

**TURISMO ESPAÇO RURAL, ESTREMOZ**  
(Plano de Negócio)

Lara da Mota Boyol

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Joaquim Vicente Rodrigues, Professor Associado convidado do ISCTE-IUL,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro, 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro, agradeço ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues cuja energia, experiência, visão e pragmatismo me incentivaram ao longo de todo o caminho e permitiram continuar a acreditar quando a crença esmorecia.

Ao Professor António Freitas Miguel pela paciência, disponibilidade e todo o apoio prestado.

Um agradecimento especial à minha família pela paciência e apoio incondicional ao longo deste trabalho.

Ao marido por ter acreditado em mim, pelo apoio e compreensão neste período de maior ausência.

À minha querida mana pelo carinho, apoio e pela revisão crítica e excepcional.

Ao filhote pelo apoio informático, paciência e muito mais.

Aos meus pais pelo apoio incondicional e por terem sido sempre tão exigentes, “forçando-me” a acreditar e a dar sempre o melhor de mim.

A todos os que contribuíram para realização deste projeto, o meu agradecimento.

## SUMÁRIO

O turismo no espaço rural é uma ferramenta de desenvolvimento para as zonas rurais que tem apresentado uma trajetória de crescimento ao longo dos últimos três anos. O seu mercado sofreu grandes mudanças, atualmente um maior número de pessoas, consome o campo de forma diferente do passado exigindo uma mudança de paradigma na gestão das unidades de turismo rural.

O presente Projeto tem em vista a definição, implementação, análise e avaliação da viabilidade económico financeira de uma Casa de Campo, em Veiros Estremoz.

Para a concretização deste desiderato recorreu-se à elaboração de um Plano de Negócios que agrega de forma sistematizada a ideia de negócio que se pretende desenvolver e as opções estratégicas que se tomaram tendo em consideração o estudo de mercado efetuado.

O projeto termina com uma análise de viabilidade económica e financeira, assente nas demonstrações financeiras previsionais, e subsequente análise de sensibilidade e de cenários, de modo a minimizar o nível de incerteza das previsões efetuadas e avaliar o risco associado.

**Palavras Chave:** Plano de negócio, Turismo em Espaço Rural, Estremoz

**Classificação JEL:** M10; M13; M30; L83

## ABSTRACT

Rural tourism is a development tool for rural areas that has shown a growth trajectory over the last three years. Its market has undergone major changes, now a days more people consume the countryside differently than in the past, requiring a paradigm shift in the management of rural tourism units.

This project aims to define, implement, analyze and evaluate the financial viability of a Casa de Campo, in Veiros Estremoz.

In order to achieve this goal, a Business Plan was drawn up that systematically aggregates the business idea that is intended to be developed and the strategic options that have been taken in consideration of the market study carried out.

The project concludes with an economic and financial feasibility analysis based on the forward-looking financial statements and subsequent sensitivity and scenario analysis to minimize the uncertainty level of the forecasts made and to assess the associated risk.

**Palavras Chave:** Business Plan, Rural Tourism, Estremoz

**Classificação JEL:** M10; M13; M30; L83

**ÍNDICE**

|   |      |
|---|------|
| AGRADECIMENTOS.....   | II   |
| SUMÁRIO .....   | III  |
| ABSTRACT .....  | III  |
| ÍNDICE .....  | IV   |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....   | VII  |
| ÍNDICE DE TABELAS .....   | VIII |
| LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....                   | X    |
| 1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....  | 1    |
| 2. APRESENTAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA .....         | 2    |
| 3. REVISÃO DE LITERATURA .....                                    | 3    |
| 3.1 Marketing turístico .....                                     | 3    |
| 3.2 Marketing Mix.....  | 8    |
| 3.3 Turismo Rural .....   | 8    |
| 3.4 Marketing Mix do Turismo em Espaço Rural.....                 | 10   |
| 4. METODOLOGIA .....  | 15   |
| 5. CONTEXTO E TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS .....                     | 21   |
| 6. ANÁLISE EXTERNA .....  | 22   |
| 6.1 Meio envolvente mediato- Contextual .....                     | 22   |
| 6.1.1 Político .....  | 22   |
| 6.1.2 Económico e Demográfico.....                                | 22   |
| 6.1.3 Sociocultural.....  | 23   |
| 6.1.4 Tecnológico .....   | 24   |
| 6.1.5 Ambiental .....   | 24   |
| 6.1.6 Legal.....  | 25   |
| 6.2 Meio envolvente imediato- Concorrencial .....                 | 25   |
| 6.2.1 Sector do Turismo em Portugal.....                          | 25   |
| 6.2.1.1 Alojamento Turístico.....                                 | 26   |
| 6.2.1.2 Turismo em Espaço Rural .....                             | 26   |
| 6.2.1.3 Turismo em Espaço Rural Alentejo .....                    | 27   |
| 6.2.1.4 Turismo em Espaço Rural Alentejo Central - Estremoz ..... | 27   |
| 6.3 Análise da Concorrência .....                                 | 28   |
| 6.4 Perfil dos clientes .....                                     | 31   |
| 6.5 Atratividade do setor .....                                   | 33   |

|          |                                      |    |
|----------|--------------------------------------|----|
| 6.6      | Oportunidades e ameaças .....        | 34 |
| 7.       | ANÁLISE INTERNA .....                | 35 |
| 7.1      | 7 S da Mackinsey .....               | 35 |
| 7.2      | Pontos Fortes, Pontos Fracos .....   | 37 |
| 8.       | AVALIAÇÃO GLOBAL.....                | 38 |
| 8.1      | Diretrizes estratégicas .....        | 38 |
| 9.       | FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....        | 39 |
| 9.1      | Visão Missão e Objetivos.....        | 39 |
| 9.2      | Fatores críticos de sucesso .....    | 40 |
| 9.3      | Estratégia corporativa.....          | 40 |
| 9.4      | Estratégia competitiva .....         | 40 |
| 10.      | ESTRATÉGIA FUNCIONAL .....           | 41 |
| 10.1     | Estratégia de Marketing .....        | 41 |
| 10.1.1   | Segmentação.....                     | 42 |
| 10.1.1.1 | <i>Targeting</i> .....               | 42 |
| 10.1.2   | Posicionamento .....                 | 44 |
| 10.1.3   | Marca.....                           | 44 |
| 10.1.4   | Marketing Mix.....                   | 45 |
| 10.1.4.1 | Produto .....                        | 45 |
| 10.1.4.2 | Preço.....                           | 49 |
| 10.1.4.3 | Distribuição .....                   | 49 |
| 10.1.4.4 | Comunicação .....                    | 49 |
| 10.1.4.5 | Pessoas .....                        | 50 |
| 10.1.4.6 | Processo.....                        | 50 |
| 10.1.4.1 | Evidências Físicas .....             | 52 |
| 10.2     | Estratégia de Recursos humanos ..... | 53 |
| 10.3     | Política Tecnológica.....            | 55 |
| 10.4     | Estrutura Organizacional.....        | 55 |
| 10.5     | Modelo de Negócio .....              | 56 |
| 11.      | REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO.....     | 60 |
| 12.      | PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....          | 60 |
| 13.      | PLANO DE CONTINGÊNCIA .....          | 72 |
| 14.      | ANÁLISE VIABILIDADE.....             | 73 |
| 14.1     | Pressupostos Gerais.....             | 73 |
| 14.2     | Venda de serviços.....               | 73 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 14.3   | Custo das mercadorias vendidas .....   | 75 |
| 14.4   | Fornecimentos e serviços externos..... | 75 |
| 14.5   | Política de Investimentos .....        | 75 |
| 14.6   | Decisão Económica .....                | 76 |
| 14.7   | Decisão de financiamento .....         | 79 |
| 14.8   | Decisão Global .....                   | 79 |
| 14.8.1 | Critérios avaliação VALA.....          | 80 |
| 14.9   | Demonstrações Financeiras.....         | 80 |
| 14.10  | Principais indicadores .....           | 80 |
| 14.11  | Análise de sensibilidade .....         | 82 |
| 14.12  | Análise de cenários.....               | 83 |
| 15.    | CONCLUSÕES .....                       | 84 |
| 16.    | BIBLIOGRAFIA .....                     | 85 |
| 17.    | ANEXOS .....                           | 92 |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1- SWOT .....   | 38  |
| Figura 2 - Logotipo .....  | 45  |
| Figura 3 - Gama de produtos.....   | 46  |
| Figura 4 - Layout.....   | 46  |
| Figura 5 - Orçamento de comunicação .....  | 50  |
| Figura 6 – Blueprint do processo .....   | 51  |
| Figura 7 - Organograma .....   | 55  |
| Figura 8 - Proposta de Valor segmento Rurais Ativos.....                             | 57  |
| Figura 9 - Proposta de Valor segmento Rurais Passivo .....                           | 58  |
| Figura 10 - Modelo de Negócio Canvas.....  | 59  |
| Figura 11 - Calendarização do plano de comunicação.....                              | 66  |
| Figura 12 – Cronograma de implementação .....  | 67  |
| Figura 13 - Mapa Estratégico .....   | 69  |
| Figura 14 - Balanced scorecard.....  | 70  |
| Figura 15 - Critérios de avaliação .....   | 78  |
| Figura 16- Top 10 dos mercados emissores dormidas 2018 .....                         | 129 |
| Figura 17 - Numero Estabelecimentos e Camas por NUT II.....                          | 130 |
| Figura 18 – Hóspedes TH/TER por país de residência .....                             | 130 |
| Figura 19 - Tabela de preços .....   | 147 |
| Figura 20- Anexo Risco e remuneração - Taxa de atualização Ru sem financiamento..... | 167 |
| Figura 21- Fontes de Financiamento .....   | 169 |
| Figura 22- VAL (WACC) .....  | 171 |
| Figura 23 - VAL (RE) .....   | 174 |

**ÍNDICE DE TABELAS**

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1- Estratégias para neutralização das características dos serviços .....    | 6   |
| Tabela 2- Características distintivas entre turismo de massas e turismo rural..... | 9   |
| Tabela 3- Dimensão da amostra .....  | 16  |
| Tabela 4 - Análise da concorrência .....   | 29  |
| Tabela 5 - Processo de decisão de compra .....                                     | 33  |
| Tabela 6- Estratégia de marketing.....   | 41  |
| Tabela 7 - Targeting .....   | 43  |
| Tabela 8- Flower of Service de Lovelock .....                                      | 48  |
| Tabela 9 - Custos com pessoal .....  | 54  |
| Tabela 10 – Plano de Comunicação .....   | 62  |
| Tabela 11- Plano de contingência .....   | 72  |
| Tabela 12 - Pressupostos .....   | 73  |
| Tabela 13 - Previsão de vendas .....   | 74  |
| Tabela 14 - CMVMC .....  | 75  |
| Tabela 15 - Fornecimentos e serviços externos .....                                | 75  |
| Tabela 16 - Mapa resumo de investimentos .....                                     | 76  |
| Tabela 17- Demonstração de Resultados Previsional- 100% Capital próprio .....      | 77  |
| Tabela 18 - Mapa de Cash Flow sem dívida .....                                     | 78  |
| Tabela 19 - Escalas utilizadas no questionário.....                                | 100 |
| Tabela 20 - Fatores legais.....  | 125 |
| Tabela 21 - PESTAL .....   | 127 |
| Tabela 22- Número de estabelecimentos e camas TER no Alentejo Central.....         | 131 |
| Tabela 23 - TER em Estremoz .....  | 132 |
| Tabela 24- Concorrência na região de Estremoz .....                                | 133 |
| Tabela 25 - Meios comunicação utilizados pela concorrência.....                    | 134 |
| Tabela 26 - Canais de distribuição da concorrência.....                            | 134 |
| Tabela 27 - Características do produto da concorrência .....                       | 135 |
| Tabela 28- Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter .....                        | 139 |
| Tabela 29 - Matriz de avaliação SWOT .....   | 141 |
| Tabela 30 – Swot Dinâmica - Diretrizes Estratégias.....                            | 145 |
| Tabela 31 - Taxas .....  | 148 |
| Tabela 32 - Eventos justificativos da previsão de procura.....                     | 148 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 33 - Previsão de procura dormidas .....  | 150 |
| Tabela 34 - Previsão procura serviços extra.....  | 151 |
| Tabela 35 - Pressupostos e cálculo da previsão de vendas de alojamento .....                              | 152 |
| Tabela 36 - Pressupostos e cálculo da previsão de vendas de serviços extra.....                           | 154 |
| Tabela 37 - Custo por estadia .....   | 155 |
| Tabela 38 – FSE (Página seguinte) .....   | 155 |
| Tabela 39 - Detalhe e cálculos auxiliares FSE .....   | 157 |
| Tabela 40 - Mapa de Investimentos .....   | 158 |
| Tabela 41- Investimentos em construção 2020 .....   | 159 |
| Tabela 42 - Investimentos em mobiliário 2021 .....  | 159 |
| Tabela 43 - Investimentos em decoração 2021 .....   | 161 |
| Tabela 44 - Investimentos em colchoaria e atoalhados 2021 .....   | 162 |
| Tabela 45 - Investimentos em talheres e loiças 2021 .....   | 163 |
| Tabela 46 - Investimentos em aparelhagem e maquinas eletrónicas 2021 .....                                | 163 |
| Tabela 47 - Investimentos em tv, eq. informático, material incendio e segurança, transporte<br>2021 ..... | 164 |
| Tabela 48 - Mapa Amortizações .....   | 165 |
| Tabela 49 – Mapa de Fundo Maneio.....   | 166 |
| Tabela 50 - Cálculos auxiliares Mapa Fundo Maneio.....  | 166 |
| Tabela 51 - Plano de Financiamento .....  | 168 |
| Tabela 52 - Mapa de cash flow com dívida .....  | 172 |
| Tabela 53- DR previsionial com financiamento.....   | 172 |
| Tabela 54 - Balanço previsionial com financiamento .....  | 173 |
| Tabela 55- Peso das rubricas de exploração.....   | 174 |
| Tabela 56 - Principais indicadores .....  | 175 |
| Tabela 57 - Análise sensibilidade.....  | 177 |
| Tabela 58 - Análise de cenários .....   | 177 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

**AL** - Alojamento Local

**BdP** – Banco de Portugal

**BI** - *Business Intelligence*

**BSC** - *Balanced scorecard*

**CAE** - Código de Atividade Económica

**CAPM** - *Capital Asset Pricing Model*

**CE**- Comissão Europeia

**CF** – *Cash Flow*

**CFO** - *Cash Flow* Operacional

**CME** - Câmara Municipal Estremoz

**CMVMC** - Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

**CP** - Curto Prazo

**CRM** - *Customer relationship management*

**CRS** - *Computer Reservation System*

**DME** – Duração média existências

**EBIT**- *Earnings before Interest and Taxes*

**EBITDA** - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortizations*

**ENH** - Empresa na Hora

**EUA** - Estados Unidos da América

**FAQ's** - Frequently asked questions

**FM**- Fundo Maneio

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

**FSE** - Fornecimentos e Serviços Externos

**GAF** – Grau de alavanca Financeira

**GAO**- Grau de alavanca operacional

**IHPC**- Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IRC** – Imposto sobre o rendimento pessoas coletivas

**IRP ou IR** - Índice de Rendibilidade do Projeto/ Índice Rentabilidade

**IRS** – Imposto sobre o rendimento pessoas singulares

**IVA**- Imposto sobre o valor acrescentado

**MLP** - Médio e Longo Prazo

**MS** – Margem de segurança

**NFM**- Necessidade de Fundo Maneio

**NUTS** - Nomenclaturas de Unidades Territoriais para fins Estatísticos

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**OTA** - *Online Travel Agencies*

**PDM** - Plano diretor municipal

**PENT** - Plano estratégico nacional do turismo

**PESTAL**- Análise Política, Económica, Social e Tecnológica, Ambiental e Legal

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PME** - Pequena e Média Empresa

**PMP** – Prazo médio pagamento

**PMR** – Prazo médio recebimento

**PMS** - *Property Management System*

**R.A. Açores** - Região autónoma Açores

**R.A. Madeira** - Região autónoma Madeira

**RAI**- Resultado antes de impostos

**RevPar** - *Revenue per available room*, ou receita por quarto disponível

**RJUE** - Regime Jurídico da Urbanização e Edificação

**RL** - Resultado Líquido

**RNT** - Registo Nacional de Turismo

**ROE** - *Return On Equity*

**ROI** - *Return On Investment*

**SEF** - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

**SEO** - *Search Engine Optimization*, equivalente a Optimização para Motores de Pesquisa

**TER** - Turismo no Espaço Rural

**THTER** - Turismo de habitação e turismo no espaço rural

**TIC** – Tecnologias de informação e comunicação

**TIR** Taxa Interna de Rentabilidade

**TPA** Terminal de Pagamento Automático

**Un** - Unidade

**UNWTO** World Tourism Organization ou Organização Mundial do Turismo

**v.g.**- Valor global

**VAB** – Valor acrescentado bruto

**VAL** - Valor Atual Líquido

**VALA** - Valor Atual Líquido Ajustado

**VALF** - Valor Atual Líquido da Decisão de Financiamento

**VLC**- Valor Líquido contabilístico

**VN** - Volume de Negócios

**WTTC** - *World Travel & Tourism Council's*

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo principal deste Plano de Negócios é avaliar a viabilidade económica e financeira de um projeto de arranque de uma unidade de turismo rural, em Veiros, Estremoz, a Casa de Campo - Reflexos d'Alma.

Resultado da vontade e sonho dos promotores em explorar uma unidade de turismo rural.

Inicialmente o objetivo era adquirir e reestruturar uma unidade de Turismo Rural em fase de declínio na Costa Vicentina, no entanto este projeto tornou-se inviável pelo elevado custo de aquisição. Por sorte ou coincidência, surgiu a oportunidade de adquirir um terreno na zona de Veiros, Estremoz, com licença de construção aprovada que, em face dos resultados da análise de viabilidade aqui efetuada, viabiliza a concretização do projeto.

Para além deste contexto, a envolvente externa mediata e imediata, é rica em oportunidades a explorar, não só pelo crescimento da procura do TER, mas também pela riqueza da nova localização em termos de recursos naturais, patrimoniais, culturais e gastronómicos, aos quais se adiciona o fato de não haver concorrência direta em Veiros.

Com uma estratégia genérica de diferenciação, dirigida ao mercado interno e externo, o Reflexos d'Alma procura oferecer um serviço distinto, assente em quatro fatores de vantagem competitiva a eficiência, a qualidade, a inovação e a adaptação ao cliente, de modo a deliciar, satisfazer e fidelizá-los.

A Casa de Campo, constituída por dois volumes com capacidade para 22 pessoas, será caracterizada por um ambiente rural, tranquilo e familiar, com arquitetura contemporânea e uma decoração minimalista, mas acolhedora, onde a preocupação com a qualidade, o conforto e a hospitalidade imperam.

O projeto será implementado em dois anos, envolvendo um investimento inicial de 385.051,00 € em 2020 para edificação do edifício e de 73.366,00€ para o seu apetrechamento de 2021. Este montante será financiado em 25% por capitais próprios e 75% por capitais alheios. De acordo com a análise de viabilidade o Reflexos d'Alma é económica e globalmente viável, apresentado um VAL de 301.534€, uma TIR de 13,64%, um IRP de 1,62, um *Discounted Payback Period* de sete anos e dois meses e um VALA de 306 664 €.

O risco é considerado reduzido pois em última instância, caso o negócio turístico não se proporcione, o negócio imobiliário permitirá reaver o investimento com algum lucro.

Assim o terreno satisfaz o desejo de construção de uma futura casa a usufruir após a reforma que em simultâneo, permite realizar o sonho dos promotores de explorar um negócio TER, mantê-los em atividade e proporcionar-lhes alguma rentabilidade.

## **2. APRESENTAÇÃO DO PROMOTOR E DA PROPOSTA INOVADORA**

O presente projeto foi desenvolvido por Lara Boyol, licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE-IUL, pós-graduada em Controlo de Gestão e Performance pelo INDEG-ISCTE e Gestão de Bancos e Seguradoras pelo IDEFE-ISEG.

A promoção do projeto estará a cargo de Lara da Mota Boyol com experiência profissional vasta e diversificada, especializada em contabilidade e gestão operacional e Valter Emanuel Rodrigues Águas, empreendedor com experiência profissional de gestão e administração de empresas, hotelaria, equipamentos hoteleiros e frio industrial.

### **Identificação da Proposta Inovadora:**

- Designação Social: Reflexos d`Alma, Lda.
- Forma Jurídica: Sociedade por quotas
- CAE: 55202- Turismo no espaço rural; 55201- Alojamento mobilado para turistas, 93293- Organização de atividades de animação turística
- Capital Social e distribuição: 110.000,00€, distribuídos pelos dois sócios em partes iguais
- Sede: Estremoz

O presente plano de negócio tem em vista o lançamento e arranque de uma unidade de turismo rural que teve como principal motivação a realização de um sonho pessoal e familiar.

O projeto tem como visão ser a Casa de Campo de referência em Estremoz, reconhecida pela qualidade, hospitalidade, diversidade e inovação. Assume como missão criar um verdadeiro espaço rural tranquilo de cariz familiar, que seja sinónimo de descanso e paz, refúgio familiar, fuga romântica e descoberta pessoal e cultural. Proporcionando uma estadia inesquecível, repleta de experiências únicas, assente na qualidade e na criação de valor acrescentado para o cliente, empregados e comunidade.

O projeto procura aproveitar as oportunidades decorrentes do aumento da procura do turismo de natureza, e do fato de ser a primeira unidade TER em Veiros. A estes dois fatores aliam-se o fato de se prever a criação de uma praia fluvial na Barragem de Veiros e a possibilidade de vir a explorar o mercado de turistas em circulação de e para a nova cidade de Badajoz, a “Las Vegas europeia” como já foi apelidada.

Assente na competência, dinamismo e empreendedorismo dos promotores, a unidade pretende oferecer um serviço que faça jus à hospitalidade alentejana e valorize a sua riqueza cultural, apoiando e sendo apoiado pelos artífices e agricultores locais, com os quais os promotores já iniciaram a negociação de parcerias, e deste modo a contribuir em simultâneo para o desenvolvimento da região e sua comunidade.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 Marketing turístico

Para se compreender e poder aplicar o marketing ao setor turístico é imperativo entender o alcance e abrangência da sua definição.

Conjugando a definição do Instituto de Marketing do Reino Unido mencionado por Sarmiento, (n.d), com a definição de Kotler et al, 2005, citada em Mohammadi e Gilaninia, 2016 “Marketing é o processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das exigências e necessidades dos consumidores” através da criação de trocas ou relações de permuta, que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais de forma benéfica para todas as partes (Sarmiento, n.d.).

O marketing surgiu como área do conhecimento no início do séc. XX, e tem vindo a transformar-se ao longo do tempo sob a influência de diversos fatores, mas em especial como consequência da evolução das filosofias empresariais e suas formas de relacionamento com o mercado, o que se traduziu no desenvolvimento do marketing em termos de conceitos, pensamentos e abordagens (Moretti et al., 2018). O novo conceito de marketing coloca ênfase no valor percebido pelo cliente, determinante crucial no seu processo de decisão de compra e consumo. Mais do que obter e manter clientes, é imperativo o desenvolvimento do relacionamento com o cliente, como uma nova tarefa da gestão, esta nova abordagem implica uma reconceituação do marketing mix, especialmente em alguns dos seus instrumentos, como veremos posteriormente.

O estudo do **marketing turístico** insere-se no âmbito do **marketing de serviços**, como resultado do facto de algumas das práticas de marketing orientadas para bens de consumo, não se mostrarem adequadas ou aplicáveis aos serviços.

O serviço é visto como a solução para um determinado problema ou necessidade (uma promessa/expectativa), do qual resultam benefícios adicionais, sendo intangível o serviço só pode ser avaliado através da perceção, experiência e do benefício recebido, comprovado após “entrega”. Deste modo vários autores elencaram as características intrínsecas dos serviços que os distinguem dos produtos físicos e que justificam a necessidade de desenvolvimento de um marketing de serviços (Meroño, 2014; Baker e Magnini, 2016; Gummesson e Gronroos, 2012). Ao longo da literatura analisada, a referência às quatro características que distinguem os serviços dos bens surge como um dos fundamentos para existência de uma disciplina específica de marketing de serviço (Sarmiento, n.d.; Baker e Magnini, 2016 Souza et al., 2013; Almeida e Pereira, 2014; Kotler et al., 2010; Zeithaml et al., 1985). São elas a:

**Intangibilidade:** Os serviços não podem observados, tocados, ouvidos, cheirados, provados ou experimentados antes da sua aquisição (Bateson 1977; Berry 1980; Lovelock 1981; Rathmell 1966, 1974; Shostack 1977, citados em Zeithaml et al., 1985; Meroño, 2014; Souza et al., 2013). Este fato contribui para aumentar o nível de incerteza do consumidor, sendo necessário fornecer-lhe evidências físicas e concretas, uma representação tangível (Kotler et al., 2010) que contribua para a construção de uma percepção de qualidade (Almeida e Pereira, 2014). Esta característica dificulta também a eficaz avaliação da qualidade, uma vez que varia em função da opinião distinta dos diferentes clientes tendo em conta as suas expectativas. A comunicação torna-se assim essencial “como forma de se criar um produto na mente do consumidor que levará à sua posterior aquisição”(Sarmiento, n.d.).

**Inseparabilidade:** Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente pois o cliente participa ativamente na sua produção, o que faz com que a produção e o marketing sejam altamente interativas (Zeithaml et al., 1985). De igual modo o serviço está intrinsecamente associado ao prestador do serviço e à forma como aquele é percebido, pelo que o seu profissionalismo, a sua conduta e a apresentação serão fatores de avaliação do serviço. De facto a proximidade e a interação entre o prestador do serviço e o cliente são fator crítico para o sucesso na prestação do serviço(Almeida e Pereira, 2014).

**Heterogenidade:** Os serviços são performances, são inseparáveis das pessoas que os prestam, pelo que a variabilidade é grande. Tal ocorre não só porque um serviço com as mesmas características pode ser prestado de formas diferentes, mas também pelas diferentes expectativas dos clientes que são servidos, pelo que a sua qualidade pode variar de prestador para prestador, de cliente para cliente ou mesmo de dia para dia. É crucial encontrar formas de mitigar o risco de erro ou falhas de serviço, não só através da definição de processos que visem a excelência mas também através da formação, treino, correto recrutamento e marketing interno (Almeida e Pereira, 2014; Meroño, 2014).

