22.24%
Taxa interna de rendibilidade					13.0%

O plano apresenta também um modelo de fluxo de caixa positivo e sólido, que garante a liquidez e a robustez financeira da ANTDC durante os primeiros cinco anos críticos das operações. No Ano 5 está prevista uma medida adicional de rentabilidade, quando se projecta o primeiro pagamento de dividendos no montante de US \$ 1,5 milhões. Isto representa um pagamento de 8% sobre o valor contabilístico do património líquido (capital próprio) e um retorno de dividendos de 6% sobre os valores inicialmente pagos de \$ 26.300.000 dólares no Ano 5.

Os principais factores impulsionadores deste plano de negócios preliminar, que visam assegurar o êxito do empreendimento, descrevem-se a seguir: os objectivos, a missão e as “chaves para o sucesso.”

Objectivos – claros e mensuráveis

- Atrair investimentos dos sectores público e privado, promover o desenvolvimento da infraestrutura turística essencial, assegurar a prestação de serviços públicos, e gerir seis zonas turísticas de nível mundial em três províncias do Norte de Moçambique.
- Promover os destinos no mercado turístico internacional e aumentar as chegadas turísticas anuais, dos actuais 35.000 para 500.000 no Ano 5.
- Desenvolver um empreendimento comercial sólido que possa atingir um lucro líquido positivo no Ano 5.
- Atingir uma taxa interna de rendibilidade financeira sobre o investimento de, pelo menos, 12% ao longo dos primeiros 20 anos da vida do projecto.

Declaração de missão - negócio de qualidade, satisfação do cliente, desempenho do funcionário, e recompensa dos acionistas

Desenvolver uma infra-estrutura turística básica de qualidade, assegurar a prestação de serviços fiáveis pelas empresas de utilidade pública, gerir as zonas de turismo especial com uma equipa altamente motivada para apoiar o desenvolvimento duma indústria de turismo lucrativa na região do Arco Norte e, em última análise, garantir um empreendimento comercial sustentável e rentável para os acionistas.

Chaves para o sucesso – procurar obter excelência e as condições necessárias para tal

- Marca bem posicionada dum novo destino turístico emergente, rico em belezas naturais, património cultural e biodiversidade variada.
- Infra-estrutura turística segura e de qualidade, bem mantida e gerida, garantindo instalações infra-estruturais de nível mundial a preços competitivos.
- Comunicação profissional entre a ANTDC e os promotores e clientes, para garantir a satisfação dos clientes e uma reputação sólida e duradoura na comunidade internacional de turismo.
- Infra-estrutura turística atractiva, bem mantida e gerida em zonas especiais de turismo, para garantir a satisfação dos promotores, apoiar práticas de negócios sólidas, e alavancar a geração de bons lucros para a ANTDC, os promotores e os investidores.
- Um ambiente de negócios significativamente melhorado em Moçambique.
- Desenvolvimento de um ambiente adequado para uma política de turismo reguladora, que proporcionará um regime competitivo de incentivos e a previsibilidade de investimentos para os promotores e investidores.

Plano Quinquenal

1. Introdução

Em 2009, no âmbito de uma estratégia política de mudança de paradigma, o Governo de Moçambique aprovou e adoptou o “Sistema Integrado de Estâncias Turísticas” (IRS) como o quadro para atrair investimentos e desenvolver o sector do turismo. Esta política marca uma mudança, da actual estratégia de atrair investimentos pontuais para instalações e atracções individuais (autónomas) de turismo, para o desenvolvimento planeado e integrado de destinos, no qual o sector privado desempenha o papel principal. Esta decisão surge na sequência da aprovação, em 2008, do “Plano e Quadro Conceptual do Uso da Terra para o Desenvolvimento do Turismo no Norte de Moçambique”, desenvolvido pelo Ministério do Turismo, com o apoio técnico e o financiamento da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional - USAID.

Concebido para apoiar o Ministério do Turismo a implementar o seu Projecto Arco Norte e a atingir as metas da política nacional de turismo, o documento do plano de concepção e do quadro ofereceu uma visão do desenvolvimento do turismo ao longo de 20 anos. Além disso, criou um quadro que permite ao mercado identificar e implementar oportunidades de desenvolvimento, bem como uma estrutura clara para atrair investimentos e responder às oportunidades que possam surgir. Dentro deste quadro, identificaram-se seis locais deslumbrantes como ponto de partida para o desenvolvimento dos principais destinos de estâncias turísticas nas três províncias setentrionais de Cabo Delgado, Nampula e Niassa (Arco Norte). Para implementar o programa do desenvolvimento das estâncias turísticas, assegurar a continuidade e a sustentabilidade, o Governo aprovou a criação de um Veículo com Objectivo Especial (SPV), ou seja, um empreendimento conjunto de responsabilidade limitada, com fins lucrativos, envolvendo os sectores público e privado. Esta empresa irá impulsionar o processo de desenvolvimento do turismo; garantir a liderança focalizada e eficaz, e realizar um elevado grau de uma coordenação complexa, necessária para atrair investimentos e transformar os locais em destinos de turismo de nível mundial.

Este plano de negócios destina-se ao SPV proposto, ao qual se refere como Empresa de Desenvolvimento Turístico Arco Norte (ANTDC). Tem por objectivo delinear a direcção

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

estratégica da empresa, as suas principais metas operacionais e financeiras, os investimentos planeados e as acções que irá realizar para alcançar aqueles objectivos. Especificamente, este plano de negócios aborda o seguinte: um plano de arranque, descrições da empresa, a sua estrutura de capital, produtos e serviços; o mercado; previsões; a equipa de gestão; e a análise financeira. Finalmente, o plano deve garantir a viabilidade comercial da ANTDC; apresentar ao mercado global de turismo uma proposta única e exótica de grande valor, que atraia investidores e turistas; criar uma base para gerar lucros e retornos excelentes sobre os investimentos para os investidores e promotores; e criar riqueza sustentada através de uma gestão responsável e cuidadosa dos recursos naturais turísticos, em benefício das comunidades circundantes.

A ANTDC irá ajudar a transformar a vantagem natural comparativa do Norte de Moçambique, com base na sua localização, fauna, flora e cultura, numa vantagem competitiva. Faz parte de um esforço mais alargado para transformar o rico património turístico da região num modelo de negócios rentáveis.

É preciso observar, contudo, que o plano não foi desenvolvido em condições normais, que incluem certos instrumentos de análise e de planeamento de cenários. Normalmente, e nalguns modelos, no caso de uma empresa cujas principais funções incluem o desenvolvimento de infra-estruturas nas zonas de desenvolvimento das estâncias ou do turismo, o plano de negócios é precedido por estudos de viabilidade sobre os investimentos a serem realizados. Não tendo beneficiado de estudos de viabilidade, o plano actual baseou-se em oportunidades, necessidades e estimativas de custos identificados no processo de elaboração do plano director, que foi realizado por um consórcio de seis empresas sul-africanas conceituadas. Estas são: Pattichides & Partners (Arquitectura), Grupo Holm Jordaan (Desenho Urbanístico e Planeamento Urbano); Aurecon Engineers (Disciplinas de Engenharia); Strategic Environmental Focus (Especialistas de Meio Ambiente); Demacon (Economia Urbana) e Davis Langdon (Medidores de Quantidades). Além disso, o plano recebeu contributos valiosos de outros especialistas da indústria. No entanto, apresenta claramente a solidez do modelo de negócios e a rentabilidade do empreendimento comercial proposto.

O modelo aplicado responde à situação peculiar e à fase do desenvolvimento do turismo em Moçambique. Como claramente referido no relatório do plano director, existe a necessidade de criar uma instituição designada para a promoção de investimentos e gestão de destinos, que possa coordenar e impulsionar o processo do desenvolvimento do turismo, mesmo na fase

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

inicial, incluindo a organização de toda a gama dos estudos que precisam de ser realizados. Sem isso, o desenvolvimento do turismo irá continuar de forma *ad hoc*, destruindo o imenso potencial da Arco Norte. Por conseguinte, a ANTDC deve ser vista como uma incubadora de empresas. Este plano de negócios foi, portanto, desenvolvido dentro desse contexto. Deve, por isso, ser considerado como um instrumento dinâmico que irá precisar de ser revisto à medida que se desenrolar o processo de desenvolvimento, e em resposta às condições de mercado.

Consideraram-se três cenários no plano de desenvolvimento: um cenário impulsionado pelo sector público, um cenário do sector privado, e um cenário misto. Cada um tem as suas vantagens e desvantagens. O cenário do sector público, embora se caracterize geralmente pela letargia burocrática, é equilibrado por custos mais baixos do financiamento da dívida, possibilitados pelos empréstimos favoráveis a longo-prazo e por garantias do governo, que proporcionam algum conforto aos mutuantes. Por outro lado, o cenário do sector privado é muito mais dinâmico, mas também oneroso para os investidores, que devem suportar os custos totais da angariação e financiamento da dívida no mercado financeiro.

