

## Sumário Executivo

A presente dissertação vai incidir sobre um modelo de turismo rural de charme no litoral alentejano, chamado Numar. O nome é um conjunto de duas palavras: em Mar, devido à sua localização (a poucos metros do mar). A letra “u” é apenas para acentuar o som do “u”. O principal objetivo será a criação e desenvolvimento de um plano de negócios para um alojamento local, para uso turístico, num terreno pré-existente no que toca à propriedade privada, na zona denominada Aivados, localizada entre Porto-Covo e Vila Nova de Milfontes, no distrito de Odemira.

O plano de negócio vai abranger várias vertentes, nomeadamente:

1. A estratégica, onde se explica a relevância do negócio e a vantagem competitiva, relativamente a outros modelos já existentes;
2. A do marketing, em que será realizada uma análise externa e interna, em função dos concorrentes e mercado envolvente. Este tenderá a ser o estudo mais exaustivo;
3. A legal, que obriga a ter em consideração os aspetos legais e a viabilidade do negócio, em termos de construção local e respetivas obrigações administrativas;
4. A financeira, em que os vários indicadores financeiros serão analisados.

## Metodologia

A metodologia da presente dissertação tem como base uma investigação, tanto a nível de artigos científicos e livros publicados acerca do tema a que se refere, que é o turismo rural. Nesta vertente é analisado o turismo rural, os seus efeitos, positivos ou negativos, com base em teorias pré-existentes.

É então feita uma análise de estatísticas relativas à evolução do turismo e mais concretamente deste tipo de turismo, em Portugal e aprofundando no Litoral Alentejano.

Não menos importante será a análise de mercado, com base em fontes primárias e secundárias. Será fulcral a envolvimento com a comunidade local para melhor entender os costumes, práticas e tendências de turismo local neste local.

Deverá ainda ser feito um estudo das tendências, não apenas do lado da oferta no local, mas da procura do comprador – turista. Um estudo de mercado, com base em inquéritos, para que possa ser avaliado o interesse e gosto do turista e qual a sua experiência passada em tipos de turismo rural.

O plano de negócio tenderá a apresentar um grande peso na vertente do marketing, da análise interna e externa, focando ainda nos pontos essenciais estratégicos: qual a missão, visão e valores. Será por fim feita uma análise mais financeira, visto o objetivo ser a implementação do projeto num negócio a médio-prazo, sendo por isso vital a avaliação de viabilidade do negócio.

## **O Projeto**

A propriedade de origem familiar está localizada numa área protegida, o que se traduz em limitações urbanísticas e restrições ao nível da construção no local. O projeto no âmbito desta dissertação visa analisar a viabilidade da proposta apresentada, porquanto se objetivo à implementação de um negócio a médio prazo.

A criação do Numar deverá contribuir positivamente para a zona envolvente, simultaneamente criando experiências multivariadas e inusitadas ao potencial turista, numa era de excecional oferta turística, onde o produto obriga a criar diferenciação de valor.

## **Breve caracterização do produto**

A ideia do negócio nasce da paixão que esta zona provoca no seu estado natural. O objetivo não é, assim, fomentar uma oferta turística de massa, mas sim um projeto tendencialmente integrado na envolvente natural, sem a afetar.

A envolvente natural será um dos fatores a promover na escolha do cliente. O comprador, além do produto, investe na comunidade, sente e interage, vem conhecer os hábitos e costumes, em suma toda a envolvente pré-existente.

Deste modo, a integração ainda que ambiental, não exclui uma vertente de luxo. Um diferente tipo de luxo, não o modelo tipificado de hotel de gama alta (5 estrelas), mas o usufruto superior da experiência e vivência do utilizador – turista.

A composição do público-alvo incluirá turistas nacionais e estrangeiros, de poder de compra médio-alto. A apetência turística funda-se nas palavras-chave: repouso, privacidade, tranquilidade, ecologia, mar e novidade, ou seja, uma diferente perspetiva de luxo.

O Numar oferecerá 9 *bungalows* e zonas comuns, como uma horta com produtos biológicos que serão disponibilizados aos hóspedes e ainda um alpendre comum, com uma zona de pequenos-almoços, que servirá ainda de espaço de convívio onde se realizarão sessões de Yoga, Pilates e Meditação – possíveis de se realizar no extenso areal dos Aivados, a poucos metros da propriedade.

## **A organização**

O Numar vai ser uma *start-up* gerida por Mariana Bastos Gonçalves e Tomaz Vilardebó, contando com a ajuda de mais 4 colaboradores fixos. Mais à frente será explicada a estrutura organizacional.

## **Visão, missão e valores**

### **Visão**

O Numar proporcionará ao turista uma experiência única e diferenciada, num ambiente luxuoso e familiar integrado numa paisagem natural, onde o verde da terra e o azul do mar predominam. Será reconhecido pela satisfação das necessidades do consumidor, nomeadamente a fuga ao ambiente urbano e rotineiro e a conquista de um estado de bem-estar.

### **Missão**

A missão do Numar é a oferta de um serviço de excelência diferenciado, integrado num ambiente rural e natural, onde o luxo familiar e o conforto prevalecem e a chave do seu sucesso será a satisfação das necessidades do turista:

- Alcance de um estado de bem-estar;
- Fuga à rotina;

- Experiência única e diferenciada;
- Combinação do mar e da terra;
- Vivência da autenticidade local.

### Valores

A autenticidade, a responsabilidade social e ambiental, a familiaridade, a sustentabilidade, a excelência no serviço e satisfação do hóspede e a diferenciação são os valores base do Numar.

### Contexto e tendências

O Turismo em Portugal é, desde os anos 60 conhecido pelo Sol & Mar, pela extensa costa marítima que possui e pelo bom tempo, comparando com outros países do continente Europeu. No entanto, o turismo à escala mundial, vive tempos de grande competitividade e, para o seu sucesso, depende da criação de valor para o turista, através de propostas inovadoras e diferenciadoras tendo em conta que o que é diferente hoje, pode não o ser amanhã.

Numa era globalizada, onde a informação chega a quase todo o mundo num ápice, é extremamente importante antecipar e prever, ou pelo menos acompanhar. É importante a divulgação de uma marca fiel, de modo a atingir clientes fieis. Cada vez menos os hóspedes reservam através do tradicional agente de viagens e optam por reservar online. O canal de vendas *Booking.com* passou a ser utilizado também como “motor de busca” e existe uma maior perceção, por parte do cliente, das vantagens ao reservar diretamente com os estabelecimentos, ao invés de com intermediários. Para além do referido canal, também outros, como o Airbnb, por exemplo, têm ganho grande visibilidade. O hóspede consegue aperceber-se do nível de serviço através dos comentários online, feitos em plataformas como o Tripadvisor, ou mesmo nos canais de venda (Airbnb e Booking.com), o que os torna (aos comentários feitos por terceiros) num dos meios influenciadores para a efetivação de uma reserva. Isto significa que a tendência passa pelo aparecimento de novos canais de comunicação; pela automatização das operações, especialmente da venda; e pela preponderância crescente do marketing digital.

Com referência ao turismo em Portugal, este tem vindo a ganhar destaque na

última década, em grande parte devido ao fator da segurança no país. Ou seja, não se trata apenas do local que o turista quer ver, mas também do seu bem-estar. Vários estudos comprovam os aumentos de número de dormidas e receitas em Portugal e, mais concretamente no Alentejo. Como exemplo, existe - ver Anexo 1 - um estudo feito pelo INE sobre o número de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros em Portugal e no Alentejo, que, comparando o mês de Maio desde o ano 2014 até ao ano 2017 (o mês foi escolhido tendo em conta os dados estatísticos mais recentes), verifica-se um aumento de cerca de 14% no primeiro ano, de menos de 1% no segundo e de aproximadamente 18% no último (de 2016 para 2017). No Anexo 2 podemos ver o mesmo estudo, comparando as mesmas datas, mas desta vez relativamente às dormidas de turistas. Existe novamente um maior aumento no ano de 2016 para 2017, com aproximadamente 18%, enquanto que nos anos anteriores a variação é consideravelmente menor. Ainda em Anexo 3 está um quadro que demonstra o total de receitas, comparando exatamente o mesmo período. Mais uma vez concluímos que o ano 2017 é o mais proveitoso, neste caso em Maio.

Um outro estudo realizado pelo Turismo de Portugal afirma que as tendências a nível sociodemográfico passam pela preocupação crescente com a saúde, alimentação e bem-estar, pela preocupação social e ambiental por parte dos consumidores e pela procura por experiências únicas e verdadeiras. O projeto do Numar tem em conta estas tendências, considerando a maior procura por produtos de bem-estar, *antisstress*, retiros espirituais e férias mais ativas e em contacto com a natureza. A maior preocupação ambiental por parte das populações, empresas e consumidores, conduz à adoção de melhores práticas neste âmbito, através da racionalização de recursos e maior utilização de energias alternativas. Ao nível da tendência nos transportes, a construção de um aeroporto secundário, no Montijo, terá um grande impacto no turismo a sul de Portugal, bem como o contínuo surgimento de novas rotas aéreas.

## Revisão de Literatura

### Turismo Rural

Segundo Jacqueline Aloisi de Larderel (Abril, 2002), o turismo é sem dúvida um bom negócio, contribuindo em 4,4% para o PIB mundial e empregando cerca de 200 milhões de pessoas globalmente e tem crescido, nos últimos 60 anos, mais do que qualquer outra indústria (Spenceley & Snyman, 2017). Como Queiroz (2015) diz, como o turismo integra o sector terciário da economia, tem uma grande possibilidade económica e contribui para o aumento de oferta e procura de outras atividades adjacentes e fundamentais à prática do mesmo. Assim, o turismo gera “um efeito multiplicador na economia”.

O Turismo rural surge numa era global e pós-moderna, onde há um desejo cada vez maior nas sociedades urbanas de fuga das cidades, do stress constante diário, do mundo moderno globalizado, da poluição e do meio massificado. Este turismo é normalmente visto pelas comunidades urbanas como um espaço “verde, azul e cor-de-rosa” (Kastenholz, 2014).

Larderel refere que o turismo em geral poderá e deverá contribuir para o desenvolvimento sustentável das zonas rurais e protegidas, visto haver cada vez mais uma consciencialização dos locais em preservar estes espaços, evitando o turismo em massa. No fundo, é isto que os habitantes urbanos procuram no turismo rural. Isto significa ainda que os residentes devem ter cada vez mais consciência da obrigação de preservarem a autenticidade das suas vilas, pois o interesse em conhecer esta autenticidade é cada vez maior.