**Perecibilidade:** Os serviços não podem ser armazenados para venda ou utilização futura, ocorrem quando são prestados, pelo que a ociosidade dos quartos significa uma perda de ganhos de forma definitiva e permanente (Almeida e Pereira, 2014; Meroño, 2014; Zeithaml et al., 1985). Esta característica tem implicações na gestão e equilíbrio entre a oferta e a procura, em especial devido à flutuação desta última.

Lovelock e Gummesson (2004) introduziram uma quinta característica como elemento único de diferenciação dos serviços face aos bens, o facto de não existir transferência de propriedade. Conforme Sarmiento, (n.d.) refere existe apenas a posse temporária, durante a

qual o consumidor gere temporariamente um determinado espaço ou serviço, sendo os benefícios recebidos pelo cliente resultado da aquisição de um direito de utilização.

Todas estas características determinam o uso de estratégias de marketing especiais e adaptadas aos serviços às quais se adicionam outras, conforme elencado por Sarmiento, (n.d.), Meroño, 2014 e Mihailovic e Moric, 2012 que colocam desafios adicionais à implementação de uma estratégia de marketing, entre elas:

- Os serviços têm de ser prestados onde e quando o cliente necessita, de acordo com a sua necessidade e conveniência pelo que os estabelecimentos têm de se adaptar aos clientes
- A procura turística ao ser geralmente elástica e sazonal estará mais propensa a ser afetada por fatores subjetivos, como é o caso das preferências e das modas.
- A oferta turística tem associada um investimento e custos fixos elevados comparativamente com outros serviços.
- A dificuldade de mudança ou de adaptação física imediata para fazer face a alterações abruptas da procura. Se por um lado o aumento de quartos para garantir um maior nível de oferta pode traduzir-se em capacidade ociosa e aumento de custos que não podem ser incorporados no preço por outro lado, a não satisfação da procura, por limitação da capacidade instalada, pode ter consequências ao nível da imagem e da qualidade e levar à perda de clientes potenciais.
- O produto turístico é formado por um conjunto diversificado de serviços alguns dos quais fornecidos por parceiros ou entidades diferentes, pelo que o controlo da qualidade e a garantia da satisfação do cliente são limitados. Bastara uma má experiência num deles para se poder afetar de forma grave a satisfação de um cliente no conjunto total de serviços.

Sendo o marketing de serviços um modelo adequado para se pensar o marketing turístico (Moretti *et al.*, 2018), vários autores desenvolveram e propuseram a adopção de estratégias, para neutralizar os problemas gerados pelas características dos serviços turísticos, conforme resumo apresentado na Tabela 1, que se segue.

Tabela 1- Estratégias para neutralização das características dos serviços

| Caract. Serviços | Problemas de marketing                               | Autores   | Estratégias  | Autores   |
|------------------|--|---|--|---|
| Caducidade       | Os serviços não podem ser inventariados              | Bateson (1977), Sasser (1976)                       | Recorrer a estratégias que permitam diminuir a sazonalidade ou ajudem a melhor gerir a flutuação da procura: Preços, serviços complementares | Lovelock (1981); Meroño (2014); Valarie et al. (1985) |
|                  | Dificuldade de equilibrar oferta e procura           | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) | Recorrer a vendas cruzadas ou pacotes de serviços  | Meroño (2014); Valarie et al. (1985)                  |
|                  | Os serviços não podem ser devolvidos, nem revendidos | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) | Criação de sistema de reservas   | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985)   |
|                  |  |   | Fazer simultaneamente ajustes na procura e na capacidade de modo a alcançar uma correspondência mais próxima entre os dois.                  | Sasser (1976)   |

| Caract. Serviços | Problemas de marketing                 | Autores  | Estratégias  | Autores  |
|------------------|--|--|--|--|
| Intangibilidade  | Serviços não podem ser armazenados     | Bateson (1977), Berry (1980), Langeard et al. (1981), Sasser (1976), Meroño (2014) | Definir filas de espera  | Berry (1980), Booms and Bitner (1982), George and Berry (1981) |
|                  | Não podem ser patenteados              | Eiglier and Langeard (1975), Judd-1968, Meroño (2014)                              | Utilizar contabilidade de custos para ajudar a definir o preço                 | Beard and Hoyle (1976), Dearden (1978)                         |
|                  | Difícil de exibir e comunicar serviços | Rathmell (1974), Meroño (2014)   | Utilizar fontes pessoais em vez de fontes impessoais                           | Donnelly (1980), Johnson (1969)                                |
|                  | Dificuldade em definir preços          | Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978), Meroño (2014)                      | Estimular o passa palavra  | Davis, Guiltinan, and Jones (1979) George and Berry (1981)     |
|                  |  |  | Tangibilizar o serviço   | Meroño (2014); Valarie et al. (1985)                           |
|                  |  |  | Criar uma forte imagem organizacional  | Uhl and Upah (1980); Meroño (2014); Valarie et al. (1985)      |
|                  |  |  | Definir o preço de acordo com o valor percebido ou utilizar o Yield Management | Meroño (2014); Valarie et al. (1985)                           |
|                  |  |  | Manter comunicação e acompanhamento pós-venda                                  | Bessom and Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)        |

| <b>Caract. Serviços</b> | <b>Problemas de marketing</b>  | <b>Autores</b>                                      | <b>Estratégias</b>  | <b>Autores</b>  |
|-------------------------|--|---|---|---|
| Inseparabilidade        | Consumidor envolvido na produção do serviço                                  | Booms and Nyquist (1981)                            | Criteriosa seleção e recrutamento dos funcionários                            | Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)   |
|                         | Outros consumidores impactam no serviço                                      | Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978)      | Formação dos funcionários em contato com os clientes                          |   |
|                         | Produção e consumo em simultâneo   | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) | Gestão de Clientes  | Lovelock (1981)   |
|                         | Difícil centralização da produção ou produção em massa                       | Sasser et al. (1978), Upah (1980), Meroño (2014)    | Marketing Interno   | Fisk, et al. (2008); Meroño (2014), Valarie et al. (1985)   |
|                         |  |   | Utilizar diferentes canais de distribuição                                    | Carman and Langeard (1980), Langeard et al. (1981),   |
| Heterogeneidade         | Dificuldade de estandardização e de controlo de qualidade                    | Berry (1980), Booms and Bitner (1981)               | Industrialização do serviço (padronizar o máximo possível com recurso a TICs) | Levitt (1972, 1976); Meroño (2014)  |
|                         | A produção depende da interação entre prestador e cliente                    | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) | Tangibilizar o serviço  | Meroño (2014); Valarie et al. (1985)  |
|                         | Qualidade afetada por fatores não controláveis pelo prestador ou imprevistos | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) | Utilizar meios de comunicação pessoais  | Meroño (2014); Valarie et al. (1985)  |
|                         | Maior risco percebido pelos clientes   | Meroño (2014), Sarmiento, E.;                       | Customizar Serviços   | Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Sasser and Arbeit (1978), Meroño (2014); Valarie et al. (1985) |
|                         | Serviço prestado diferente do planeado ou comunicado                         | Meroño (2014), Sarmiento, E.; Valarie et al. (1985) |   |   |

Fonte: elaboração própria adaptado de Sarmiento, n.d. ; Zeithaml et al., 1985; Meroño, 2014

### 3.2 Marketing Mix

Após a seleção do segmento de mercado onde se deseja operar e conceção da estratégia de marketing, é necessário definir o *marketing mix* que permitirá concretizar a estratégia definida e alcançar os objetivos traçados (Mohammadi e Gilaninia, 2016; Sarmiento, n.d.).

Em 1960, E. Jerome McCarthy foi o primeiro a criar o conceito de *marketing mix*, referido-os como os “4Ps”, como forma de traduzir para o plano prático o planeamento de marketing (Singh & Kumar, 2015; Kotler Philip, 2011 citado em Kalotra, 2017). Os 4Ps são **produto, preço, distribuição e comunicação** (*product, price, place, promotion*), componentes básicos e táticos de um plano de marketing (Khan, 2014), cujo o conceito e abrangência tem vindo a evoluir ao longo do tempo, dos 4 P`s tradicionais aos 4 E`s digitais (*marketingencyclopedia*; Epuran et al. 2015; Brian Featherstonehaugh; Philip Kotler et al. 2017)

O Marketing Mix é um conjunto de ferramentas ou variáveis controláveis de marketing, que uma empresa utiliza ou coordena para satisfazer o seu mercado alvo (McCarthy and Perreault (1987) citados em Khan, 2014), alcançando os seus objetivos de marketing (Sarmiento, (n.d.)). Mas o marketing de um negócio baseado em serviços (assente no relacionamento e criação de valor) tem diferenças face ao marketing de um negócio baseado em bens (Afridi, 2011). Deste modo em 1981, Bernard H. Booms e Mary J. Bitner adicionaram 3 novos elementos aos P `s levando à criação do *extended marketing mix*: **peçoas, processos e evidencias físicas** (Singh & Kumar, 2015) passando a abarcar os serviços, suas características e a gestão dos relacionamentos, essenciais para a prestação de um serviço eficaz, eficiente e de qualidade (Mihailovic e Moric, 2012). Esta nova conceção é particularmente útil para o turismo na medida em que este é caracterizado por um permanente e amplo contacto entre as pessoas, composta por um “produto” extenso e completo e um serviço que será avaliado pelo consumidor à medida que passa pela experiência de entrega (*Kalotra, 2017*).

### 3.3 Turismo Rural

Pela sua complexidade e diferentes formas de desenvolvimento, não existe uma definição única abrangente e universalmente aceite do conceito turismo rural. (Vikneswaran Nair et al 2015; Ionel Barbu, 2013).

Numa tentativa de definir o conceito, os autores Nair et al (2015) encontraram denominadores comuns às diferentes definições: características do local, a finalidade da visita, as atrações e atividades, a dimensão e a sustentabilidade, e os *stakeholders* envolvidos. Como resultado definiram o turismo rural como: A atividade desenvolvida em meio rural, que fornece a oportunidade para que os turistas se envolvam diretamente numa cultura única, desfrutando

de atividades naturais, históricas e culturais, assentes no acolhimento personalizado e nas tradições mais genuínas da gastronomia, artesanato, cultura popular, arquitetura, folclore e história, proporcionadas pelas localidades rurais, em cooperação com o governo e com as empresas, de forma a oferecer benefícios socioeconómicos sem explorar o meio ambiente.

Conforme realçado por Maria-Irina (2017) apesar de ter iniciado como uma forma de turismo simples, barata e pouco popular, o turismo rural é atualmente considerado sofisticado e moderno tornando-se um setor cada vez mais importante da indústria do turismo em todo o mundo. Os novos estilos de vida, a evolução do comportamento dos consumidores e a alteração das suas preferências, em conjunto com a preocupação generalizada sobre o ambiente, crescente interesse pelo património natural e cultura rural (Lanfranchi et al, 2014), e desenvolvimento sustentável, levaram à expansão destes tipos de turismo alternativo (*nature based*) (Maria-Irina, 2017).

Vários autores realçam a distinção entre o turismo *standart* de massas e o turismo rural. Dorobantu, et al (2012), Zadel, Z et al (2010) e Maria-Irina, Ana. (2017), consideraram que o turismo rural é um “*stress releaser*”, uma oportunidade de tirar proveito do ambiente puro e natural, uma agradável experiência de regresso às origens e uma alternativa viável ao turismo de massas. São fatores diferenciadores:

*Tabela 2- Características distintivas entre turismo de massas e turismo rural*

| Turismo Rural  | Turismo Urbano   |
|--|--|
| Espaços abertos  | Espaços exíguos  |
| Espaços com menos 10.000 habitantes  | Espaço com mais de 10.000 habitantes   |
| Escassamente povoado   | Extremamente povoado   |
| Envolvente natural   | Envolvente urbana  |
| Infraestruturas básicas  | Rede de infraestruturas intensiva  |
| Baixa densidade de zonas comerciais  | Grande densidade de zonas comerciais e de lazer.   |
| Pequenos edifícios   | Grandes edifícios  |
| Geralmente equipamentos e edifícios antigos de arquitetura típica local                            | Geralmente equipamentos e edifícios novos e de arquitetura moderna                             |
| Preços altos com o objetivo de segmentar o mercado   | Preços médios de forma a penetrar no mercado   |
| Várias atividades individuais ao ar livre  | Atividades em espaços fechados   |
| Atividades turísticas complementares às atividades do campo - trabalhos maioritariamente part-time | Pessoas da cidade fazem o que têm direito - trabalho tempo inteiro                             |
| Pequeno número de hóspedes, pequena movimentação de turistas atrai segmentos específicos           | Significativo número de hóspedes, movimentação intensa de turistas por atrair vários segmentos |

|  |   |
|--|---|
| Customização do serviço/relação personalizada            | Massificação do serviço/relação não personalizada e formal                |
| Satisfaz memórias, e aprendizagem, valoriza experiências | Compra de souvenirs   |
| Atmosfera relaxante calma e única                        | Envolvente industrial, serviço massificado, automatizado e estandardizado |
| Atividade turística secundária                           | Atividade turística como principal  |
| Grande sazonalidade                                      | Pouca sazonalidade  |
| Empresas locais e familiares                             | Empresas nacionais e internacionais                                       |
| Empregados moram perto do local de trabalho              | Empregados moram longe do local de trabalho                               |
| Gestão amadora   | Gestão profissional   |
| Crescimento limitado pela cultura de preservação         | Cultura de crescimento e desenvolvimento                                  |

Fonte: Autor; adaptação de European federation of rural tourism Eurogites, Zadel, Z et al 2010; DGADR; Barbu (2013)

### 3.4 Marketing Mix do Turismo em Espaço Rural

Tendo presente o *extended marketing mix* dos serviços, importa detalhar as particularidades e elementos críticos a ter em consideração na definição do *marketing mix* do serviço turismo em espaço rural.

**Produto:** Gilbert (1989) citado em Hence (2011), define que o turismo rural é um “produto” composto pelos benefícios principais (contato com a natureza ou fuga do quotidiano, relaxar, mudança de rotina, etc.), pelo tangível (a forma como o benefício principal se traduz fisicamente) e pelo produto ampliado (o benefício que o turista percebe). Um serviço composto por muitos e complexos elementos, conforme elencados por Agapito et al., 2014; Hence, 2011; THR, 2012, nomeadamente:

- Recursos passivos (naturais, património artístico e cultural), em que o turista é espectador;
- Recursos ativos interiores e exteriores, atividades que o turista pode realizar;
- Serviços de alojamento;
- Outros serviços básicos e complementares.

Mas o produto aumentado não se limita a estas quatro componentes. A prestação e simpatia do pessoal, a qualidade do serviço, a atenção personalizada e a gestão correta dos processos, a atmosfera, o ambiente e a imagem, são também aspetos essenciais do produto aumentado. Deste modo o produto mix deve centrar-se no aumento da qualidade e criação de valor acrescentado de modo satisfazer, deliciar e fidelizar o segmento alvo (Kotler et al., 2010; Sarmiento, n.d.).

**Preço:** A definição do preço para os serviços é uma tarefa difícil, complexa e crucial para o posicionamento e rentabilidade do turismo rural. São muitos os fatores que influenciam e são influenciados pelo preço nomeadamente, os objetivos de marketing e posicionamento, a

estratégia de marketing mix e os custos, no que diz respeito aos fatores internos. Já no que concerne aos fatores externos o mercado e a procura, as políticas de *cross e up selling* e a concorrência são alguns dos fatores a considerar. A sua análise de forma coerente e integrada é crucial para a correta definição da política de preço. (Hence, 2011; Sarmiento, n.d.; Kalotra, 2017; Costa, 12; Kotler et al. 2010).

O preço, mais especificamente a percepção de valor dos consumidores, desempenha um papel importante no seu processo de tomada de decisão, influencia o seu nível de satisfação e encontra-se associado à percepção de qualidade (Zeithaml et al., 1985; Khan, 2014; Kotler et al. 2010). As empresas de turismo rural podem utilizar alguns ou todos os critérios de definição do preço, critérios baseados no custo (margem de lucro, *break even*, *target profit margin*), baseado na concorrência ou baseado no mercado (percepção de valor).

O preço para além de estar condicionado pelo meio envolvente e pela estratégia da empresa, pode também variar de acordo com as diversas épocas, os tipos de reserva (grupos, individuais), a tipologia dos quartos (*single*, duplo ou *twin*), o regime de alojamento, e um sem número de situações particulares que podem ser utilizadas como ferramenta para combater a sazonalidade ou como meio de diferenciação. São exemplo de algumas estratégias de preço a **estratégia de diferenciação**, que pode incluir descontos aleatórios ou ofertas (5 noites pelo preço de 3), descontos sazonais, descontos segundo o mercado, entre outros, ou o recurso a **estratégia de preço para linhas de produto** com a consequente definição do preço de pacotes. Estratégias estas que podem ser implementadas através do recurso à grande variedade de gama de preços existentes para a hotelaria (tabela de preço de balcão, individual, de *Allotment*, de grupo, *corporate*, *long stay*...) (Middelton, 1994, citado em Hence (2011); Kalotra, 2017; Costa, 2012; Kotler et al. 2010).

**Distribuição:** No turismo a distribuição é usada como meio de fazer chegar o consumidor ao “produto” (Kotler et al., 2010), aumenta a acessibilidade do consumidor potencial à informação relativa aos serviços e facilita a realização das reservas, deve constituir uma forma de disponibilizar e adquirir serviços em qualquer lugar e a qualquer hora, e assumir complementarmente uma função de comunicação. Uma das formas de distribuição mais utilizadas no turismo rural, é a distribuição direta (Kastenholz, 2005; Henche, 2011). O recurso à intermediação de centrais de reservas da propriedade de associações de turismo rural, páginas *web* de organismos públicos, postos de turismo e Câmaras Municipais que redirecionam para o contato direto com o alojamento através de telefone, *mail* ou na página *web*, são uma forma de distribuição mais eficaz, que geram uma maior economia de custos e tempo. A utilização das novas tecnologias como canal de distribuição disponibiliza uma

diversidade de pontos de contato entre potenciais consumidores e os alojamentos e possibilita uma cobertura global de mercado. O recurso a agências de viagens *online* ou OTAs (*Online Travel Agencies*), e as CRS (*Computer Reservation System*) são outro meio de distribuição utilizado pelo turismo rural, a venda indireta realizada por estas tem associado não só o benefício da venda, mas também a função de especialista e prescritor (Costa, 2012).

**Comunicação:** A comunicação deve transmitir uma mensagem coerente de modo a criar e consolidar uma imagem distintiva e melhorar a notoriedade da marca. O processo de comunicação do produto turismo rural deve consubstanciar-se nas vantagens competitivas e distintivas do destino turístico, como forma de manter a sua identidade única, o sentido autêntico do lugar e sua hospitalidade tradicional (Singh & Kumar, 2015; Kalotra, 2017; Jesus et al. 2012).

Dadas as características do produto, o passa palavra, os folhetos e materiais impressos, as relações públicas, a promoção cooperativa e a internet, constituem os principais instrumentos de comunicação do turismo rural com o mercado (Hence, 2011).

Atualmente tudo serve para comunicar desde os meios de comunicação tradicionais, ao edifício, decoração, atitude do pessoal, serviço produzido, opinião dos clientes, internet, etc. (Costa, 2012). Os clientes usam diferentes canais em cada uma das várias etapas do ciclo de decisão de compras e interação com a empresa, pelo que é necessário desenvolver uma abordagem de marketing multicanal para alcançar os clientes atuais e potenciais (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005; Rajagopal, 2011, Kotler et al. 2010).

A internet e redes sociais surgem como principal fonte de informação na seleção e planeamento da experiência. Durante a viagem os postos de turismo, guias turísticos, folhetos e recomendações dos anfitriões assumem um papel preponderante (Agapito et al., 2014). O prazer da experiência prolonga-se no após viagem através da partilha na internet e redes sociais, assumindo um valor simbólico na apresentação do *self* a amigos, colegas e familiares (Crouch et al., 2004: 4 citado em Agapito et al., 2014).

**Pessoas:** A qualidade dos recursos humanos em empresas de serviços é crucial para o seu sucesso e performance, este é por isso um dos mais importantes componentes do *marketing mix*, está relacionado não só com os **recursos humanos** e sua interação com os **clientes**, mas também com as relações internas e com a **interação entre clientes**.

De acordo com Lovelock et. al. (2015), os serviços traduzem-se na interação entre pessoas para criar soluções, pelo que são elas a base da criação de valor e do desempenho dos serviços.

- **Colaboradores:** São a face da empresa, o meio de tangibilizar o serviço, a peça chave para a sua qualidade e bom desempenho e impactam de forma direta sobre a percepção de qualidade dos clientes.

Os recursos humanos são fonte de vantagem competitiva e parte integrante da diferenciação, comunicação, imagem de marca e da criação de valor nos serviços. (Khan, 2014). As empresas de TER (Turismo em Espaço Rural) devem por isso dar especial atenção à gestão de recursos humanos (Lovelock, et. al., 2015; Almeida e Pereira, 2014) de modo a deter recursos humanos qualificados e motivados para prestar um serviço de excelência e atrair novos clientes. (Pimentel, 2016). O marketing interno assume aqui especial importância, assim como o ambiente de trabalho e a disseminação de uma cultura orientada para o cliente (Baker e Magnini, 2016).

- **Cliente:** Os serviços são prestados por pessoas a pessoas, sendo o cliente parte ativa na produção do serviço, o seu comportamento e atitude influenciam a sua qualidade. Por outro lado, a qualidade percebida muda de pessoa para pessoa, variando de acordo com as expectativas, experiências e características sociodemográficas de cada um.

Diversos autores realçam a importância da “educação” do cliente sobre a forma de usar o serviço, como modo de melhorar a experiência, o resultado e a produtividade. (Lovelock, et. al., 2015; Almeida e Pereira, 2014)

- **Interação entre clientes:** A interação entre clientes que usufruem em simultâneo do serviço de hospedagem pode afetar a percepção de qualidade e a sua satisfação.

A consciencialização quanto ao comportamento adequado, a formação quanto ao seu papel nos processos de produção e entrega dos serviços e a definição de uma correta política de comunicação, são essenciais para a atingir os segmentos corretos e evitar problemas como a degradação da imagem da marca ou decréscimo da satisfação dos restantes clientes. (Lovelock, et. al., 2015; Almeida e Pereira, 2014)

**Evidências Físicas:** Elemento do *marketing mix* que confere uma maior tangibilidade aos serviços, é fator de diferenciação dos concorrentes (Kalotra, 2017) e contribui para uma maior visibilidade da imagem e marca, reforçando o seu posicionamento (Almeida e Pereira, 2014). É um elemento importante na medida em que cria na mente do cliente uma imagem da organização e da oferta do serviço e influencia as suas expectativas, satisfação e percepção de qualidade (Singh & Kumar, 2015).

Em termos gerais, a envolvente física dos serviços é constituída pelos seguintes elementos (Kalotra, 2017; Almeida e Pereira, 2014):

- Área de serviço: Design e projeto exterior, paisagem e ambiente circundante, sinalética, acesso e estacionamento, etc.
- Interior de instalações: Design de interiores, decoração, o ambiente, equipamento utilizado, sinalética interior, disposição da instalação, ventilação e temperatura, etc.
- Outros elementos perceptíveis: documentação, contas e faturas, brochuras, cartões de visita, aparência dos funcionários, uniformes, páginas *web*, *e-mail*, etc.

Para além de enfatizar a qualidade e acrescentar valor em termos de imagem, o ambiente de serviço deve ser concebido de modo a facilitar a fluidez do processo de entrega e o orientar o cliente no processo de criação do serviço. (Almeida e Pereira, 2014; Singh & Kumar, 2015; Lovelock et al., 2015)

**Processos:** Representam todos os procedimentos, fluxos e atividades usados para criar, produzir e entregar o serviço, devem ser eficazes e eficientes de modo a aumentar a confiança e a satisfação dos clientes. São por isso de extrema importância e devem ser devidamente planeados, claramente definidos, implementados e geridos de modo a garantir a melhoria contínua da qualidade e da produtividade (Kalotra, 2017; Almeida e Pereira, 2014).

Conforme referido por Khan, (2014) citando Muala & Qurneh (2012), um processo bem definido e gerido aumenta o valor para os produtos através do baixo custo com grandes vantagens para o cliente, Lovelock et al. (2015) acrescentam às vantagens a diminuição da variabilidade e heterogeneidade da entrega, o aumento da produtividade, a diminuição da probabilidade de falha e o aumento da motivação dos recursos humanos.

Os estudos desenvolvidos por Kastenholtz demonstram que assumir uma estratégia de marketing no turismo rural (Jesus et al., 2012) conduz a um aumento das taxas de ocupação, rentabilidade do negócio, adaptação contínua ao mercado e assegura o sucesso contínuo, pelo que é crucial a existência de uma "gestão estratégica da procura" num contexto de "abordagem de marketing integrada e sustentável a longo prazo" (Kastenholtz, 2006; Pato e Kastenholtz, 2017). Tal abordagem deve estar assente na identificação e satisfação das necessidades dos turistas como ações fundamentais de marketing (Kastenholtz, 2005), na segmentação de mercado, subsequente definição clara do mercado-alvo e posicionamento (marketing estratégico), seguida da correspondente conceção e implementação de todos os elementos de criação de valor, através da sólida articulação dos elementos do *marketing mix* (marketing operacional) (Kotler et al., 2010).

#### **4. METODOLOGIA**

Para elaboração da análise de viabilidade económico-financeira do projeto de TER foram utilizadas técnicas documentais e não documentais que permitissem a recolha de informação necessária à elaboração de um plano de negócios.

Numa fase inicial recorreu-se à pesquisa bibliográfica a partir da análise de:

- Artigos científicos, de modo a obter informação relevante e analisar contributos científicos sobre o turismo e o turismo em espaço rural, suas características e especificidades;
- Levantamento de dados estatísticos, através da consulta de dados oficiais do Turismo de Portugal, INE (Instituto Nacional de Estatística), BdP (Banco de Portugal) e outras entidades oficiais, para obter informação relativa ao mercado e concorrência;
- Pesquisa na internet e livros técnicos para obtenção de informação adicional.