O cenário escolhido para a Empresa de Desenvolvimento Turístico Arco Norte (ANTDC) é a parceria público-privada (PPP). Favorece-se este cenário, em parte, porque consegue incorporar os elementos positivos de ambos os cenários do sector público e privado, e também porque a terra, um activo fundamental para este tipo de negócios, não se vende em Moçambique. O plano aplica o rigor analítico necessário do cenário do sector privado, no pressuposto de que, se o modelo do negócio é rentável do ponto de vista do sector privado, no que diz respeito ao desenvolvimento da infra-estrutura e ao pagamento do empréstimo durante a primeira década, então deve ser ainda mais lucrativo no âmbito dos termos e condições financeiras disponíveis através do financiamento pelo sector público. Além disso, o cenário de financiamento pelo sector privado tem a vantagem adicional de simular um negócio de construir-operar-transferir (BOT), caso a decisão seja optar por uma operação BOT, em vez da abordagem do contrato directo.

Este plano de negócios refere-se ao arranque de uma empresa nova de raiz. No caso deste tipo de empresas, não há dados históricos em que se possam basear projecções futuras. Assim, as projecções baseiam-se em casos semelhantes e em melhores estimativas, considerando cenários e contextos similares. Para desenvolver este plano de negócios, a equipa prestou muita atenção aos modelos de desenvolvimento turístico do Bali, de Cabo

Verde e das Ilhas Maurícias. Embora os regimes de posse da terra sejam diferentes nos três exemplos e o Bali e as Maurícias tenham vindo a desenvolver, desde há muito tempo, a sua indústria turística bem estabelecida, o caso de Cabo Verde oferece a melhor comparação para Moçambique.

O exemplo de Cabo Verde é especialmente relevante porque os dois países partilharam um passado colonial semelhante e herdaram o quadro comercial e jurídico de Portugal. Além disso, Cabo Verde só recentemente passou de uma situação de país menos desenvolvido (LDC) para uma de país de rendimento médio, encontrando-se ainda relativamente próxima da situação de Moçambique, como um país menos desenvolvido. Particularmente revelador é o facto de Cabo Verde ter utilizado um princípio semelhante “constrói-o e eles virão”, que provou ter bons resultados no país. Enquanto a indústria do turismo se encontrava, há uma década atrás, na sua fase de infância, hoje surgiu como o motor do crescimento económico em Cabo Verde, com os principais promotores europeus a construírem estâncias turísticas de 500, 600 e até 1.000 unidades de cama. Finalmente, um estudo financiado pelo *Overseas Development Institute* no Reino Unido¹ mostra que os pobres em Cabo Verde obtêm 18% dos benefícios das despesas de turismo. Em Moçambique, a contribuição do turismo para a redução da pobreza não deve ser inferior aos 20% da África do Sul, se não maior, tendo em consideração a tradição rica em artes e artesanato no país, que deveria encontrar compradores disponíveis e melhorar a oferta turística.

Devido à sua importância como um activo e uma grande fonte de capitalização no modelo do plano de negócios, a equipa tinha que ter em consideração a questão da terra a ser utilizada nas designadas zonas especiais de interesse turístico. Para o desenvolvimento do turismo, a terra é um activo fundamental e é muito mais do que um produto, devido ao valor da sua localização e, mais especificamente, ao local, o qual determina aquilo que se pode lá colocar e que acrescenta o maior valor para o prazer do turista. No entanto, por força da Constituição e da Lei de Terra do país, não se pode vender a terra em Moçambique. Pessoas individuais ou jurídicas (sejam elas nacionais ou estrangeiras) e as comunidades locais, têm direitos de uso e aproveitamento da terra. No entanto, o direito de uso e aproveitamento da terra só se pode transferir de duas maneiras: (a) por acto inter vivos, pela venda e compra de infra-estruturas, estruturas e melhorias no terreno ou na parcela autorizada, e (b) por herança. Assim, a opção

¹ Jonathan Mitchell e Caroline Ashley, *Tourism and Poverty Reduction: Pathways to Prosperity*, Earthscan, U.K., 2010

comercial para a posse da terra com direitos de transferência é o arrendamento, o qual é possível por um período até 50 anos e que pode ser renovado uma vez.

No que diz respeito às questões de arrendamento de terras, a equipa analisou vários exemplos, incluindo o Havai e a Austrália, onde actualmente se praticam os arrendamentos até 99 anos. Embora haja casos específicos em que o locatário pode adquirir terras da Coroa, normalmente esta forma de posse da terra, especialmente na área de New South Wales, é através do arrendamento. A Austrália tem uma pesquisa teórica e aplicada bem desenvolvida sobre a apreciação do valor do arrendamento, que ofereceu lições importantes a serem consideradas pela equipa do plano de negócios.

O público-alvo deste plano de negócios são decisores de alto nível do Governo de Moçambique, os principais intervenientes das zonas de turismo da Arco Norte e os potenciais investidores nas acções da ANTDC. Os potenciais investidores privados são, em última análise, o verdadeiro público-alvo deste plano, visto que serão eles que decidirão se a ANTDC oferece uma oportunidade de investimento atraente ou não. Os investimentos reais de quase \$ 68,0 milhões, a serem aplicados no desenvolvimento da infra-estrutura turística básica serão uma questão de financiamento do projecto. Quer na forma de uma abordagem de contrato directo, no qual se baseia este modelo do plano de negócios, quer na forma de um BOT, os financiadores irão exigir estudos de viabilidade específicos de cada zona de turismo na região Arco Norte, antes de decidir a concessão de crédito para o seu financiamento.

2. Contexto e Oportunidade

Moçambique é conhecido pelas suas atracções culturais, históricas e naturais, especialmente nas províncias setentrionais de Cabo Delgado, Nampula e Niassa. Estes recursos positivos constituem a base para o desenvolvimento de uma indústria do turismo de nível mundial. De facto, o turismo é provavelmente o único sector comercial no qual Moçambique poderia desenvolver uma vantagem competitiva internacional, e uma das melhores opções para as exportações e o crescimento económico. Na prossecução deste objectivo, o Governo adoptou uma Política Nacional de Turismo e uma Estratégia de Implementação (2003), para posicionar Moçambique como um destino turístico importante. Em seguida identificou 18 Áreas Prioritárias para os Investimentos no Turismo (APIT) em todo o país. Em 2006, o Ministério do Turismo iniciou a implementação do Projecto Arco Norte, com financiamento e assistência técnica da

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) e com a Nathan Associates Incorporated, como gestores do projecto.

O Projecto Arco Norte concentrou-se no potencial turístico das três províncias setentrionais de Moçambique: Cabo Delgado, Nampula e Niassa. O objectivo é posicionar o Norte de Moçambique como destino turístico de nível mundial e sustentável, com base nos recursos históricos, culturais e naturais únicos da região. O projecto pretende transformar o turismo num sector importante que

- Atrai grandes investimentos privados e parcerias.
- Estimula os negócios relacionados com o turismo e com a transformação agrícola.
- Cria mais oportunidades de emprego.
- Contribui de forma significativa para o enriquecimento e empoderamento das comunidades dos destinos.
- Conserva o meio ambiente.

A partir de 2006-2007, a George Washington University (EUA) realizou uma avaliação do destino. Seguiu-se uma avaliação do local pela John Robinson Planning & Design (empresa sediada no Reino Unido). Esta última identificou os seguintes locais como sítios potenciais para o desenvolvimento de grandes estâncias integradas de turismo.

- **Província de Cabo Delgado.** A Baía de Pemba e um troço do litoral de 14 km a leste, abrangendo Chuiba (Município de Pemba) e Murrebue (Distrito de Mecufi); e a Ilha de Ibo no Arquipélago de Quirimbas (Distrito do Ibo).
- **Província de Nampula.** 5km de praias, da velha cidade de Lumbo, com conjunto substancial de edifícios abandonados, até Sancul, no Distrito da Ilha de Moçambique; e
- **Província de Niassa.** 2km do litoral prístino do lago, entre Metangula e Chiuanga (Distrito do Lago) e a capital provincial de Lichinga (Município de Lichinga).

Estes locais oferecem um potencial interessante e oportunidades para investimentos numa série de serviços, incluindo:

- Desenvolvimento de infra-estruturas (estradas, aeroportos, marinas e empresas de utilidade pública), tanto dentro como fora das zonas designadas de estâncias turísticas
- Desenvolvimento das frentes marítimas e fluviais
- Imobiliário e alojamentos turísticos - hotéis, casas de férias, *timeshares*, etc.

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

- Serviços auxiliares e de suporte, e negócios conexos.

Em 2009, o Governo de Moçambique aprovou o “Sistema Integrado de Estâncias turísticas”, como quadro para o investimento no turismo. Por conseguinte, desenvolveram-se planos directores detalhados das zonas de turismo para 11 locais em seis zonas nas três províncias setentrionais. Estes foram concluídos em Junho de 2010 e o governo declarou oficialmente os locais como zonas especiais de desenvolvimento turístico. O plano director identifica em grande detalhe, e quantifica os custos para o desenvolvimento da infra-estrutura turística fundamental, incluindo estradas, água e saneamento básico, a rede de distribuição de energia eléctrica e o paisagismo nos locais nas seis zonas. Os custos estimados para cada local são os seguintes:

Província de Cabo Delgado

INFRA-ESTRUTURA	CUSTOS (\$)
Estradas	19,000,000
Água	4,000,000
Saneamento	14,000,000
Electricidade (Ibo)	2,000,000
Meio Ambiente	300,000
Total	39,300,000

Província de Nampula

INFRA-ESTRUTURA	CUSTOS (\$)
Estradas	5,200,000
Água	4,000,000
Saneamento	7,500,000
Total	16,700,000

Província do Niassa

INFRA-ESTRUTURA	CUSTOS (\$)
Estradas	5,100,000
Água	7,500,000
Saneamento	2,300,000
Meio Ambiente	1,300,000
Total	16,200,000

As actividades da ANTDC consistirão, portanto, em assegurar o desenvolvimento de qualidade da infra-estrutura básica supramencionada, a gestão das instalações de turismo e a promoção do novo destino turístico para atrair promotores e, após as estâncias turísticas estarem desenvolvidas, atrair visitantes para as zonas de turismo especiais. A ANTDC pode cumprir o seu mandato, directa ou indirectamente através de uma modalidade de BOT.