Os dois temas: áreas protegidas e turismo, são debatidos há muitos anos. Mas um ponto fulcral citado por Paul Eagles, Chris Haynes and Steve McCool (2002) é que estas áreas precisam do turismo e o turismo precisa destas áreas. No entanto, é uma relação por vezes controversa e complexa. A perspetiva dos locais é um tema importante, que vai ser analisado mais à frente.

O turismo rural normalmente permite com que o turista participe num conjunto de atividades que não estão ao dispor no turismo de cidade, como por exemplo a caça, ou o *trekking* no meio da natureza (Pesonen, Komppula & Peters, 2011). É esta

envolvência com o local, residentes e natureza que o turista procura no turismo rural. No entanto, a sustentabilidade social, económica e do meio ambiente, é muitas vezes afetada pelo turismo de massa (Fiorello & Bo, 2012).

### **Turismo Rural Sustentável**

O conceito de desenvolvimento rural tem vindo a ser falado, nas últimas décadas, um pouco por todo o mundo, tendo como adjacente um conjunto de processos que visam a melhoria na qualidade de vida das populações, com base em princípios como a equidade social e territorial, qualidade patrimonial, eficiência económica, responsabilidade cívica e, por último, sustentabilidade (Queiroz, 2015).

McCool (2009) evidencia que a sustentabilidade do turismo rural em áreas protegidas deve conjugar dois objetivos distintos: a proteção dos valores base para a preservação do espaço; e a possibilidade de o turista aproveitar e apreciar esses mesmos valores. Deverá, portanto, resultar de uma boa relação entre o ambiente físico e humano (McAreevey & McDonagh, 2011), evitando os possíveis efeitos negativos nas comunidades locais.

Foram definidas, num estudo publicado no *European Journal of Tourism Research*, em 2015, quatro dimensões relacionadas com o turismo rural sustentável (Timur & Getz, 2009 *cit in* Fong & Lo, 2015), nomeadamente:

1. Sustentabilidade Social – o turismo deverá trazer benefícios na vertente social, como por exemplo, o decréscimo de vandalismo, dos sem-abrigos, da prostituição, entre outros (Deery, Jago & Fredline, 2012; Eshliki & Kabousi, 2012; Thongma *et al.*, 2011).
2. Sustentabilidade Cultural – preservar o património cultural, hábitos e estilos de vida, é essencial. É também um dos motivos pelos quais os turistas optam pelo turismo rural, pelo que a sua participação nas atividades locais é essencial para preservar esta cultura.
3. Sustentabilidade Económica – o turismo deverá criar mais emprego e prosperidade da economia local.
4. Sustentabilidade Ambiental – o turismo deverá respeitar o ambiente envolvente, preservando a natureza, que é também nos dias de hoje um dos

aspectos que os turistas procuram mais nestas comunidades, ou seja, a apreciação da paisagem e o contacto direto com a natureza.

O turismo tem tido um crescimento tão acelerado nos dias de hoje que, conseqüentemente, há muita oferta. Esta oferta tem que ser diversificada, mas sem criar a perda de autenticidade do local, mantendo o meio ambiente e a cultura preservados. O produto turístico deve ser inovador e único, sem provocar a perda de identidade da comunidade local envolvente (Jaković, Tubić & Durović, 2015).

Novas ferramentas têm vindo a ser desenvolvidas com o intuito de promover uma maior sustentabilidade: o *Manual on applying the CBD Guidelines on Biodiversity and Tourism Development*; a organização mundial UNESCO; e o desenvolvimento de programas pelas Nações Unidas como o *Guidelines for Tourism Concessions in Protected Natural Areas* (Thompson et al., 2014).

### **Ecoturismo**

Este termo tem vindo a ser comentado por vários autores. Foi na década de 1980 que o arquiteto mexicano Héctor Ceballos-Lascuráin definiu o ecoturismo como uma “forma de turismo responsável, que consiste numa viagem a um local naturalmente pouco visitado, tendo como objetivo, não só a apreciação, envolvência e estudo da natureza envolvente (plantas e animais selvagens), mas também o interesse cultural (passado e futuro) do local, através de um processo que promove a conservação e o baixo impacto na sua natureza e cultura e simultaneamente envolve as comunidades locais”.

O turismo, no seu conceito geral, teve um rápido crescimento nas últimas décadas, tornando-o massivo e impessoal em muitos locais. O ecoturismo vem proporcionar ao turista a possibilidade de conhecer a autenticidade do local, a natureza envolvente e os seus traços culturais (passados e presentes). Assim, existe uma consciencialização cada vez maior por parte dos visitantes e dos locais, dos impactos negativos que o turismo pode trazer a uma comunidade. A esta consciencialização está associada um sentido de dever, tanto de um lado, como do outro (habitantes e turistas), de conservação dos espaços e comunidades.

As duas tabelas representadas em baixo descrevem vários termos associados ao

conceito de ecoturismo.

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
Turismo verde	Um conceito recentemente relacionado com ecoturismo, apesar de não ter uma correta definição.
Turismo alternativo	Termo usado pela literatura académica de turismo, que o distingue do turismo em massa, por ser desenhado para um nicho de mercado, não pode ser reservado pelas típicas agências de viagem.
Turismo endémico	Derivado de um termo usado em biologia, indica qualquer tipo de turismo onde a primeira atração ocorre numa determinada área em específico.
Geoturismo (geológico)	Turismo causado por um interesse geológico em particular.
Geoturismo (geográfico)	Termo usado pelo National Geographic, ainda sem correta definição
Turismo responsável	Turismo com foco em considerações sociais.
Turismo sustentável	Termo ainda vagamente definido, ligado ao desenvolvimento sustentável, não restrito ao ecoturismo.

Fig. 1. Termos relacionados com o Ecoturismo. Fonte: Buckley (2009).

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
Natureza	Qualquer tipo de turismo onde a atracção é o ambiente natural
Animais selvagens	Qualquer tipo de turismo onde a atracção é o contacto com animais selvagens
Aventura	Qualquer tipo de turismo onde a atracção é uma atividade aventureira ao ar-livre
Cultural	Turismo focado no interesse em conhecer diferentes culturas
ACE	Sigla em inglês para: aventura – cultura – ecoturismo
NEAT	Sigla em inglês para: natureza – eco – turismo de aventura
Ar-livre	Todo o turismo que inclui não só o NEAT, mas também outras atividades como caça, etc.

Fig. 2. Termos relacionados com produto. Fonte: Buckley (2009).

## Perspetivas

### Perspetiva dos locais

O turismo é uma das maiores indústrias e em constante crescimento global, tornando-se hoje em dia um negócio-chave para certos locais que não têm suficientes fontes de rendimento. O objetivo é o seu crescimento a nível económico, contudo a consequência positiva pode rapidamente transformar-se em negativa. As comunidades locais podem perceber o turismo como vantajoso, visto que cria emprego, oportunidades de investimento noutras áreas, aumento do PIB, melhoramento de infraestruturas, transmitindo um bem-estar geral nas comunidades. Mas, por outro lado, pode contribuir para a perda de identidade das comunidades, conforme já referido acima e ainda desgastes na natureza e *habitat* natural envolvente. De forma a compreender qual a melhor forma de implementar turismo numa comunidade local, é necessário em primeiro lugar entender e estudar o perfil dos habitantes, caso contrário, pode ser mais desvantajoso do que vantajoso. (Abdollahzadeh & Sharifzadeh, 2014).

Este balanço nas perspetivas dos residentes das comunidades locais, entre o custo e benefício do turismo local, é um fator determinante da satisfação do turista, contribuindo assim para o sucesso da indústria do turismo. (Lankford, 1994).

Vários estudos defendem que o planeamento turístico numa comunidade deverá integrar os residentes locais, receber o seu *input*, entender as suas crenças e opiniões, de forma a evitar resultados negativos e impulsionar os benefícios que o turismo poderá trazer a esta comunidade. Um melhor e mais profundo entendimento das comunidades locais, uma absorção do conhecimento das pessoas que vivem nestes locais rurais, longe da cidade e da vivência normal de muitos turistas, é fundamental para garantir um desenvolvimento sustentável do turismo no local.

Um artigo publicado no *European Journal of Tourism Research*, em 2015, afirma que, para um correto desenvolvimento sustentável do turismo numa comunidade local, é importante o envolvimento e apoio dos residentes locais (Fong & Lo, 2015). Este estudo constata que esta envolvência dos locais inclui a partilha do seu conhecimento e a sua participação em determinadas decisões. É importante dar crédito aos residentes locais, pois estes saberão, por vezes melhor do que os próprios

especialistas em turismo, o que verdadeiramente vai funcionar ou não no local (Tosun & Timothy, 2003). Ao dar os seus *inputs*, as comunidades locais vão ganhar mais confiança, motivação e crença pelo projeto, o que conseqüentemente contribuirá para o sucesso e sustentabilidade do turismo nessa mesma comunidade. É referido por MacDonald & Jolliffe (2003) que as comunidades locais que partilham o seu conhecimento, vão querer participar e fomentar uma melhor experiência para o turista.

### Perspetiva do Turista

Segundo Serra (2015), “os visitantes guiam as suas decisões de férias por uma espécie de consciência híbrida que é alimentada pela “aldeia global”. Simultaneamente tal consciência é travada por tendências de consumo turístico faminto de efeitos de diferenciação. A estes (famintos visitantes) as ofertas disponibilizadas pelos lugares turísticos comprometem-se a corresponder às expectativas de quem as consome, garantindo essa correspondência através de uma produção turística diferenciadora, consubstanciando-lhe a ideia de autenticidade e singularidade”.

O gráfico em baixo representado foi retirado de um estudo realizado em 2015, acerca dos desejos e necessidades do turista em relação à oferta turística rural.