Numa segunda fase, a pesquisa descritiva quantitativa foi efetuada com recurso à coleta de dados por meio de questionário estruturado realizado *online*. O questionário procurou recolher informação junto do mercado sobre o processo de decisão de compra, motivações, fatores de escolha e padrões de consumo. Foi também avaliada a receptividade dos inquiridos face ao projeto proposto e aferido o nível de aceitação das hipotéticas marcas propostas pelos promotores.

##### **4.1 Plano de negócios**

Para avaliação da viabilidade económica e financeira do projeto de desenvolvimento e implementação de uma unidade de turismo rural foi elaborado um plano de negócios. Este documento apresenta a estratégia definida e o plano de ação a desenvolver, culminado com uma avaliação económica e global da sua viabilidade.

Na fase de diagnóstico estratégico foi aprofundado o conhecimento sobre a envolvente externa, com recurso a uma análise de PESTAL, análise da envolvente concorrencial do sector e dos concorrentes. Foi também elaborada uma análise do perfil dos clientes e utilizado o modelo das 5 Forças de Porter para aferir a atratividade do sector, deste trabalho resultou a identificação das oportunidades e ameaças. Para a análise interna foi utilizado o modelo dos 7S de McKinsey e identificados os pontos fortes e pontos fracos.

A análise competitiva foi efetuada cruzando as ameaças e oportunidades, e os pontos fortes e pontos fracos mais relevantes, numa swot dinâmica, que permitiu aferir algumas diretrizes estratégicas.

Após o diagnóstico estratégico, foram definidas a Visão, Missão e os objetivos, bem como as estratégias de desenvolvimento corporativa e competitiva. A estratégia funcional foi então

definida tendo sido elencadas todas as políticas de implementação (marketing, tecnologia, recursos humanos e organização). Foi elaborado o plano de implementação com o respetivo meio de controlo e monitorização (*Balanced scorecard*) e alinhado um plano de contingência. Por último foi efetuada a avaliação de viabilidade económica e financeira.

## 4.2 Inquérito por questionário

### Planeamento da amostra

Foi considerada como população objeto do estudo (universo), os 1298 hóspedes de TER em Estremoz, registados em 2017, de acordo com a sua origem.

Para definição da dimensão da amostra foi utilizado processo de cálculo disponibilizado pelo *website Survey Monkey*<sup>1</sup>.

Considerando a distribuição da origem dos hóspedes na escolha da amostra, obtivemos para um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 8%, a seguinte dimensão de amostra:

Tabela 3- Dimensão da amostra

|             |      | Nº Hospedes | Amostra |
|-------------|------|-------------|---------|
| Universo    | 100% | 1298        | 135     |
| Nacionais   | 64%  | 830         | 128     |
| Europa      | 24%  | 311         | 102     |
| Reino Unido | 19%  | 59          | 43      |
| Espanha     | 33%  | 102         | 61      |

Foram utilizadas, uma amostra não probabilística por conveniência com efeito de bola de neve e uma amostra intencional, ambos sem substituição.

Para a amostra por conveniência foram selecionados elementos mais acessíveis, de forma não aleatória, através do envio do questionário via *Facebook*, *LinkedIn*, correio eletrónico e *Whatsapp*, para a lista de contactos dos promotores, com os participantes a partilharem o questionário a outros possíveis participantes da sua lista de contatos. Foram obtidas 117 respostas.

A amostra intencional foi obtida com recurso aos coletores do *Survey Monkey* tendo como critérios de seleção a região de origem, a idade (35 a 65 anos) e o rendimento anual (>21.000,00€).

Tais critérios visavam a obtenção de respostas por parte de participantes mais representativos do segmento alvo do projeto.

<sup>1</sup>  $((Z^2) * p (1-p) / e^2) / (1 + (Z^2 * p (1-p) / (e^2) * N))$ ; N- Tamanho População; e- Margem erro; Z- Nível de confiança; p- valor percentual

### **Planeamento e redação do questionário**

Foram elaborados questionários em três idiomas, português, inglês e espanhol de forma a poder ser aplicado à amostra selecionada. O questionário foi elaborado na plataforma *Survey Monkey* e é constituído por respostas fechadas, construídas de acordo com a necessidade de informação e com base nos diferentes estudos analisados ao longo da revisão de literatura sobre o turismo em espaço rural. Constituído por 32 perguntas e um tempo médio de preenchimento de 6 minutos, o questionário foi disponibilizado de 15 de agosto a 15 de setembro. Quanto à estrutura, o mesmo foi dividido em quatro partes:

- Parte I- Identificação de quem faz a pesquisa, âmbito e confidencialidade
- Parte II- Preferências e motivações
- Parte III- Recetividade face ao projeto e marca
- Parte IV- Caracterização sociodemográfica

O questionário, no Anexo I – Inquérito Realizado, tem definidas lógicas de ramificação, e as escalas associadas têm em consideração a natureza da pergunta, conforme explicitado nos Anexos- Tabela 19 - Escalas utilizadas no questionário

Foi efetuado um pré-teste para validação de lógicas de ramificação e deteção de erros com um grupo de 5 pessoas, o que permitiu a melhoria do questionário com introdução de alterações ao nível da escolha de escalas e validação de ramificações. Para além deste teste, o *Survey Monkey* realiza um teste automático e propõe melhorias, o que levou à redução de alternativas nas perguntas com escala de Likert e à diminuição do tempo de preenchimento. No entanto mantiveram-se alguns erros relacionados com a obrigatoriedade de resposta, falta de lógica de ramificação na questão 20 e discrepância, de escala na questão 13 e número de opções na questão 15, entre os questionários da amostra por conveniência e da amostra intencional.

### **Recolha de dados, análise e interpretação de resultados**

A recolha de respostas encerrou dia 16 de setembro, não sendo possível qualquer participação após essa data, todas as respostas obtidas foram compiladas e exportadas para Excel e Pdf. Foi utilizada estatística descritiva na análise da totalidade dos dados coletados e construídos gráficos em Excel.

No total foram rececionados 282 questionários, dos quais 24 foram excluídos por estarem incompletos em mais de 90% e 10 por não gozarem férias e terem abandonado o inquérito, perfazendo um total de 248 respostas completas. Dos 248 inquiridos 55% são portugueses, 20% ingleses e 25% espanhóis, 50% são do género feminino e têm idades compreendidas entre 31 e 60 anos (90%), sendo que 67% são trabalhadores por conta de outrem. Na sua maioria são casados (62%) ou em união de facto (10%), com filhos (75%) e residentes em

centros urbanos. Dos inquiridos nacionais 58% são residentes em Lisboa, seguidos dos da zona Centro (15%) e Porto (9%). A amostra enquadra-se nas características sociodemográficas do segmento alvo do projeto.

### **Apresentação de resultados**

A totalidade das respostas encontram-se no Anexo II – Resumo das respostas do questionário. Os resultados obtidos vão ao encontro das conclusões retiradas ao longo da pesquisa documental e estão de seguida retratadas de forma resumida e agregada.

- 96,45% dos inquiridos costuma passar férias, entre 1 e 2 vezes por ano (56%) e 3 a 4 vezes por ano (33%), maioritariamente no verão (91%), embora o Natal e a Páscoa surjam com uma frequência de 36% e 38%, respetivamente, denotando uma aderência aos períodos de férias escolares. Já os inquiridos solteiros e/ou sem filhos denotam maior propensão para o gozo de férias fora da época alta.

- A estadia média é de 5 noites, com 38% dos inquiridos a indicar uma estadia de 4 noites e 30% mais de 7 noites. 95% dos inquiridos goza férias de curta duração, realçando-se o aumento da percentagem de pessoas que o faz entre 5 e 6 vezes (12%), face aos 6% registado nas férias de mais de 4 noites.

- Apenas 9% não visita áreas rurais nas suas férias, com 56% a fazê-lo entre 1 e 2 vezes por ano e 23% a preferir esse destino entre 3 e 4 vezes por ano.

- Os locais de preferência para férias são o Algarve (65%), o Alentejo (36%) e o Norte (33%) de Portugal, escolhas coerentes com a preferência demonstrada pelos tipos de turismo mais procurados, os produtos Natureza e Paisagem (78%), Sol e Mar (75%) e Cultura e Tradição (58%), seguido da Gastronomia e Vinho (42%).

- A maioria dos inquiridos (70%) faz a sua reserva por intermédio de *websites* especializados em reservas (*Booking.com, Hoteis.com, Trivago*), no entanto o turista nacional distingue-se do turista estrangeiro na medida em que 54% daqueles recorre à reserva direta como segunda opção com maior frequência, ao passo que para os últimos as agências de viagem online surgem como segunda opção (49,5%) e a reserva direta como terceira escolha (33%). As férias são passadas em família (77%), casal (37%) e amigos (30%), desfrutadas com alojamento em hotéis (78%), TER (36%), AL (Alojamento local) (26%) e aparthotel (24%). Os inquiridos do Reino Unido distinguem-se por não recorrerem ao TER (6%) e preferirem a casa de familiares e amigos (23%) como segunda opção.

- Os atributos dos alojamentos mais valorizados são a higiene, o preço, o conforto e decoração seguido das infraestruturas e equipamentos de apoio.

- 76% dos inquiridos prefere organizar as suas atividades de forma autónoma, incidindo a sua escolha nas Visitas Culturais (76%), seguido dos passeios pedestres e atividades gastronómicas (56%) e observação da natureza (55%), os inquiridos do Reino Unido destacam-se por preterir as atividades gastronómicas pelas compras (62,75%).

No que diz respeito ao Turismo Rural, no cômputo global, 47% dos inquiridos já estiveram alojados em unidades de TER em Portugal, dos 53% que ainda não o fizeram apenas 26% ponderam fazê-lo. Nesta questão são distintas as posições dos diferentes inquiridos:

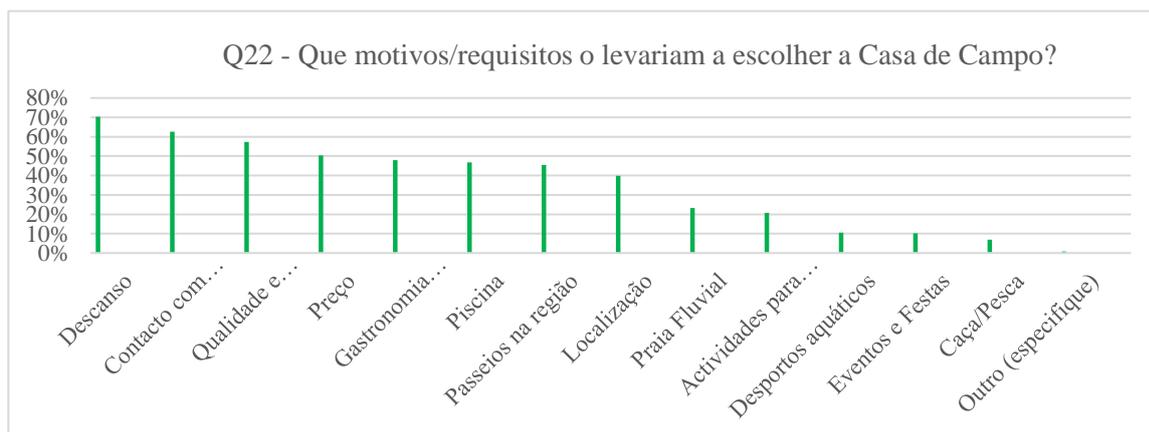
- 60% dos portugueses já esteve alojado em TER e 12% dos que ainda não experimentou pensa fazê-lo.

- Já quanto aos inquiridos estrangeiros verifica-se que 61% dos inquiridos britânicos e 45% dos espanhóis, não o fez nem pensa fazê-lo

- Quando questionados sobre que local escolheriam para experimentar o TER, 42% elegeu o Norte de Portugal, seguido do Alentejo com 39% e o Algarve com 37%.

- O Algarve e a Madeira são as preferências dos britânicos e dos espanhóis o Algarve e o Norte de Portugal. São os portugueses que se destacam na preferência pelo Alentejo como destino de Turismo Rural (63%). O período médio para estadia é de 4 noites.

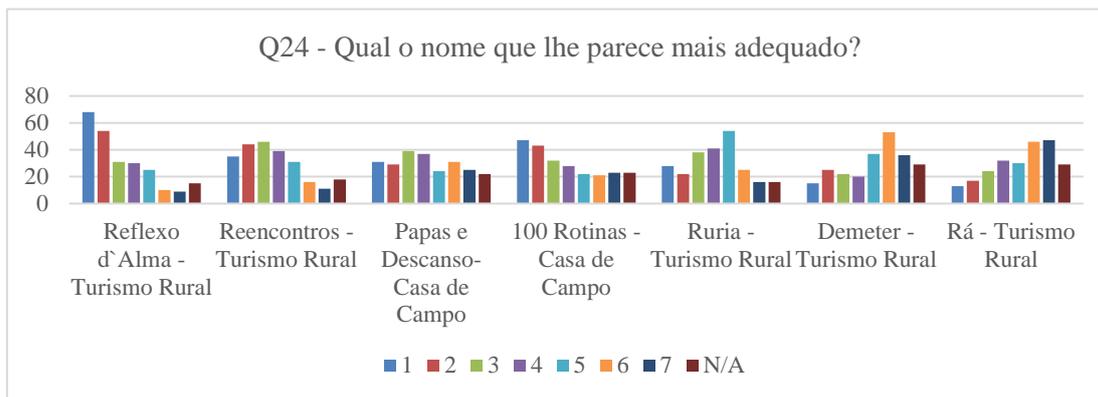
Quanto à recetividade dos inquiridos relativamente ao projeto apresentado, face à imagem transmitida, 94% dos inquiridos afirmaram considerar a Casa de Campo como local de férias, no verão ou em qualquer altura do ano (43%), para uma estadia de 3 a 4 noites (50%) ou 5 a 6 noites (24%).



- Os inquiridos referiram o descanso (70%), o contato com a natureza (63%), a qualidade e o conforto (57%) e o preço (50%) como as motivações e fatores mais valorizados. Também valorizado, como oferta complementar, a gastronomia regional (48%), a piscina (47%) e os passeios na região (46%).

- A maioria está disposta a pagar entre 71€ a 80€, embora os britânicos demonstrem uma maior propensão para pagar 101€ a 120€ (28%), são os portugueses os que procuram um menor valor entre 60€ a 70€ (41%).

Relativamente ao nome do projeto, face às propostas apresentadas, considerando o maior número de resposta por classificação, penalizado pelo número de menções de “N/A-totalmente desadequado”, a maioria escolheu o nome Reflexos d’Alma.



|                                 | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | N/A | Total | Classif. |
|---------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|----------|
| Reflexo d'Alma - Turismo Rural  | 68 | 54 | 31 | 30 | 25 | 10 | 9  | 15  | 242   | 1º       |
| Reencontros - Turismo Rural     | 35 | 44 | 46 | 39 | 31 | 16 | 11 | 18  | 240   | 2º       |
| Papas e Descanso- Casa de Campo | 31 | 29 | 39 | 37 | 24 | 31 | 25 | 22  | 238   | 3º       |
| 100 Rotinas - Casa de Campo     | 47 | 43 | 32 | 28 | 22 | 21 | 23 | 23  | 239   | 7º/5º    |
| Ruria - Turismo Rural           | 28 | 22 | 38 | 41 | 54 | 25 | 16 | 16  | 240   | 4º       |
| Demeter - Turismo Rural         | 15 | 25 | 22 | 20 | 37 | 53 | 36 | 29  | 237   | 5º/6º    |
| Rá - Turismo Rural              | 13 | 17 | 24 | 32 | 30 | 46 | 47 | 29  | 238   | 6º/7º    |

Os comentários deixados na questão aberta foram positivos face ao projeto e à região, tendo sido realçado com maior ênfase o descanso, o conforto, a qualidade e o contato com a natureza que o espaço deve oferecer. Também as acessibilidades, a necessidade de haver atividades, a importância da qualidade do pequeno-almoço (com produtos regionais) e o respeito pela diversidade das dietas alimentares foram temas destacados.

Verificamos que a comunicação será um fator crítico para conseguir o correto posicionamento e atingir o segmento alvo desejado, sob pena de ficar literalmente “*stuck in the middle*”, sem atrair os alvos desejados e ser visto como demasiado caro para o segmento mais baixo. A criação de valor e a comunicação da boa relação qualidade/preço deve ser tema de crucial atenção face ao produto concebido.

## 5. CONTEXTO E TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e o FMI (Fundo Monetário Internacional) têm alertado para a diminuição do ritmo de expansão da atividade económica mundial, não só pelo abrandamento do PIB (Produto Interno Bruto) nas economias avançadas, mas também pela incerteza e o risco acrescido que tem caracterizado o ambiente económico mundial, resultado de diversos fatores de natureza comercial, geopolítica e económica.

De acordo com o relatório da UNWTO (World Tourism Organization), espera-se que o crescimento das chegadas de turistas internacionais diminua ao longo do tempo, registando um crescimento médio anual de 1,9% ao ano (2010-2030).

Para além do contexto económico, também as alterações sociodemográficas e culturais impactam diretamente na dinâmica e modelos de negócio do sector do turismo.

A mudança demográfica decorrente do aumento da esperança média de vida conduz ao envelhecimento da população mundial, com a convivência de 5 gerações de perfis muito distintos, dos Baby boom à Geração Alfa. O aumento do número de turistas de terceira idade e classe média, traduz-se no crescimento do turismo sénior. No lado oposto dos escalões etários, os *millennials*, implicam a criação de novos modelos de negócio e o esforço acrescido de inovação e dinamismo.

O aumento da penetração da mulher no mercado de trabalho e a diminuição da dimensão dos agregados familiares, provocou alterações nas motivações e na duração dos períodos de férias. O crescimento da classe média em economias emergentes, em contraposição com a sua diminuição nos países desenvolvidos, terá impacto na definição dos países emissores e segmentos de clientes.

O fator segurança surge como crítico na escolha dos destinos turísticos, e o reforço da consciência ambiental levou ao aumento da procura do turismo de natureza.

Os padrões das viagens alteraram-se em consequência do desenvolvimento dos meios de transporte, da proliferação das companhias *low-cost* e do surgimento de novas rotas aéreas.

A questão ambiental levanta preocupações sobre o desenvolvimento turístico sustentável originando aumento das normas de regulamentação ambiental.

O ambiente global mais competitivo e o desenvolvimento das novas tecnologias conduzem ao crescimento das estratégias de integração entre empresas dos diversos ramos turísticos (agências, alojamento, transportes), consolidando-se em grandes grupos.

A crescente importância da Internet e o consequente desenvolvimento de novas redes de distribuição, levou ao crescimento das viagens organizadas de forma autónoma e individual.

## **6. ANÁLISE EXTERNA**

Inicialmente, será efetuada uma análise ao nível da envolvente contextual recorrendo a uma análise PESTAL, com o intuito de avaliar a forma como os diversos fatores externos impactam o sector do turismo, o seu resumo encontra-se esquematizado nos Anexos - Tabela 21 - PESTAL, A que se seguirá uma análise ao ambiente imediato ou concorrencial de modo a aferir as características, dimensão e evolução do mercado quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura.

### **6.1 Meio envolvente mediato- Contextual**

#### **6.1.1 Político**

O risco político de Portugal mantém-se estável, tendo-se verificado uma melhoria da imagem do país internacionalmente com a consequente subida dos seus *ratings* de risco.

Dada a importância estratégica do turismo, existem vários incentivos e linhas de crédito, elencados no Anexo III-Listagem 1, que se configuram como um quadro de apoio para ultrapassar os desafios da qualidade e competitividade do produto turístico português.

O Turismo em Portugal encontra-se sob a tutela do Ministério da Economia, existindo a nível regional organismos que são responsáveis pela promoção interna e desenvolvimento de produtos turísticos, pautando a sua atuação em linha com o PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo). Estremoz, localização do projeto está sob alçada do Turismo do Alentejo e do Ribatejo.

Como fruto do trabalho desenvolvido no âmbito das políticas do governo para crescimento sustentado do turismo nacional, Portugal foi eleito pela segunda vez consecutiva, o melhor destino turístico do mundo, distinguido com um total de 23 prémios na edição de 2018 dos *World Travel Awards*.

#### **6.1.2 Económico e Demográfico**

Ultrapassados alguns dos efeitos da crise económica e financeira mundial de 2008, prevê-se que economia portuguesa prossiga uma trajetória de crescimento embora com um abrandamento gradual ao longo dos próximos anos. Em 2018 o PIB cresceu 2,1%, um crescimento superior ao da média da zona euro. Apesar deste crescimento o FMI reviu em baixa o crescimento esperado para a economia portuguesa em 2020, para os 1,7%.

A inflação, medida pelo Índice Harmonizado de Preços no Consumidor (IHPC), deverá manter-se em níveis relativamente contidos e inferiores aos projetados para a área do euro situando-se em média em cerca de 1,5% até 2021, de acordo com as projeções do BdP.

As taxas de juro diretoras da política monetária deverão manter-se nos níveis atuais, níveis

historicamente baixos de -0,3% em 2018. O risco das alterações na taxa de juro poderá conduzir a perturbações financeiras devido ao elevado nível de dívida pública e ao elevado *stock* de crédito malparado ainda presente nos balanços dos bancos.

2018 caracterizou-se pela forte redução da taxa de desemprego em Portugal que diminuiu 10% desde 2013, atingindo os 6,6% em 2018. O BdP prevê que esta continuará a reduzir embora a um ritmo mais moderado, devendo atingir 5,3% em 2021.

Em 2018, as atividades ligadas ao Turismo empregaram 328,5 mil indivíduos, mais 5,3 mil do que no ano de 2017 (+1,6%). A população empregada nos setores do Alojamento e da Restauração e Similares representavam 6,7% do total da Economia (-0,1% que em 2017). No entanto as qualificações dos recursos humanos do sector do alojamento são baixas, apenas 12% têm licenciatura. O setor de Alojamento e restauração evidenciaram taxas de crescimento de volume de negócios de 14,2%, com o número de empresas a crescer 1,7% e o pessoal ao serviço 6,8%, gerou um Valor Acrescentado Bruto (VAB) de 5535 milhões de euros.

A população portuguesa encontra-se concentrada nas grandes cidades, sendo que nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto residia cerca de 44,2% da população do país. A tendência de aumento do grau de urbanização deu origem ao modo de vida dos nossos dias, à fadiga física e mental e ao “*stress*”, criando a necessidade de evasão.

Portugal mantém a tendência de envelhecimento demográfico, em 2018 o índice de envelhecimento foi de 157,4 pessoas idosas por cada 100 jovens, sendo o Alentejo a região mais envelhecida (201,2).

### **6.1.3 Sociocultural**

A estabilidade social de Portugal é um dos principais fatores de atratividade do país. Do ponto de vista internacional, a perceção sobre Portugal é a de um país não só tranquilo, como o terceiro no ranking dos países mais seguros do mundo.

Tem-se assistido à mudança nos hábitos de procura, compra e consumo dos produtos turísticos. O mercado encontra-se cada vez mais segmentado em função dos rendimentos disponíveis, do tempo livre e das motivações. A crescente valorização dos períodos de descanso e lazer, a necessidade de fugir ao *stress* e à rotina do dia-a-dia, acrescida da preocupação com a saúde e o bem-estar, impactam nos novos comportamentos de repartição e gozo de férias, com a redução das estadias, multiplicação dos períodos de pausas e aumento da procura por meios de alojamento alternativos ao turismo de massas, tornando-se fator determinante para a redução da sazonalidade.

#### **6.1.4 Tecnológico**

A rapidez do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação é avassaladora e assume-se cada vez mais como uma fonte de competitividade. O turismo foi um dos setores que mais beneficiou com esse desenvolvimento.

Desde aplicações que permitem conhecer e diferenciar os turistas, passando por tecnologias que possibilitam o estudo dos seus padrões e tendências de consumo, até sistemas melhorados de gestão e controlo das reservas, as empresas turísticas estão hoje, mais do que nunca, intrinsecamente ligadas ao consumidor.

As redes sociais, desempenham um papel fundamental quer pela importância do “passa-palavra”, quer pela difusão das diversas plataformas de social media e o papel que estas têm no dia-a-dia das pessoas, com destaque para os *sites* de redes sociais (*Facebook*), *Blogues* (*Twitter*, *Blogger*, *TravelPod*), *Wikis* (*Wikipedia*, *Wikitravel*), *Fóruns* (*TripAdvisor*) *Media sharing* (*Instagram*, *Pinterest*, *Flickr*, *YouTube*).

Com as TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), os pontos de contato e a recolha de informação podem ser efetuados por diversos meios, multiplicando-se os canais de distribuição e venda disponíveis.

A disponibilidade de aparelhos como *smartphones*, *tablets* e *laptops*, que podem ser usados antes, durante e depois da viagem, e o número de pessoas que a eles têm acesso em todo o mundo, aumenta não só a capacidade de internacionalização, como potencia o desenvolvimento de produtos inovadores. Os dispositivos permitem também o desenvolvimento de *smart travel facilitation*, com a desmaterialização de documentos, vistos, cartões de embarque e a automatização de processos de controlo de fronteiras.

#### **6.1.5 Ambiental**

As questões ambientais e de sustentabilidade são tema cada vez mais premente nas diversas abordagens ao turismo.

A preocupação com a sustentabilidade ambiental está presente, não só no sector empresarial, mas também nas políticas e incentivos estatais, em especial nas áreas do turismo, esta posição é reforçada pela existência de impostos com relevância ambiental concretamente, impostos sobre a energia, a poluição, os transportes e os recursos. A Câmara de Évora está a estudar a possibilidade de aplicação de uma taxa sobre as dormidas de turistas nos alojamentos e unidades hoteleiras do concelho, de modo a cobrir os custos com o maior desgaste do património e o aumento de resíduos sólidos urbanos.

### 6.1.6 Legal

Foram identificados 30 diplomas legais com aplicabilidade ao projeto que estão listados no Anexo III -Tabela 20, da qual se destacam os seguintes temas.

De acordo com o Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, “são **empreendimentos de turismo no espaço rural** os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente.” Os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ser classificados nos seguintes grupos:

- **Casas de campo:** Imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integram, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local.
- **Agroturismo:** Imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.
- **Hotéis rurais:** Estabelecimentos hoteleiros situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados.

As Casas de Campo e o Agroturismo estão sob alçada das Câmaras Municipais, são estas que determinam a classificação e atribuem a autorização de utilização para fins turísticos.