3. Sumário da Empresa

Criar-se-á a ANTDC como empresa moçambicana público-privada para o desenvolvimento do turismo, com participação maioritária de capital privado. A empresa irá concentrar-se no desenvolvimento da infra-estrutura turística em seis sítios nas três províncias setentrionais de Moçambique. Sendo a primeira empresa deste tipo em Moçambique, a ANTDC irá demonstrar a viabilidade deste modelo de desenvolvimento de destinos e de turismo regional, que comprovou ter grande sucesso em locais como Bali, Maurícias, e Cabo Verde. Contratar-se-ão funcionários executivos e gestores altamente qualificados e experientes para configurar e gerir a ANTDC. A ANTDC está comprometida com o desenvolvimento e a operação de infra-estruturas e serviços básicos turísticos de qualidade, bem como a gestão, nos mais altos padrões internacionais, das zonas de turismo especializado.

CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA

A ANTDC será estabelecida como uma empresa público-privada (Sociedade Anónima), nos termos da legislação moçambicana. Terá a sua sede em Pemba, Moçambique. Inicialmente, será constituída com um capital social autorizado de US\$10 milhões, disponível para subscrição. O capital será aumentado até um total de US\$ 26 milhões no Ano 4. O promotor inicial será a Mozaico do Índigo, SA (uma empresa pública moçambicana), que foi criada como sociedade de gestão de bens para todas as empresas estatais com activos nas zonas de estâncias turísticas propostas. Prevê-se que 35% das acções sejam subscritas pela Mozaico e seus membros. O remanescente de 65% será oferecido a outros investidores, principalmente privados, tanto estrangeiros como nacionais. Após o período de instalação inicial, os accionistas maioritários provirão do sector privado, com o objectivo de garantir o firme controlo da gestão e da ANTDC pelos investidores privados, garantindo deste modo a prossecução dos objectivos de rentabilidade constante, bem como o reforço da sua credibilidade perante os investidores privados e o mercado financeiro internacional.

SUMÁRIO DO ARRANQUE

A Tabela 1 apresenta a previsão dos custos de arranque e dos activos para o balanço inicial. As despesas de arranque da ANTDC incluem despesas jurídicas, artigos de papelaria, brochuras, consultores, seguros, equipamentos e materiais não descartáveis, e mapas topográficos recebidos de um projecto anterior, etc. Além disso, estima-se que seja preciso o equivalente a um ano de capital de exploração inicial, como parte dos activos de arranque.

Tabela 1 *Requisitos para o Arranque*

Requisitos	Valor
DESPESAS DO ARRANQUE	
Despesas Jurídicas	\$2 000
Artigos de papelaria etc.	\$1 000
Brochuras	\$5 000
Consultores	\$25 000
Seguros	\$1 500
Renda do Escritório	\$3 000
Equipamentos	\$1 000
Outros	\$4 000
Total das Despesas de Arranque	\$42 500
ACTIVOS DO ARRANQUE	
Numerário Necessário	\$1 500,000
Outros Activos Correntes	\$25 000
Activos a Longo Prazo	\$600 000
Total dos Activos	\$2 125 000
Total dos Requisitos	\$2 167 500

4. Serviços

O desenvolvimento de destinos e de estâncias turísticas envolve questões de aquisição e preparação de terras, o financiamento para apoiar a infra-estrutura e as super-estruturas no interior da estância e dos distritos circunvizinhos. Um destino turístico deve oferecer uma variedade de tipos de alojamento, níveis de qualidade, comida, lojas, entretenimento, golfe, lazer e recreação, transportes, marinas, serviços de saúde, comerciais e bancários. Isto pressupõe o planeamento para um grande número de visitantes que passam férias e o atendimento das suas necessidades. Exige a promoção para atrair investidores e turistas, prestando-lhes o apoio necessário. As principais questões a serem abordadas são a habitação e os serviços comunitários para os trabalhadores e as suas famílias, e a formação da mão-de-

obra que irá proporcionar uma ampla gama de serviços profissionais e industriais de boa qualidade. Além disso, há a necessidade de um equilíbrio eficaz entre os objectivos económicos, ambientais e sociais e da integração do desenvolvimento das estâncias no planeamento do desenvolvimento regional e nacional. Consequentemente, o desenvolvimento das estâncias turísticas é uma actividade complexa, que requer estruturas organizacionais especiais, liderança concentrada e eficaz e um quadro técnico competente para empreender e gerir. É uma actividade de longo prazo e permanente. Também implica um alto grau de coordenação entre os diversos órgãos públicos, entre os sectores público e privado, bem como com as comunidades locais.

As principais actividades da ANTDC são as seguintes: (i) oferecer locais com infra-estruturas preparadas para uma variedade de empresas de turismo de alta qualidade; (ii) a promoção de investimentos; e (iii) a gestão de destinos. Especificamente, estes incluem:

- A aquisição e posse de direitos de uso da terra, que será uma importante fonte de capitalização para a Empresa;
- O desenvolvimento das principais infra-estruturas, tais como estradas internas, drenagem, abastecimento de água, sistemas de saneamento básico, paisagismo das áreas comuns e instalações de uso comum na zona da estância, incluindo campos de golfe, marinas, etc;
- A promoção e atracção de investimentos para o desenvolvimento de hotéis, empreendimentos imobiliários e comerciais, outras empresas e serviços de turismo, bem como negociar com promotores e grupos de gestão interessados; e
- Arrendamento de locais e espaços comerciais.

Outras funções incluem a gestão de:

- Saneamento básico, a recolha e o tratamento de lixo nas áreas das estâncias;
- A manutenção do paisagismo da área comum, estradas e vias internas;
- A operação do transporte interno;
- A manutenção da praia, a iluminação pública e a segurança;
- A protecção contra incêndios, bem como a segurança global na zona da estância, e
- Serviços de emergência médica.

5. Resumo da Análise de Mercado

Os principais clientes da ANTDC serão proeminentes investidores estrangeiros e promotores da indústria turística no sector das estâncias turísticas e do lazer. Os clientes especiais são

provavelmente actores experientes e de sucesso no mercado do turismo internacional, que desejam diversificar as suas ofertas de destino para locais novos e únicos, com o objectivo de servir as necessidades da sua clientela. Os investidores e promotores estrangeiros serão tanto ao nível global como regional. Prevê-se que os investidores globais provenham da Europa, Ásia, Médio Oriente, Austrália e América do Norte. Os investidores regionais serão principalmente da África Austral, prevendo-se que sejam os Sul-Africanos a assumir a liderança neste esforço. Também se prevê que os investidores Moçambicanos sejam investidores importantes na ANTDC. Prevê-se que os investidores nacionais sejam instituições privadas e indivíduos que podem investir, ou a título individual ou através de empreendimentos conjuntos com investidores estrangeiros, para aumentarem a sua propriedade de negócio nacional em áreas seleccionadas de crescimento do turismo. Depois de os serviços estarem a funcionar nas estâncias turísticas no início do Ano 3, a ANTDC irá concentrar a sua promoção de destinos nos visitantes, para conduzirem as chegadas turísticas para as zonas-alvo. Enquanto os promotores serão os primeiros beneficiários da promoção ao cliente final, a ANTDC irá beneficiar através das taxas cobradas por cama e por visitante.

SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Espera-se que os promotores do turismo regional, principalmente da África do Sul, constituam o maior segmento de mercado durante os primeiros anos. Isto será facilitado pelo aumento de acesso a transportadoras de baixo custo, tais como as que começaram recentemente a fazer a ligação entre Joanesburgo e Maputo, mas especialmente pela oferta de um pacote de viagem mais económica assim que o aeroporto de Pemba for modernizado. Embora Moçambique tenha uma longa tradição de receber investidores Sul-Africanos, a projecção é de que o mercado de turismo considerado como lucrativo para aqueles que se posicionam a eles próprios inicialmente na fase de desenvolvimento, contribua para o surgimento de um grupo agressivo de investidores à procura da vantagem de serem os primeiros a garantir os locais de eleição para desenvolvimento primordial. Consequentemente, estima-se que este segmento de mercado cresça em cerca de 50% por ano nos primeiros cinco anos, com base nas actuais estimativas da procura. Esta estimativa baseia-se nas estimativas actuais da base de referência da procura de, pelo menos, cinco promotores, que aguardam para investir assim que receberem as licenças.