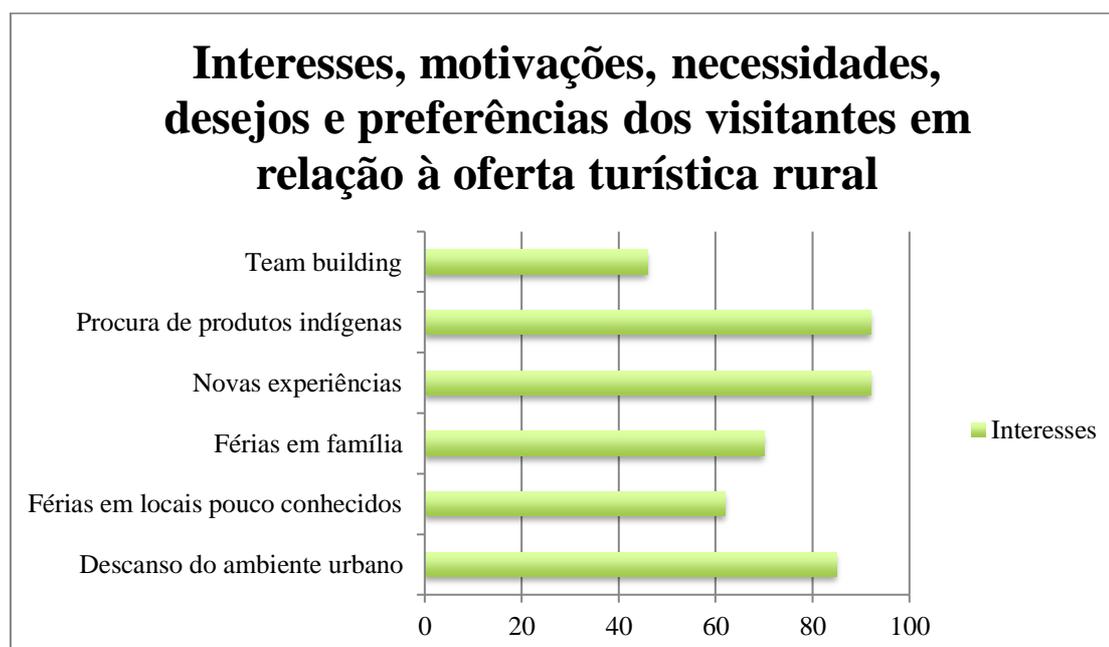


Fig. 3. Motivos, interesses, necessidades, desejos e preferências do viajante em relação à oferta do

turismo rural. Fonte: Jaković, Tubić & Durović (2015)

É de notar que o interesse do turista em relação à oferta no âmbito de turismo rural é primordialmente o desejo de uma nova experiência e a procura por produtos indígenas, seguido do descanso da vida urbana. Mas afinal, o que é a experiência turística? No caso rural, normalmente está associado, como já referido anteriormente, ao desejo do escape urbano, ainda que seja num local perto; à procura de uma experiência diferente; ou ao interesse pelo indígena.

É importante analisar quais as tendências, quais os interesses e motivações do turista, de forma a criar uma experiência única, mas simultaneamente pensar de uma forma autêntica, criando valor nas comunidades locais (Jaković, Tubić & Durović, 2015).

### **Turismo Rural em Portugal**

Amaral (2015) refere que “O turismo é uma das atividades económicas com maior importância na economia nacional portuguesa, com um forte impacto no Produto Interno Bruto (PIB) nacional e no emprego, para além de ter um papel preponderante no investimento e no desenvolvimento de outras atividades”. De acordo com a AHRESP, o gasto que os turistas estrangeiros têm em Portugal aumentou 3 vezes mais nos últimos 20 anos, tendo-se verificado um impacto positivo na economia portuguesa de 4,3% do PIB, representando mais do dobro que em 1996.

O TER – Turismo em Espaço Rural tem sido, em Portugal, um segmento cada vez mais procurado (Queiroz, 2015). No entanto, é um fenómeno ainda recente. Surgiu apenas na década de 70 e o que o caracterizava na altura era o aluguer de quartos em casas privadas, para fazer face aos dividendos da agricultura local, atividade económica que ainda predominava nestes locais. (Duarte, 2010). Em 1978 este turismo de habitação era praticado em quatro regiões distintas: Ponte de Lima, Vuzela, Castelo de Vide e Vila Viçosa (Silva, 2007). No entanto, rapidamente se estendeu para os restantes territórios nacionais englobando já outros serviços, que acabavam por ser também um ponto de atração para o turista ir visitar estes locais.

A grande evolução do turismo rural nas últimas décadas, tem vindo a ser uma fonte

de alterações significativas no mundo rural em geral em Portugal. A perda do monopólio da atividade agrícola, o envelhecimento das populações e consequente desinvestimento das comunidades rurais, tem vindo a promover o desenvolvimento de mais estruturas de lazer. Fundos Europeus e acordos feitos entre Portugal e a comissão europeia, como por exemplo, o Portugal 2020, que apostam no desenvolvimento rural, têm também vindo a contribuir para o aumento e criação de espaços de turismo e lazer nestas regiões. A população foi obrigada a adaptar-se e a mudar hábitos de vida, passando de lavradores a empresários agrícolas (Queiroz, 2015).

No anexo (QUADRO Q79) verifica-se que o turismo em espaço rural em Portugal tem vindo a crescer significativamente desde o ano 2013 até ao ano 2015, último ano analisado neste estudo.

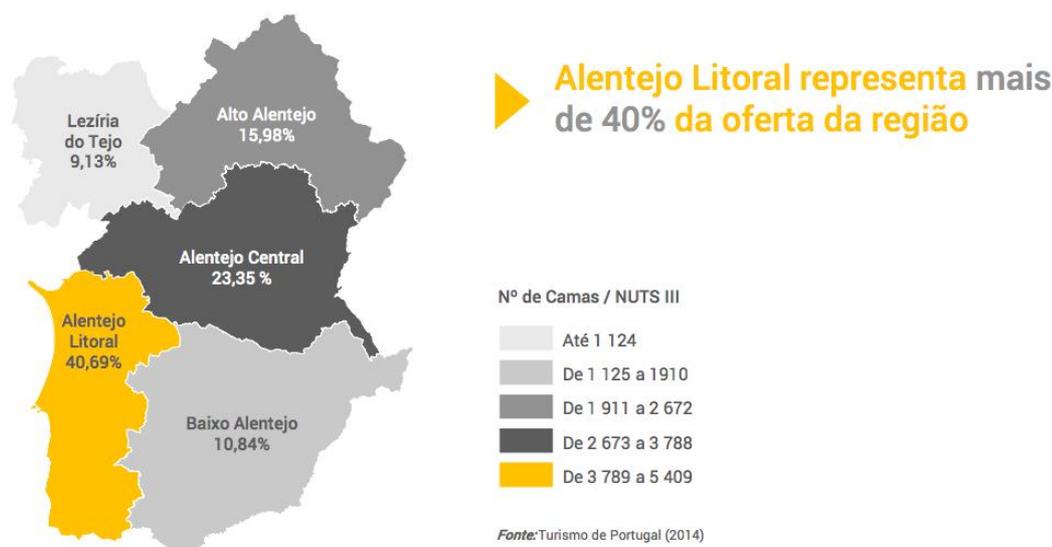
### **Turismo Rural no Alentejo**

Segundo a Turisver, o Alentejo tem vindo a ser cada vez mais alvo de promoção internacional. Segundo AHRESP, o New York Times considerou o Alentejo um dos 52 destinos a visitar no ano de 2015, pelas conhecidas razões: vinho, gastronomia e céu estrelado. Vítor Silva, presidente da Agência de Promoção Turística do Alentejo, referiu em Janeiro de 2015 que “esta visibilidade internacional do destino Alentejo é o resultado do esforço dos empresários da região, que têm apostado na qualificação das infraestruturas turísticas, e da aposta da Agência de Promoção Turística do Alentejo na promoção internacional através de convites à imprensa especializada para visitar o destino”. No ano de 2014 mais de 300 jornalistas internacionais visitaram o destino, o que traduziu uma maior visibilidade internacional.

A *Lonely Planet*, que faz parte da BBC Worldwide e é uma das maiores editoras de guias de viagem do mundo, enumerou o Alentejo como um dos 10 destinos a visitar em 2017, devido ao seu património histórico, a costa, a autenticidade das vilas e a gastronomia.

Duarte (2010) faz uma análise da distribuição de estabelecimentos de turismo rural, por regiões, em Portugal, de 1999 a 2008, demonstrada na Fig. 5 em cima, onde é possível constatar o crescimento da região do Alentejo.

CAPACIDADE EM EMPREENDIMENTOS  
TURÍSTICOS POR NUTS III



TURISMO 2020  
PLANO DE AÇÃO

Por uma Estratégia para o  
Turismo do País e das Regiões



Fig. 4. Capacidade em empreendimentos turísticos por NUTS III. Fonte: Turismo de Portugal (2015)

De acordo com o plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal realizado pela entidade Turismo de Portugal (31 Março, 2015), a região do Alentejo representava, em 2013, 5,1% da capacidade de oferta de camas do total do país. O Alentejo Litoral representava, nesse ano, aproximadamente 41% da oferta da região (subdividida entre: Lezíria do Tejo, Alto Alentejo, Alentejo Central, Baixo Alentejo e Alentejo Litoral), imagem em baixo.

Num estudo feito pela entidade Turismo de Portugal, verificou-se um aumento de 25% do turista estrangeiro no Alentejo e de 13,7% do turista nacional. Em 2013, num total de 1,1 milhões de dormidas na Região, verificou-se que 63% são em hotéis, sendo que os restantes 27% são em turismos de habitação, pousadas, entre outros. Estes dados serão importantes para mais à frente analisar a questão do tipo de alojamento e a sua integração no meio envolvente de regiões protegidas, como é o caso do Alentejo.

É ainda fulcral salientar que, para a previsão de turismo no Alentejo em 2020, tendo em conta o plano de ação feito pelo Turismo de Portugal, são consideradas as duas ideias-chave abaixo descritas:

*“ALENTEJO um destino turístico certificado ao longo de toda a cadeia de valor e reconhecido internacionalmente pela sua identidade e diferenciação das experiências oferecidas.”*

*“ALENTEJO Ideia Força. Certificação do Destino – dos Serviços e do Território, com preocupações centrais ao nível da Sustentabilidade, da Identidade, da Qualidade e da Ética/Responsabilidade Social.”*

(retirado de: ERT Alentejo, 2013)

### **Turismo Rural no Alentejo Litoral**

O Alentejo Litoral faz parte da região do Alentejo e é uma das sub-regiões NUT III – existem 30 no total com um total de área de 5155,8 km<sup>2</sup> delimitada pela península de Setúbal a Norte, pela região do Algarve a Sul e pelo Baixo Alentejo a Este. A Oeste está o Oceano Atlântico (Cruz, 2015).

Um documento elaborado pela empresa Augusto Mateus e Associados com o intuito de definir um plano estratégico do Alentejo Litoral caracterizou a região com um “território de baixa densidade”, “envelhecimento da população” e “dificuldade de reter a população jovem” e ainda, como tendo pouca oferta turística, em termos de capacidade de alojamento e número de estabelecimentos. Este documento cita a necessidade de “patamares mais elevados de qualidade, materializáveis na disponibilidade de uma rede mínima de serviços e equipamentos de apoio ao turismo, na reabilitação e animação dos centros urbanos localizados na área de influência e na (...) formação específica em turismo dos recursos humanos empregados no sector”. (Cruz, 2015).

O PROT (Plano de Ordenamento do Território) da região do Alentejo de 2010 caracteriza o Alentejo como um território com forte identidade regional e assume necessidade, por um lado, de uma “integração territorial e abertura ao exterior, potenciando o posicionamento geográfico (...) e, por outro lado, a “conservação e

valorização do ambiente e património natural, garantindo os padrões de biodiversidade” (Cruz, 2015).

O PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo), realizado em 2007, refere que os objetivos para o polo turístico do Litoral Alentejano “pretendem um crescimento em número de turistas e valor, acompanhado da preservação dos recursos naturais”.

## **Análise externa**

### **Meio envolvente mediato – Análise PESTAL**

A análise PESTAL identifica os fatores inseridos em diferentes contextos, externos ao negócio, que podem influenciar o seu sucesso.

#### **Contexto Político e Legal**

Segundo Fazenda, Silva e Costa (2008) o Turismo em Portugal assume um elevado peso económico, assim como é evidente a sua relevância na dinâmica social. Assim, o Estado assume um papel crucial na orientação, coordenação e promoção de políticas públicas que contribuam para um turismo sustentável no País.

É fundamental desenvolver estratégias regionais e autónomas para que a Política definida possa ser implementada (Fazenda, Silva & Costa, 2008).

Neste sentido, foi desenvolvido um Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020 (Turismo 2020), com os seguintes objetivos:

- “Dar sentido estratégico e coerência aos projetos a apoiar no Portugal 2020, assegurando um alinhamento estratégico entre estratégia e financiamento, contrariando a dispersão ou a atomização de projetos e iniciativas.
- Fomentar uma articulação entre promotores e projetos, promovendo, nomeadamente uma melhor articulação entre os sectores público e privado.
- Criar as condições para o reconhecimento de uma Estratégia de Eficiência Coletiva no Portugal 2020 – destina-se, assim, à constituição do Cluster Estratégico do Turismo no Portugal 2020.

- Promover uma maior seletividade e uma melhor afetação dos fundos comunitários para o turismo no âmbito do Portugal 2020.
- Proporcionar aos promotores de projetos (públicos e privados) e às Autoridades de Gestão dos Programas Operacionais um quadro referencial sobre as prioridades consideradas prioritárias em matéria de cofinanciamento comunitário para o turismo.”

As Entidades Regionais do Turismo sofreram uma reestruturação, que se reflete na Lei n.º 33/2013, de 16 de maio, que define cinco áreas regionais de turismo em Portugal Continental – Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve. Nesta Lei é definido o regime jurídico do funcionamento das Entidades Regionais do Turismo, com o objetivo de promover e desenvolver as potencialidades turísticas, em função das orientações políticas do turismo delineadas pelo Governo. Este modelo de gestão promove o envolvimento dos agentes privados na ação das Entidades Regionais do Turismo.

A nível da envolvente legal, a estratégia nacional está direcionada em função da Lei de Bases das Políticas Públicas de Turismo. Esta Lei, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 191/2009, de 17 de agosto, define as bases das políticas públicas do turismo assim como todos os instrumentos necessários para a sua respetiva execução.

### **Contexto Económico**

Reis (2014) defende a influência estratégica do Turismo na economia nacional, quer pelas suas receitas diretas como indiretas. Nunes (2014) corrobora justificando com a sua contribuição em cerca de 45% das exportações dos serviços, 13,5% das exportações totais e 9,2% do Produto Interno Bruto.

Segundo Nunes, em 2014, o Consumo Turístico no Território Económico em Portugal foi de, aproximadamente, 16 mil milhões de euros.

O Índice de Competitividade em Viagens e Turismo, desenvolvido pelo Fórum Económico Mundial, refere que Portugal está posicionado no 15.º lugar no ranking global de competitividade de 141 países (Turismo 2020, 2015).

Ainda de salientar que, Portugal representa na Europa, aproximadamente 2,5% do total das Receitas Turísticas Internacionais (Turismo 2020, 2015).

## **Contexto Social**

De acordo com as publicações do Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020 (Turismo 2020) existem diversos fatores sociais que podem influenciar o desenvolvimento turístico de cada país, como: “o envelhecimento populacional; diminuição da dimensão do agregado familiar; preocupações crescentes com a saúde, a alimentação e o bem-estar; crescimento da classe média em economias emergentes; crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores; evolução e modificação dos gostos, necessidades e preferências; procura por experiências únicas e verdadeiras.”

Em Portugal, em 2014 a taxa de natalidade revelou um valor igual ao do ano anterior (7,9%). Já, entre os anos de 2012 e 2013 verificou-se um aumento na Esperança Média de Vida, sendo que em 2012 registou um valor de 80,0% e em 2013, de 80,2% (Pordata, 2016).

Quanto à população residente, em 2014 verificou-se uma diminuição, apresentando uma população estimada de 10 374 822 indivíduos. Este ano revela menos 198 657 indivíduos quando comparado com 2009, ano em que se verificou o nível máximo deste indicador (INE, 2015).

No que se refere ao grau de escolaridade da população ativa, é possível verificar a continuidade de crescimento do mesmo desde o ano de 1988. Em 2014, constatou-se um aumento de 114 mil indivíduos com o ensino superior, o que representa aproximadamente 23% da população ativa (INE, 2015).

A taxa de atividade, em 2014, anotou uma diminuição comparativamente ao ano de 2013, registando-se 50,3% (INE, 2015). Atualmente, 8 % da empregabilidade é conseguida com recurso ao sector do turismo (Cabrita, 2014).

Por fim, a taxa de desemprego, no ano de 2014, registou uma quebra de 2,3 p.p. relativamente ao valor registado em 2013 (INE, 2015).

## **Contexto Tecnológico**

De acordo com Santos (2014), Portugal tem salientado melhorias no que concerne ao saldo positivo na Balança de Pagamentos Tecnológica, que inclui os “Direitos de aquisição e utilização de patentes, marcas e direitos similares”, os “Serviços de

assistência técnica”, os “Serviços de investigação e desenvolvimento (I&D)” e “Outros serviços de natureza técnica”. Segundo as publicações do Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020 (Turismo 2020) são identificadas diversas modificações relativamente ao contexto tecnológico, como: ”crescente importância da Internet como canal de comunicação, informação e comercialização; disponibilização de mais e melhor informação a nível global; aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento; automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo; crescente importância da conectividade e das redes digitais; preponderância crescente do marketing digital; democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos *online*”.

### **Contexto Ambiental**

Portugal tem a sua atividade turística direcionada, maioritariamente, para o produto tradicional “Sol e Mar”, também definido pelo turismo dos 3 “S” (Sun, Sea and Sand) (Daniel, 2010).

Segundo Ribeiro, Freitas e Mendes (2001), as condições climáticas constituem um fator determinante nas oscilações da procura que se registam. Cabrita (2014) corrobora ao referir que Portugal é eleito como um destino de férias devido ao seu clima, gastronomia, praias, cultura e património.

Relativamente à localização geográfica, Portugal situa-se a sudoeste da Europa, fazendo fronteira com Espanha a Norte e Este. Tem 850 km de costa e dois arquipélagos (Açores e Madeira).

Este País é caracterizado por um clima Mediterrânico com temperaturas médias de 15°C, durante o ano de 2014.

### **Meio envolvente imediato – Modelo das 5 forças de Porter**

O modelo das 5 forças de Porter analisa onde está centralizado o poder numa vertente micro de modo a compreender a rentabilidade do negócio. Por um lado, a nível da competitividade horizontal, ou seja, os nossos concorrentes presentes e a ameaça de futuros; por outro lado a nível da competitividade vertical composta pelos clientes e fornecedores.

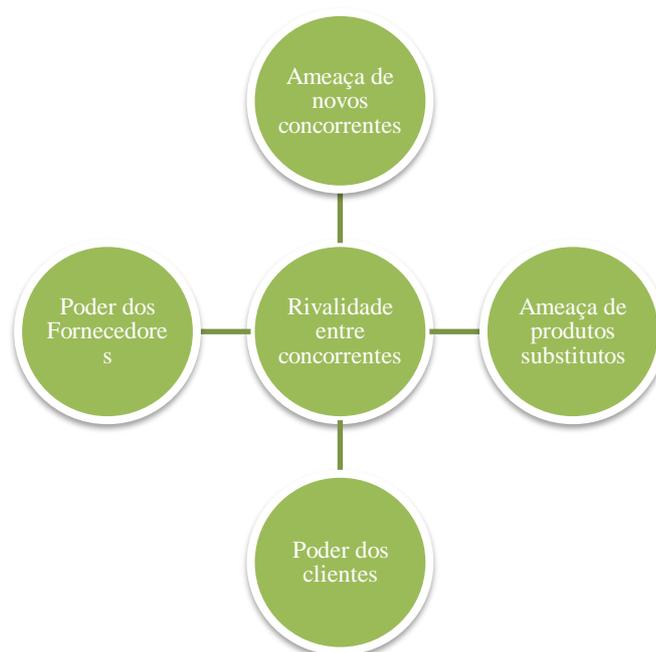


Fig. 5. Esquema do modelo das 5 forças de Porter (retirado de web)

### **Ameaça de novos concorrentes**

A oferta no litoral alentejano tem vindo a diversificar-se cada vez mais. O incentivo ao desenvolvimento destas regiões menos favorecidas tem também contribuído para a criação de novos negócios, como por exemplo o programa 2020. Como é possível verificar pelo quadro em Anexo 4, o número de estabelecimentos no Alentejo tem vindo a crescer, aumentou de 182 em 2013, para 195 em 2014 e para 275 em 2015. No que diz respeito ao turismo em espaço rural, numa análise a todo o país, notamos que em 2014 havia um total de 708 em Portugal, aumentando para 968 em 2015, ou seja, um aumento de quase 37%.

Com estes dados é possível concluir que a ameaça de novos concorrentes é grande, pois há cada vez mais investimento nestas áreas e, sobretudo, no segmento de luxo.

### **Ameaça de produtos substitutos**

A ameaça de produtos substitutos surge quando no mercado existem as mesmas ofertas para o consumidor, a um preço mais acessível. Esta deixa de existir se o

consumidor perceber que, apesar do preço mais baixo, a nossa oferta é diferenciada e de valor.

Na indústria onde o Numar está inserido os produtos substitutos serão: os alojamentos locais localizados em zonas rurais, os parques de campismo com bungalows, os hotéis, casas localizadas na costa portuguesa e as casas privadas alugadas a estrangeiros.

No caso específico do Numar, podemos considerar alguns dos produtos substitutos os seguintes: o ZMAR, o parque de campismo de Porto-Covo, o Odeceixe Bungalow, o Campigir São Torpes, o parque de campismo da Ilha do Pessegueiro e a Costa do Vizir.

### **Rivalidade entre os concorrentes**

A rivalidade entre concorrentes surge aquando da disponibilização de muita oferta e da constante alteração de preços e formas de atrair o cliente. É importante analisar o seu peso, influenciador do preço praticado e consequente margem obtida.