Há também que realçar o papel ativo da ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) e restrições por si impostas, que condicionam as formas tradicionais de produção e comércio alimentar, bem como destacar a nova lei de proteção de dados, que impõe multas pesadas e deve ser aspeto a considerar nas políticas de marketing e comunicação.

## 6.2 Meio envolvente imediato- Concorrencial

Após análise da envolvente contextual, passamos à análise do sector

### 6.2.1 Sector do Turismo em Portugal

De acordo com dados do INE, o saldo da Balança de Viagens e Turismo atingiu os 11,9 mil milhões de euros em 2018, um crescimento de 10% face ao ano anterior, e as receitas registaram um acréscimo de 10% face a 2017.

O principal mercado emissor tem sido a Europa representando 81% das exportações de Viagens e Turismo, seguido a América com 11%, África 5% e Ásia 2%.

### 6.2.1.1 Alojamento Turístico

Segundo dados do INE em 2017 existiam 5840 alojamentos turísticos, dos quais 38% eram AL, 27% eram THTER<sup>2</sup>, 26% Hotéis, 4% Apartamentos Turísticos, 3% Hotéis apartamentos. Nos últimos 5 anos a evolução destas tipologias tem sido de crescimento, sendo de realçar o aumento do número de AL (+1612), no período 2014-2017, assim como o aumento de estabelecimentos de THTER, que no mesmo período aumentou 536 unidades, sendo expectável o abrandamento, de acordo com a estatística dos primeiros meses de 2019.

2018 registou um aumento de 3,8 %, de hóspedes face a 2017. Os hóspedes ficaram essencialmente alojados em hotéis (68%), o AL absorveu 14% das hospedagens e o THTER apenas 3%, no entanto as maiores taxas de crescimento foram observadas no AL, 29% e 19% no THTER. A procura de hospedagem repartiu-se entre 39% mercado interno e 61% mercado externo. No cômputo geral, em 2018 assistiu-se a um recuo no número de dormidas provenientes de mercados como o Reino Unido (-13%), Alemanha (- 16%), França (-16%) e Espanha (-10%), em sentido contrário, os EUA registaram uma subida de 5%, como é visível no Anexo IV - Figura 16.

### 6.2.1.2 Turismo em Espaço Rural

De acordo com os dados do INE, em 2017 os estabelecimentos de THTER atingiram as 1419 unidades, representando 6% do total da capacidade de alojamento global. A capacidade de alojamento encontrava-se maioritariamente concentrada no Norte, Centro e Alentejo, 38%, 23% e 21% respetivamente, com uma capacidade instalada de 8505 camas no Norte, 5321 camas no Centro e 5485 camas no Alentejo, de acordo com detalhe no Anexo IV -Figura 17

Dos 1193 estabelecimentos TER, 64% são Casas de Campo, 19% Agroturismo. As unidades de THTER receberam 795 mil hóspedes, que geraram 94,7 milhões de Euros de proveitos totais, verificando-se um aumento 17% no número de dormidas, e um aumento no volume de proveitos de 28% face a 2016

O destino turístico do Norte registou a maior procura com 30% das dormidas, seguida do Alentejo com 25% e o Centro com 22%, juntos foram responsáveis por 77,7% dos proveitos totalizando 73,6 milhões de euros. O RevPar registou valores médios 23,5 Euros.

No THTER a procura interna assume papel preponderante, com uma quota de 60% das dormidas, a procura externa tem como principal origem a Europa que representa 82%, seguida da América com 13% e Ásia 3%, conforme comprovamos na Figura 18 do Anexo IV.

---

<sup>2</sup> Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural

### **6.2.1.3 Turismo em Espaço Rural Alentejo**

Em 2017, o TER no Alentejo representava 25% da oferta de Portugal continental, desconsiderando TH (Turismo de Habitação), era constituído por 261 estabelecimentos equivalente a 2157 quartos.

De acordo com informação do RNT (Registo Nacional de Turismo), a maioria dos estabelecimentos TER estava concentrada no Alentejo Central e Alentejo Litoral, que representam 54% da oferta do TER Alentejano, sendo na sua maioria Casas de Campo.

O TER Alentejano registou um crescimento de 18% em 2017. A procura interna representa 71%, mas são os estrangeiros que permanecem mais tempo. Com uma estadia média de 2,3 noites a procura externa contribuiu para 33% das dormidas. A procura estrangeira do TER no Alentejo apresenta os mesmos países de origem, com especial destaque para o crescimento da China, Rússia, EUA, Canadá e Bélgica, com crescimento acima dos 42%.

A estadia média tem vindo a diminuir paulatinamente sendo de 1,92 noites, simultaneamente tem-se vindo a assistir a um decréscimo da taxa de sazonalidade.

A atividade gerou proveitos totais para a região de 6 milhões de euros, registando um crescimento de 24%. O RevPar, que passou de 22 euros para 27,1 euros.

### **6.2.1.4 Turismo em Espaço Rural Alentejo Central - Estremoz**

O TER no Alentejo Central tem crescido ao longo dos anos com uma taxa de crescimento de 7% em 2016 e de 14% em 2017. Dos 102 estabelecimentos existentes em 2018, 70% eram Casas de Campo, 23% Agroturismo, e 8% Hotéis Rurais (Tabela 22 dos Anexos).

De acordo com informação do RNT, em 2019 o Município de Estremoz possuía 11 estabelecimentos de TER, dois quais 7 são Casas de Campo.

Os 1298 hóspedes em 2017, representaram 3417 dormidas, um crescimento de 70% e 18% respetivamente, face a 2016, o que se traduziu na diminuição da estadia média que passou de 4,1 noites em 2015 para 2,6 noites em 2017. A taxa de ocupação-cama líquida tem oscilado, embora em média se mantenha nos 23% (Tabela 23 dos Anexos). Em Estremoz o mercado interno é preponderante com uma quota de 64%, Europa com 24%, América e Ásia com 8% e 2% respetivamente. O mercado doméstico tem aumentado a sua taxa de crescimento de 3% (2016) para 7% (2017). Os hóspedes europeus são maioritariamente espanhóis (33%), britânicos (19%), franceses (14%) e alemães (10%). Alemanha e França encontram-se em tendência de decréscimo, na ordem dos 20%, e a Espanha e Reino Unido, abrandaram o seu crescimento. A sazonalidade do município é menor que a média registada para o Alentejo (39,2%), com a proporção de 33,9% dormidas concentradas entre julho e setembro.

### **6.3 Análise da Concorrência**

Conforme referido anteriormente, de acordo com RNT existem 11 unidades de turismo rural em Estremoz, elencadas nos Anexos - Tabela 24.

Para analisar as suas características de forma detalhada, recorreremos à internet, aos *sites* das unidades, aos *websites* das diferentes OTAs e contactámos algumas unidades e a Câmara de Estremoz.

Para análise da nossa concorrência direta considerámos as unidades localizadas em Estremoz, uma vez que na freguesia de Veiros não existem quaisquer estabelecimentos de Turismo Rural, e analisámos não só as Casas de Campo, mas também as unidades de Agroturismo, análise expressa na Tabela 4 que se segue.

Apesar do projeto se enquadrar na classificação de Casa de Campo, o Agroturismo satisfaz as mesmas necessidades e motivações, constituindo um produto ampliado face às casas de campo por possuir a componente de exploração agrícola.

Complementarmente foi efetuada uma análise detalhada de cada uma das suas ofertas, cujo resultado se encontra espelhado na Tabela 27 dos Anexos, que foi elaborada tendo por base a informação constante no *booking.com*. A análise detalhada da concorrência permite não só fazer uma análise comparativa, mas também fornecer linhas orientadoras para a definição do produto do projeto.

Ao nível da concorrência indireta considera-se o Hotel Rural Monte da Rosada de 3\* existente em Estremoz, bem como os alojamentos locais existentes no município, que têm registado um grande crescimento.

O Turismo residencial e as residências secundárias, também surgem como concorrentes indireto, em especial por serem de grande interesse dos Alemães que investem em casas para férias e dos britânicos que procuram adquirir uma residência habitual ou efetuar um investimento, com pretensão de se reformar em Portugal.

**Foi identificado como principal concorrente direto a Casa de Azimute**

Tabela 4 - Análise da concorrência

|                   | Herdade da Barbosa   | Dá licença  | Monte Fornalha   | Monte Fazenda   | Casa Azimute   | Monte das Estevas  | Monte dos Pensamentos  |
|-------------------|--|---|--|---|--|--|--|
| Classificação TER | Agroturismo  | Casa de Campo   | Casa de Campo  | Casa de Campo   | Casa Campo   | Casa Campo   | Casa de Campo  |
| Localização       | Freguesia de Glória  | Freguesia São Estevão   | Freguesia São bento do Cortiço   | Évora Monte   | Estremoz   | Freguesia de Glória  | Freguesia Ameixial   |
| Data inauguração  | 1997   | 2018  | 2003   | 2017  | 2017   | 2017   | 2013   |
| Dimensão          | Familiar de pequena dimensão família Reynolds de Sousa                           | Familiar de pequena dimensão Victor Borges e Franck Laigneau  | Familiar de pequena dimensão Orlanda Alves   | Familiar de pequena dimensão Andre Jean e Guy Violette                                  | Familiar de pequena dimensão Andy Didden e Danny Puype,  | Microempresa Quickturn SA  | Microempresa   |
| Oferta            | 3 Quartos duplos, 1 apartamento T3, em regime APA.                               | Herdade das Freiras com 120 ha. 3 Quartos e 4 suites de áreas generosas, em regime APA. 3 Salas de refeições exclusivas e uma galeria de arte | 3 Quartos, 2 suites júnior, 1 suite, regime APA  | 1 Quarto <i>twin</i> , 2 quartos duplos em regime APA                                   | Monte alentejano com 28 ha. 4 Quartos, 2 suites com pátios privados, em regime APA                               | 2 Suites em regime de APA  | 3 Quartos duplos ou <i>twins</i> , 2 suites e 3 apartamentos em regime APA |
|                   | Participação em atividades agrícolas, visitas e atividades na região.            | Com custo adicional serviço de massagem e jantar exclusivos   | Bicicletas, caminhadas, visita a pontos de interesse na região.                                |   | Passeios pedestres com oferta de cesta de piquenique. Bicicletas   | Caminhadas, BTT  | Passeios pedestres, bicicleta e usufruto da sala de jogos                  |
|                   | Características tradicionais, ambiente familiar, decoração rustica e vista campo | Decoração requintada e luxuosa, com materiais nobres  | Arquitetura tradicional alentejana, ambiente rustico e elegante. Decoração pitoresca e exótica | Arquitetura tradicional alentejana, ambiente e decoração rustico com vista para o campo | Estilo contemporâneo, decoração rustica, informal e minimalista. Vista para o campo e para a cidade de Estremoz. | Arquitetura típica, decoração rustica com influência marroquina e maiorquina | Decoração rustica com vista para o campo                                   |
| Preço             | 32€ Por pessoa   | Entre os 300€ e 500€ por noite  | Entre os 90€ e 140€ por noite  | Entre os 70€ e 80€ por noite  | Entre os 110 € e os 190 € por noite  | Entre os 100 € e os 160 € por noite  | Entre os 60€ e 120€ por noite  |
| Mercado Alvo      | Classe média, entre os 35 e 55 anos, casais ou grupo de amigos                   | Classe alta, acima dos 40 anos, estrangeiros, com interesse pela cultura e habilitações literárias superiores, casais sem filhos.             | Casais em filhos, família e amigos, classe média e média alta, nacionais e estrangeiros        | Classe média  | Classe média alta, casais sem filhos e famílias e grupo de amigos, residentes e estrangeiros                     | Classe média e média alta, casais sem filhos                                 | Classe média, famílias e grupos de amigos.                                 |
| Posicionamento    | Tranquilidade e vida do campo  | O lar espiritual e uma experiência única e exclusiva  | O prazer de não fazer nada   |   | Sinta-se em casa e viva uma experiência familiar   | Sinta-se em casa com a toda a privacidade                                    | Viver no campo   |

|                           | Herdade da Barbosa  | Dá licença  | Monte Fornalha   | Monte Fazenda   | Casa Azimute  | Monte das Estevas  | Monte dos Pensamentos  |
|---------------------------|---|---|--|---|---|--|--|
| Comunicação               | Internet, publicações, <i>websites</i> de distribuidores intermediários | <i>Website</i> , revistas de decoração e hotelaria internacionais, revistas e jornais nacionais, e SIC notícias | <i>Website, Facebook, Instagram</i> , website de intermediários nacionais e estrangeiros | <i>Facebook</i> , sites institucionais e sites de promotores do turismo de Portugal | <i>Website, Facebook, Instagram, LinkedIn</i> , e <i>newsletter, websites</i> de várias empresas do sector do turismo e <i>blogs</i> diversos (nacionais e internacionais), Câmara Municipal de Estremoz. | <i>Website</i> do Monte, <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i> , Câmara Municipal e sites de turismo        | <i>Website, sites</i> de entidades oficiais de turismo, Câmara Municipal, sites de lazer e turismo                                     |
| Mensagem                  | Descansar em ambiente rural e experienciar a vida agrícola              | Sofisticada <i>Guest house</i> que alia a arte o luxo e o ambiente rural  | Descanso e tranquilidade num ambiente rural  | O descanso em ambiente rural  | Vivenciar a ruralidade e o cunho histórico  | Turismo rural de proximidade, para descansar e desfrutar da observação da natureza em ambiente romântico | Usufruir da vida no campo  |
| Distribuição              | <i>Website, website</i> dos intermediários                              | <i>Website</i> e associação Casas de Portugal   | <i>Website, booking.com, tripadvisor, trivago</i> , escapadarural                        | <i>Booking.com</i> , escapadura rural, contato direto                               | Contato direto, <i>booking.com, tripadvisor, hotéisdecampo.pt</i> .   | <i>Sites</i> de OTAs, <i>Airbnb</i> , intermediários de turismo rural                                    | <i>Sites de OTAs</i> , contato direto com a propriedade, sites de <i>airbnb</i> e <i>rentalhomes</i> , associação aos pacotes Odisseia |
| Informação mais detalhada | Tabela 25, Tabela 26  |   |  |   |   |  |  |

#### 6.4 Perfil dos clientes

De acordo com a informação recolhida no inquérito efetuado e a análise dos diferentes artigos científicos sobre a procura do turismo rural, concluímos que os turistas que procuram o TER pertencem à faixa etária dos 30 aos 65 anos e às classes sociais média e média-alta. Provenientes de zonas urbanas, são normalmente empregados que pertencem aos quadros médios administrativos, professores, empresários em nome individual ou profissionais liberais, os reformados surgem a seguir em termos de quota relativa.

Possuidores de um maior nível de educação, com habilitações literárias superiores, experientes em viagens, partilham o gosto pela natureza, cultura, costumes e história.

A procura do TER é feita por famílias, casais com filhos e sem filhos e os grupos de amigos, na sua maioria turismo doméstico, de curta distância em que o automóvel é o principal meio de transporte.

O turista TER planeia a sua estadia utilizando frequentemente fontes de informação não comerciais com recurso à internet (experiência e recomendação dos familiares e amigos e comentários de outros visitantes) e algumas fontes de informação comerciais, principalmente internet e jornais/revistas/radio/televisão.

As reservas são maioritariamente efetuadas pela internet, através de *websites* especializados como o *booking.com*, ou através do contacto direto com a unidade do alojamento, por meio da página da internet, *email* ou telefone. A maioria das pessoas não faz sequer reserva, ou fá-la com pouca antecedência. Preferem organizar as atividades a praticar, visitam vários locais e atrações turísticas e praticam atividades relacionadas com a natureza.

Apresentam padrões de consumo mais elevados que o turismo de massas, com uma despesa média diária *per capita* na ordem dos 72 Euros.

A procura interna opta pelo TER de uma forma mais regular nos fins-de-semana prolongados e nos períodos festivos, como o Carnaval, a Páscoa e o Fim de Ano e apenas prolonga a sua estadia para além das duas noites no período das férias de Verão, designadamente em agosto.

O tempo médio de estadia dos hóspedes internos é reduzido cerca de 2 a 3 noites.

Os estrangeiros por outro lado optam por períodos de estadia mais prolongados, no mínimo uma semana, independentemente da altura do ano.

Os hábitos de reserva são distintos entre países. Na Inglaterra, Países Baixos e Espanha a internet e a reserva direta são os principais canais, enquanto na França, Alemanha ou Itália as agências de viagem têm um maior peso. A despesa média por dia por pessoa ronda os 140€.

Conhecidas as características dos hóspedes do TER, importa saber, por um lado, o que leva estas pessoas a viajar, e por outro, o que leva a escolher este tipo de unidades.

### **Motivações *Push*:**

Provenientes dos grandes centros urbanos, optam por este tipo de turismo com o intuito de:

- “Fugir” à vida citadina e quebrar a rotina, de modo a aliviar o *stress*, descansar, e usufruir da tranquilidade e contacto com a natureza num ambiente rural;
- Satisfazer a vontade de se afastarem dos destinos turísticos mais procurados e massificados;
- Conhecer o território nacional mais em pormenor;
- Contactar diretamente com a vida simples do campo;
- Obter *status* e distinção social (experiência com alguma exclusividade)

### **Motivações *Pull* - Os atributos dos destinos:**

- As paisagens, natureza, tranquilidade, arquitetura popular, as tradições e os produtos locais;
- A inserção em propriedades rurais onde é possível observar e participar na execução de tarefas agrícolas e pecuárias;
- O serviço de pequena escala, personalizado que proporciona um ambiente familiar com a autenticidade e simplicidade do meio rural, de grande qualidade
- A hospitalidade, amabilidade e simpatia, e o desenvolvimento de relações sociais, e interação com o hospedeiro bem como o convívio com a população local.

#### **6.4.1 Avaliação e fatores de decisão**

De acordo com o resultado do inquérito e análise das avaliações e comentários deixados pelos hóspedes de TER nas plataformas de reservas *online*, as razões para a escolha do TER são:

- A envolvente: zona rural tranquila, em contato com a natureza
- A qualidade, higiene, conforto
- A relação qualidade/preço

Expressando com igual relevância a preferência por unidades com infraestruturas de apoio (piscina) e possibilidade de usufruir da gastronomia típica e passeios na região.

#### **6.4.2 Processo de decisão de compra**

O processo de decisão de compra e consumo do alojamento em turismo rural tem associado o risco sobre a performance esperada, que o turista procura minimizar através da recolha de informação, opiniões, comentários e comparação da oferta. É uma compra com uma forte implicação e tratamento cognitivo, com um grau de planeamento que envolve não só a determinação de um orçamento como a constituição de poupanças, o que implica um elevado envolvimento em todas as suas etapas. O processo baseia-se em cinco etapas e é influenciado por quatro fatores inter-relacionados: perfil do turista, perceção sobre a viagem, recursos e atributos do destino e características da viagem.

Tabela 5 - Processo de decisão de compra

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Identificação da Necessidade | A necessidade pode ser despertada por estímulos internos (necessidade de sossego, de conhecer novas culturas, regiões etc.) e / ou externos (publicidade, opinião e experiência de familiares e amigos...).  |
| Recolha de Informação        | Na recolha de informação o utilizador pode assumir tanto uma posição ativa (telefonar para familiares e amigos, consultar internet, dirigir-se aos postos de turismo e/ou agências de viagens...), como uma posição passiva (obter informações por meio de fontes comerciais e pessoais) |
| Avaliação de Alternativas    | Comparação das diferentes ofertas face aos atributos de maior importância: localização, infraestruturas, qualidade dos serviços, relação qualidade/preço   |
| Decisão de Compra            | A decisão de compra é muitas vezes influenciada pela atitude de quem o acompanha ou de alguém cuja opinião se reveste de elevada importância.  |
| Avaliação da Decisão         | Nesta fase o utilizador avalia se ficou ou não satisfeito com o serviço prestado. A sua avaliação, positiva ou negativa, vai sempre influenciar futuras decisões. Determinado a propensão ou não para a repetição da experiência e recomendação a terceiros                              |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mathieson e Wall (1992)

## 6.5 Atratividade do setor

Como complemento à análise do sector recorreu-se ao Modelo das 5 Forças de Porter de modo a aferir a atratividade e rivalidade no seu seio. Na Tabela 28 em Anexo, apresenta-se uma grelha de avaliação das 5 Forças que infra se descrevem sumariamente

### 6.5.1 5 Forças de Porter

#### ✓ Ameaça de novas entradas – Média/Alta

No TER os investimentos e os custos de manutenção são elevados. A oferta de serviços é pouco diversificada e a indústria é muito fragmentada, caracterizada por muitas pequenas e microempresas de cariz familiar. A política de incentivo ao turismo rural, facilita a abertura de novas unidades, cujo licenciamento está apenas sob alçada da Câmara Municipal. A facilidade de acesso a canais de distribuição é geral e comum a toda a indústria.

#### ✓ Poder negocial de clientes - Média

Setor caracterizado por clientes particulares, com um reduzido volume de compras. Clientes um elevado poder de negociação, não só porque têm disponíveis várias alternativas de oferta à distância de um *click*, mas também porque se tornam cada vez mais exigentes e informados. O poder negocial é maior na medida em que os produtos se tornam cada vez mais customizados e segmentados, e os custos de mudança são nulos.

✓ **Poder negocial de fornecedores- Média**

Existe uma elevada diversidade de fornecedores de bens e serviços nas áreas relacionadas com o funcionamento e apetrechamento, com custos de mudança geralmente reduzidos. São exceção os fornecedores de construção civil e os fornecedores de eletricidade, e de serviços de televisão e comunicação que funcionam em oligopólio e nem sempre estão presentes nas regiões rurais. Situação específica é a parca disponibilidade de mão-de-obra qualificada.

✓ **Ameaça de produtos substitutos – Média**

Para além de existir uma vasta panóplia de produtos substitutos de média rentabilidade, os custos de mudança são nulos.

✓ **Rivalidade entre concorrentes atuais- Média**

Existe um elevado número de concorrentes, a capacidade de alojamento é legislada e por isso uniforme entre os atuais concorrentes. A indústria é caracterizada por uma grande sazonalidade, custos fixos elevados e elevada taxa de crescimento da oferta e da procura.

Os estabelecimentos de TER fornecem serviços diversos e pouco diferenciados, os meios de distribuição e comunicação são semelhantes e os custos de mudança dos clientes são muito baixos. As barreiras à saída são reduzidas, pois o reduzido número de funcionários não levanta problemas de ordem social e os equipamentos são facilmente comercializados no mercado ou mesmo aproveitados pelos proprietários que residem nas casas.

✓ A indústria do TER possui um **nível de atratividade média,**

## **6.6 Oportunidades e ameaças**

No seguimento da análise externa efetuada foram identificadas várias ameaças e oportunidades, das quais se salientam:

### **6.6.1 Ameaças a evitar ou de que se defender**

- Abrandamento do crescimento económico, ao nível mundial;
- Elevados custos e investimentos e dificuldade de acesso ao financiamento;
- Elevada sazonalidade;
- Baixo nível de fidelização da procura;
- Reduzidas barreiras à entrada de novos concorrentes;
- Crescimento da concorrência no turismo em espaço rural e aumento da concorrência indireta em Veiros, em especial do alojamento local;
- Forte dependência em relação à procura interna;
- Lei de proteção de dados e normativos ambientais.

### 6.6.2 Oportunidades a explorar

- Crescimento de novos mercados emissores por explorar (classe média da Rússia, China, Brasil e diáspora);
- Reconhecimento da importância do turismo e definição de diversas políticas, incentivos e estratégias de desenvolvimento pelo Turismo de Portugal (Portugal 2020, PENT);
- Previsão de crescimento do sector do turismo, quer da oferta, quer da procura;
- Baixos juros do financiamento;
- Valorização e repartição dos períodos de férias e descanso, com enfoque para a fuga do ambiente urbano;
- Envelhecimento da população e crescimento do turismo sénior;
- Utilização das redes sociais e internet, como ferramenta de pesquisa, reserva e feedback;
- Ausência da concorrência direta na freguesia de Veiros;
- Crescimento do rendimento por alojamento;
- Implantação da nova cidade de Badajoz com parque temático, em 2023.

## 7. ANÁLISE INTERNA

A análise da empresa e do ambiente organizacional interno, permite aferir os pontos fortes e pontos fracos face aos concorrentes e deste modo, entender quais os recursos que precisam de ser desenvolvidos e qual a sua capacidade competitiva.

### 7.1 7 S da Mackinsey

O modelo considera que o desempenho da organização depende de sete elementos essenciais e da forma como interagem entre si e com o meio envolvente permitindo o alinhamento estratégico de toda a organização. Dado que estamos a analisar uma empresa ainda não constituída, a análise baseia-se nos aspetos preconizados e idealizados pelos promotores.

**Strategy:** A Casa de Campo irá seguir uma estratégia genérica de diferenciação, associada à criação de valor para o cliente, oferecendo serviços de qualidade superior e elevado nível de personalização, assente na hospitalidade e cultura de bem receber.

**Skills:** Nos serviços, e em especial no turismo rural, as pessoas e a relação com as pessoas, são dois fatores críticos e determinantes para a qualidade, deste modo são competências essenciais e exigidas a capacidade de comunicação, a orientação para o cliente, a capacidade de relacionamento interpessoal e a gestão de conflitos.

Ao nível das competências técnicas o domínio de idiomas e informática são valorizados e necessários, pela diversidade da origem dos turistas e pelo uso das tecnologias para a eficiência dos processos.

Outras competências e comportamentos da equipa são o dinamismo, a proatividade, o trabalho em equipa, a polivalência, a integridade e honestidade e o profissionalismo.

**Shared value:** Com uma cultura adhocrática (Cameron e Quinn 1999 in Nascimento, 2017), a organização almeja a superação das expectativas dos clientes e a antecipação das suas necessidades. A cultura influenciada pelos valores e padrões de comportamento da equipa beneficia do facto de a empresa ser de cariz familiar, pelo que os valores individuais apreendidos e partilhados são comuns aos membros da família e a forma de relacionamento é herança da vivência do dia-a-dia. São valores fundamentais a qualidade e a melhoria contínua, o empenho e dedicação, a hospitalidade e empatia, o foco no cliente, a responsabilidade ambiental e social para com a comunidade.