Prevê-se que o maior segmento de mercado da ANTDC, em dimensão do investimento, provenha dos grandes promotores internacionais de turismo. Espera-se que estes sejam

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

grandes corporações com uma vasta experiência na gestão de diversos destinos internacionais de turismo. Assim, a ANTDC terá por objectivo os principais promotores da Europa, Ásia, América do Norte e Médio Oriente. Devido à sua força financeira e conhecimento administrativo, eles constatarão prontamente a oportunidade de investimento oferecida pelos locais primitivos no Norte de Moçambique. Embora no princípio eles sejam em número reduzido – e a nossa base de referência presume apenas dois sérios potenciais investidores nesta altura – presumimos que este segmento de mercado também cresça a uma taxa de cerca de 50% por ano nos primeiros cinco anos, com base nas estimativas da actual procura.

O terceiro segmento de mercado consiste nos investidores nacionais. Os investidores/promotores nacionais, individuais e institucionais, estão empenhados em estabelecer um bastião inicial nos principais locais de turismo imobiliário. Devido a uma falta de experiência no desenvolvimento de uma grande Liga do turismo, há mais probabilidade de os investidores nacionais, para aumentarem as suas posições de investimento, unirem forças com os promotores regionais e internacionais através de empreendimentos conjuntos e de outras modalidades. Estimamos que as suas taxas de crescimento rondem os 50% por ano, semelhantes às dos outros dois segmentos de mercado, embora se preveja que o volume de investimento estimado seja significativamente inferior ao dos outros dois. Estima-se que cerca de 10 investidores/promotores nacionais credíveis estejam prontos a apresentar os seus requerimentos assim que as condições o permitirem. Portanto, utilizamos uma base de referência de 10 investidores nacionais para o ano um da operação da ANTDC.

O quarto segmento de mercado é constituído pelos actuais visitantes. Prevê-se que haja um considerável fluxo de receitas derivado das taxas cobradas por cama e visitante, assim que os promotores da ANTDC abrirem as portas e começarem a operar. As projecções apontam para este lado da receita começar durante o terceiro ano depois de iniciado o plano de negócios. Utilizando o número actual de 35,000 visitantes por ano a visitarem a região da Arco Norte como referência de base, quando não existem nenhuma novas capacidades nem condições extremamente melhoradas, estima-se que este segmento de mercado seja o mais rápido a crescer dos outros três, em cerca de 125% por ano. As projecções para estes números apontam para uma rápida subida a partir dos 100,00, quando os novos serviços estiverem prontos para ocupação no Ano 3, aumentando rapidamente para mais de 500,000 no final do Ano 5.

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

A Tabela 2 abaixo indica o número de promotores estimado por cada segmento de mercado e as suas respectivas taxas de crescimento para os primeiros cinco anos. No entanto, estes números não devem ser confundidos com o volume de investimentos proveniente de cada segmento de mercado. Obviamente, embora se preveja que, em termos numéricos, os promotores/investidores nacionais sejam mais numerosos, prevê-se que a dimensão dos seus investimentos seja inferior à dos investidores/promotores regionais ou internacionais. Além disso, haverá provavelmente muitos que irão constituir parcerias em empresas comuns com investidores estrangeiros, em que o mais provável é assumirem participações minoritárias nos projectos empresariais. Portanto, em termos de volume de investimento global, prevê-se que os promotores regionais sejam mais significativos durante os primeiros dois a três anos, enquanto os grandes promotores internacionais devem surgir como o grupo de investidores mais significativo no ano 5.

Os visitantes são o quarto segmento de mercado que irá contribuir para o fluxo de receitas da ANTDC. No entanto, eles não vão surgir enquanto não começarem a funcionar os primeiros serviços de turismo nas zonas especiais, o que está previsto começar no ano 3. Assim que começarem, prevê-se que o número de visitantes, tanto de turistas como de visitantes nacionais, aumente rapidamente, à medida que começarem a funcionar mais serviços de turismo e que a ANTDC realize esforços de comercialização e promoção agressiva e que os próprios promotores conduzam os visitantes ao seu novo destino.

Tabela 2

Análise de Mercado

Potenciais Clientes	Crescimento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	TCAC
Promotores Internacionais	50%	2	3	5	8	12	56.51%
Promotores Regionais	50%	5	8	12	18	27	52.44%
Promotores Nacionais	50%	10	15	23	35	53	51.73%
Visitantes	125%	0	0	100,000	225,000	506,250	n/a

ESTRATÉGIA PARA O SEGMENTO DE MERCADO-ALVO

Até certo ponto, todos os quatro mercados-alvo são segmentados geograficamente. O mercado da África Austral é segmentado regionalmente enquanto o mercado internacional representa um segmento de mercado mais global. O mercado nacional, por outro lado, é de âmbito nacional. O quarto segmento de mercado, representado pelos visitantes, segmenta-se de igual modo por todos os três referidos, isto é, regional, global e nacional. No entanto, apesar da sua dispersão geográfica, estes segmentos de mercado constituem um público-alvo relativamente homogêneo, composto pelas elites mais altamente qualificadas, cosmopolitas na sua visão do mundo e que obtêm a sua informação a partir de fontes semelhantes, digitais e meios de comunicação social. Por conseguinte, as pessoas que constituem este público-alvo podem ser alcançadas igualmente pelos canais de comunicação social e pelas estratégias de comercialização, incluindo redes globais de televisão tais como a CNN, BBC, Al Jazeera, etc, pela internet, bem como pelos jornais e revistas internacionais tais como o *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, *International Herald Tribune*, *The Economist*, e assim por diante.

Além disto, a comercialização e a publicidade podem ser canalizadas através de publicações especializadas e dedicadas ao consumidor. Os investidores internacionais, por exemplo, podem ser alcançados através de revistas tais como o *Institutional Investor*, e através de publicações especializadas dedicadas a membros e partes interessadas. As publicações especializadas que existem na indústria hoteleira, no desenvolvimento turístico imobiliário, construção, e afins, são espaços eficazes para apresentar oportunidades de investimento aos promotores e ao público de investidores.

Em última instância, os visitantes internacionais, regionais e nacionais não são expostos a menos informação e anúncios de viagens da miríade de publicações que prometem aventura, lazer e emoções oferecidas pelas novas terras e locais recentemente descobertos. Além disso, o acesso quase universal deste grupo-alvo à banda larga, torna a Internet um meio de comercialização e de divulgação cada vez maior para chegar a este segmento de mercado florescente.

Em resumo, os quatro segmentos de mercado que devem constituir a principal preocupação de comercialização da ANTDC, são facilmente acessíveis através de publicações especializadas, dos principais meios de comunicação internacionais e regionais, dos jornais e revistas, e da internet. Além disso, a ANTDC tem também a oportunidade de atingir o mercado-alvo do

turismo profissional aparecendo regularmente nos grandes eventos de turismo, tais como feiras e fóruns que se realizam em todo o mundo, e que irão garantir uma grande visibilidade junto dos segmentos de mercado-alvo.

ANÁLISE DO SECTOR DE SERVIÇOS

A ANTDC irá entrar numa indústria altamente competitiva com muitos destinos turísticos exóticos, bem desenvolvidos e firmemente estabelecidos, tais como o Bali, as Maurícias, a Malásia, as Caraíbas e outros. No entanto, nenhum destes destinos oferece uma tal variedade numa proximidade relativamente imediata, tal como oferece a ANTDC, e que varia desde as praias primitivas na linha costeira de Cabo Delgado e Nampula, até à riqueza da vida selvagem perto do Lago Niassa e às reservas no Parque da Gorongosa. Esta especificidade natural rica e diversa que constitui uma vantagem comparativa única e forte para a ANTDC, quando combinada com um plano de acção bem concebido, pode criar valor e competitividade e, assim, atrair a repetição de negócios partindo da mesma base de clientes. Naturalmente, uma forte gestão da marca e um nível consistente de serviços de alta qualidade, são requisitos supremos para garantir a satisfação sustentada do consumidor e a repetição do negócio no mesmo local.

COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE COMPRA

A ANTDC irá enfrentar concorrentes que oferecem facilidades e serviços semelhantes e perseguem a mesma base de consumidores. Os mais evidentes são a Indonésia, especialmente o Bali, a Malásia, o Quénia, as Maurícias e as vizinhas Tanzânia e África do Sul. Embora a Arco Norte possa ter uma vantagem natural sobre o seu concorrente, em virtude da sua especificidade turística natural, rica e diversa, deve lutar por atrair e manter uma base de clientes sólida e estável.

O consumidor final da ANTDC é o turista que vai ser atraído a estas zonas dedicadas ao turismo especial. Seja um visitante nacional, regional ou internacional, o turista tem muitas possibilidades de escolha que os inúmeros locais oferecem, recomendando a sua singularidade e o elevado nível de satisfação do cliente. Embora a novidade da aventura possa desempenhar um papel crucial a atrair o visitante pela primeira vez a um local turístico, é a qualidade do serviço que irá inspirar a lealdade e levar a que o negócio se repita. Por conseguinte, embora seja necessária uma infra-estrutura de qualidade e um ambiente atractivo, estes não são

condição suficiente para garantir a lealdade do turista. O serviço é fundamental. Um serviço ao cliente, previsível e com um nível de qualidade sustentado, é o laço que irá conduzir e manter a lealdade do cliente, bem como irá servir para promover a expansão do mercado através da informação oral. Assim, ao complementar o elevado padrão de infra-estruturas básicas do turismo a serem construídas e mantidas, a ANTDC deve esforçar-se para que os promotores ofereçam igualmente serviços de alto nível com o objectivo de obter a satisfação do cliente. Isto será feito através de acordos de condomínio rigorosos a serem assinados pelos promotores ou através de contratos de construção, exploração e transferências (BOT), caso estes últimos sejam escolhidos como a opção preferida para o desenvolvimento da zona.