De acordo com dados fornecidos pelo estudo mais recente do INE, no ano de 2015 (ver anexo com tabelas...), numa análise feita por NUTS II, a quantidade de estabelecimentos de turismo rural aumentou mais de 30% de 2014 para 2015, onde as casas de campo foram as que tiveram o mais significativo. Em relação à zona do Alentejo, o ano com o maior aumento foi 2015, quando se verificou quase o dobro de estabelecimentos comparativamente com 2014 (ver o Anexo 4).

Especificamente na região do Alentejo, esta análise também revela que a tipologia que teve um maior aumento no último ano analisado (2015) comparativamente com 2014, foram os hotéis de 4 estrelas (ver o Anexo 5).

Irá ser feita uma análise da concorrência mais à frente, baseada em duas variáveis: a localização, ou seja, o Alentejo; e a tipologia de estabelecimento, em todo o país. Estas duas variáveis pressupõem que o consumidor terá dois tipos de necessidades: a primeira é a localização, ou seja, quer ir para uma determinada zona e a sua escolha dependerá das várias opções que esta lhe oferece. Poderá ser um hotel, um alojamento local, um agroturismo, um parque de campismo, ou mesmo uma casa alugada. A segunda é o tipo de turismo, ou seja, aqui falamos já de um turismo de luxo integrado

na Natureza, que ofereça um serviço diferenciado e próximo ao turista, com diferentes serviços à sua disponibilidade e uma paisagem natural. Poderemos substituir a palavra “tipologia” por “posicionamento”, pois o que se pretende é analisar a oferta num todo (o serviço, a experiência), ou seja o intangível também, não apenas o tangível ou palpável.

É evidente que, de acordo com os estudos feitos, cada vez há mais investimentos feitos nesta área, o turismo rural, espalhados por Portugal, o que torna a concorrência forte e nos obriga a ser o mais diferenciado possível. O produto terá que ser único.

### **Poder dos clientes**

O poder de negociação dos clientes surge quando existe muita oferta e pouca procura. No caso da região em estudo, a procura de turismo na costa Alentejana tem aumentado nos últimos anos, como em todo Portugal (Turismo de Portugal). Desta forma, a consequência de perder um cliente é pouco significativa, pois rapidamente o poderemos substituir. Cada vez mais o cliente tem acesso a um conjunto de informação que influencia a sua decisão, e cada vez mais a o desejo experiência única e diferenciada emerge. Desta forma e com a tecnologia disponibilizada nos dias de hoje, o cliente pode rapidamente cancelar o seu programa ou fazer a sua reserva no próprio dia.

### **Poder dos fornecedores**

Na indústria em questão quando falamos em fornecedores referimo-nos a empresas de construção e manutenção das infraestruturas, empresas de decoração de interiores, canais de venda e de comunicação, sistemas de controlo interno (programas de controlo de *allotments* e faturação - PMS), fornecedores de comidas e bebidas, e serviço de lavandaria.

No caso das empresas de construção e manutenção, bem como de decoração, há uma variedade moderada, pelo que o poder neste caso é moderado. Já no caso dos canais de venda, comunicação e PMS existe uma grande variedade e o poder torna-se baixo. Hoje em dia com a informação disponibilizada, assim que é divulgada uma nova ferramenta (comunicação, gestão de *pricing*, *revenue management*, entre outras), rapidamente ela é disponibilizada em todas as empresas onde este é o seu *core business*. Dá por isso mais poder à organização para negociar preços mais atrativos.

Em termos de fornecedores de comidas & bebidas, na região do interior de Portugal, há falta de trabalho qualificado. Consequentemente, as exigências do serviço pretendido, podem não ir de encontro ao disponibilizado na região. Contudo, o que se pretende não é oferecer um serviço de restaurante, mas sim disponibilizar ao hóspede os alimentos & bebidas necessários para poder cozinhar no seu *bungalow*. O único serviço será o dos pequenos-almoços que irá perfeitamente de encontro ao pretendido nível de serviço. Concluo que o poder é médio-baixo.

### **Análise competitiva**

Para a análise competitiva, conforme já referido anteriormente, foram consideradas duas variáveis: a localização e o posicionamento do produto. A localização será o fator predominante de escolha do turista, pelo que será considerada a nossa concorrência direta, enquanto que o tipo de produto, o seu posicionamento, será considerada indireta.

Foram retirados dados de cada um dos concorrentes relativos à sua localização, oferta, comodidades e atividades. O preço foi retirado no site Booking.com em Maio de 2017. Os meses de Julho, Outubro e Novembro dão-nos uma visão de três diferentes épocas, apesar de nem todos os concorrentes analisados fazerem distinção de preços em todas as épocas. Julho será a época alta; Outubro a época média e Novembro a época baixa. Esta informação pode ser consultada no Anexo 6.

### **Análise SWOT**

A SWOT trata-se de uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento e concretização dos objetivos do plano, pois vai analisar, numa vertente interna os pontos fracos e pontos fortes do produto e serviço e, numa vertente externa as oportunidades e ameaças que existem no mercado. Desta forma, com a SWOT dinâmica realizada, no quadro em baixo, é possível perceber de forma clara quais os pontos de ataque estratégicos para o Numar se diferenciar no mercado.

# S W O T

## Oportunidades

- Custos fixos baixos, pelo conceito eco sustentável;
- Desenvolvimento da região de Porto-Côvo;
- Desenvolvimento das atratividades locais, desportivas e culturais.

## Ameaças

- Crise económica resultando em fraco poder de compra;
- Desenvolvimento de novos turismos rurais de charme;
- Sazonalidade.
- Consumidores mais informados.

### Pontos fortes

- Localização privilegiada em frente ao mar;
- Serviço de referência;
- Conceito inovador.

O conceito é diferenciador, o luxo envolve serviço e a localização, mas o produto é simples e integrado no meio envolvente. Nos dias de hoje, a sustentabilidade é valorizada pelo consumidor.

A localização pode ser um ponto essencial para a decisão final do consumidor. O serviço será a base para a complementação da localização, que originará comentários e *reviews online* e aqui entra a informação transmitida, que por sua vez trará notoriedade.

### Pontos fracos

- Distância dos aeroportos internacionais;
- Acessos;
- Falta de notoriedade no início;
- Falta de restaurante no local;
- Distância do centro da vila.

O limitado acesso ao centro da vila e a falta de restaurante no local cria uma oportunidade de providenciar mantimentos diários para combater a dificuldade de ir ao supermercado, criando um serviço de excelência.

O facto de os consumidores terem acesso a mais informação mais rapidamente pode levá-los a escolher outras opções. A falta de notoriedade, por ser um produto novo, pode tornar o crescimento lento no início.

Fig. 6. Análise SWOT dinâmica (fonte própria)

## Estratégia de desenvolvimento

### Target e Segmentação

Num mercado cada vez mais complexo e abundante, é importante dividi-lo em subsectores, que englobem consumidores com as mesmas necessidades e desejos. Desta forma, a estratégia de marketing será focada apenas para este grupo, tornando-se mais objetiva e concisa, originando assim melhores resultados. Esta segmentação é feita com base em alguns critérios, abaixo descritos:

### Critérios demográficos

**Género:** feminino e masculino

**Idades:** 25 – 65+

### **Critérios geográficos**

**Nacionais:** Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve, R.A.Madeira and R.A. Açores (NUTS II)

**Internacionais:** Alemanha, Espanha, Bélgica, Brasil, China, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Suécia e Suíça (com base no quadro no Anexo 7).

### **Critérios socioeconómicos**

Educação, classe social média-alta, tendo em conta formação base, categoria profissional e rendimentos médios anuais

### **Critérios de estilo de vida**

Amantes da natureza, com vidas urbanas condicionadas pelo stress, que procurem uma experiência diferente para fugir à rotina.

### **Critérios de comportamento**

Qual o comportamento do possível consumidor em relação a este tipo de oferta – se tem por hábito ir para hotéis em Portugal, se conhece o Alentejo, se já foi a turismos rurais, no Alentejo ou não; qual a atitude perante o produto e a satisfação das suas necessidades.

Ainda com base num estudo feito em 2012 pela Gestur, concluímos que o perfil do turista que visita o Alentejo reúne as seguintes características: são casados, viajam em família ou amigos, têm entre 35 e 54 anos, licenciados ou pós-graduados, salários entre os 28 e 112 mil anuais, essencialmente provenientes de Portugal, seguindo Espanha e posteriormente UK, Alemanha e França e viajam de carro.

### **Posicionamento**

O posicionamento é a forma como os consumidores vêem o Numar, que deverá ser diferenciada e atraente e pode ser explicado mediante duas dimensões:

1. **Identificação:** O Numar é um turismo rural de luxo, localizado na costa alentejana portuguesa, associado à natureza, mar e ao descanso.

2. **Diferenciação:** O Numar oferece um serviço personalizado num ambiente relaxante de luxo, rodeado pela natureza e o mar.

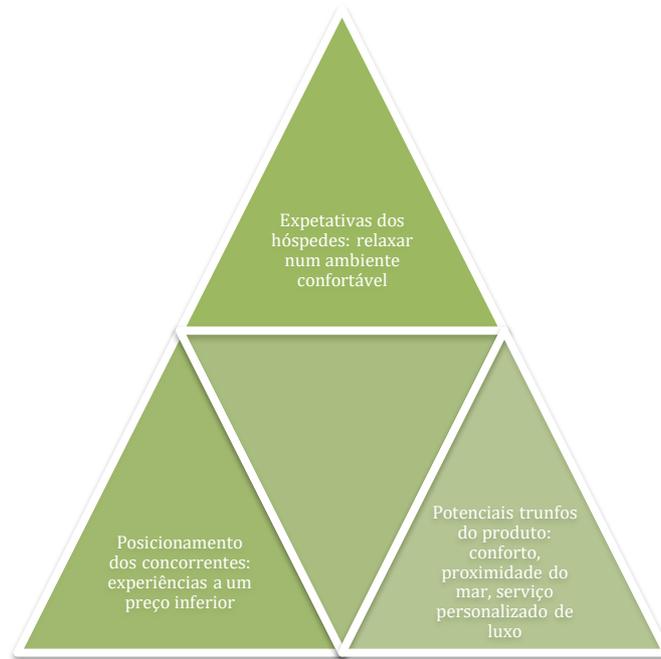


Fig. 7. Triângulo de ouro do posicionamento (fonte própria)

## Análise Interna

### Estrutura organizacional

O Numar vai ser denominado como Sociedade por Quotas, em que os dois e únicos sócios serão a Mariana Bastos Gonçalves e o Tomaz Vilardebó. Conforme já referido, estarão empregados a tempo inteiro, 6 colaboradores fixos, nas áreas de receção, *guest relations* e vendas (apesar deste último ter uma grande vertente online e, por isso, ser quase automatizada) e de *housekeeping*. As áreas de marketing & comunicação, financeira e manutenção serão contempladas entre os dois sócios do projeto (Tomaz e Mariana). No Anexo está representado o quadro com os vencimentos dos colaboradores. Os sócios não receberão vencimento, apenas retorno do investimento realizado, após liquidação do mesmo.