**Staff:** O proprietário, 44 anos, empreendedor e experiente na gestão de empresas na área da hotelaria, nomeadamente na comercialização e montagem de equipamentos hoteleiros e frio industrial. Desenvolveu também atividade na manutenção de hotéis de 5 estrelas e foi proprietário de três empresas de sucesso em Portugal e Angola.

A proprietária, 43 anos, com formação superior e experiência na gestão operacional de empresas, foi responsável pelos departamentos de contabilidade, património e informática de uma instituição financeira. Trabalhou ao longo da vida nas mais diversas áreas desde a grande distribuição, restauração, imobiliária, serviços de apoio ao cliente e telemarketing. Ambos possuem conhecimento de língua inglesa e francesa.

Os familiares envolvidos no projeto incluem o filho, 21 anos, com formação superior em engenharia informática, um vasto conhecimento ao nível do desenvolvimento de páginas de internet e aplicações e domínio da língua inglesa.

A irmã, 35 anos, com formação superior na área administrativa e marketing digital, com experiência, no ramo discográfico em especial na realização e promoção de eventos. Com domínio de várias línguas, nomeadamente espanhol, francês, inglês.

**Systems:** A gestão da empresa e o desenvolvimento dos processos será feita tendo por base um sistema integrado de informação. A empresa recorrerá às novas tecnologias para aumentar a eficiência e eficácia dos processos básicos operacionais.

**Styles:** Os promotores e proprietários são responsáveis pela gestão, encarregando-se das funções de planeamento, organização, liderança e controlo. Com um estilo de gestão baseado no poder por recurso, é apanágio do líder comunicar assertivamente a visão do futuro, proporcionar feedback aos membros da equipa, promover o trabalho em equipa e a divisão de tarefas, manter a equipa motivada e centrada no foco no cliente e melhoria contínua, resolver conflitos, ouvir e incentivar a equipa a propor melhorias, inovarem e participarem.

**Structure:** A empresa estará classificada como microempresa de cariz familiar de estrutura organizacional simples, que se pretende dinâmica e flexível, de comunicação fluida, embora com algum nível de formalização, em especial no que diz respeito a processos relacionados com atividades de apoio e suporte. Dado o reduzido número de trabalhadores e a polivalência dos recursos, será uma estrutura horizontalizada.

Apesar da estrutura simples adotada, pretende-se a adoção de uma filosofia de funcionamento baseada numa organização do tipo burocracia profissional.

## **7.2 Pontos Fortes, Pontos Fracos**

Com base na análise das componentes organizacionais é possível identificar os seguintes pontos fortes e pontos fracos:

### **Pontos Fortes:**

- Ambiente familiar e hospitaleiro
- Qualificações e experiência superior ao nível da gestão, marketing, línguas e informática
- Equipa dinâmica, proactiva, carismática e orientada para o cliente
- Possuidores de uma boa rede de contactos na região
- Localização central próxima de diversas zonas de interesse no Alentejo central e Alqueva
- Proximidade da barragem e desenvolvimento de atividades aquáticas
- Aposta nas energias renováveis, sustentabilidade e proteção do ambiente

### **Pontos Fracos**

- Localização mais afastada dos centros culturais (Estremoz e Évora), que os concorrentes
- Projeto novo sem reputação ou reconhecimento de marca
- Elevado investimento
- Necessidade de recorrer a crédito
- Os promotores não são nativos da região
- Inexperiência no sector do alojamento turístico
- Pouca diferenciação do principal concorrente direto

## 8. AVALIAÇÃO GLOBAL

Após identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos é necessário avaliá-los de modo a aferir a sua relevância, esta avaliação consta do Anexo VI - Tabela 29 Tendo em consideração a avaliação do impacto e a sua probabilidade de ocorrência, foram determinados os fatores de maior relevância, sintetizados na SWOT que a seguir se apresenta.

Figura 1- SWOT

| Oportunidades  | Ameaças  |
|--|--|
| O1- Crescimento do setor do turismo<br>O2- Alteração das preferências, motivações, estilos de vida com ênfase na preocupação com a natureza e o bem-estar<br>O3- Alteração demográfica<br>O4- Ausência de concorrência direta em Veiros  | T1- Elevados custos e investimentos<br>T2- Elevada sazonalidade<br>T3- Dependência da procura interna<br>T4- Elevado nível de exigência dos clientes e baixo nível de fidelização<br>T5- Reduzidas barreiras à entrada e crescimento da concorrência direta e indireta                                     |
| Pontos Fortes  | Pontos Fracos  |
| S1- Ambiente rural, tranquilo, familiar e hospitaleiro<br>S2- Equipa dinâmica, proactiva, carismática, orientada para o cliente e experiência profissional<br>S3- Boa rede de contactos na região<br>S4- Proximidade da barragem<br>S5- Localização central próxima de diversas zonas de interesse no Alentejo central e Alqueva | W1- Localização afastada dos centros culturais<br>W2- Projeto novo, sem reputação ou reconhecimento da marca<br>W3- Elevado investimento inicial<br>W4- Promotores não são nativos da região<br>W5- Inexperiência no ramo do alojamento turístico<br>W6- Pouca diferenciação face ao principal concorrente |

### 8.1 Diretrizes estratégicas

Da conjugação entre a componente interna e externa é possível estabelecer linhas de ação ou diretrizes estratégicas, para fazer face às diferentes interações e impactos dos fatores sobre a rentabilidade e competitividade da empresa. O cruzamento entre as duas componentes foi efetuado através da elaboração de uma *Swot* dinâmica, constante no Anexo VI - Tabela 30, que deu origem à definição de quatro conjuntos de opções estratégicas:

#### **Estratégia S/O (maxi-maxi) e S/T (maxi-mini) - Diversificação:**

- ✓ Desenvolver um produto estruturado com base nos recursos turísticos, qualidade, conforto, elevado nível de personalização. Satisfazer diversos mercados e segmentos, potenciar a perceção de qualidade e valor acrescentado dos serviços oferecidos de modo a fidelizar clientes, aumentar da receita média por turista e combater a sazonalidade
- ✓ Definir um plano de comunicação e promoção adequado ao produto e posicionamento desejado, de modo a realçar atributos distintivos e diferenciar da concorrência.

### **Estratégia W/O (mini-maxi) e W/T (mini-mini) - Contenção de custos e parcerias:**

- ✓ Desenvolver um plano de negócios rigoroso e trabalhar com eficiência para reduzir custos operacionais sem pôr em causa a qualidade. Apostar e investir na inovação e tecnologia dos processos e recorrer aos meios digitais de comunicação e distribuição.
- ✓ Estabelecer parcerias com artesãos, artistas, empresas, associações e organismos locais e internacionais, de modo a alavancar a presença nos diversos meios de comunicação, com menor custo e maior abrangência e possibilitar a prestação de serviços complementares e criação de experiências únicas, através do contato direto com a comunidade e suas tradições, aumentando valor ao serviço oferecido.

## **9. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

Após a reflexão e análise estratégica efetuada nos pontos anteriores, importa agora proceder à formulação estratégica.

### **9.1 Visão Missão e Objetivos**

**Visão:** Ser a casa de campo de referência em Estremoz, reconhecida pela qualidade, hospitalidade, diversidade e inovação

**Missão:** Criar um verdadeiro espaço rural tranquilo de cariz familiar, que seja sinónimo de descanso e paz, refúgio familiar, fuga romântica e descoberta pessoal e cultural. Proporcionar uma estadia inesquecível, repleta de experiências únicas assente na qualidade e na criação de valor acrescentado para o cliente, empregados e comunidade.

#### **Objetivos globais:**

- Implementar um projeto económica e financeiramente viável
- Satisfazer as necessidades dos clientes e superar as suas expectativas
- Diminuir a sazonalidade

#### **Objetivos específicos:**

- Atingir uma taxa média de ocupação de 40%, nos primeiros 3 anos de exploração
- Garantir o retorno do capital investido ao fim de 5 anos
- Obter um ROI de 10%
- Ser um dos 3 melhores espaços rurais em Estremoz, até os três primeiros anos de atividade.
- Obter avaliação excepcional nos *sites* de reservas *online*

Os objetivos estratégicos e operacionais encontram-se alinhados com as diretrizes estratégicas identificadas, e serão alvo de ações específicas identificadas no plano de implementação.

## 9.2 Fatores críticos de sucesso

Conforme abordado no ponto 6.4.1 Fatores de decisão, as variáveis mais valorizadas, das quais depende a capacidade de atingir os objetivos estratégicos propostos são:

- ✓ Localização: zona rural tranquila, em contato com a natureza
- ✓ Qualidade, higiene e conforto, decoração
- ✓ Hospitalidade e acolhimento
- ✓ Experiências
- ✓ Presença nas plataformas online

## 9.3 Estratégia corporativa

A empresa está concentrada num único negócio, prestar serviços de alojamento em regime “*Bed & Breakfast*”, oferecendo como complemento uma gama de serviços complementares.

- ✓ **Parcerias de marketing, distribuição e vendas, de baixo envolvimento:** Estabelecer parcerias com diversas empresas locais e com associações e organismos especializados em turismo rural para aproveitar sinergias e diversificar a oferta.
- ✓ **Outsourcing:** A empresa irá recorrer ao *outsourcing* de atividades não *core* como consultoria em IT, contabilidade, segurança, jurídico e gestão de meios digitais de modo a concentrar os seus recursos no que faz melhor e nas atividades que geram maior valor acrescentado.

## 9.4 Estratégia competitiva

A empresa irá adotar uma **estratégia genérica de diferenciação**. Sendo crítica a perceção de valor pelo cliente, elementos como o marketing, a criação de uma marca e reputação fortes e a qualidade, assumem um papel fundamental.

A estratégia assentará nas seguintes **áreas de ação**:

1. **Desenvolver produtos estruturados** adequados para cada segmento e explorá-los nas ações de promoção. **Monitorização:** Inquérito após estadia (Servqual) e avaliações obtidas nos *sites* das *OTAs*
2. **Desenvolvimento de parcerias**, para a criação de uma ampla gama de produtos e serviços complementares e cooperação na estratégia de comunicação. **Monitorização:** Concretização de cinco parcerias firmadas no primeiro ano, com subsequente avaliação da qualidade dos serviços.
3. **Campanha de comunicação digital e tradicional agressiva** comunicando de forma eficaz e dirigida para os segmentos visados, os principais valores da marca e atributos do produto. **Monitorização:** Inquérito no ato da reserva e informação registada no CRM.

4. Criação de um **programa de fidelização e implementação de um sistema de marketing relacional**. **Monitorização**: Sistema de marketing relacional a funcionar ao fim do primeiro ano, com 75% dos contactos realizados devidamente registados na aplicação, com devida ação de seguimento.
5. Efetuar uma **gestão eficiente dos recursos** com investimento ao nível de *softwares* de gestão, energias renováveis e *I&D* de novos serviços. **Monitorização**: Acompanhamento e análise dos indicadores financeiros e operacionais.

A prossecução da estratégia de negócio da empresa é reforçada pela atuação ao nível de quatro fatores da vantagem competitiva a eficiência, a qualidade, a inovação e a adaptação ao cliente, focos que serão tidos em conta na definição das estratégias funcionais.

## 10. ESTRATÉGIA FUNCIONAL

Formuladas as estratégias corporativa e de negócio, é agora necessário formular as estratégias funcionais, assegurando a transição da estratégia competitiva para o nível operacional e garantindo uma gestão integrada das diversas áreas funcionais.

### 10.1 Estratégia de Marketing

Face ao diagnóstico, estratégia formulada e objetivos traçados é explícita a vontade de ocupar uma posição de Challenger. Com base nas três tipologias de estratégia de marketing, enunciadas por Nunes, J. & Cavique, L. (2008), serão adotadas as seguintes estratégias:

- ✓ **Estratégia de desenvolvimento das vendas**: Penetração de mercado e desenvolvimento do produto
- ✓ **Estratégia concorrencial**: Seguidismo
- ✓ **Estratégia de fidelização**: Imagem, Serviço/Qualidade e diferenciação.

Cujo detalhe e horizonte temporal se encontram vertidos na Tabela que se segue.

Tabela 6- Estratégia de marketing

| Estratégias                                     | H. T. (anos) | Táticas   |
|---|--------------|---|
| <b>Estratégia de desenvolvimento das vendas</b> |              |   |
| Penetração de mercado                           | 3            | Intensificação da frequência de compra, aumento do tempo de estadia, aumento do consumo por estadia com gastos em serviços complementares, resultado do investimento em comunicação e distribuição. |
|   | >3           | Conquista de novos clientes potenciais, mercados e segmentos, através de comunicação dirigida aos alvos pretendidos.  |
| Desenvolvimento de produto                      | 3            | Investimento no desenvolvimento e inovação do produto e melhoria da qualidade   |
| Desenvolvimento de mercado                      | >3           | Desenvolvimento de parcerias de modo a penetrar em novos canais de distribuição que permitam a conquista de novos mercados internacionais e novos segmentos.  |

| Estratégia concorrencial       |    |   |
|--------------------------------|----|---|
| Estratégia de quota de mercado |    |   |
| Seguidismo                     | 3  | Seguir e adaptar, de acordo com os recursos, meios e competências detidos, o líder de mercado de forma criativa e inovadora, eficiente e eficaz.  |
| Desafio ao líder               | >3 | Investimento em marketing com o objetivo de ganhar quota de mercado de forma mais agressiva   |
| Estratégia de fidelização      |    |   |
| Imagem                         |    | Criar um nível de ligação afetiva com a marca, a empresa e os seus produtos, através do correto <i>mix</i> de comunicação, assente no posicionamento e nas características distintivas e valorizadas pelos clientes. Investir em aplicações tecnológicas tipo CRM para a gestão do relacionamento e prestação de um serviço personalizado e de qualidade. |
| Serviço/qualidade              |    | Satisfazer e superar as expectativas, surpreendendo os clientes de forma positiva e duradoura. Manter e trabalhar a relação numa lógica de marketing relacional.  |
| Diferenciação                  |    | Aposta na hospitalidade, no tratamento personalizado e na criação e cocriação de experiências únicas que respondam e antecipem as necessidades dos clientes.  |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Nunes & Cavique, 2014

### 10.1.1 Segmentação

Da conjugação da análise externa e do perfil do cliente, foram identificados seis segmentos em função de critérios sociodemográficos, psicográficos e comportamento face ao produto.

No mercado interno, o segmento **Inativo**, indivíduos com mais de 60 anos, procura o espaço rural para fugir da rotina e visitar familiares, de classe social média baixa, fica alojado em casa de familiares ou pensões. Os **Sofisticados Passivos**, segmento mais jovem (< 34 anos) procura o espaço rural para fugir da vida citadina e descansar, mas por norma não pernoita. Comum ao mercado interno e externo, o segmento **Rurais Passivos** é constituído por indivíduos mais idosos (>50 anos), com maior poder de compra, entusiastas do espaço rural, que procuram relaxar e descansar em contacto com a natureza. O segmento **Rurais Ativos**, mais jovens (35 - 64 anos), vêm o espaço rural como local de desenvolvimento e transformação valorizando a prática de atividades na natureza e o convívio.

#### 10.1.1.1 Targeting

Seguindo uma estratégia de *Targeting* Seletivo (Nunes, J. & Cavique, L.,2008), a empresa terá como alvos os segmentos, Rurais Ativos e Rurais Passivos, caracterizados infra.

Tabela 7 - Targeting

|                                    | Mercado Interno   |  | Mercado Externo   |   |
|------------------------------------|---|--|---|---|
|                                    | Rurais Ativos   | Rurais Passivos  | Rurais Ativos   | Rurais Passivos   |
| Perceção                           | Local de desenvolvimento e transformação  | Local idílico e de bem-estar   | Local natural e tradicional, de recreação e convívio  | Entusiasta do espaço rural, visão romântica   |
| <b>Critérios sociodemográficos</b> |   |  |   |   |
| Idade                              | 35-64   | >50  | 35-50   | >50   |
| Estado civil                       | Casados, solteiros  | Viúvos e casados   | Casados   | Casados   |
| Nível instrução                    | Médio e superior  | Nível superior   | Nível superior  | Nível superior  |
| Categoria profissional             | Empregado   | Empregado e reformado  | Empregado   | Empregado e reformado   |
|                                    | Profissões intelectuais e científicas, diretores e quadros dirigentes   |  |   |   |
| Classe social                      | Média e média alta  | Média alta   | Média e média alta  | Média alta  |
| Renda mensal                       | 1500-3500   | 2000-4500  | 1500-3500   | 2000-4500   |
| <b>Geográficos</b>                 |   |  |   |   |
| Origem                             | Zona urbana: Lisboa, Porto, Centro e Norte do país  |  | Zona urbana: Inglaterra, Alemanha, Holanda, França, Espanha, Itália, Bélgica, Brasil, Estados Unidos  |   |
| <b>Psicográficos</b>               |   |  |   |   |
| Motivo                             | Lazer, férias, recreação e visitar família  |  |   |   |
| Motivações e atividades realizadas | Interesse pela natureza e prática de atividades diversas. Valoriza o ambiente rural, tranquilo e tradicional e gosta da vida simples do campo, onde procura o reencontro consigo próprio, com a família e amigos. | Valoriza o regresso às origens, o contato com a natureza e a forma tradicional e os costumes das zonas rurais. Procura o relaxamento e o descanso. | Interesse pela natureza e prática de atividades diversas. Valoriza os atributos intrínsecos das áreas rurais e contato com a natureza. Procura explorar e conhecer a cultura e tradições das regiões. | Valoriza os atributos intrínsecos das áreas rurais e contato com a natureza. Procura o relaxamento, descanso e fuga do quotidiano |
|                                    | Quebrar a rotina, descansar, preferência pelo tratamento personalizado e distinção social, viver experiências únicas  | Conhecer o território nacional, povoações paisagens costumes tradições, monumentos e história  | Quebrar a rotina, estimulação física e mental   | Valoriza o tratamento personalizado, deseja experienciar o autêntico, as tradições e os monumentos.                               |
|                                    | Realizam todo o tipo de atividade   | Ponderado número de atividades   | Realizam todo o tipo de atividade   | Reduzido número de atividades   |

### 10.1.2 Posicionamento

O posicionamento tem subjacente a escolha da identificação e a escolha do eixo diferenciação da concorrência.

**Identificação:** Casa de Campo, serviço de alojamento de qualidade, em regime *Bed & Breakfast*, com serviços complementares personalizados e inovadores.

“Para a escolha das características distintivas é necessário ter em linha de conta as três dimensões do Triângulo de Ouro do posicionamento” (Baynast, et.al 2018: 216)

- **Expectativas dos consumidores:** Usufruir de ambiente rural, autêntico e tranquilo para descansar e conviver com qualidade
- **Posicionamento dos concorrentes:** **Casa Azimute:** Hospitalidade  
**Monte das Estevas:** Ruralidade  
**Monte Fornalha:** Descanso
- **Trunfos potenciais do produto:** O Projeto não possui vantagens distintivas face à concorrência, assumindo a prossecução de uma estratégia de Seguidor. O projeto procura primar pela qualidade e hospitalidade de modo a que criar experiências únicas personalizadas que surpreendem e deleitam os clientes, permitindo superar a concorrência em Estremoz, em termos competitivos.

**Diferenciação:** Oferecer uma estadia repousante e revigorante, num ambiente rural, acolhedor e familiar caracterizado pela qualidade, hospitalidade e diversidade de serviços complementares, assentes na orientação para o cliente e na criação de experiências criativas e personalizadas, que produzam memórias e deliciem o cliente.

### 10.1.3 Marca

➤ **Marca:** Reflexos d`Alma- Turismo Rural

A marca foi estabelecida com base nos três papéis que devem estruturar a política de marca (Baynast, et.al., 2018) e escolhida tendo em consideração o resultado do inquérito.

- ✓ **Identidade-** Turismo Rural
- ✓ **Valores e imagem:** O que a alma precisa e o corpo deseja. O estado de espírito tranquilo, a necessidade de descanso, a descoberta e reencontro com a própria identidade, o reforço da relação do casal, dos amigos e família. A ligação e descoberta da natureza e tradições.
- ✓ **Posicionamento:** Tranquilidade, hospitalidade e qualidade.

- **Slogan:** Apreciar o que a vida tem de melhor
- **Logotipo:**

Figura 2 - Logotipo



O tema borboleta considerada símbolo de transformação, felicidade, beleza e inconstância representando em simultâneo a efemeridade da natureza e a sua renovação. A cor laranja representa alegria, vitalidade e prosperidade, uma cor quente que desperta a mente e lembra o verão, o calor, a diversão, a liberdade e atitudes positivas. A borboleta será utilizada como imagem institucional umbrela presente nos elementos de comunicação, *amenities* e atoalhados.

#### **10.1.4 Marketing Mix**

##### **10.1.4.1 Produto**

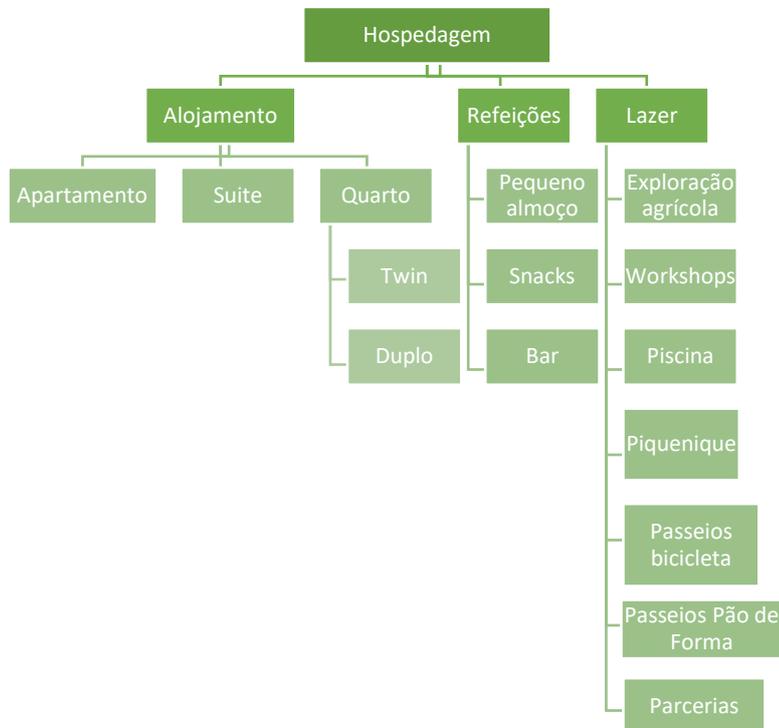
Na definição do produto foi tida em consideração a revisão de literatura efetuada e o modelo *Flower of Service* de Lovelock. Deste modo o produto definido é constituído pelo serviço base alojamento em regime Bed & breakfast e os serviços suplementares facilitadores e diferenciadores, os primeiros permitem a prestação do serviço base sendo necessários para que o cliente possa deles usufruir, e os segundos são complementares do serviço base, um *plus* disponibilizado para melhorar a experiência dos clientes.

##### **10.1.4.1.1 Recursos turísticos**

O Reflexos d'Alma situa-se em Veiros, freguesia do concelho de Estremoz, distrito de Évora, enquadrada na região do Alentejo Centro, servida de acessibilidades diversas. Região com paisagens verdejantes a perder de vista, a vila de Veiros é também rica no domínio histórico, dotada de vasto património cultural e diversas festas e romarias. Nas proximidades é possível usufruir de todo o que de bom o Alentejo oferece. O concelho de Estremoz a 16km é dotado de diversos atrativos turísticos nomeadamente passeios, paisagens, restaurantes, museus, noites e festas. A cidade do mármore e suas freguesias oferecem uma panóplia de atividades, monumentos e gastronomia imperdíveis.

### 10.1.4.1.2 Gama de Produtos

Figura 3 - Gama de produtos



### 10.1.4.1.3 Produto Base

#### Alojamento

Situada num terreno com 1,65ha, é constituída por:

- **Casa principal** composta por um apartamento formado por um quarto duplo, um quarto triplo com beliche, sala, *kitchenette* e wc.

Área comum com cozinha, despensa, sala de estar com lareira e receção.

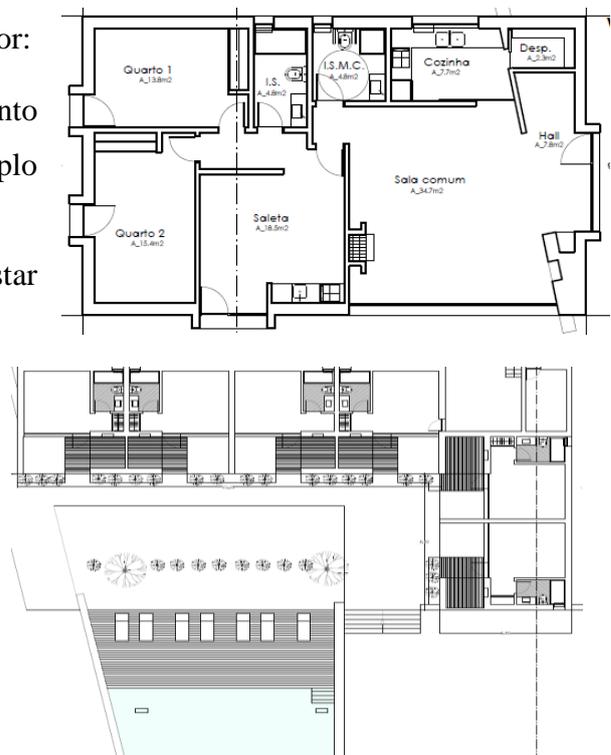
- **Zona dos Quartos** composta por cinco quartos duplos ou *twins* e uma suite com pátio privado com jacuzzi.

Todos os cómodos têm casa de banho e logradouro privados.

Uma piscina com espreguiçadeiras

Uma área técnica

Figura 4 - Layout



- **Espaço exterior:** A zona envolvente terá ajardinados com quatro áreas distintas.

Um estacionamento para 8 viaturas

Uma zona de piqueniques

Uma zona de relaxamento

Uma área de pequena exploração agrícola

No total apresenta uma capacidade para 22 pessoas. Todos os quartos possuem roupeiro, tv, cofre, minibar e sistema de ar condicionado. O logradouro privativo terá uma *chaise long*, chuveiro para refrescar no verão, ou uma lareira e cadeiras para usufruir nas noites mais frias.