6. Resumo da Estratégia e da Implementação

A ANTDC irá concentrar-se nos quatro segmentos de mercado referidos anteriormente: principais promotores estrangeiros, promotores regionais e promotores/investidores nacionais. Numa fase posterior, a ANTDC irá dirigir a sua atenção para a promoção de destinos virada para os visitantes turistas. Os promotores-alvo irão tipicamente ser aqueles investidores que já são grandes actores no mercado de turismo de gama média a alta e que, portanto, têm uma base de clientes relativamente bem estabelecida. O seu interesse na ANTDC deve residir em serem os primeiros a oferecer um destino turístico recentemente descoberto aos seus clientes, ao mesmo tempo que obtêm um considerável retorno dos seus investimentos por aproveitarem a vantagem como primeiros utilizadores. Outros investidores irão considerar a ANTDC como um negócio sólido e atractivo onde eles poderão obter um bom retorno dos seus investimentos num mercado recente e emergente de crescimento do turismo. Assim, os promotores da ANTDC conhecem bem a proposta de valor que a Arco Norte oferece ao mercado de turismo internacional em crescimento e irão, portanto, procurar os seus segmentos de mercado-alvo com vigor e persistência. A promoção direccionada à comercialização e ao investimento será um factor impulsionador fundamental para assegurar um fluxo rápido e continuado de potenciais promotores e investidores.

VANTAGEM COMPETITIVA

Uma vantagem concorrencial pode servir como um activo importante para aumentar ainda mais a vantagem comparativa. A ANTDC tem a sorte de ser tão ricamente dotada pela natureza com uma pletera de beleza natural e uma variedade distinta de biodiversidade, numa proximidade relativamente imediata. Além disso, a ANTDC goza de uma favorável posição global entre as

Américas, a Europa, o Médio Oriente e a Ásia, o que lhe proporciona um elemento acrescentado de vantagem comparativa que deve ser imediatamente perceptível para os investidores/promotores. A vantagem comparativa estratificada, combinada com um plano de acção bem concebido, pode ser alavancada eficazmente para criar uma formidável vantagem competitiva, dando assim à ANTDC uma vantagem concorrencial única, entre os destinos turísticos rivais.

ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO

O sucesso da comercialização numa indústria altamente competitiva tal como o turismo, exige a devida colocação de um produto de alta-qualidade nos segmentos certos de mercado internacional. Assim, a ANTDC irá identificar os nichos onde a comercialização e a promoção se podem focalizar com precisão, reduzindo deste modo os custos de comercialização. A ANTDC irá envidar os seus esforços para desenvolver a sua imagem e reputação como primeiro destino do turismo internacional. Deve-se criar, lançar e manter uma marca, para marcar uma presença distinta no mercado e para diferenciar a ANTDC dos outros concorrentes. No entanto, não existe nenhum substituto para o serviço de alta-qualidade que irá não só servir para atrair promotores/investidores como para garantir a atracção do consumidor final – o turista.

ESTRATÉGIA DE VENDAS

A ANTDC está no negócio da venda de serviços. Especificamente, como se mostra na tabela de vendas abaixo, os principais serviços a serem vendidos aos promotores incluem direitos transferíveis de arrendamento a longo-prazo e serviços de apoio relacionados com a construção e serviços de gestão dos locais, pelos quais a empresa cobrará rendas e taxas. Além destes, as licenças de mercadoria e as concessões do vendedor também irão contribuir para o fluxo de receitas da ANTDC, mas a um nível muito mais modesto. A promoção e a facilitação do investimento num negócio turístico muito competitivo requer um ambiente completamente equipado – um ambiente com todas aquelas infra-estruturas que os investidores, promotores e operadores precisam, para começar a construir e a promover. Em última análise, os clientes promotores devem poder prestar um serviço de qualidade aos consumidores/visitantes finais, que inclua o lazer e a experiência de aventura e que vá de encontro e exceda, de preferência, as expectativas. É imperativo que a ANTDC e os promotores criem um ambiente que responda às necessidades e aos desejos dos turistas e

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

que os hóspedes recebam um cuidado atento, para cultivar a lealdade, a repetição do negócio, e conduzir a novas chegadas. Conforme as projecções nos números abaixo, estima-se que o número de camas por ano vá aumentar de 100,000 no Ano 3, quando as primeiras novas instalações estão terminadas e a começar a funcionar, para mais de 500,000 no Ano 5, quando a maior parte das outras instalações entrarem em linha. A projecção para a capacidade de ocupação ronda os 70% no Ano 5.

PREVISÃO DE VENDAS

A Tabela 3 e as Figuras 2 e 3 apresentam as previsões de vendas (receitas) e as projecções para o custo directo das vendas, para os primeiros 5 anos de operações. À medida que os projectos se desenvolvem e implementam e que se arrenda a área total de 2,180 hectares, a ANTDC vai assistir a uma diminuição das seguintes fontes de receitas:

- Taxas de requerimento e de aprovação de planos
- Dados topográficos
- Licenças de construção.

Outras receitas, por vezes uma receita mais significativa, provenientes de outras fontes, irão aumentar ao longo do tempo até os desenvolvimentos turísticos atingirem a plena capacidade:

- Receitas anuais de arrendamentos a longo-prazo
- Taxas de administração de condomínio e taxas de visitantes & camas
- Concessões.

Prevê-se um aumento dos custos directos, em geral, à medida que se arrendam mais terras e que aumenta o número de visitantes e de hóspedes.

Tabela 3

Previsão de Vendas

Vendas	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxas de requerimento & de aprovação de planos	\$360,000	\$380,000	\$400,000	\$420,000	\$220,000
Dados topográficos	\$480,000	\$504,000	\$530,000	\$560,000	\$590,000

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Receitas Anuais de Arrendamentos a Longo-Prazo	\$1,920,000	\$2,976,000	\$4,612,800	\$7,149,840	\$11,082,252
Licenças de Construção	\$480,000	\$720,000	\$1,080,000	\$1,620,000	\$2,430,000
Taxas de Administração (condomínio)	\$0	\$0	\$2,000,010	\$3,000,015	\$4,500,023
Taxas de Visitantes & Camas	\$0	\$0	\$200,000	\$450,000	\$1,012,500
Licenças de Mercadoria	\$320,000	\$400,000	\$450,000	\$500,000	\$550,000
Concessões do Vendedor	\$0	\$0	\$500,000	\$1,250,000	\$1,560,000
Concessões de TI & Serviços de Utilidade Pública	\$0	\$0	\$1,000,000	\$2,250,000	\$3,375,000
Total das Vendas	\$3,560,000	\$4,980,000	\$10,772,810	\$17,199,855	\$25,319,775
CUSTOS DIRECTOS DAS VENDAS					
Pagamento de arrendamentos a longo-prazo à Mozaico	\$270,000	\$270,000	\$270,000	\$270,000	\$270,000
Dados topográficos, serviços de planeamento & engenharia	\$480,000	\$400,000	\$300,000	\$300,000	\$300,000
Operação & Manutenção de Infra-estruturas	\$0	\$0	\$300,000	\$200,000	\$200,000
Serviços de utilidade pública e iluminação de ruas	\$12,000	\$13,200	\$500,000	\$750,000	\$1,125,000
Manutenção de parques e percursos	\$0	\$0	\$100,000	\$250,000	\$250,000
Segurança e protecção contra incêndios	\$60,000	\$120,000	\$240,000	\$480,000	\$720,000
Consultoria	\$600,000	\$720,000	\$864,000	\$1,036,800	\$1,244,160
Outras Opex	\$300,000	\$350,000	\$400,000	\$450,000	\$500,000
Sub-total dos custos directos das vendas	\$1,722,000	\$1,873,200	\$2,974,000	\$3,736,800	\$4,609,160

Figura 1

Vendas por Ano

Taxas de requerimento & aprovação de planos
 Dados topográficos
 Receitas Anuais de Arrendamentos a Longo Prazo
 Licenças de Construção
 Taxas de Administração (condomínio)
 Taxas de Visitantes & Camas
 Licenças de Mercadoria
 Concessões do Vendedor
 Concessões de TI & Serviços de Utilidade Pública

Ano 1
 Ano 2
 Ano 3
 Ano 4
 Ano 5

ETAPAS

A Tabela 4, que discrimina as etapas da empresa a curto-prazo, incluindo datas, responsabilidade de gestão, e orçamentos, indica as expectativas da empresa e define o plano para o arranque. A ANTDC deve ajustar permanentemente esta avaliação inicial de modo a reflectir o progresso da execução.