O número 3, em cada departamento, tem a ver com os turnos de trabalho. Foi feita uma tabela com a divisão de turnos temporária, onde:

- RGR significa Receção e *Guest Relations*;
- HK significa *Housekeeping*;
- M significa turno da manhã (07h00 – 15h30);
- T significa turno da tarde (15h00 – 23h30);
- F significa folga.

	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
<b>RGR 1</b>	F	F	M	M	M	T	T
<b>RGR 2</b>	T	T	F	F	T	M	M
<b>RGR 3</b>	M	M	T	T	T	F	F
<b>HK 1</b>	F	F	M	M	M	T	T
<b>HK 2</b>	T	T	F	F	T	M	M
<b>HK 3</b>	M	M	T	T	T	F	F

Fig. 8. Tabela de horários de colaboradores (fonte própria)

## Implementação do projeto

### Marketing mix

#### Produto e serviço

O produto do Numar consiste no conjunto de 9 *bungalows*, cada um com um quarto, uma sala com *kitchenette* e casa de banho privativa, com um total de 44 m<sup>2</sup> (planta representada no Anexo) cada um. Também um alpendre comum faz parte do produto, onde podem ser realizadas diversas atividades de bem-estar. O que distingue o produto Numar neste aspeto é a área dos *bungalows*, maior do que a média dos concorrentes, após feita análise da concorrência. No Anexo 8 estão representadas as fotografias dos *bungalows*.

O produto vai ser diferenciado do mercado por dois distintos fatores: o serviço e a proximidade do mar. Em termos de construção, esta será simples e neutra, de forma a manter a autenticidade do local, o objetivo é que seja discreta e integrada na natureza o máximo possível.

Em termos de serviços, disponibiliza atividades locais, como por exemplo, aulas de yoga e meditação, percursos pedestres na natureza ou na praia, *workshops* de cozinha tradicional e provas de vinho. Nas áreas comuns vai ainda existir uma zona de observação das estrelas durante a noite, com um telescópio. São efetuadas parcerias com empresas locais, de forma a desenvolver também o negócio local, como por exemplo a prática de *hiking* na natureza, as excursões de barco, a canoagem e o caiaque em Vila Nova de Milfontes, entre outras possíveis no futuro. A proximidade à praia dos Aivados, onde poderão ser praticadas atividades aquáticas, como o *surf*, o *windsurf*, o *kitesurf* e o *stand-up paddle*, novamente com ajuda e fornecimento da comunidade local.

Vai ainda ser disponibilizado em cada *bungalow* um *welcome pack* aquando da chegada do hóspede, com produtos regionais em versão miniatura: uma compota, um queijo, pão e uma garrafa de vinho alentejano, fornecidos pelo comércio local. Juntamente com o cesto, vão descritos os contactos e morada da loja local que vende os mesmos produtos, promovendo assim o comércio local. Todos estes produtos vão fazer parte do pacote de boas-vindas que se vai chamar “Soul Wine & Dine” que inclui ainda um mapa da região com diferentes passeios pedestres; as praias; um guia com as atrações turísticas nas vilas mais próximas: Vila Nova de Milfontes e Porto Covo; um calendário de eventos na região; um livro com as espécies e biologia existente na propriedade.

## Preço

O objetivo é rentabilizar o preço de venda ao máximo, não apenas de acordo com épocas, mas de acordo com fatores como: o tempo, a movimentação dos aeroportos, os eventos, os dias da semana, entre outros. Haverá então três preços base, em três épocas distintas, em que o mesmo será diferente nos dias da semana também. Serão

depois feitos ajustes, semanalmente, tendo em conta os fatores referidos acima. Os preços base estão apresentados na tabela em baixo (Fig. 10).

<b>Bungalow com 44 m<sup>2</sup></b>	<b>Domingo – 5ª feira inclusive</b>	<b>6ª feira – Sábado inclusive</b>
<b>1 de Novembro – 31 de Março</b>	180,00 €	199,00 €
<b>1 de Abril – 30 de Junho / Outubro</b>	235,00 €	254,00 €
<b>1 de Julho – 30 de Setembro *</b> <b>*Estadia de 2 noites no mínimo</b>	270,00 €	289,00 €

Fig. 9. Preços por noite e época do ano (fonte própria)

### **Localização**

O Numar localiza-se num terreno de 20.000 m<sup>2</sup>, na zona de Brejos de Baixo, Ribeira da Azenha, na freguesia de Vila Nova de Milfontes, concelho de Odemira, distrito de Beja, em Portugal. O mapa está representado no anexo

A grande vantagem da sua localização é essencialmente a proximidade com o mar, pois fica apenas a poucos metros da praia dos Aivados. Fica ainda bastante próximo de duas vilas: Porto Covo, a cerca de 9 quilómetros e Vila Nova de Milfontes, a cerca de 7 quilómetros. Ambas as vilas têm restaurantes típicos, minimercados, bombas de gasolina, cafés, entre outros serviços e comércio. Ainda a cerca de 30 minutos, está a cidade de Sines, com zonas de grande comércio (hipermercados e outros). Relativamente a aeroportos, o Numar está localizado a aproximadamente 2 horas do aeroporto internacional de Lisboa e 1h30 do aeroporto de Beja.

### **Promoção**

Conforme já referido, a Internet vai ser o meio de promoção, comunicação e venda do Numar. O investimento em Marketing e no *website* próprio vai ser significativo,

essencialmente no início da sua atividade. Este investimento vai ser feito em fotografia, vídeos, presença no Google, uma boa plataforma de *website* (*frontoffice* e *backoffice*) que será o “Siteminder” e Google Analytics (análise posterior da performance do website). Inicialmente vai ser criado ainda um Blogue, ainda na fase de construção e implementação dos *bungalows*, de forma a criar *awareness* imediato e ligação com os consumidores através de uma história, mesmo antes da sua abertura.

As plataformas de venda online, além do *website* próprio, vão ser a “Booking.com”, “Expedia”, “Airbnb” e o “Tripadvisor”. Vai ainda ter parcerias com algumas agências de viagem de luxo, como a “Mr. and Mrs. Smith” inglesa, o “Le Collectionist” francesa, a “EWTC” alemã, entre outras, ainda a determinar.

Em termos de comunicação e marketing, o Numar tem como objetivo realizar parcerias com *websites* de viagens para criação de artigos sobre a sua abertura, criando como o “Life Cooler”, a “Lifestyle Sapo”, a “Time Out”, as “Fugas do Público”.

As redes sociais Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn serão coordenadas pela colaboradora de Receção e *Guest Relations*, em conjunto com os gerentes Mariana e Tomaz.

Também inicialmente se dará um maior foco em *Press Release* – jornais e internet – e participação em algumas feiras, como a BTL em Lisboa. Mais tarde será feito um estudo de algumas feiras focadas em nichos de mercado, como o ecoturismo, onde valha a pena participar internacionalmente. Para tal, serão feitos cartões-de-visita.

## **Vantagens competitivas**

Michael Porter defende que, no âmbito da estratégia empresarial, devem ser criadas vantagens competitivas sustentáveis, através dos recursos e competências existentes na empresa. Depois de identificados os critérios, estes serão classificados, de forma a serem usados de forma mais eficiente. É ainda necessário atingir algumas metas: ser um serviço e um produto difícil de imitar; as competências centrais serem baseadas em recursos e capacidades próprias (foco no que somos realmente bons);

reter o valor criado (nunca deixar fugir para o mercado); estar atento ao mercado (novas ofertas, novas procuras, evoluções tecnológicas, etc.); manter um bom relacionamento com os fornecedores; atingir o mais alto nível de inovação; apostar no desenvolvimento dos colaboradores de forma a manterem uma aprendizagem contínua; criar valor. A identificação dos fatores críticos de sucesso vai permitir identificar se a empresa tem ou não uma vantagem competitiva sustentável face aos seus concorrentes. O Numar opta por ter um maior retorno e ser o melhor e mais diferenciado do mercado, em vez de implementar uma estratégia competitiva com base na redução de preços.

### **Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos de sucesso do Numar são o pilar do seu sucesso:

- Serviço *premium* e comodidades de luxo perfeitamente integradas na natureza envolvente;
- Proximidade do mar;
- Atividades personalizadas tendo em conta o típico que a região oferece;

## Cronograma de implementação do projeto

Tarefa	Período	Responsável
<b>Análise dos termos legais e condições junto da Câmara Municipal de Odemira / instalação dos bungalows junto da empresa: Fábrica das Casas</b>	01/01/2018 – 28/02/2018	Sócios do projeto – Tomaz lidera
<b>Criação da imagem: logo, cores, tema, slogan, etc.</b>	01/03/2018 – 30/06/2018	Sócios do projeto – Mariana lidera com ajuda de <i>designer</i> amiga
<b>Instalação dos bungalows e construções (zonas comuns: pequenos-almoços, terraço, receção...)</b>	01/04/2018 – 31/08/2018	Sócios juntamente com Fábrica das casas
<b>Candidatura ao programa 2020</b>	01/06/2018 – 30/06/2018	Sócios – Tomaz lidera
<b>Criação e implementação do blogue</b>	01/04/2017 – 31/10/2018	Sócios – Mariana lidera
<b>Contratação e formação de pessoal</b>	01/10/2018 – 30/11/2018	Sócios – Mariana e Tomaz
<b>Criação do website e configuração das plataformas e canais de venda</b>	01/10/2018 – 31/12/2018	Sócios – Mariana lidera
<b>Início da operação</b>	01/01/2019	N/A

Fig. 10. Quadro com cronograma de implementação do projeto

## Avaliação da viabilidade financeira

### Pressupostos

No Anexo 10 estão representados os pressupostos gerais para a avaliação financeira do projeto Numar.

## Investimento

Foi efetuada uma pesquisa das várias empresas fornecedoras de casas e *bungalows* pré-fabricados, visto ser a única possibilidade na zona protegida. As empresas foram as seguintes: Discovercasa, LDA; a Euromodular; a Goodmood; e, por fim, a empresa escolhida, a Fábrica das Casas. A escolha deveu-se essencialmente pela versatilidade e qualidade dos materiais e plantas, modernidade, eficiência na implementação, bem como a boa relação qualidade/preço comparativamente com as referidas anteriormente.