**Pequeno-almoço:** Incluído na tarifa diária do alojamento, será servido composto de produtos da região.

#### **10.1.4.1.4 Serviço complementar:**

- **Wi-Fi** em toda a casa e quartos
- **Línguas faladas:** Português, Inglês, Francês, Espanhol, Italiano
- **Aberto** todo o ano

**Exploração agrícola:** Utilizada para produzir pequenas quantidades de produtos hortícolas e frutícolas que serão utilizados para confeção dos pequenos-almoços, compotas ou oferta de pequenos mimos. Na altura da apanha os hóspedes poderão participar não só da atividade agrícola, mas também de *workshops* de confeção das compotas, sendo oferecido no final de cada sessão um conjunto miniatura de compotas.

A **piscina exterior** foi concebida para que os hóspedes de diferentes idades a possam utilizar, está equipada com uma bordadura de queda livre da água.

**Venda de artigos e artesanato local:** Na receção haverá um expositor com produtos confeccionados na região como artesanato, enchidos, compotas, vinhos e azeite.

**Cesta de piquenique (custo adicional)**

**Bicicletas disponíveis (custo adicional)**

**Passeio de pão de forma (custo adicional)**

**Entretenimento de crianças**

**Atividades na região:** Para além de sugerir atividades e visitas na região, o Reflexos d`Alma está disponível para efetuar reservas em restaurantes e organizar atividades junto de parceiros locais.

**Brochuras e roteiros:** é disponibilizado aos hóspedes um roteiro da região com propostas de visitas e atividades, organizado por freguesia e tipologia de atividade

### 10.1.4.1.5 Serviços Suplementares

Apresentados de acordo com o modelo de Lovelock, os serviços suplementares não só facilitam a utilização do produto principal e melhoram a prestação de serviços, como também auxiliam a empresa a diferenciar-se dos concorrentes, agregando valor ao serviço.

Tabela 8- Flower of Service de Lovelock

| <i>The flower of service</i>           |                      |   |
|--|----------------------|---|
| Serviços suplementares facilitadores   | <b>Informações</b>   | A página da internet irá dispor de informação detalhada sobre:<br>Contactos, morada, horários e identificação da equipa<br>As características da Casa de Campo e serviços disponibilizados<br>Preços, promoções, disponibilidade: Termos e condições<br>Como chegar, o que ver e fazer na região<br>Opiniões e testemunhos de outros hóspedes<br>O acompanhamento antes durante e após estadia será permanente com <i>mails/SMS</i><br>Agradecimento de reserva; confirmação de reserva; questionário sobre pedidos especiais;<br>lembrete de reserva; questionário de satisfação |
|  | <b>Pagamento</b>     | Aceitação de pagamentos <i>online</i> , cartões de crédito e débito, dinheiro e transferências  |
|  | <b>Faturação</b>     | Possibilidade de consulta de extrato de conta<br>Faturação detalhada<br>Criação de conta pessoal com acesso a informação <i>online</i>  |
|  | <b>Reservas</b>      | Possibilidade de reserva <i>online</i> , com emissão de código de reserva que permite a gestão pessoal da mesma<br>Possibilidade de reserva direta por telefone ou <i>email</i><br>Envio de notificações sobre o <i>status</i> da reserva<br>Programa de fidelização e possibilidade de conta pessoal   |
| Serviços suplementares diferenciadores | <b>Consulta</b>      | Consulta de informação <i>online</i> : <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> ou <i>website</i><br>Consulta de informação <i>offline</i> por contacto direto<br>Obtenção de feedback dos hóspedes e partilha de experiências  |
|  | <b>Hospitalidade</b> | Acolhimento e boas vindas personalizados e familiar<br>Oferta de cesta de fruta da época no quarto no <i>check-in</i><br>Disponibilização de amenities, atoalhados e toalhas para piscina<br>Máquina de café, chaleira, chá, café e água nos quartos<br>Secador de cabelo<br>Oferta de mimos e surpresas de acordo com o perfil dos clientes<br>Programa de fidelização   |
|  | <b>Segurança</b>     | Proteção de dados<br>Apoio ao cliente na prestação de informação, esclarecimento de dúvidas e tratamento de reclamações<br>Segurança das instalações e cofre nos quartos<br>Condições de acesso a pessoas com mobilidade condicionada<br>Serviço de limpeza diário e serviço de manutenção  |
|  | <b>Expectativas</b>  | Flexibilidade de serviço para satisfazer pedidos especiais<br>Tratamento de sugestões e reclamações, solução de problemas<br>Telefone de contacto e emergências   |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lovelock, Patterson, & Chew, 2009

#### 10.1.4.2 Preço

Face à estratégia de marketing, foi definida a tabela de preços, Anexo VII – *Figura 19 - Tabela de preços*, tendo em consideração os preços praticados pelo principal concorrente, o segmento alvo e o posicionamento que pretende atingir, procurando em simultâneo adotar uma estratégia de que permita combater a sazonalidade.

#### 10.1.4.3 Distribuição

A distribuição será garantida com recurso a uma distribuição direta e indireta de um nível, de modo a que o potencial cliente possa concretizar a sua reserva quando e onde quer que esteja.

A distribuição direta será efetuada por intermédio de canais *online* e canais *offline*, o primeiro através do website [www.reflexodalma.com](http://www.reflexodalma.com) e o *Facebook*, e o segundo através de telefone, *email* ou na receção da casa de campo, no caso de *Walk in* espontâneos.

A distribuição indireta online será efetuada por intermédio sites de reservas, OTAs e CRs. Iremos recorrer não só a *websites* mais genéricos e abrangentes como *Airbnb*, *bedandbreakfast.com*, *hotels.com*, *Booking.com*, *Expedia* e ao motor de busca *Trip Advisor*, mas também a *sites* e centrais de reservas da propriedade de associações de turismo rural, páginas web de organismos públicos e postos de turismo que redirecionam para o contato direto com o alojamento, como por exemplo: [escapadarural.pt](http://escapadarural.pt); [hotéisdecampo.pt](http://hotéisdecampo.pt), Câmara municipal de Estremoz, [visitalentejo.pt](http://visitalentejo.pt), [ter.pt](http://ter.pt) e [toprural.pt](http://toprural.pt).

A distribuição indireta *offline*, mais vocacionada para atingir o mercado externo, será efetuada através do estabelecimento de contratos com agências de viagens estrangeiras.

#### 10.1.4.4 Comunicação

A comunicação será mais centrada na comunicação comercial, focada no produto e na marca, e será desenvolvida em três fases distintas:

- A **primeira fase**, pré-abertura, de lançamento e início de atividade, terá como objetivo divulgar a sua inauguração e dar a conhecer as características e atributos do serviço.
- A **segunda fase**, nos primeiros dois anos de atividade, o objetivo será chamar a atenção do público-alvo, tornar conhecidos os serviços, estimular a compra e aumentar a visibilidade e notoriedade.
- A **terceira fase**, anos seguintes terão em vista a consolidação da imagem e aumento da notoriedade, o estímulo da compra, a fidelização e a diminuição da sazonalidade.

A definição da política de comunicação tem em consideração não só a comunicação externa bidirecional, mas também da comunicação interna. Uma política essencialmente baseada em

meios digitais e comunicação *online*, com menor custo e maior abrangência sem, no entanto, descuidar alguns meios mais tradicionais.

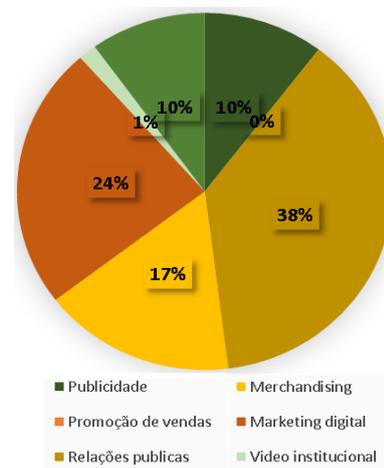
O orçamento de comunicação, para a primeira e segunda fases, será de 15% da previsão de vendas para o segundo ano, passando para 3% da previsão de vendas do ano seguinte a partir da terceira fase. A dotação orçamental depende do rigoroso acompanhamento e monitorização dos resultados atingidos de modo a proceder a ajustamentos em tempo útil. Com recurso a diversos meios de comunicação, conforme se poderá constatar plano de comunicação que consta do ponto Plano de implementação, procura-se desenvolver uma política de comunicação eficaz com baixo investimento e de fácil implementação.

### Orçamento Global de Comunicação

O valor total estimado para os três primeiros anos encontra-se distribuído conforme Fig.5.

Figura 5 - Orçamento de comunicação

| Orçamento de Comunicação   |                  |                 |                 |                  |
|----------------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
|                            | 1º Fase          | 2º Fase         | 3º Fase         | Total            |
| Publicidade                |                  |                 | 2 000,00        | 2 000,00         |
| Promoção de vendas         |                  |                 |                 | 0,00             |
| Relações publicas          | 5 750,00         | 750,00          | 750,00          | 7 250,00         |
| Merchandising              | 1 000,00         | 1 000,00        | 1 200,00        | 3 200,00         |
| Marketing digital          | 1 400,00         | 1 800,00        | 1 400,00        | 4 600,00         |
| Video institucional        |                  |                 | 300,00          | 300,00           |
| Gestão dos canais digitais | 1 920,00         |                 |                 | 1 920,00         |
| <b>Total</b>               | <b>10 070,00</b> | <b>3 550,00</b> | <b>5 650,00</b> | <b>19 270,00</b> |



#### 10.1.4.5 Pessoas

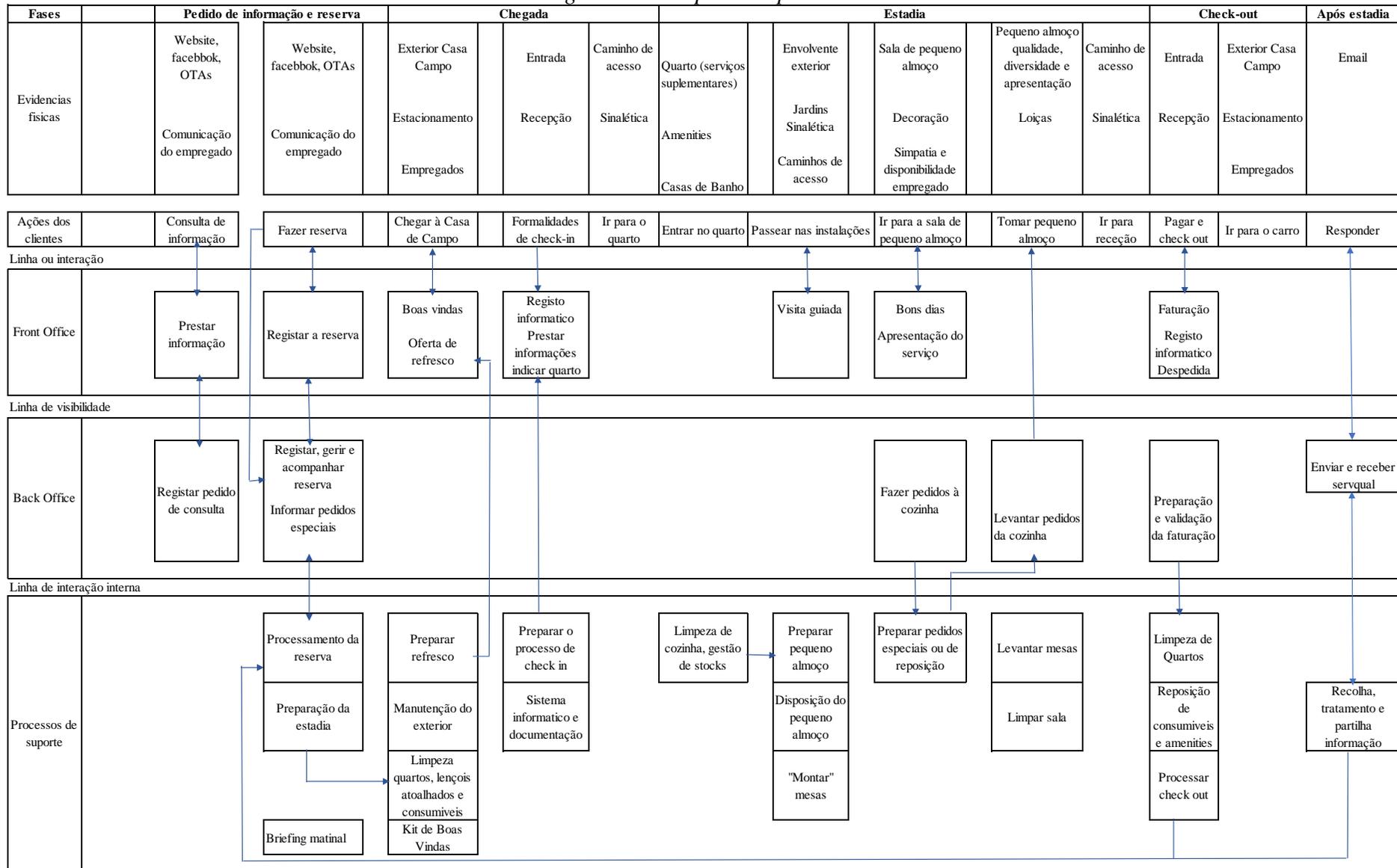
Conforme verificado ao longo do trabalho, este elemento do *marketing mix* é crítico e tem impacto direto na imagem, qualidade e performance dos serviços e na satisfação e fidelização dos clientes, sendo fonte de vantagem competitiva. Deste modo existirá uma grande preocupação na seleção, recrutamento, formação, motivação dos trabalhadores para que todos estejam empenhados em prestar um serviço de excelência. São competências essenciais e exigidas, a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal e a orientação para o cliente, assim como hospitalidade, simpatia, empatia, o empenho e a proatividade.

#### 10.1.4.6 Processo

Apesar de se prestar um serviço personalizado, é essencial definir processos e procedimentos standardizados que orientem a atuação das pessoas de modo a garantir o alinhamento estratégico, diminuir a variabilidade e aumentar a eficácia, eficiência e qualidade.

De seguida, na Figura 6, apresentamos o *blueprint* dos processos mais rotineiros.

Figura 6 – Blueprint do processo



O **processo de consulta e reserva**, *online* ou *offline*, integrados com o sistema de gestão PMS que contempla um sistema de informação tipo CRM, o que permite não só a correta gestão das reservas, como também fornece informação para a base de dados.

O **processo de *check-in***, preparado com antecedência e efetuado de forma eficiente através do PMS, de modo a que possa ser dado mais enfoque á conversa e interação com os hóspedes. O *Check-in* será a partir das 14 horas do dia de chegada e o *check-out* antes das 12 horas do dia de saída, são permitidos *early check-in* e *late check-out*, mediante informação antecipada e disponibilidade de alojamento, o que poderá implicar um custo adicional.

Os **processos de manutenção, limpeza e confeção dos pequenos-almoços**, são não só tarefa de rotina, mas são também desencadeados por ações dos hóspedes, exigindo uma comunicação fluida entre a equipa, que se apoia no PMS. Os pequenos-almoços serão servidos entre as 8h e as 11h

O processo de **monitorização da qualidade** cabe ao responsável pela área comercial que deve entre outras tarefas, enviar o questionário de satisfação dos clientes após estadia, tratar a informação, fazer o seu acompanhamento e partilhar os resultados com a equipa no *briefing*

#### 10.1.4.1 Evidências Físicas

A Casa de Campo Reflexos d`Alma será caracterizada por um ambiente rural e tranquilo com arquitetura contemporânea, com uma decoração minimalista onde a preocupação com qualidade, conforto e limpeza imperam.

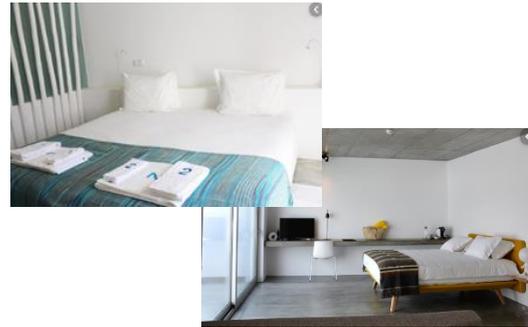


O *layout* pretende facilitar a circulação de hóspedes e funcionários, assim como o desenvolvimento de atividades de lazer e descanso. Os caminhos de acesso e ajardinados terão elementos decorativos rústicos, como talhas e carroças, e todo o *layout* de circulação entre zonas de estar comum terão em linha de conta a privacidade e o sossego.

Os quartos têm dimensões e características semelhantes, mas diferem pelo tema e cor que os caracteriza, procurando manter a simplicidade e a coerência da vida no campo.

A decoração interior procura criar espaços agradáveis ao nível técnico e funcional. Cada quarto terá há entrada uma árvore, de servirá para denominar e caracterizar o quarto, sendo o tema/cor conjugando com a abundância do branco, de forma a evocar o sentimento associado.

Ameixeira- Proteção, Beleza- Violeta  
Macieira: Amor e Eternidade - Vermelho  
Limoeiro: Otimismo e descontração- Amarelo  
Pereira – Saúde e esperança- Verde  
Amendoeira- Sabedoria, ternura- Rosa  
Oliveira: paz e segurança- Castanho  
Tangerineira: Alegria e vitalidade- Laranja



Fonte: Casa da Lupa e Casa de Azimute

Procurando dar um ambiente acolhedor e elegante, familiar e informal que apela à ligação com a natureza. Os quartos serão enriquecidos com obras de arte de um pintor local, como forma de exposição, promoção e divulgação dos artífices e artistas da comunidade.

## 10.2 Estratégia de Recursos humanos

Conforme referido nos 7 S da *Mackinsey* e abordado no tema Pessoas do marketing mix, o planeamento, recrutamento, seleção e motivação são aspetos de grande relevância.

Face à sazonalidade e a dificuldade de equilibrar a oferta com a procura, os promotores decidiram optar por uma equipa composta pelos seguintes elementos.

Os Proprietários serão responsáveis pelo funcionamento e o atendimento geral, estarão encarregues da receção e acomodação dos hóspedes.

O sócio gerente para além de anfitrião, é responsável pelos recursos humanos e manutenção.

A sócia gerente anfitriã, faz a gestão operacional da receção, limpeza e alimentação.

A gestão das plataformas *online*, efetuada inicialmente com auxílio de uma empresa externa, passará depois para a alçada da sócia e filho.

A negociação das parcerias e a organização e dinamização das atividades, será levada a cabo pelo sócio e filho.

Ao nível da organização de eventos e relações públicas, a equipa será reforçada com a integração da irmã da sócia, que também prestará auxílio na receção nas épocas de maior afluência.

Serão contratados, com um horário das 7h às 17h, com duas horas de almoço:

- ✓ Um caseiro, que trata da manutenção das áreas exteriores, agricultura e jardinagem.
- ✓ Uma empregada da limpeza, responsável pela preparação dos pequenos-almoços, limpeza e serviço de lavagem e passagem de roupa a ferro

Ambos com ensino básico, de origem local.

Após o primeiro ano e/ou sempre que se justifique, a equipa será reforçada com a contratação a termo certo, de mais um elemento.

## Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção da equipa será da responsabilidade do sócio gerente. O recrutamento será feito localmente, com base em recomendações e passa palavra no seio da comunidade, ou através do Centro de Emprego de Estremoz.

A contratação dos reforços para épocas de picos de afluência será feita com recurso a estagiários, a recrutar junto da Universidade de Évora que dispõe de curso de Turismo, com preferência por candidatos com domínio de línguas estrangeiras.

O processo de recrutamento terá por base a análise de perfis de competências e entrevista presencial, com enfoque nas competências e habilidades mencionadas no ponto Pessoas.

## Formação

A formação e valorização do capital humano é apanágio da empresa pelo que o investimento na formação contínua (formal e informal) é um requisito. Os conteúdos das formações incidirão sobre: segurança e higiene no trabalho, técnicas de receção e atendimento, primeiros socorros, tecnologias de informação e comunicação e línguas (francês, espanhol e inglês).

Para além de ser política da empresa, importa realçar a existência de legislação laboral que estabelece os requisitos de formação profissional (Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro e a Lei nº 14/2018 de 19 de março).

Tabela 9 - Custos com pessoal

| CCB | Custos com pessoal                | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|-----|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|     | <b>Remuneração base mensal</b>    |               |               |               |               |               |               |               |               |
|     | Caseiro                           | 700           | 710           | 720           | 730           | 740           | 750           | 761           | 772           |
|     | Empregada limpeza                 | 750           | 761           | 771           | 782           | 793           | 804           | 815           | 827           |
|     | Rececionista (reforço verão)      |               |               | 862           | 874           | 886           | 899           | 911           | 924           |
|     | <b>Custo remuneração mensal</b>   | <b>1 450</b>  | <b>1 470</b>  | <b>2 353</b>  | <b>2 386</b>  | <b>2 419</b>  | <b>2 453</b>  | <b>2 487</b>  | <b>2 522</b>  |
|     | <b>Remuneração base anual</b>     |               |               |               |               |               |               |               |               |
|     | Caseiro                           | 9 800         | 9 937         | 10 076        | 10 217        | 10 360        | 10 505        | 10 653        | 10 802        |
|     | Empregada limpeza                 | 10 500        | 10 647        | 10 796        | 10 947        | 11 100        | 11 256        | 11 413        | 11 573        |
|     | Rececionista (Reforço verão)***   |               |               | 3 017         | 3 059         | 3 102         | 3 145         | 3 189         | 3 234         |
| 632 | <b>Custo remuneração anual**</b>  | <b>20 300</b> | <b>20 584</b> | <b>23 889</b> | <b>24 223</b> | <b>24 563</b> | <b>24 906</b> | <b>25 255</b> | <b>25 609</b> |
| 635 | Seg. Social Empresa (23,75%)      | 4 821         | 4 889         | 5 674         | 5 753         | 5 834         | 5 915         | 5 998         | 6 082         |
| 245 | Seg. Social Trabalhador (11%)     | 2 233         | 2 264         | 2 628         | 2 665         | 2 702         | 2 740         | 2 778         | 2 817         |
| 638 | Subsidio Alimentação (4,77 €/dia) | 2 976         | 3 018         | 3 443         | 3 491         | 3 540         | 3 590         | 3 640         | 3 691         |
| 242 | IRS*                              | 4,4%          | 431           | 437           | 443           | 450           | 456           | 462           | 475           |
|     |                                   | 8,30%         | 872           | 884           | 896           | 909           | 921           | 934           | 961           |
| 636 | Seguro Acidentes Trabalho         | 465           | 471           | 478           | 484           | 491           | 498           | 505           | 512           |
| 638 | Formação                          |               | 250           | 254           | 300           | 304           | 308           | 313           | 317           |
|     | <b>Total Gastos com pessoal</b>   | <b>28 562</b> | <b>29 212</b> | <b>33 737</b> | <b>34 252</b> | <b>34 732</b> | <b>35 218</b> | <b>35 711</b> | <b>36 211</b> |

\* Taxa CIRS, 2 titulares sem dependentes

Valores em Euros

\*\* Considerados 14 meses

\*\*\* Considerados 3 meses e 6 dias de férias

### 10.3 Política Tecnológica

Será necessário um *software* de gestão integrado, certificado pela Autoridade Tributária e Aduaneira que satisfaça as necessidades identificadas no que diz respeito à gestão de reservas, faturação, processos e emissão de relatórios de gestão e auditoria, com integração com os canais de distribuição e comunicação digitais e que possibilite gestão da relação com o cliente. Foi escolhido um *Software Property Management System* (PMS), disponibilizado através da web sem necessidade de compra, integrado com um sistema *Business Intelligence* (BI), tipo CRM que permita a recolha e tratamento de informação de clientes.

- ✓ A aplicação Roomracconn que inclui motor de reservas e gestão de canais, com valor mensal de 110,00€.
- ✓ O CRM, *Freshsales* com um custo mensal de 25€, ambos pagos anualmente.
- ✓ O recurso a *Online Surveys*, como meio de controlo de qualidade

Ao nível de *hardware* está previsto o investimento num servidor central, dois computadores e uma impressora.

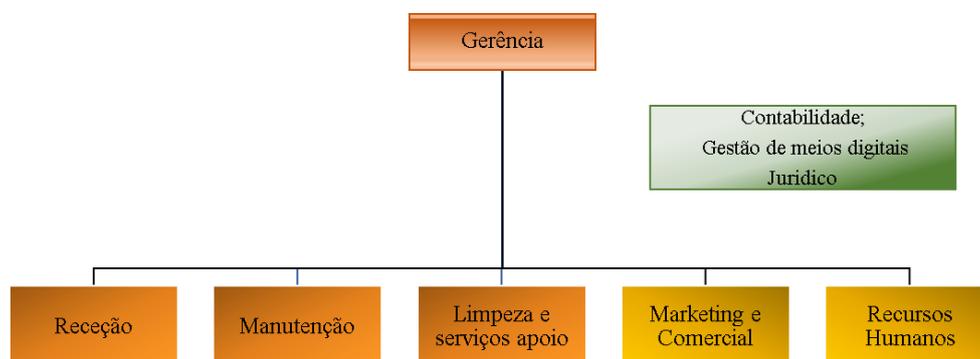
A contratação de serviços de comunicação com pacote tv, net e voz, que permita o acesso *wireless* nos dois volumes edificados (quartos e áreas comuns), através de *routers*.

Eletrodoméstica classe energética A++, sistema de iluminação led e painéis solares para produção de energia e para aquecimento de águas.

### 10.4 Estrutura Organizacional

Sendo uma microempresa de cariz familiar e estrutura organizacional simples, conforme realçado nos 7 S da *Mackinsey* é representada por dois níveis, conforme Fig. 7 que se segue.

Figura 7 - Organograma



Apesar da polivalência dos recursos, a estrutura horizontalizada, foi representada tendo em consideração as diferentes funções uma vez que se pretende implementar uma filosofia de funcionamento baseada numa organização do tipo burocracia profissional.

### **10.5 Modelo de Negócio**

Com recurso ao Mapa de Valor e Perfil dos clientes apresentados de seguida nas Figura 8 e Figura 9, foram definidas as propostas de valor que vão ao encontro do perfil dos clientes Rurais Ativos e Rurais Passivos. Após identificação dos objetivos, dores e ganhos dos segmentos procurou-se elencar as características do serviço que satisfazem as necessidades e desejos, superam expectativas e eliminam ou reduzem as emoções negativas e que constituem a entrega de valor ao cliente.