Tabela 4

Etapas

Etapa	Data Início	Data Término	Orçamento	Gestor	Departamento
Integração completa	11/1/2010	11/12/2010	\$10,000	Director Executivo da Mozaico	Gestão

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Recrutar o Director Executivo	11/15/2010	12/31/2010	\$100,000	Director Executivo da Mozaico	Gestão
Elementos Principais do Pessoal contratados	1/3/2011	3/31/2011	\$50,000	Director Executivo da ANTDC	Gestão
Escritório equipado	1/10/2011	2/28/2011	\$200,000	Director Executivo da ANTDC	Gestão
ANTDC organizada financeiramente	2/1/2011	3/31/2011	\$0	Director Financeiro	Financeiro
Primeira mostra itinerante	3/29/2011	4/27/2011	\$100,000	Director Executivo & Dep. Prom. Investimento	Promoção Investimento
Capital inicial angariado	5/2/2011	6/30/2011	\$50,000	Director Executivo	Gestão
Primeiros investidores candidatam-se	1/3/2011	1/31/2011	\$0	Dep. Desenv. Infra-Estruturas	Desenvolvimento Infra-Estruturas
Primeiros investidores aprovados	2/1/2011	2/1/2011	\$0	Director Executivo	Gestão
Primeiros investidores abrem caminho	3/1/2011	3/1/2011	\$50,000	Dep. Desenv. Infra-Estruturas	Desenvolvimento Infra-Estruturas
Totais			\$560,000		

Figura 2

Etapas

Integração Completa

Recrutar o Director Executivo

Elementos Principais do Pessoal contratados

Escritório Equipado

ANTDC Organizada Financeiramente
Primeira Mostra Itinerante
Capital Inicial Angariado
Primeiros Investidores Candidatam-se
Primeiros Investidores Aprovados
Primeiros Investidores Abrem Caminho

Nov `10

Dez

Jan `11

Fev

Mar

Abr

Mai

Jun

7. Resumo da Gestão

Para ter as equipas de gestão certas é preciso recrutar gestores altamente competentes, muito provavelmente da África do Sul. No entanto, certas posições, tais como a de Director das Relações Com a Comunidade, têm que ser recrutadas localmente, de preferência na região da Arco Norte, para garantir a credibilidade no seio das partes interessadas, para assegurar a boa vontade das partes interessadas, e para ajudar a garantir a cooperação com as comunidades vizinhas. De igual modo, o pessoal ao nível da linha não executiva será recrutado no país. Dar-se-á preferência ao pessoal da região da Arco Norte, mas o critério principal deve ser um sólido historial profissional e uma experiência comprovada.

PLANO PESSOAL

A Tabela 5 resume as despesas com pessoal durante a vida do plano, sob o cenário de uma abordagem de gestão de contratos. No entanto, caso se escolha uma modalidade de Construção, Exploração e Transferência (BOT) como a abordagem preferida para o desenvolvimento de infra-estruturas, pode-se reduzir o número de pessoal em, pelo menos, um terço.

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Tal como foi apresentado no modelo do plano de negócios, a base salarial começa em cerca de \$740K para o Ano 1 e aumenta para \$1.22M no Ano 5. Apresenta-se, no anexo, um plano mensal detalhado do pessoal para o Ano 1. Para atrair e manter pessoal de elevado calibre, é preciso oferecer um pacote de compensações atractivo, de modo a ser-se competitivo no recrutamento de gestão de topo e de talento técnico. E, porque as principais posições de gestão e técnicas serão muito provavelmente ocupadas por pessoas exteriores à região da Arco Norte, também é preciso organizar acomodação e serviços de utilidade pública.

Tabela 5

Despesas com Pessoal, Anos 1-5

Posição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Director Executivo	\$120,000	\$126,000	\$133,000	\$140,000	\$147,000
Director Financeiro	\$99,996	\$105,000	\$110,000	\$115,000	\$122,000
Director do Desenvolvimento de Infra-estructuras	\$99,996	\$105,000	\$110,000	\$115,000	\$122,000
Director de Promoção do Investimento	\$99,996	\$105,000	\$110,000	\$115,000	\$122,000
Director de Operações	\$0	\$0	\$105,000	\$110,000	\$115,000
Director de Relações com a Comunidade	\$75,000	\$79,000	\$83,000	\$87,000	\$92,000
Gestor de Planeamento & Engenharia	\$60,000	\$63,000	\$66,000	\$70,000	\$73,500
Gestor de Comercialização	\$0	\$60,000	\$63,000	\$66,000	\$70,000
Gestor de Relações com o Investidor	\$0	\$60,000	\$63,000	\$66,000	\$70,000
Coordenador de Relações com a Comunidade	\$0	\$50,000	\$52,500	\$55,000	\$58,000
Especialista de TI	\$48,000	\$50,000	\$53,000	\$56,000	\$59,000
Contabilista	\$36,000	\$38,000	\$40,000	\$42,000	\$44,500
Assist. Exec./Gerente Escritório	\$24,000	\$25,500	\$27,000	\$28,500	\$30,000
Assist. Admin. (3)	\$54,000	\$56,500	\$59,500	\$62,500	\$66,000
Recepcionista	\$12,000	\$12,600	\$13,250	\$14,000	\$15,000
Motoristas (2)	\$12,000	\$12,600	\$13,250	\$14,000	\$15,000
Total de Pessoas	15	18	19	19	19

Total de Salários	\$740,988	\$948,200	\$1,042,000	\$1,156,000	\$1,221,000
-------------------	-----------	-----------	-------------	-------------	-------------

8. Plano Financeiro

Devido ao grande volume de investimento necessário para desenvolver as infra-estruturas turísticas básicas, o crescimento da ANTDC está projectado numa dívida de 80% financiada através da construção e do período de serviço da dívida. Os restantes serão 20% de capitais próprios procedentes do capital realizado dos investidores, tão aumentados periodicamente conforme necessário, e de lucros da empresa não distribuídos. O financiamento da dívida está previsto ocorrer em quatro parcelas da dívida a 10 anos, cada parcela com um período de carência de 2 anos de pagamento de capital para acomodar o arranque lento. Calculou-se o pagamento de juros sobre a dívida a longo-prazo, durante o período de carência de 2 anos. Para cumprir e complementar as necessidades financeiras, serão contraídos empréstimos a curto-prazo num montante médio de \$1.0M por ano, através de uma linha de crédito a curto-prazo a ser estabelecida com um banco local. Prevê-se que os períodos de pagamento da dívida a curto-prazo se situem no máximo a três anos.

FINANCIAMENTO DO ARRANQUE

Prevê-se que os recursos e o financiamento para o arranque provenham de várias fontes, incluindo de investidores de capitais próprios do sector público, de mutuantes e de projectos conexos. A Mozaico do Indigo irá converter uma parcela (equivalente a \$2.0M) de direitos do arrendamento de terras a longo-prazo em capital realizado inicial para facilitar a criação da ANTDC. Prevê-se que o outro investidor fundador, o IGEPE, forneça um pagamento em numerário no valor de US\$1.5M. A empresa também antecipa a contracção de um empréstimo de \$1 milhão a curto-prazo. Os investidores de capitais próprios do sector privado serão convidados a investir na empresa assim que isto for viável. Os dois principais activos em numerário no arranque serão de \$1.5 milhão para cobrir um ano de despesas operacionais previstas e de \$2 milhões de arrendamentos a serem transferidos da Mozaico do Indigo para a empresa, em contrapartida a uma participação no capital social. A Tabela 6 abaixo apresenta uma imagem do financiamento para o arranque num formato de balanço.

Tabela 6

Financiamento para o Arranque

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Rubrica	Valor
Custos do Arranque a financiar	\$42,500
Activos do Arranque a financiar	\$2,125,000
Total do financiamento requerido	\$2,167,500
ACTIVOS	
Activos não monetários desde o arranque	\$2,625,000
Necessidades de caixa desde o arranque	\$1,500,000
Outros Montantes obtidos	\$332,500
Saldo de Caixa à data de início	\$1,832,500
Total dos activos	\$4,457,500
PASSIVO E CAPITAL	
Passivos	
Empréstimos actuais	\$1,000,000
Passivos a longo-prazo	\$0
Contas a pagar (facturas pendentes)	\$0
Outros passivos correntes (sem juros)	\$0
Total dos passivos	\$1,000,000
Capital	
Investimento planeado	
Mozaico do Indigo	\$2,000,000
IGEPE	\$1,500,000
Investidores privados	\$0
Investimento adicional necessário	\$0
Total do investimento planeado	\$3,500,000
Perdas no arranque (custos do arranque)	(\$42,500)
Total do capital	\$3,457,500
Total do capital e passivo	\$4,457,500
Total do Financiamento	\$4,500,000

PRESSUPOSTOS

São necessários os principais pressupostos financeiros para se proceder aos cálculos apropriados no plano financeiro. Estes incluem os pressupostos da taxa de juro geral e da taxa do imposto que se apresentam na Tabela 6 e que se baseiam no mercado existente e nas condições fiscais. Assume-se que a taxa das dívidas a curto-prazo sobre os empréstimos em US\$ se situa nos 6% e que as taxas das dívidas a longo prazo se situam em 10%. A actual taxa da contribuição industrial em Moçambique é de 30% sobre o rendimento bruto. Os pressupostos anuais e mensais mostram um padrão de crescimento consistente da empresa. Devido ao facto de a ANTDC operar na base da cobrança anual à cabeça, presumimos que a maior parte das cobranças será atempada e na totalidade. Também se presume que:

- Haverá um crescimento sólido no mercado de desenvolvimento do turismo local e regional e uma melhoria na economia internacional, especialmente entre as economias emergentes.
- A ANTDC manter-se-á a par dos avanços no desenvolvimento turístico imobiliário.