O número total de *bungalows* é 9, devido às condições exigidas pela legislação hoteleira portuguesa que serão mais viáveis de alcançar. A classificação legal do Numar, é de um Alojamento Local. No caso de serem mais do que 9, já é considerado um empreendimento turístico, que carece de classificação e muitas outras características que um Alojamento Local não exige – estabelecido no Decreto-Lei nº 39/2008. Este tipo de empreendimento turístico tem, no entanto, que respeitar certas condições, como referido no Decreto-Lei nº 128/2014, e posteriormente alterado pelo Decreto-Lei 63/2015.

O investimento em Marketing e Comunicação terá um peso maior no início da atividade, sendo posteriormente anualmente adaptado às necessidades exigidas pelo mercado. Será em grande parte na vertente digital, visto ser o meio mais usado nos dias de hoje, sobretudo no setor do Turismo.

Assume-se, então, que o valor do investimento inclui: instalação e construção dos *bungalows*, um valor aproximado para questões legais (pedidos feitos à Câmara), as mobílias e decoração (valor consultado a um decorador de interiores), televisão, roupas diversas e as bicicletas, que neste caso serão 10 no total, pelo valor aproximado de 200,00€ cada uma.

Foi contabilizado ainda um investimento para um gerador, representado na tabela como “outros equipamentos”, que terá como propósito salvaguardar energia. Sendo que a localização onde está inserido o Numar é ainda um pouco precária em termos de redes públicas, constatou-se a necessidade da salvaguarda de uma possível falha de energia.

Está representado no quadro de Investimentos, no Anexo 11, o valor investido no ano 0, ou seja, 2018. A rubrica “outras infraestruturas” inclui as áreas comuns (*deck* exterior onde serão servidos os pequenos-almoços, receção e cozinha de *staff*).

### **Financiamento**

Em termos de financiamento, foi feita uma simulação real no Banco BPI, no valor total de 150.000,00€, a pagar em 5 anos, sem ano de carência, resultando assim nos valores representados no Anexo 12.

O restante montante do investimento será proveniente de capitais próprios.

### **Receitas**

O quadro das receitas (Anexo 13) engloba o volume total de vendas, não só dos *bungalows*, mas também dos diferentes serviços disponíveis, nos primeiros 5 anos de exploração. Relativamente à venda de noites nos *bungalows*, determinou-se uma percentagem de ocupação anual, com início nos 50% anuais, com uma taxa de crescimento de: 10% no segundo ano, 15% no terceiro, 10% no quarto e 5% no quinto, representando um maior crescimento inicial e estabilização final, representado na tabela da Fig.13 em baixo. Em baixo está representado um quadro com a média de ocupação por mês no primeiro ano de operação, 2019 e um segundo quadro com as taxas de crescimento de ano para ano.

**Cálculo % ocupação 1º ano de atividade (através de taxas de crescimento)**

Mês	OCC	Noites
<b>Janeiro</b>	15,00%	42
<b>Fevereiro</b>	25,00%	70
<b>Março</b>	35,00%	98
<b>Abril</b>	45,00%	126
<b>Mai</b>	55,00%	153
<b>Junho</b>	80,00%	223
<b>Julho</b>	90,00%	251
<b>Agosto</b>	98,00%	273
<b>Setembro</b>	89,00%	248
<b>Outubro</b>	70,00%	195
<b>Novembro</b>	35,00%	98
<b>Dezembro</b>	30,00%	84
Média 2019	<b>50,00%</b>	<b>140</b>

Fig. 11. Percentagem de ocupação no 1º ano de atividade (fonte própria)

**Cálculo % ocupação anual (através de taxas de crescimento)**

Ano	OCC
<b>2019</b>	50%
<b>2020</b>	55%
<b>2021</b>	63%
<b>2022</b>	70%
<b>2023</b>	73%

Fig. 12. Percentagem de ocupação anual (fonte própria)

O preço foi criado com base num estudo feito pela concorrência e outros fatores, diferenciadores do Numar, que lhe permitem ter uma ARR – *Average Room Rate* – superior à dos concorrentes.

As épocas dividem-se em três, tendo em conta a procura turística para esta zona: a época baixa, iniciando-se em Novembro e terminando em fim de Março; a época média, iniciando-se em Abril e terminando em fim de Junho, juntamente com o mês de Outubro; e a época alta, contemplando os meses de Julho, Agosto e Setembro. O preço tem variações tendo em conta a época e ainda o dia de semana, inflacionando à sexta-feira e ao sábado.

Assume-se que o preço se mantém igual nos primeiros 3 anos de exploração, aumentando em 2022 e mantendo-se igual em 2023 – representado na tabela em baixo (Fig. 12). Assume-se ainda que cada época tem um peso específico do total de ocupação anual: a época baixa representa 25%, a época média 30% e a época alta 45%.

Para o cálculo da ARR, ou seja, do preço médio anual e, tendo em conta os pressupostos acima referidos, foram considerados os seguintes indicadores: o total de sextas-feiras e sábados e de dias de semana de cada época, calculando assim uma média por época e, posteriormente, o preço médio anual, tendo ainda em conta o peso de cada época. O volume de vendas de noites será então o total de *bungalows* vendidos (contabilizando a percentagem de ocupação anual) ao preço médio definido. Em baixo está representada a tabela de apoio a estes cálculos (Fig. 14).

### Cálculo preço médio anual

Preços por época e dia de semana (2019 - 2021)	Nov - Mar (25% do vol total)		Abr - Jun + Out (30% do vol total)		Jul - Set 45% do vol total)	
Dias	Sem	Fds	Sem	Fds	Sem	Fds
	111	40	90	32	68	24
Preço por noite	180,00 €	199,00 €	235,00 €	254,00 €	270,00 €	289,00 €
Média	185,03 €		239,98 €		274,96 €	
ARR (average room rate)	<b>241,98 €</b>					
Preços por época e dia de semana (2022 - 2023)	Nov - Mar (25% do vol total)		Abr - Jun + Out (30% do vol total)		Jul - Set 45% do vol total)	
Dias	Sem	Fds	Sem	Fds	Sem	Fds
	111	40	90	32	68	24
Preço por noite	185,00 €	204,00 €	240,00 €	259,00 €	275,00 €	294,00 €
Média	190,03 €		244,98 €		279,96 €	
ARR (average room rate)	<b>246,98 €</b>					

Fig. 13. Preço médio anual (fonte própria)

Seguidamente foi feita uma análise dos preços médios vendidos por atividade no mercado, de forma a calcular o volume total de vendas de outros serviços, para acrescer à venda de noites. Para tal, foi criada uma tabela de apoio, no Anexo 14, onde é assumido que a ocupação dos bungalows e de usufruto da atividade será sempre dupla tendo em conta as percentagens de ocupação anual, representadas na tabela acima (Fig. 11). É, depois, considerada ainda uma percentagem de participação em cada atividade e um preço médio. O preço é líquido, ou seja, é o que o Numar vai receber de comissão, por parte da empresa de *outsourcing* por promover a sua atividade.

Relativamente às comissões pagas, estima-se que a venda através dos canais de venda (Booking.com, Expedia, Airbnb e Tripadvisor) terá um maior peso no primeiro ano de exploração, diminuindo nos anos posteriores, pois a tendência será os hóspedes reservarem cada vez mais diretamente. Foi calculado, então, uma média de comissão (15%) e um peso em cada ano, representado na folha de cálculos auxiliares, no Anexo 15.

Em baixo está representado o quadro resumo com a previsão de receitas, representada na totalidade no Anexo 13.

	<b>Volume de vendas anuais brutas</b>	<b>Comissões pagas a canais de vendas</b>	<b>Volume de vendas anuais líquidas</b>
2019	455 274,38 €	29 809,38 €	425 465,00 €
2020	546 241,58 €	26 232,25 €	520 009,33 €
2021	575 922,09 €	22 625,32 €	553 296,78 €
2022	644 942,00 €	16 934,73 €	628 007,27 €
2023	677 189,10 €	13 336,10 €	663 853,00 €

Fig. 14. Quadro resumo volume de vendas (fonte própria)

### **Ponto crítico das vendas**

O ponto crítico das vendas do Numar, ou seja, o volume total de vendas em que os proveitos são iguais aos custos fixos, significando que não há qualquer lucro nem prejuízo, está representado no quadro abaixo.

### Ponto Crítico

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Vendas e serviços</b>	398 528,00 €	444 938,87 €	519 221,47 €	590 524,43 €	624 496,02 €
<b>CMVMC</b>	38 090,25 €	41 458,38 €	47 015,13 €	51 275,54 €	53 619,22 €
<b>FSE</b>	15 824,58 €	15 364,84 €	15 986,56 €	16 574,99 €	16 863,74 €
<b>Gastos com Pessoal</b>	92 261,28 €	93 924,48 €	94 772,71 €	95 629,43 €	96 494,71 €
<b>Margem de Contribuição</b>	<b>360 437,75 €</b>	<b>403 480,49 €</b>	<b>472 206,34 €</b>	<b>539 248,89 €</b>	<b>570 876,80 €</b>
<b>% Margem de Contribuição</b>	90%	91%	91%	91%	91%
<b>Ponto Crítico</b>	<b>119 508,13 €</b>	<b>120 519,00 €</b>	<b>121 787,00 €</b>	<b>122 873,60 €</b>	<b>124 005,57 €</b>

Fig. 15. Ponto crítico das vendas (fonte própria)

### Gastos

Em termos de gastos, foram elaborados quatro quadros:

#### 1. Gastos com pessoal

Neste quadro – Anexo 16 – são considerados os 6 colaboradores fixos para a avaliação inicial. O ordenado base dos três colaboradores que integrarão o departamento de *Front Office – Guest Relations* e *Recepção* – será de 900,00€ e o de *Housekeeping* será de 700,00€, mensalmente, acrescidos de subsídios de férias, Natal e alimentação.

O objetivo é entrevistar alunos recém-licenciados, nas Escolas de Turismo, como por exemplo, a Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Como segunda opção, será feito um recrutamento online: através de anúncios online e em jornais e redes sociais (LinkedIn).

Haverá necessidade de, em período de época alta, ou seja, de Julho a Setembro, inclusive, uma pessoa extra a colaborar na função de *Recepção* e *Guest Relations*. Neste caso será um estagiário, que, por obrigatoriedade das escolas de turismo, tem

que fazer pelo menos dois estágios curriculares durante o período da licenciatura. Visto que muitos optam pelos estágios de Verão, esta será uma boa oportunidade para lhes providenciar esta oportunidade e ajudarem a equipa do Numar simultaneamente. O ordenado será de 450,00€ + subsídio de alimentação e será então apenas contabilizado 3 meses do ano.

## **2. FSE (Fornecimento e Serviços Externos):**

No que diz respeito à eletricidade, à água e ao gás, foi assumido que estes representam aproximadamente em conjunto 1% do total de receitas anual. Os custos do gerador de eletricidade incluem o depósito mensal e custos de manutenção, assumindo-se que serão fixos ano após ano.