De seguida, com recurso ao *Business Model Canvas* do suíço Alexander Osterwalder apresenta-se o esquema representativo do modelo de negócio do projeto tendo por base as propostas de valor, a análise estratégica, definição da estratégia e políticas de implementação.

Figura 8 - Proposta de Valor segmento Rurais Ativos

Segmento Rurais Ativos

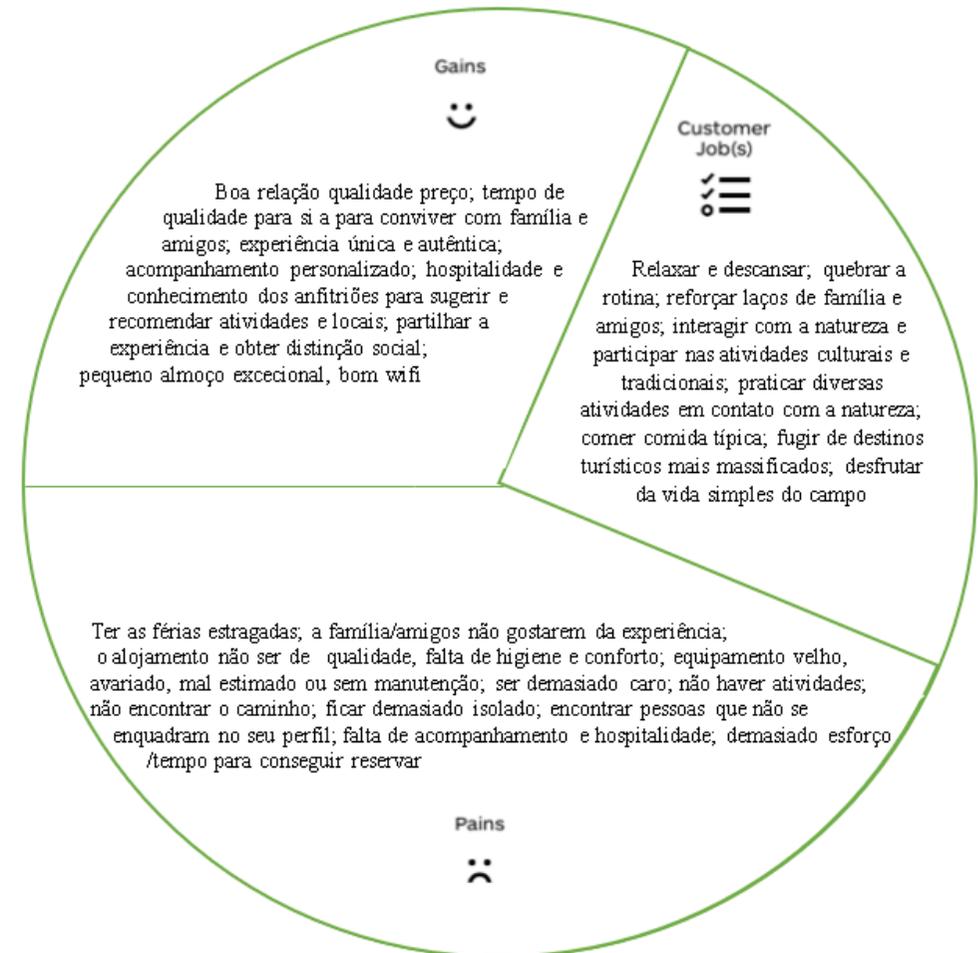
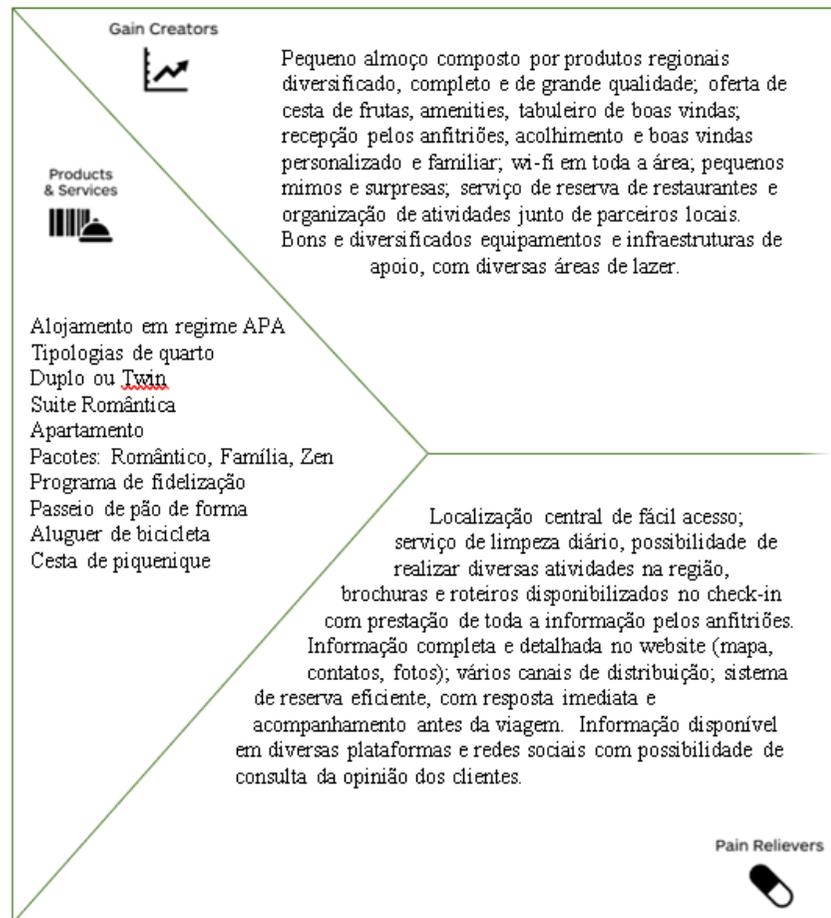


Figura 9 - Proposta de Valor segmento Rurais Passivo

Segmento Rurais Passivos

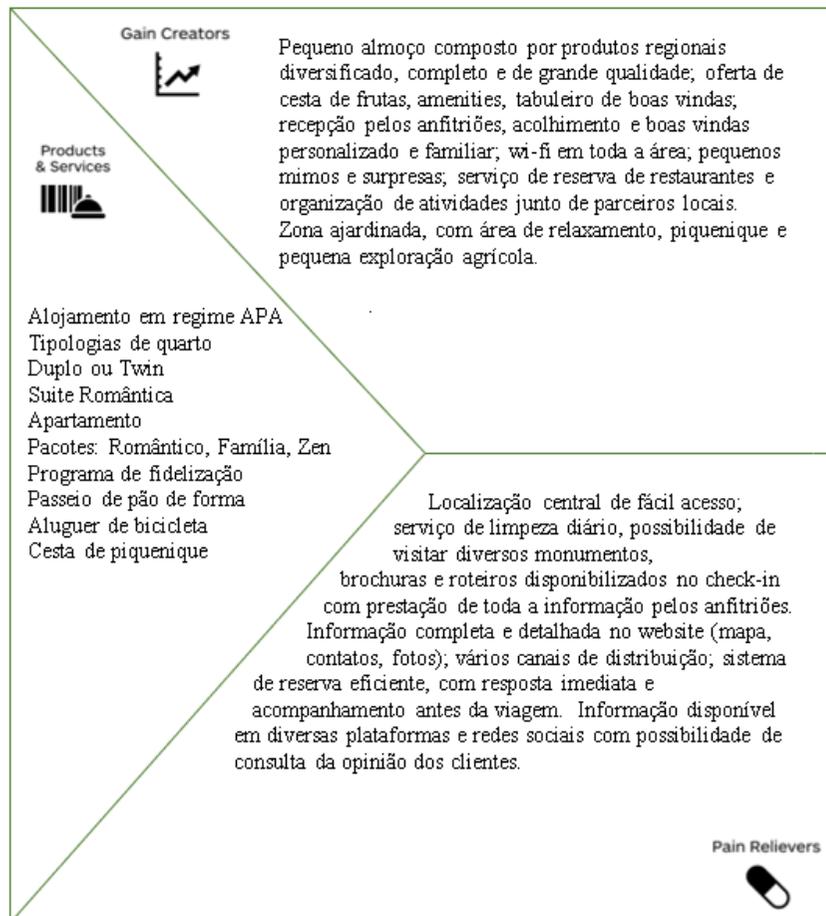


Figura 10 - Modelo de Negócio Canvas

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
|  <p><b>Parcerias-chave</b></p>   |  <p><b>Atividades-chave</b></p>   |  <p><b>Proposta de valor</b></p>   |  <p><b>Relacionamento com o consumidor</b></p>  | <p><b>Segmentos de clientes</b></p>  |
| <p>Artistas e artesãos da região<br/>Associações de turismo e organismos públicos<br/>Gestor de meios digitais<br/>Fornecedor de Software</p>   | <p>Controlo Qualidade<br/>Hospitalidade<br/>Comunicação<br/>Gestão e operação de serviços<br/>Criação e gestão de conteúdos digitais<br/>Desenho de atividades e experiências<br/>Gestão de Clientes</p> | <p>Estabelecimento rural, com ambiente familiar descontraído, com qualidade, hospitalidade e atenção personalizada.<br/>Numa região repleta de locais de interesse, costumes, tradições, monumentos e história.</p>  | <p><b>Assistência pessoal dedicada:</b><br/>Hospitalidade nas instalações<br/>Celebrações e eventos<br/>Programa de fidelização<br/>Contato permanente nas redes sociais e por email</p>   | <p>Rurais Passivos</p>  |
| <p>Empresas de entretenimento da região</p>   |  <p><b>Recursos-chave</b></p>   | <p>Um refúgio tranquilo, onde “não se passa nada”, repousante e revigorante. Pack Zen</p>  |  <p><b>Canais</b></p>   | <p>Rurais Ativos</p>  |
| <p>Empresas de entretenimento da região</p>   | <p>Recursos Humanos<br/>Qualidade e conforto das instalações<br/>Proximidade com a natureza<br/>Recursos turísticos da região<br/>Webmail</p>  | <p>Local onde o tempo pára para dar atenção ao que a vida tem de melhor, conviver com amigos e passar o tempo com a família e viver experiências únicas, quebrar a rotina e participar num diversificado leque de atividades.<br/>Pack família, Pack Romântico</p> | <p>Websites, redes sociais, telefone, mail, newsletter, colaboradores, agências viagens, OTAs/CRs</p>  |   |
|  <p><b>Custos</b></p> <p><b>Fixos:</b><br/>Custos de Gestão (Contabilidade)<br/>Manutenção e limpeza das instalações<br/>Salários Colaboradores<br/>Amortizações<br/>Manutenção sistemas de informação<br/>Internet e gestão de canais digitais<br/>Licenças, seguros e impostos</p> <p><b>Variáveis:</b><br/>Energia e água<br/>Pequenos Almoços<br/>Custos com eventos e parcerias<br/>Custos com marketing e promoções</p> |  |  | <p><b>Fontes de Receltas</b></p>  <p>Venda de hospedagem<br/>Packs promocionais<br/>Venda de artesanato<br/>Venda de vinho, azeite e doçaria<br/>Aluguer de bicicleta e passeios de pão de forma<br/>Cesta de piquenique, aluguer de berço e disponibilização de cama extra<br/>Pedidos especiais para tours ou atividades a organizar</p> |   |

Fonte: Elaboração própria, baseado em Osterwalder & Pigneur

Rurais Passivos

Rurais Ativos

Ambos segmentos

## **11. REQUISITOS DE IMPLEMENTAÇÃO**

O terreno a adquirir para construção da casa de campo é, de acordo com o Plano Diretor Municipal da Câmara Municipal de Estremoz um terreno agrícola, no qual está autorizada a construção de 500 m<sup>2</sup>. É condição para a concretização do negócio que já exista licença de construção do projeto. Após a construção será necessário solicitar à Câmara Municipal de Estremoz a vistoria e licença de habitação, pois de acordo com a legislação em vigor o licenciamento para turismo em espaço rural só pode ser concedido a edificação existente.

Os promotores irão realizar capital no valor de 110.000,00€, de modo a que a empresa possa adquirir o terreno e financiar 25% da obra de edificação, sendo fundamental a obtenção de financiamento para restantes 75% da construção.

A definição da capacidade instalada do projeto está condicionada não só aos 500 m<sup>2</sup> de construção definidos pelo PDM, mas também o seu *layout* está limitado pela recente legislação<sup>3</sup> que obriga a que a edificação só possa ser implantada, a uma distância ao extremo da propriedade de uma faixa de proteção nunca inferior a 50 m.

## **12. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

O plano de implementação do projeto enumera as atividades relevantes para a concretização do projeto, sendo de realçar que no mesmo constam as áreas de ação definidas na estratégia competitiva:

**Ação I-** Desenvolvimento de um produto estruturado

**Ação II-** Desenvolvimento de cooperação estratégica e parcerias, ao nível da ampliação do produto e da comunicação

**Ação III** – Plano de comunicação digital e tradicional agressiva

**Ação IV-** Implementação de um sistema de marketing relacional

**Ação V-** Adoção de um modelo de negócio que permita trabalhar com eficiência para reduzir custos operacionais sem pôr em causa a qualidade

O detalhe e intervenientes responsáveis, tem vindo a ser exposto ao longo do trabalho, pelo que de seguida serão elencadas as diferentes etapas:

- 1. Análise de viabilidade e tomada de decisão**
- 2. Compra do terreno, escritura (45.000,00€ + 3.780,00€)**
- 3. Constituição de uma sociedade por quotas, com CAE 55202, 55201, 93293, pelos promotores do projeto, na Empresa na Hora (ENH) (390,00€)**
- 4. Construção e apetrechamento da Casa de Campo**

---

<sup>3</sup> Decreto-Lei n.º 14/2019 Art.º 16, n.º4 alínea a)

- 5. Aquisição e instalação de *software* de gestão integrada**
- 6. Recrutamento, seleção do pessoal**
- 7. Realização de parcerias com operadores turísticos e promotores de espetáculos;**
- 8. Instalação e parametrização de CRM**
- 9. Plano de Comunicação** (infra na Tabela 10 – Plano de Comunicação)
  - 9.1 Calendarização (2020-2022) (infra na Figura 11)

A atividade relacionada com a candidatura e obtenção de subsídios não está contemplada pois a realização do projeto não está dependente da sua concretização. De qualquer modo importa realçar que iremos candidatar-nos aos fundos e linhas de crédito do Portugal 2020 e IAPMEI, nomeadamente aos relativos a apetrechamento e energias renováveis.

O Diagrama de *Gantt* (Figura 12) que se apresenta a seguir ao cronograma do Plano de Comunicação, representa o planeamento da implementação do projeto.

Tabela 10 – Plano de Comunicação

| Meios              | Alvo   | Objetivos  | Ações  | Orçamento  | Avaliação  |
|--------------------|--|--|--|--|--|
| Publicidade        | Consumidor                                   | Dar a conhecer e divulgar a existência da casa de campo e suas características, para despertar a vontade de conhecer | Anúncios em revistas da especialidade: Volta ao Mundo, Fugas, Vida & Viagens, Boa Cama Boa Mesa, revista turismorural (Espanha), <i>the telegraph-travel solutions</i> (Inglaterra)  | 2.000,00€/Ano  | Cobertura do alvo: n° de pessoas expostas; Taxa de transformação em pedidos de informação. |
| Promoção de Vendas | Iniciador, comprador, decisor e consumidor   | Levar a experimentar   | Campanha de promoção nos primeiros 3 meses. Alojamento com 15% de desconto.  | Custo associado à diminuição de lucro. O custo dos brindes está contemplado no orçamento de <i>merchandising</i> | Rendibilidade, Taxa de participação  |
|                    |  | Divulgar, levar a experimentar e diminuir a sazonalidade   | Descontos de 5%, em época baixa para estadias de mais de 2 noites, durante a semana.   |  |  |
|                    |  | Divulgar, levar a experimentar e diminuir a sazonalidade, alavancar a notoriedade no seio da comunidade              | Criar pacotes de alojamento + atividades ou restaurantes, com parceiros locais, com redução no preço total de 5%   |  |  |
|                    |  | Diminuir a sazonalidade, aumentar envolvimento com o consumidor  | Criar programas especiais em épocas com menor ocupação (Carnaval, dia dos Namorados, dia do pai, dia da mãe, Páscoa, aniversário, FIAPE, festas da região), com oferta de brinde alusivo ao tema onde conste a imagem de marca da casa de campo. |  |  |
| Força de Vendas    | Decisor, comprador e consumidor              | Informar, posicionar, fidelizar, promover, incentivar a experimentação e vender                                      | Os trabalhadores transmitem a imagem e valores da empresa, e desempenham uma função de vendas através da recomendação de realização de atividades e divulgação do alojamento.  | Custos de recursos humanos   | Taxa transformação: Consulta/vendas; Vendas  |
| Merchandising      | De acordo com ações enumeradas anteriormente | Maior visibilidade, sedução  | Produção de amenities, vinho e azeites com rótulo da casa de campo, brindes temáticos. Produção de brochuras, roteiros e documento informativo sobre serviços e atividades a disponibilizar nos quartos  | €1.000,00.   |  |

As ações de promoção de vendas serão realizadas mediante avaliação da taxa de ocupação, e a sua repetição depende da avaliação de resultados, antes e após campanha.

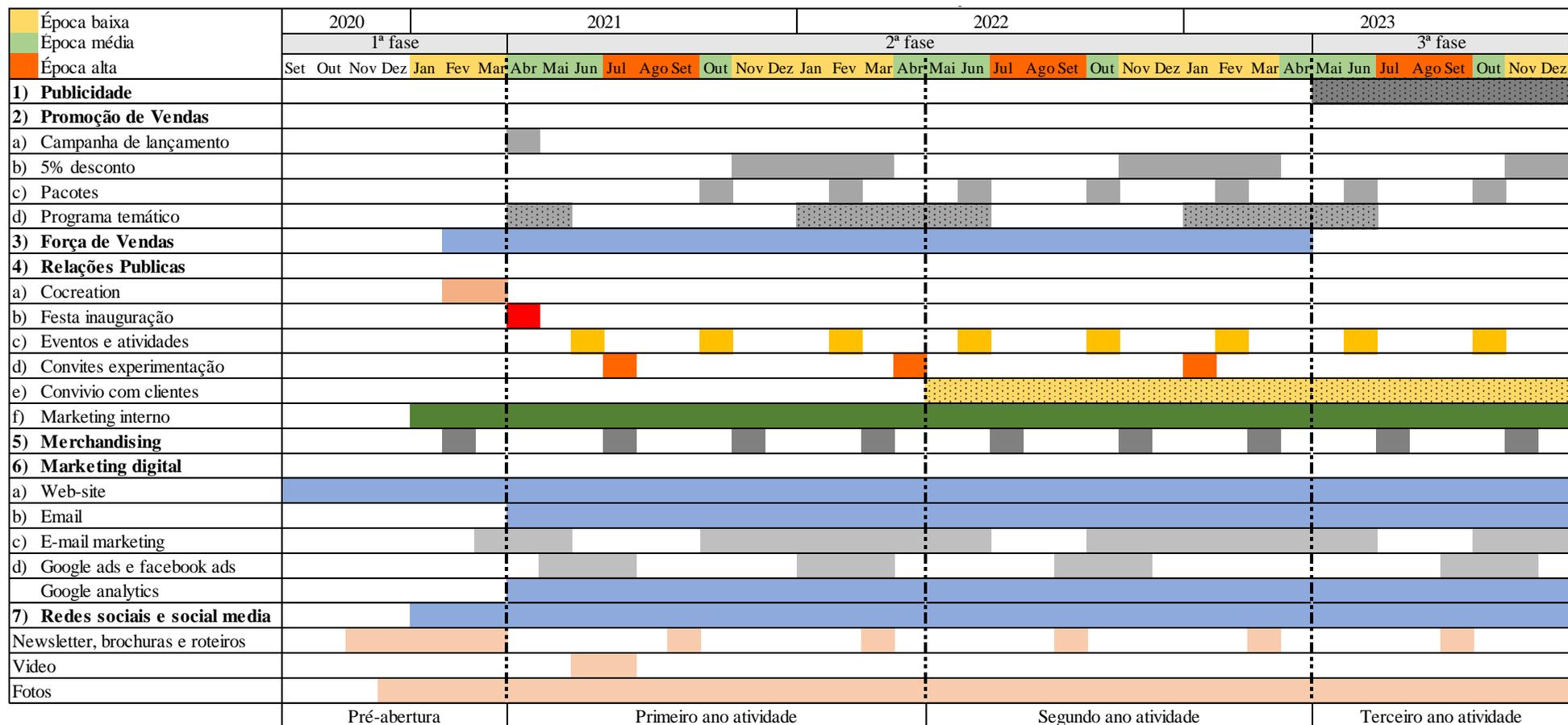
| Meios             | Alvo   | Objetivos  | Ações  | Orçamento   | Avaliação  |
|-------------------|--|--|--|---|--|
| Relações Públicas | Iniciador, comprador, decisor e consumidor     | Testar e incentivar à cocriação e apresentação de sugestões  | Promover estadias de experimentação e teste para “afinar” os processos e melhorar os serviços.   | Custo operacional das estadias oferecidas   | Quantidade <i>press releases</i> positivas, menções nos meios de comunicação social, <i>posts</i> nas redes sociais, convites para participações em feiras ou eventos da região e/ou do turismo. |
|                   | Influenciadores e comunidade                   | Divulgação e apresentação da abertura da casa de campo, desenvolver uma relação de proximidade com organismos públicos da região e do turismo, comunidade, jornalistas e <i>bloguers</i> . | Organização da festa de inauguração, com almoço de convívio para apresentação da casa de campo e participação de artistas e músicos. Com oferta de uma garrafa de vinho ou azeite com rótulo da marca  | 5.000€, Brinde considerado no custo do <i>merchandising</i>   |  |
|                   | Consumidores e clientes potenciais, comunidade | divulgar, fidelizar, levar a experimentar, diminuir sazonalidade, aumentar notoriedade   | Realização de eventos e atividades. Exposições de artistas locais, provas de vinho, noites de fado ou jazz. Organização de atividades em parceria com outras unidades de TER e empresas locais, num rodeo de atrativos que cada um tem para oferecer.                        | Custo dos consumos das provas de vinho (250,00€), os artistas não têm caché são conhecidos dos promotores |  |
|                   | Influenciadores                                | Informar, aumentar a notoriedade e credibilidade   | Marketing <i>one-to-one</i> junto de jornalistas, <i>bloguers</i> ou figuras públicas no sentido de convidá-los a usufruir de uma noite na casa de campo, de modo a incentivar o passa palavra positivo e a publicação de reportagens, artigos e posts sobre a casa de campo | Custo operacional das estadias oferecidas   |  |
|                   | Os melhores clientes que já visitaram a casa   | Fidelizar os clientes e promover uma maior dinâmica comercial e fortalecer a relação   | Convidar os clientes para visitar à casa de campo e usufruir de uma tarde de convívio, realçando o cunho familiar e relação de proximidade que se pretende manter com os nossos clientes.  | Custo operacional equivalente a um subsídio de alimentação dos funcionários                               |  |
|                   | Trabalhadores                                  | Marketing interno, envolvimento e partilha de ideias. Consolidação da imagem e promoção do espírito de equipa  | Briefing diário; Reunião mensal para debater sugestões e incentivar a partilha de ideia; Almoços comemorativos de Natal e Páscoa e lanches de aniversário  | 500€/Ano  |  |

A divulgação das ações de relações públicas será efetuada com recurso a outros meios de comunicação como: *website* institucional, redes sociais, do envio de *e-mails* aos hóspedes que constam na base de dados de clientes e divulgação nas consultas e pedidos de informação de potenciais clientes.

| Meios                     | Alvo  | Objetivos  | Ações   | Orçamento   | Avaliação  |
|---------------------------|---|--|---|---|--|
| Marketing digital         |   |  |   |   |  |
| Website                   | Todos   | dar a conhecer, levar a experimentar, reforçar posicionamento, promover a interação e alavancar a relação com atuais e potenciais clientes | Construir um <i>website</i> , em Português, Inglês e Francês, adaptado a diversas plataformas e dispositivos ( <i>desktop</i> , <i>tablet</i> ou <i>smartphone</i> ) com várias funcionalidades e de utilização, intuitiva, rápida e fácil. | 5.000,00€ + 75€ mensal (manutenção)   | nº de visitas, tempo médio de visitas, nº de reservas concretizadas via <i>website</i> , nº de contas/perfis de clientes criadas |
|                           |   |  | O <i>website</i> irá permitir a criação de conta pessoal do utilizador para efetuar a gestão da sua reserva e ficar registado na comunidade da casa de campo.   |   |  |
|                           |   |  | O recurso a SEO será parte integrante do <i>website</i> como forma de melhorar o posicionamento da nossa página nas primeiras duas páginas da pesquisa  |   |  |
| E-mail                    |   | Estabelecer relação com clientes potenciais, aprofundar a relação com clientes atuais, aumentar a confiança, credibilidade e fidelização.  | Responder a todos os pedidos de consulta, enviar <i>emails</i> de confirmação, notificações e alertas, questionar preferências e pedidos especiais, enviar inquéritos de satisfação, mensagens de felicitação...                            | sem custo, produção interna   |  |
| E-mail Marketing          | Informar e divulgar ofertas, programas e atividades | Envio de <i>mails</i> e <i>newsletter</i>  | custo médio mensal de 50€, de acordo com as campanhas e promoções.  | Relatórios das ferramentas de e-mail marketing. (nº visualizações e taxa de adesão)   |  |
| Google ads e Facebook ads | Dar visibilidade à marca                            | Criar publicidade <i>online</i> .  | Pay per click, (valor máx. mensal de 400€ (orçamentadas 3 ações por ano)  | Os relatórios do <i>Google Analíticas</i> para avaliar a performance e eficácia da campanha ( nº. de cliques, taxas de visualização, o número de visitas, a sua origem etc. |  |