ANÁLISE DA RENTABILIDADE

A análise da rentabilidade é uma importante medição da viabilidade do empreendimento, prevista num prazo razoável. A Tabela 7 e a Figura 5 abaixo resumem a análise da rentabilidade, que indica uma posição sólida em que os custos fixos contabilizam menos de 50% das receitas antecipadas. Esta condição financeira sólida e o facto de a empresa prever gerir o seu investimento em infra-estruturas com base na procura de arrendamentos da terra, resulta em que a empresa se encontre numa posição melhor para gerir o seu risco de procura e para atrair, portanto, investimento.

Tabela 7

Análise da Rentabilidade

Rubrica	Valor
Rentabilidade mensal das receitas	\$324,621
Pressupostos:	
Média da Percentagem de custos variáveis	48%
Previsão de custos fixos mensais	\$167,599

Figura 3

Análise de Rentabilidade

LUCROS E PERDAS PREVISTOS

Os lucros e perdas previstos para a ANTDC apresentam-se na Tabela 8. Devido ao forte investimento exigido à cabeça para o desenvolvimento das infra-estruturas nos primeiros anos, é natural que a ANTDC incorra em perdas significativas, atribuíveis principalmente aos gastos com juros, nos primeiros quatro anos das operações. Prevê-se que os gastos com juros atinjam o pico no Ano 4 em um valor de \$5.9 milhões e que se estabilizem num montante muito inferior no 14º. ano, quando se tiverem amortizado as quatro parcelas do empréstimo a longo-prazo. Deste ponto em diante, prevê-se que os gastos de juros se registem essencialmente para cobrir os contratos e as linhas de crédito a curto-prazo, à excepção dos empréstimos periódicos a médio-prazo contraídos para cobrir as despesas com a manutenção das infra-estruturas. Além dos gastos significativos com juros, os fluxos das receitas decorrentes das operações, tais como as taxas de gestão (condomínios), as concessões de vendedor, e a margem de lucro sobre os serviços de utilidade pública e TI, etc, ainda não deram entrada durante os primeiros anos de operações. No entanto, a começar no Ano 5, a ANTDC começa a gerar lucros e pode considerar pagar dividendos pela primeira vez. Prevê-se que a rentabilidade e o pagamento de dividendos se mantenham por toda a vida da empresa. A informação adicional sobre as vendas (receitas) apresenta-se acima, na discussão da estratégia de vendas, Secção 6.

Embora sejam bastante positivas, as margens de lucro serão moderadas para este volume de negócios ao longo dos primeiros 13 anos, período durante o qual se amortizam os empréstimos emitidos consecutivamente em cada um dos primeiros quatro anos, para se desenvolverem as infra-estruturas. Nos Anos 11 até 14 (não projectados no plano), as margens de lucro irão aumentar significativamente com a reforma de todas as quatro parcelas dos empréstimos a longo-prazo, ao longo do período. A seguir ao Ano 14, os lucros continuam a aumentar mas a um ritmo mais lento, uma vez que toda a terra disponível terá sido arrendada, já se terá desenvolvido a maior parte das facilidades para receber os visitantes e o aumento das receitas será principalmente um aumento incremental nas taxas dos serviços. É de salientar que a empresa tem um constrangimento natural ao máximo de receitas pelo facto da propriedade disponível para arrendar se limitar aos 2,180 hectares. As projecções de lucros e perdas para os primeiros cinco anos incluem-se na Tabela de Lucros e Perdas abaixo.

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Tabela 8

Rubrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas	\$3,560,000	\$4,980,000	\$10,772,810	\$17,199,855	\$25,319,775
Custos directos das vendas	\$1,722,000	\$1,873,200	\$2,974,000	\$3,736,800	\$4,609,160
Outros custos das vendas	\$1,200,000	\$13,200,00	\$14,52,000	\$1,600,000	\$1,760,000
Total dos custos das vendas	\$2,922,000	\$1,873,200	\$2,974,000	\$5,336,800	\$6,369,160
Margem bruta	\$638,000	\$3,106,800	\$7,798,810	\$11,863,055	\$18,950,615
% da margem bruta	17.92%	62.39%	72.39%	68.97%	74.85%
Despesas					
Salários	\$740,988	\$948,200	\$1,042,000	\$1,156,000	\$1,221,000
Comercialização / promoção	\$475,000	\$600,000	\$650,000	\$700,000	\$750,000
Depreciação	\$450,000	\$1,807,500	\$3,125,000	\$3,822,500	\$4,110,000
Equipamento Alugado	\$3,000	\$5,000	\$10,000	\$15,000	\$20,000
Serviços de utilidade pública	\$7,200	\$8,000	\$8,500	\$9,000	\$10,000
Seguros	\$2,400	\$5,000	\$50,000	\$55,000	\$60,000
Organização e Métodos (O & M)	\$1,800	\$2,500	\$3,000	\$4,000	\$5,000
Renda	\$3,000	\$3,150	\$3,310	\$3,500	\$3,650
Encargos sociais com salários	\$192,657	\$246,532	\$270,920	\$300,560	\$317,460
Incentivos aos empregados	\$111,148	\$142,230	\$156,300	\$173,400	\$183,150
Outras despesas	\$24,000	\$300,000	\$400,000	\$500,000	\$600,000
Total das Opex	\$2,011,193	\$4,068,112	\$5,719,030	\$6,738,960	\$7,280,260
Lucro antes de juros e de impostos	(\$1,373,193)	(\$961,312)	\$2,079,780	\$5,124,095	\$11,670,355
Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização" (LAJIDA)	(\$923,193)	\$846,188	\$5,204,780	\$8,946,595	\$15,780,355
Gastos com juros	\$872,500	\$2,980,000	\$4,864,040	\$5,498,403	\$5,372,410
Impostos incorridos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,889,383

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Lucro líquido	(\$2,245,693)	(\$3,941,312)	(\$2,784,260)	(\$374,308)	\$4,408,561
Lucro/vendas líquidas	-63.08%	-79.14%	-25.85%	-2.18%	17.41%

Pro-forma de Lucros e Perdas

Com base nas projecções dos lucros e perdas acima, estima-se que a ANTDC tenha gerado suficiente rendimento líquido no Ano 5 para considerar fazer o seu primeiro pagamento de dividendos aos accionistas no valor de \$1.5 milhões. Isto reflecte um pagamento de 8% sobre o valor contabilístico do património líquido (capital próprio) e um retorno de dividendos de 6% sobre os valores inicialmente pagos de \$26,300,000 como se ilustra na Tabela 10, Pro-Forma do Balanço abaixo.

Figura 4

Lucro numa base Anual

Ano 1
Ano 2
Ano 3
Ano 4
Ano 5

Figura 5

Margem Bruta numa base Anual

Ano 1
Ano 2
Ano 3
Ano 4
Ano 5

FLUXO DE CAIXA PREVISTO

A gestão do fluxo de caixa é crucial para o sucesso da ANTDC. O fluxo de caixa mensal para o Ano 1 apresenta-se na **Figura 10** [?? não existe figura 10 neste documento], em que uma barra representa o fluxo de caixa por mês, e a outra o balanço de caixa mensal. Os números do fluxo de caixa anual estão aqui incluídos e os números mensais detalhados para o Ano 1 encontram-se no anexo. O plano demonstra um modelo de fluxo de caixa sólido e positivo que assegura a

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

liquidez e a robustez financeira da ANTDC durante os seus primeiros cinco anos mais críticos de operações. Para manter a robustez do fluxo de caixa para o período de 4 anos, a ANTDC precisa de contrair um empréstimo médio de \$1.0M (entre \$0.9 milhões no Ano 3 e \$1.4 milhões no Ano 4). Estes montantes irão suportar o fluxo de caixa necessário. Tal como se pode observar no modelo do Fluxo de Caixa, além do numerário gerado pelas operações, a principal fonte de financiamento nos primeiros quatro anos serão as quatro parcelas da dívida a longo-prazo, o capital social e a emissão da dívida a curto-prazo.

Como estabelecido na Tabela 9, prevê-se que o numerário das operações cresça de \$3.6 milhões no Ano 1 para \$25.3 milhões no Ano 5. Por outro lado, as quatro parcelas da dívida a longo-prazo emitida em cada um dos primeiros quatro anos estão previstas ascender, respectivamente, a \$14.4 milhões, \$28.0 milhões, \$10.4 milhões e \$7.0 milhões, e a dívida contraída a curto-prazo para cobrir as necessidades de caixa atingirá um pico em \$3.4 milhões no ano quatro. O modelo não prevê que a empresa vá precisar alguma outra dívida a curto-prazo depois do Ano 5.

O saldo de caixa atinge o pico em \$2.4 milhões no ano um e estabiliza no ano três até ao ano cinco, em cerca de \$0.6 milhões e \$0.9 milhões. Desde o ano um até ao ano quatro, as maiores despesas de caixa serão, de longe, para a construção das infra-estruturas. Prevê-se que as CAPEX sejam de \$18 milhões no ano um, \$36.3 milhões no ano dois, \$16.4 milhões no ano 3 e \$11.5 milhões no ano 4.