Relativamente ao serviço de contabilidade, foram consideradas duas opções: contratar uma pessoa interna, especializada em contabilidade ou gestão, exigindo um salário médio de 1000,00€ mensais brutos; ou contratar uma empresa externa. Neste caso, o casal tem a vantagem de conhecer uma pessoa que faz este serviço com um custo de 450,00€, tornando-se a segunda opção mais vantajosa.

O serviço de lavandaria pode ser feito internamente ou externamente, recorrendo ao *outsourcing*. Visto tratar-se de um número reduzido de quartos, constatou-se que a melhor opção e mais rentável é a interna. O valor do custo consiste na manutenção dos equipamentos e produtos de limpeza, tendo em conta os aumentos de ocupação anuais. Este trabalho será realizado pelos dois colaboradores de *Housekeeping*.

Relativamente aos softwares de gestão, são eles: o sistema de controlo de reservas, faturação, etc: o NewHotel. A fatura está representada no Anexo 18 e o custo é fixo anualmente. O outro sistema é o SiteMinder (Anexo 19), que funciona como motor de reservas e design do próprio website, assim como canal de distribuição de preços para os diversos canais de venda (Booking.com).

Por fim, o custo em marketing digital, que corresponde aos gastos de promoção e otimização das vendas. O valor de 250,00€ por quarto, por ano, foi consultado a uma agência de marketing digital. Este valor inclui as ferramentas de SEO (Search Engine Optimization) e SEM (Search Engine Marketing) – corresponde a todas as técnicas, tanto de posicionamento dos *websites* de venda do Numar nos motores de busca

(SEO), como a própria promoção (SEM). Inclui ainda a gestão de redes sociais e criação de alertas (*banners* e *pop ups*) no próprio *website* do Numar.

O quadro final dos FSE está representado no Anexo 17.

### **3. CMVMC (Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas)**

Nesta análise são calculados os custos das matérias-primas consumidas, que, no caso do Numar, serão os *amenities* e as comidas e bebidas, ou F&B (termo usado na indústria hoteleira) – Anexo 20.

Os *amenities*, ou produtos de cosmética dos *bungalows* escolhidos são da marca Molton Brown, uma marca inglesa prestigiada, fornecida apenas para hotéis de luxo, respeitando assim o nível de serviço do Numar. Vão ser disponibilizados e repostos todos os dias nos *bungalows* os seguintes produtos: 2 embalagens de champô, 1 de condicionador, 2 de gel de banho, 1 de loção de corpo e 1 *kit* de unhas. O valor contabilizado tem em conta ocupação média anual e a fatura representada no Anexo 21. Os cálculos estão na folha de cálculos auxiliares, no Anexo 22.

No caso do F&B consideram-se como custos os de *welcome pack*, os pequenos-almoços *buffet* e outras bebidas servidas. Na tabela abaixo representada, os cálculos foram feitos assumindo que a ocupação será sempre dupla, que todas as reservas serão feitas com pequeno-almoço incluído. O custo de bebidas de bar inclui: vinhos, espumantes, cerveja, whisky, vodka e gin. Os 200,00€ por mês são fixos, assumindo que o Numar está com máxima ocupação. Estes cálculos estão no Anexo 23.

### **4. Amortizações e depreciações**

Relativamente às amortizações e depreciações, estas representam os custos com o desgaste dos ativos de maior duração. Cada bem tem um ciclo de vida associado, dependendo do tipo de negócio; e uma taxa que está associada ao ano de vida, ou seja, o valor de aquisição do bem, calculado na tabela de investimentos, vai ser dividido em partes iguais. Podemos encontrar esta tabela no Anexo 24. No caso do turismo, o ciclo de vida de infraestruturas, por exemplo, é de 20 anos, o que significa que este tem uma depreciação de 5% anualmente.

## Demonstração de resultados

Neste quadro vamos identificar os resultados da empresa Numar. O primeiro será o EBITDA, que neste caso é bastante positivo, significando que será suficiente para pagar os restantes impostos e taxas, contribuindo assim para a sustentabilidade da empresa. De seguida, o EBIT continua bastante favorável, já deduzindo o custo de amortizações e depreciações. A este valor, vamos retirar o gasto em juros, resultante do empréstimo obtido, dando origem ao RAI/EBT, ainda sujeito à tributação fiscal em sede de imposto sobre o rendimento. Este resultado tem ainda que ser superior a 0, caso contrário, a empresa não pagaria imposto sobre rendimento, mas significaria que todo o resultado obtido serviu para pagar o financiamento obtido. Por fim, retirado o imposto sobre o rendimento do período, chegamos ao resultado final ou resultado líquido, que é bastante positivo, revertendo a favor dos sócios. Em baixo está representada a DR provisional, na Fig. 17.

<b>Demonstração de Resultados provisional</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Vendas e serviços prestados</b>	398 528,00 €	444 938,87 €	519 221,47 €	590 524,43 €	624 496,02 €
<b>CMVMC</b>	38 090,25 €	41 458,38 €	47 015,13 €	51 275,54 €	53 619,22 €
<b>Fornecimento e serviços externos</b>	15 824,58 €	15 364,84 €	15 986,56 €	16 574,99 €	16 863,74 €
<b>Gastos com o pessoal</b>	92 261,28 €	93 924,48 €	94 772,71 €	95 629,43 €	96 494,71 €
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	252 351,89 €	294 191,18 €	361 447,06 €	427 044,47 €	457 518,35 €
<b>Gastos/reversões de depreciação e amortização</b>	20 409,22 €	20 409,22 €	20 409,22 €	20 409,22 €	20 409,22 €
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	231 942,68 €	273 781,96 €	341 037,85 €	406 635,25 €	437 109,13 €
<b>Juros e gastos similares suportados</b>	6 887,72 €	5 506,58 €	4 051,94 €	2 519,81 €	906,05 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	225 054,96 €	268 275,38 €	336 985,91 €	404 115,44 €	436 203,08 €
<b>Imposto sobre o rendimento do período</b>	56 263,74 €	67 068,85 €	84 246,48 €	101 028,86 €	109 050,77 €
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>168 791,22 €</b>	<b>201 206,54 €</b>	<b>252 739,43 €</b>	<b>303 086,58 €</b>	<b>327 152,31 €</b>

Fig. 16. Demonstração de resultados provisional (fonte própria)

## Cash Flows

O objetivo do cálculo dos Cash Flows do projeto serve essencialmente para determinarmos, ano após ano (no caso do Numar foi definido um período total de 5 anos para esta análise), o saldo final de dinheiro que esperamos ser gerado com o negócio. Neste caso, é possível verificar pelo quadro abaixo representado, na Fig. 18, que o Numar consegue ter um saldo positivo, tendo em conta o investimento realizado.

Cash Flows Operacionais	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
<b>Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)</b>	0,00 €	173 957,01 €	205 336,47 €	255 778,39 €	304 976,44 €	327 831,85 €
<b>Depreciações e amortizações</b>	0,00 €	723,27 €	723,27 €	723,27 €	723,27 €	723,27 €
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Manexo</b>						
<b>Fundo de Manexo</b>	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-50 000,00 €</b>	<b>124 680,27 €</b>	<b>156 059,74 €</b>	<b>206 501,65 €</b>	<b>255 699,70 €</b>	<b>278 555,11 €</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
<b>Capital Fixo</b>	312 950,00 €	0,00 €	2 500,00 €	4 050,00 €	750,00 €	2 100,00 €
<b>Free cash-flow</b>	<b>-362 950,00 €</b>	<b>124 680,27 €</b>	<b>153 559,74 €</b>	<b>202 451,65 €</b>	<b>254 949,70 €</b>	<b>276 455,11 €</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-362 950,00 €</b>	<b>-238 269,73 €</b>	<b>-84 709,99 €</b>	<b>117 741,66 €</b>	<b>372 691,36 €</b>	<b>649 146,48 €</b>

Fig. 17. Mapa de Cash Flows Operacionais (fonte própria)

Após a identificação dos Cash Flows do projeto do Numar, de ano para ano, é então necessário entender se os fluxos de recebimento são superiores aos de recebimento, caso contrário, o projeto não é rentável. Para isso, é necessário atualizar os Free Cash Flows, do futuro, para o presente, mediante uma taxa de atualização e um prémio do risco assumido (calculados na tabela de pressupostos gerais no Anexo 10). O resultado positivo do Numar significa que o projeto remunera os investidores

acima do mínimo de rentabilidade exigida, pelo que é razão suficiente para avançar com o projeto.

Ainda antes da decisão final é importante os investidores perceberem qual a rentabilidade que podem obter com o projeto do Numar. Assim sendo, existe uma taxa: TIR – Taxa Interna de Rendibilidade, que representa a percentagem de valor que o investidor vai receber acima do valor investido. No caso do Numar, bastante satisfatória, já que é superior à taxa mínima exigida, de 30%.

O quadro com ambos os indicadores está representado em baixo, na Fig. 19.

#### Indicadores de Avaliação de Projeto

<b>TIR</b>	39%
<b>VAL</b>	465 165,71 €

Fig. 18. Indicadores de Avaliação de Projeto (fonte própria)

## Conclusão

O turismo é uma indústria em constante crescimento e, em Portugal este tem sido contínuo e abrupto nos últimos anos. É, então, uma boa altura para investir num projeto na área do turismo.

O Alentejo tem sido cada vez mais um destino procurado. O turista de hoje cada vez mais procura o autêntico, em vez do turismo em massa e, neste aspeto, o Alentejo Litoral consegue dar resposta a esta necessidade, ao invés do Algarve. Sendo estes dois destinos caracterizados como turismo de sol e mar, sem dúvida que o Alentejo, por ser menos desenvolvido e ter mais regiões protegidas, como é o caso do terreno onde o Numar se insere, oferece a autenticidade que o turista procura. É preciso haver um balanço entre os novos projetos e a tradição e cultura, de forma a que não se torne num turismo de massa.

O projeto Numar pretende integrar-se o máximo possível na natureza envolvente, desenvolver o comércio local, ao promover a compra de produtos locais e atividades com empresas da região, ao mesmo tempo proporcionar uma estadia única aos seus hóspedes. O maior foco do Numar será os hóspedes, o seu conforto e a experiência diferente com um serviço altamente personalizado. O cliente Numar é aquele que procura o descanso, a fuga à rotina e novas experiências.

Em termos financeiros, o projeto é viável economicamente e tem potencial para ser um negócio sustentável. Apesar de todos os indicadores serem favoráveis, no entanto, é necessário ter em conta que o turismo é uma indústria em constante mudança, pelo que os gestores do projeto deverão estar constantemente atentos às novas tendências e interesses do turista.