Tabela 9

Pro-forma do Fluxo de Caixa

Rubrica	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FUNDOS RECEBIDOS DAS OPERAÇÕES					
Vendas a dinheiro	\$3,560,000	\$4,980,000	\$10,772,810	\$17,199,855	\$25,319,775
Sub-total dos fundos das operações	\$3,560,000	\$4,980,000	\$10,772,810	\$17,199,855	\$25,319,775
FUNDOS ADICIONAIS RECEBIDOS					
Imposto sobre as vendas, IVA recebido	\$605,200	\$846,600	\$1,831,378	\$2,923,975	\$4,304,362
Novos empréstimos correntes	\$1,000,000	\$1,000,000	\$900,000	\$1,400,000	\$0

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

Novos outros passivos (sem juros)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Novos passivos a longo-prazo	\$18,600,000	\$36,300,000	\$16,400,000	\$11,500,000	\$0
Vendas de outros activos correntes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Vendas de activos a longo-prazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Novo investimento recebido	\$4,000,000	\$8,300,000	\$6,000,000	\$4,500,000	\$0
Sub-total dos fundos recebidos	\$23,565,200	\$43,126,600	\$29,904,188	\$33,023,830	\$29,624,136
DESPESAS DECORRENTES DAS OPERAÇÕES					
Despesas de caixa	\$740,988	\$948,200	\$1,042,000	\$1,156,000	\$1,221,000
Pagamento de Contas	\$4,177,513	\$6,096,041	\$9,125,046	\$12,332,190	\$15,334,908
Sub-total de gastos nas operações	\$4,918,501	\$7,044,241	\$10,167,046	\$13,488,190	\$16,555,908
DESPESAS DE CAIXA ADICIONAIS					
Impostos sobre vendas, IVA pago	\$605,200	\$846,600	\$1,831,378	\$2,923,975	\$4,304,362
Reembolso de capital dos empréstimos correntes	\$0	\$333,334	\$666,667	\$1,000,000	\$1,333,334
Reembolso de capital de outras dívidas	\$0	\$0	\$0	\$400,000	\$400,000
Reembolso de capital de dívidas a longo-prazo	\$0	\$0	\$1,259,194	\$3,833,546	\$5,126,318
Aquisição de outros activos correntes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Aquisição de activos a longo-prazo	\$18,600,000	\$36,300,000	\$16,400,000	\$11,500,000	\$0
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1,500,000
Sub-total das despesas de caixa	\$23,523,701	\$44,524,175	\$30,324,285	\$33,145,711	\$29,219,922
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	\$41,499	(\$1,397,575)	(\$420,097)	(\$121,881)	\$404,215
SALDO DE CAIXA	\$2428,999	\$1,031,424	\$611,326	\$489,446	\$893,660

Projecto de Balanço

O balanço fornece uma visão de conjunto das condições financeiras da empresa no final do ano, desde o Ano 1 até ao Ano 5. Considerando a natureza antecipada dos pagamentos devidos (receitas), a empresa não transaccionará activos correntes significativos (incluindo contas a receber) que não em numerário. Conforme descrito na secção Fluxo de Caixa acima,

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

a empresa administrará a sua liquidez através do uso de uma linha de crédito (dívida a curto-prazo).

Os activos a longo-prazo, que consistem predominantemente em infra-estruturas, atingirão o pico em \$75.5 milhões no Ano 4. Deve-se salientar que o balanço não inclui quaisquer activos ou obrigações relacionadas com os arrendamentos a longo-prazo. Estes contratos passam pelas receitas ou despesas para o período em que incorrem. Os passivos a curto-prazo consistem principalmente em empréstimos a curto-prazo.

Embora o património líquido da empresa seja inferior ao capital realizado ao longo do período de cinco anos devido às perdas incorridas nos Anos 1 até 4, será mantido a um nível igual a um mínimo de 18% dos activos totais durante a vida do arranque. Isto é crucial, considerando a necessidade de continuar a contrair empréstimos para cumprir o calendário de investimento de capital. A existência de um património líquido negativo para o período do plano, é normal para projectos empresariais de capital intensivo deste tipo. No entanto, assim que ocorrer a reforma dos passivos financeiros dos empréstimos a longo-prazo, prevê-se que o património líquido passe fortemente a positivo. Por conseguinte, a leitura dos números projectados no balanço deve ter em consideração a natureza do modelo empresarial da ANTDC.

Tabela 10

Pro-Forma do Balanço

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ACTIVOS CORRENTES					
Numerário	\$3,873,999	\$2,476,424	\$2,056,326	\$1,934,446	\$2,338,660
Outros activos correntes	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000	\$25,000
Total dos activos correntes	\$3,898,999	\$2,501,424	\$2,081,326	\$1,959,446	\$2,363,660
Activos a longo-prazo					
Activos a longo-prazo	\$18,600,000	\$54,900,000	\$71,300,000	\$82,800,000	\$82,800,000
Depreciação acumulada	\$450,000	\$2,257,500	\$5,382,500	\$9,205,000	\$13,315,000
Total dos activos a	\$18,150,000	\$52,642,500	\$65,917,500	\$73,595,000	\$69,485,000

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

longo-prazos					
Total dos activos	\$22,048,999	\$55,143,924	\$67,998,826	\$75,554,446	\$71,848,660
PASSIVO E CAPITAL					
Passivos Correntes					
Contas a pagar	\$437,192	\$506,763	\$771,787	\$1,035,260	\$1,280,565
Empréstimos correntes	\$2,000,000	\$2,666,666	\$2,899,999	\$3,299,999	\$1,966,665
Outros passivos correntes	\$0	\$0	\$0	(\$400,000)	(\$800,000)
Sub-total dos passivos correntes	\$2,437,192	\$3,173,429	\$3,671,786	\$3,935,259	\$2,447,230
Passivos a longo-prazo	\$14,400,000	\$42,400,000	\$51,540,806	\$54,707,260	\$49,580,942
Total dos passivos	\$16,837,192	\$45,573,429	\$55,212,592	\$58,642,519	\$52,028,172
Capital					
Capital realizado	\$7,500,000	\$15,800,000	\$21,800,000	\$26,300,000	\$26,300,000
Lucros não distribuídos	(\$42,500)	(\$2,288,193)	(\$6,229,505)	(\$9,013,765)	(\$10,888,073)
Rendimentos	(\$2,245,693)	(\$3,941,312)	(\$2,784,260)	(\$374,308)	\$4,408,561
Total do capital	\$5,211,807	\$9,570,495	\$12,786,235	\$16,911,927	\$19,820,488
Total dos passivos e do capital	\$22,048,999	\$55,143,924	\$67,998,826	\$75,554,446	\$71,848,660
Património Líquido	\$5,211,807	\$9,570,495	\$12,786,235	\$16,911,927	\$19,820,488

RÁCIOS DE NEGÓCIOS

Os rácios de negócios para os Anos 1-5 apresentados na Tabela 11 indicam a liquidez, as dívidas, o desempenho e outros aspectos importantes da ANTDC. Prevê-se que a rentabilidade e os rácios de retorno sejam gerados ao abrigo deste plano. Os rácios do perfil industrial baseados no código NAICS 531110, Locadores de Outras Propriedades Imobiliárias, apresentam-se para comparação.

Os rácios principais apresentados no plano vão desde negativos a positivos, atingindo a rentabilidade no Ano 5. O rácio de margem bruta é positivo durante o período do plano. Por outro lado, o lucro antes dos juros e impostos começa por ser negativo mas passa a positivo no Ano 3 e mantém uma tendência positiva a partir daí. De modo semelhante, a margem de lucro líquida é negativa até ao Ano 5, em que passa a positiva e mantém essa tendência daí em

Plano de Negócios da Empresa de Desenvolvimento Turístico ARCO NORTE

diante. O mesmo se passa com o rendimento do capital próprio que começa negativo mas com uma tendência para melhorar até passar a positivo no Ano 5. Finalmente, o modelo financeiro, no entanto, demonstra que a taxa de rendibilidade interna é razoável nos 13%, com base num cenário de cálculo a 30 anos.

Tabela 11

Rácios

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Perfil da Indústria
Crescimento das vendas	n.a.	39.89%	116.32%	59.66%	47.21%	-1.23%
PERCENTAGEM DO TOTAL DOS ACTIVOS						
Total dos activos correntes	17.68%	4.54%	3.06%	2.59%	3.29%	55.33%
Activos a longo-prazo	82.32%	95.46%	96.94%	97.41%	96.71%	44.67%
Total dos activos	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Passivos correntes	11.05%	5.75%	5.40%	5.21%	3.41%	15.47%
Passivos a longo-prazo	65.31%	76.89%	75.80%	72.41%	69.01%	50.66%
Total dos passivos	76.36%	82.64%	81.20%	77.62%	72.41%	66.12%
Património líquido	23.64%	17.36%	18.80%	22.38%	27.59%	33.88%
PERCENTAGEM DAS VENDAS						
Vendas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Margem bruta	17.92%	62.39%	72.39%	68.97%	74.85%	82.98%
Lucro antes dos juros e impostos	-38.57%	-19.30%	19.31%	29.79%	46.09%	14.45%