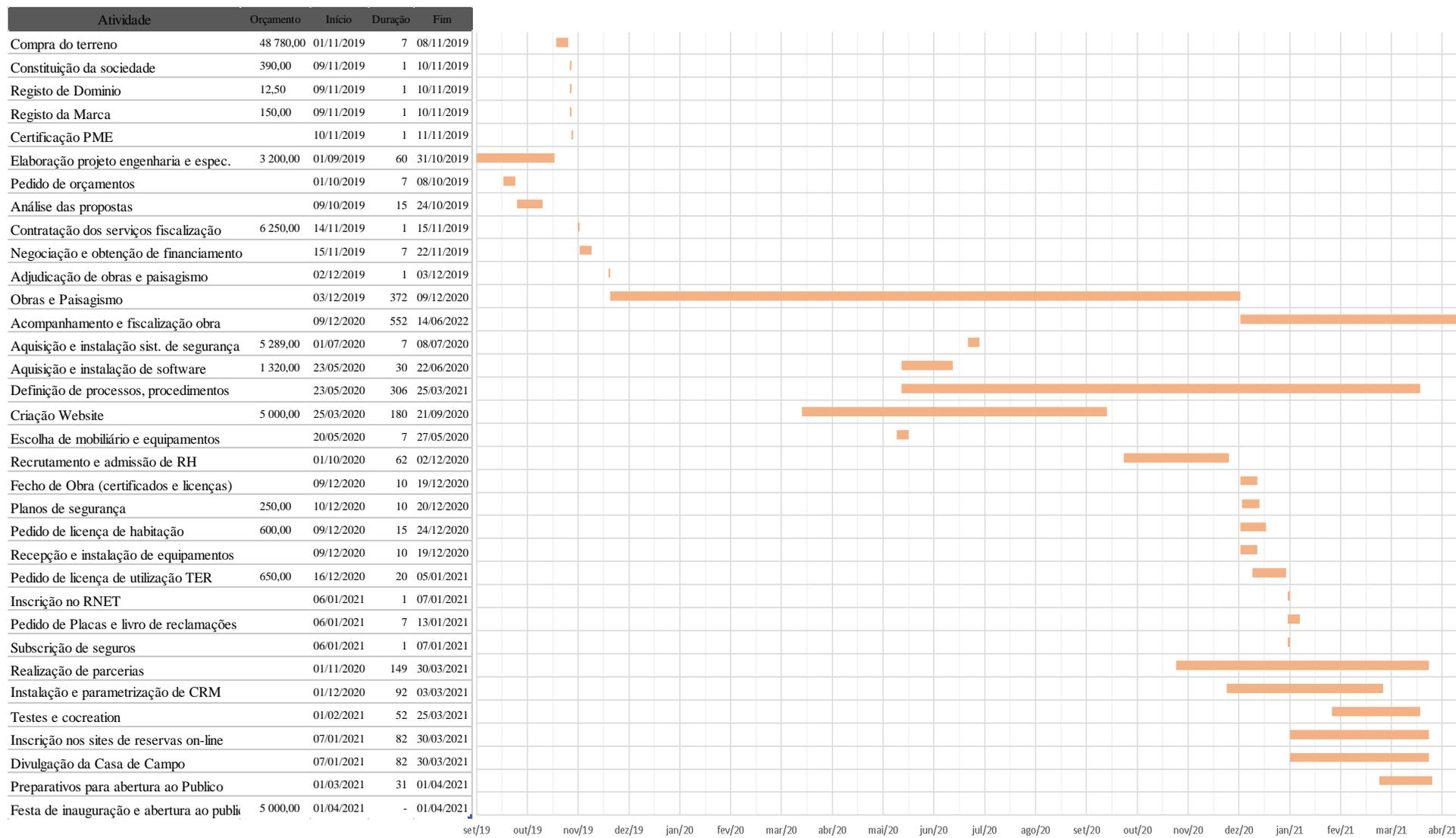
| Meios   | Alvo  | Objetivos  | Ações  | Orçamento                            | Avaliação   |
|---|-------|--|--|--------------------------------------|---|
| Redes Sociais e Social Media  |       |  |  |                                      |   |
| Facebook, GooglePlus e Instagram  | Todos | Dar visibilidade, estabelecer relação de proximidade, gerar passa-palavra positivo, promover a interação | Criar conta de <i>Facebook</i> , <i>GooglePlus</i> e <i>Instagram</i> , permitindo a partilha de fotos e vídeos, informações, campanhas e postar críticas e sugestões. | Sem custo, produção interna          | Número de <i>posts</i> por dia, número de seguidores, número <i>likes</i> |
| Youtube   |       | Divulgação, envolvimento, levar a experimentar   | Criar filme institucional que divulgue as características, serviços e ambiente da casa de campo e/ou filmes promocionais dos eventos                                   | 300€ produção de vídeo institucional | Número de visualizações, nº de <i>likes</i>                               |
| Ao marketing direto e digital está ainda associado o custo de gestão e manutenção da base de dados de clientes  |       |  |  |                                      |   |
| Meios   | Alvo  | Objetivos  | Ações  | Orçamento                            |   |
| Elaboração de Newsletter  | todos | Fidelizar clientes e dar notoriedade à marca   | Criar uma Newsletter em formato digital, com atualização semestral.  | Sem custo, produção interna          |   |
| Elaboração do vídeo institucional   |       | Divulgação, despertar vontade de experimentar, fortalecer imagem e posicionamento                        | 300 €  |                                      |   |
| <p><b>Vídeo institucional:</b> Trabalhar a imagem de modo a realçar o posicionamento, as características e os benefícios distintivos da casa de campo.</p> <p><b>Mensagem:</b> Deve conter uma componente racional e emocional, transformando clientes potenciais em clientes satisfeitos.</p> <p><b>Objetivo:</b> Comunicar de forma clara o que a casa de campo tem para oferecer, realçando as instalações, envolvente e o seu ambiente rural familiar e repousante;</p> <p><b>Alvo</b> segmento <b>Rurais Passivos; Mensagem - Desfrutar da natureza (sons e ambiente) e relaxar</b></p> <p><b>Objetivo:</b> Despertar a vontade de vivenciar as experiências oferecidas, acrescentando às imagens da envolvente, a satisfação, alegria e convívio dos clientes que usufruem das diferentes “atividades”;</p> <p><b>Alvo</b> segmento <b>Rural Ativo; Mensagem - Usufruir do que a vida tem de melhor</b></p> <p><b>Conceito criativo:</b> 3 spots institucionais que contam uma história,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução: <ul style="list-style-type: none"> <li>- O desejo de fugir da agitação (marido) e rotina (mulher),</li> <li>- A vontade de ter um fim de semana romântico</li> <li>- A vontade de conhecer novos lugares e fazer coisas diferentes</li> </ul> </li> <li>• Desenvolvimento: O prazer de chegar à casa de campo e tudo o que de bom ela tem para resolver todos os problemas e satisfazer todos os desejos.</li> <li>• Conclusão: O resultado de uma estadia, no Reflexos d'Alma, demonstração do estado de espírito, a satisfação e boa imagem dos hospedes, que de regresso a casa sonham em voltar</li> </ul> <p>O vídeo será divulgado nos meios referidos anteriormente.</p> |       |  |  |                                      |   |

Figura 11 - Calendarização do plano de comunicação



 Atividade esporádica, a realizar num qualquer dia do mês

Figura 12 – Cronograma de implementação



### **12.1 Monitorização e controlo**

A monitorização e controlo da implementação do projeto tem associado não só o cumprimento do cronograma, especialmente no que diz respeito às atividades de construção civil e fornecimentos de terceiros, mas também e acima de tudo quanto à prossecução da estratégia e alcance dos objetivos traçados.

O primeiro a ser controlado por intermédio de reuniões de obra, de acordo com o cronograma de trabalhos proposto pelo construtor civil, com ajuda do fiscal de obra.

O segundo através da elaboração de BSC (*Balanced scorecard*) para as diferentes funções, este instrumento permite não só acompanhar e monitorizar o alcance dos objetivos traçados, mas também garantir o alinhamento estratégico entre todos, elaborado tendo por base o Mapa estratégico, representado na Figura 13 que se segue.

O *Balanced scorecard* corporativo elaborado (Figura 14), deverá ser a base a partir do qual se devem derivar os restantes BSC das funções operacionais, de acordo com os objetivos sobre sua responsabilidade e sobre os quais detêm poder de atuação.

A gestão corrente deve proceder ainda ao controlo orçamental e análise de desvios de forma a aferir as suas causas, corrigi-las e voltar a planificar. Esta análise permite também conhecer os custos de produção dos diversos serviços e sua evolução, a rentabilidade por cliente e a evolução dos indicadores de gestão.

Figura 13 - Mapa Estratégico

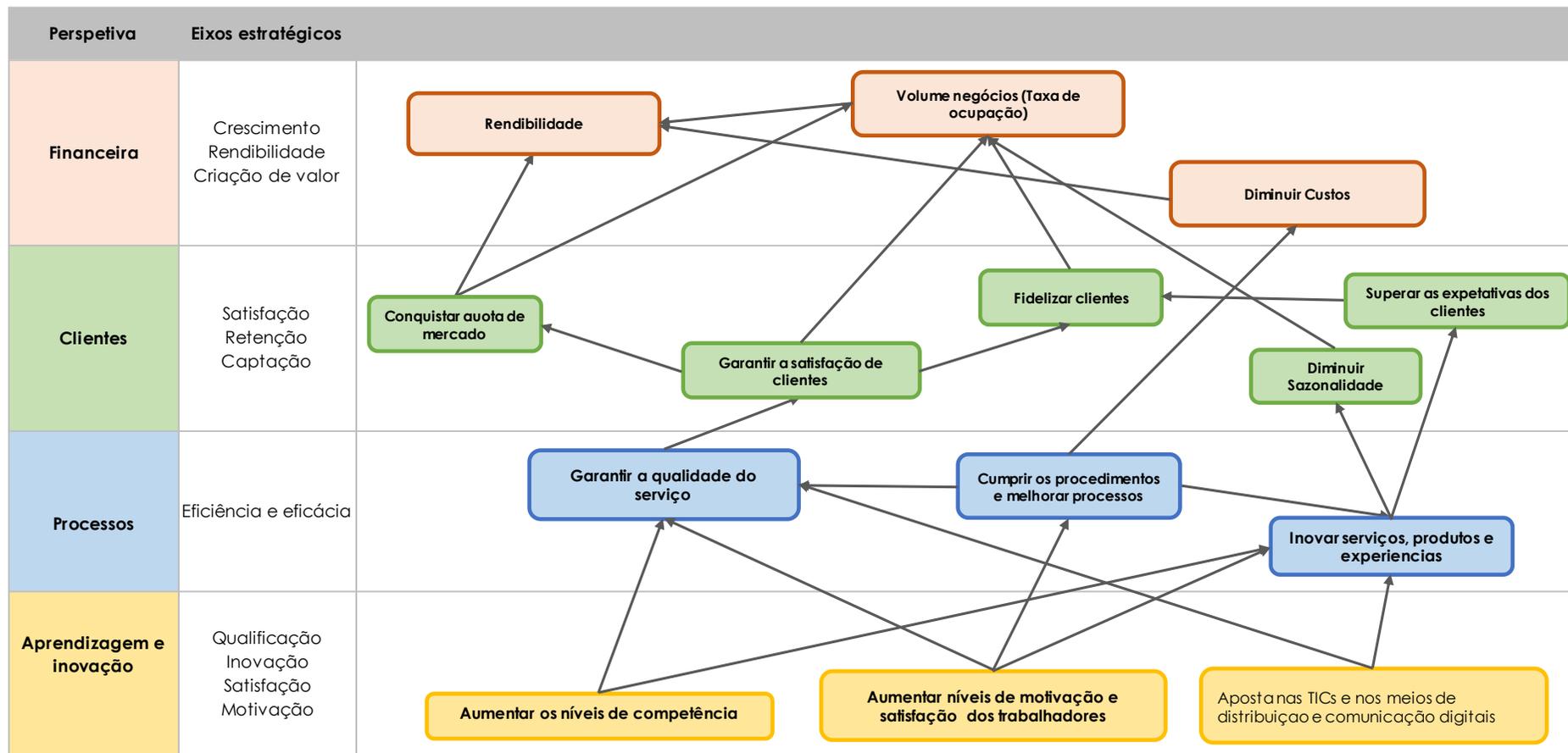


Figura 14 - Balanced scorecard

| Perspetiva                        | Peso persp.                      | Objetivos estratégicos | Peso obj.                                | Indicadores | Unid medida                | Peso indic.                                | Fórmula de cálculo | Fonte dos dados              | Base incidência | Meta  | Realizado | Cumprimento | Score obj. | Score persp. | Score estratégia |
|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------|--|-------------|----------------------------|--|--------------------|------------------------------|-----------------|-------|-----------|-------------|------------|--------------|------------------|
| <b>40%</b>                        |                                  |                        |  |             |                            |  |                    |                              |                 |       |           |             |            |              |                  |
| <b>Financeira</b>                 | Volume de Negócio                | 40%                    | Taxa Ocupação                            | %           | 100%                       | Nº quartos ocupados/º quartos disponível   | PMS                |                              |                 | 40%   | 37%       | 93%         | 93%        | 96%          | 105%             |
|                                   |                                  |                        | RevPar                                   | €           | 35%                        | Tarifa média*tx ocupação                   | PMS                |                              | 120             | 102   | 85%       |             |            |              |                  |
|                                   | Rendibilidade                    | 30%                    | ROI                                      | %           | 30%                        | RL/Ativo                                   |                    | 15%                          | 17%             | 113%  | 101%      |             |            |              |                  |
|                                   |                                  |                        | ROE                                      | %           | 35%                        | RL/Cap.pp                                  | Programa contab.   | 20%                          | 21%             | 105%  |           |             |            |              |                  |
|                                   | Diminuir Custos                  | 30%                    | Gastos Operacionais/EBIT                 | %           | 50%                        | Gastos Operacionais/EBIT                   |                    | 15%                          | 10%             | 150%  | 96%       |             |            |              |                  |
|                                   |                                  |                        | GAO                                      | %           | 50%                        | MG BRUTA/EBIT                              |                    | 1%                           | 2%              | 42%   |           |             |            |              |                  |
| <b>30%</b>                        |                                  |                        |  |             |                            |  |                    |                              |                 |       |           |             |            |              |                  |
| <b>Clientes</b>                   | Conquistar quota de mercado      | 5%                     | Nº de dormidas                           | unid        | 60%                        | nº dormidas                                | PMS                |                              |                 | 1 200 | 1 000     | 83%         | 82%        | 107%         | 105%             |
|                                   |                                  |                        | Crescimento do volume de negócios        | %           | 40%                        | $((VN N - VN N-1)/VN -1)*100$              | PMS                |                              | 10%             | 8%    | 80%       |             |            |              |                  |
|                                   | Garantir satisfação dos clientes | 30%                    | Índice de satisfação global dos clientes | Classif.    | 100%                       | Resultado do Servqual                      | Online survey      | Excelente                    | Excelente       | 100%  | 100%      |             |            |              |                  |
|                                   |                                  |                        | Fidelizar Clientes                       | 15%         | Nº de clientes do programa | unid                                       | 30%                | Nº Clientes inscritos ativos | Website         | 200   | 110       | 55%         | 122%       |              |                  |
|                                   | Nº de repetições estadia         | unid                   |  |             | 70%                        | Nº de revisitantes                         | PMS                | 100                          | 150             | 150%  |           |             |            |              |                  |
|                                   | Diminuir sazonalidade            | 35%                    | Taxa de adesão dos pacotes               | %           | 40%                        | Venda de pacote/Venda Total                | PMS                | 25%                          | 30%             | 120%  | 101%      |             |            |              |                  |
|                                   |                                  |                        | Índice de sazonalidade                   | %           | 60%                        | $\Sigma$ Ocupação Jul a Set/Ocupação anual | PMS                | 35%                          | 40%             | 88%   |           |             |            |              |                  |
|                                   | Superar expectativas             | 15%                    | Avaliação excecional                     | Avaliação   | 70%                        | Análise das avaliações OTAs                | Website OTAs       | Excelente                    | Excelente       | 100%  | 130%      |             |            |              |                  |
| Afluência ao site e redes sociais |                                  |                        | unid                                     | 30%         | Estatística de afluência   | Plataformas                                | 100000             | 200000                       | 200%            |       |           |             |            |              |                  |

| Perspetiva                     | Peso persp.  | Objetivos estratégicos                                      | Peso obj.  | Indicadores   | Unid medida | Peso indic.                                      | Fórmula de cálculo                          | Fonte dos dados                         | Base incidência | Meta  | Realizado | Cumprimento | Score obj. | Score persp. | Score estratégia |
|--------------------------------|--|---|--|---|-------------|--|---|---|-----------------|-------|-----------|-------------|------------|--------------|------------------|
| <b>Processos</b>               | <b>20%</b>   |   |  |   |             |  |   |   |                 |       |           |             |            |              |                  |
|                                |  | Garantir a qualidade do serviço                             | 50%  | Índice de satisfação global dos clientes              | Classif.    | 100%   | Resultado do Servqual                       | Online survey                           |                 | 5     | 5         | 100%        | 100%       | 128%         |                  |
|                                |  | Cumprir procedimentos e melhorar processos                  | 25%  | Nº de não conformidades detetadas ou reportadas       | unid        | 40%  | Nº de não conformidades                     | Livro de reclamações e folha de serviço |                 | 2     | 1         | 200%        | 160%       |              |                  |
|                                |  | Inovar serviços, produtos e experiências                    | 25%  | Nº de iniciativas de melhoria                         | unid        | 60%  | Ações de melhoria implementadas com sucesso | Manual Processos                        |                 | 12    | 16        | 133%        | 150%       |              |                  |
|                                |  |   | nº de iniciativas lançadas com sucesso                                     | unid  | 100%        | Nº iniciativas com taxa de adesão superior a 50% | PMS   |   | 4               | 6     | 150%      | 150%        |            |              |                  |
| <b>Aprendizagem e inovação</b> | <b>10%</b>   |   |  |   |             |  |   |   |                 |       |           |             |            |              |                  |
|                                |  | Aumentar níveis de competência                              | 35%  | Nº médio de horas de formação por colaborador por ano | Horas       | 100%   | Nº Médio De Horas De Formação               | Programa da formação                    |                 | 40    | 44        | 110%        | 110%       | 95%          |                  |
|                                |  | Aumentar níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores | 30%  | IPM   | Valor       | 50%  | Resultado Do Teste (% acima do padrão)      | Teste IPM                               |                 | 30%   | 30%       | 100%        | 89%        |              |                  |
|                                |  |   |  | Índice de satisfação                                  | Média       | 50%  | Resultado Do Inquérito (Escala 0 a 5)       | Inquérito                               |                 | 4,5   | 3,5       | 78%         | 84%        |              |                  |
|                                | Aposta nas TICs e nos meios de distribuição e comunicação digitais | 35%   | Montante investido em sistemas de informação e outros projetos de melhoria | EUR   | 40%         | Valor Do Investimento                            | Programa contab.                            |   | 5000            | 3 500 | 70%       | 84%         |            |              |                  |
|                                |  |   | % de projetos realizados com sucesso                                       | %   | 60%         | % de iniciativas Implementadas com sucesso       | Manual processos e PMS                      |   | 80%             | 75%   | 94%       | 84%         |            |              |                  |

### 13. PLANO DE CONTINGÊNCIA

Analisando as diferentes atividades e seu plano de implementação, é possível encontrar algumas situações que poderão atrasar o projeto ou inviabilizá-lo, o plano de contingências permite antecipar e preparar medidas de mitigação, de modo a ultrapassar contingências ou mitigar os seus impactos no projeto.

Tabela 11- Plano de contingência

| <b>Contingências</b>                              | <b>Consequências</b>   | <b>Medidas de mitigação</b>  |
|---|--|--|
| <b>Existência de marca ou domínio</b>             | Necessidade de alterar a marca   | Pesquisar antecipadamente a pré-existência de empresas com marcas semelhantes  |
| <b>Não obtenção de financiamento</b>              | Inviabiliza o projeto  | Aposta no ramo imobiliário para venda de terreno rural com licença de construção                                     |
| <b>Atraso nas obras e/ou fornecimentos</b>        | Adiamento da data de inauguração   | Necessidade de reajustar as datas do projeto em conformidade e elaborar nova análise estratégica                     |
| <b>Recrutamento e admissão de pessoal</b>         | Diminuição da capacidade de atendimento, perda de qualidade, perda de vendas | Limitar o número de reservas face à capacidade dos recursos humanos, aumentar horário de trabalho, contratar FSE     |
| <b>Não emissão de licença de habitação</b>        | Inviabiliza ou atrasa o projeto, aumento dos custos                          | Escrupuloso cumprimento do projeto aprovado pela câmara. Proceder às retificações necessárias                        |
| <b>Não emissão de licença de utilização TER</b>   | Inviabiliza o projeto  | Alteração da estratégia passando para o negócio imobiliário, para Alojamento local ou aluguer do espaço para eventos |
| <b>Impossibilidade de realizar parcerias</b>      | Diminuição da receita, degradação da imagem                                  | Necessidade de alterar posicionamento e ajustar a comunicação, assim como reavaliar os segmentos alvo                |
| <b>Avaliação negativa nos testes e cocreation</b> | Adiamento da inauguração   | Ajuste do modelo de negócio, reforço da equipa, realizar ações de formação   |

## 14. ANÁLISE VIABILIDADE

### 14.1 Pressupostos Gerais

Para a elaboração da análise de viabilidade foram considerados os seguintes pressupostos:

Tabela 12 - Pressupostos

| Unid. Monetária       | Euros  | Estado e out. entes Públicos         |        |
|-----------------------|--------|--------------------------------------|--------|
| Vida útil do projeto  | 8 Anos | PMR IVA (meses) <sup>4</sup>         | 5      |
| Ano 0                 | 2020   | PMP IVA (meses) <sup>5</sup>         | 3      |
| Ano início exploração | 2021   | PMP Seg. Soc (meses) <sup>6</sup>    | 1      |
| <b>Exploração</b>     |        | PMP IRS (meses) <sup>7</sup>         | 1      |
| PMR (dias)            | 0      | Seg. Social Empresa                  | 23,75% |
| PMP (dias)            |        | Seg. Social Trabalhador              | 11%    |
| Percíveis             | 7      | Taxa média retenção IRS <sup>8</sup> | 4,40%  |
| FSE                   | 30     | (2 titulares sem dependentes)        | 8,30%  |
| Out gastos            | 0      | IRC <sup>9</sup>                     | 21%    |
| DME (dias)            | 6      | Derrama Municipal Estremoz*          | 1,50%  |
|                       |        | IMI                                  | 0,32%  |

\*Se matéria coletável > 50.000 €

**Vida útil do Projeto:** Foi considerada uma vida útil do projeto de 8 anos tendo por base a vida útil do investimento em Mobiliário, vida física do item de maior investimento. As diferentes taxas de Iva e inflação tomadas em consideração na análise do projeto encontram-se no Anexo VIII - *Tabela 31*.

### 14.2 Venda de serviços

Para estimativa das vendas foram utilizados os dados relativos ao mercado TER em Estremoz (ponto 6.2.1.4) e informação recolhida junto dos concorrentes. A taxa média de ocupação do TER em Estremoz é de 23%, com uma taxa de sazonalidade de 33,9% (julho a setembro).

Assim, para o projeto considerou-se uma taxa de ocupação inferior à do mercado no primeiro ano, projetando-se a entrada em ano cruzeiro a partir do 3º ano com uma taxa média de ocupação de 40%, conforme definido nos objetivos específicos. Apesar de ligeiramente acima do mercado esta meta é concretizável pois de acordo com a análise da concorrência direta, a taxa média de ocupação é de 30% e a Casa de Azimute

<sup>4</sup> Art.º 22º do CIVA, alterado pela lei 2/2010 de 15 março

<sup>5</sup> Art.º 27º e 41º n.º 1 b) do CIVA, aditado pela lei 119/19 de 18 setembro

<sup>6</sup> Art.º 43º do CRCSPSS (código dos regimes contributivos do sistema previdencial de segurança social)

<sup>7</sup> Art.º 98º n.º3, CIRS

<sup>8</sup> CIRS Tabela III

<sup>9</sup> Art.º 87 n.º1, CIRC

inaugurada há 2 anos (2017), tem uma taxa média de ocupação de 40% e apresenta taxas de ocupação próximas de 100% em abril, e de julho a setembro. A taxa de ocupação está amplamente dependente de todo o aproveitamento dos eventos do concelho de Estremoz e arredores (Anexo VIII-Tabela 32), assim como das ações desenvolvidas na política de comunicação e na fidelização dos clientes, veículos de “passa palavra”, que potenciarão o conhecimento e procura.

Para a previsão de venda dos serviços extra foi tida em consideração a informação recolhida no inquérito e revisão de literatura sobre a prática de atividades, considerou-se uma taxa de adesão, de 2024 em diante, de 25%, venda da cesta de piquenique associada à observação e atividades na natureza, 30%, aluguer de bicicletas e 35% Passeio na carrinha “pão de forma”, associada aos passeios culturais e praias fluviais;

Deste modo a previsão de vendas a preços correntes será conforme *Tabela 13* que se segue, e todos os detalhes sobre o apuramento dos valores encontram-se no Anexo VIII-Tabela 33, Tabela 34, Tabela 35, Tabela 36.

Tabela 13 - Previsão de vendas

| Serviço        | 2021          | 2022          | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Dormida</b> |               |               |                |                |                |                |                |                |
| Quarto Duplo   | 30 311        | 54 039        | 73 835         | 97 408         | 98 772         | 100 155        | 101 557        | 102 979        |
| Suite          | 6 175         | 12 149        | 15 126         | 18 729         | 18 991         | 19 257         | 19 527         | 19 800         |
| Apartamento    | 8 484         | 20 389        | 29 265         | 35 019         | 35 510         | 36 007         | 36 511         | 37 022         |
| <b>Total</b>   | <b>44 970</b> | <b>86 576</b> | <b>118 225</b> | <b>151 157</b> | <b>153 273</b> | <b>155 419</b> | <b>157 595</b> | <b>159 801</b> |
| <b>Pacotes</b> |               |               |                |                |                |                |                |                |
| Romântico      | -             | 440           | 2 230          | 2 546          | 2 582          | 2 618          | 2 654          | 2 692          |
| Família        | -             | 12 626        | 17 809         | 24 795         | 25 142         | 25 494         | 25 851         | 26 213         |
| Zen            | -             | 0             | 814            | 1 527          | 1 548          | 1 570          | 1 592          | 1 614          |
| <b>Total</b>   | <b>-</b>      | <b>13 066</b> | <b>20 853</b>  | <b>28 868</b>  | <b>29 272</b>  | <b>29 682</b>  | <b>30 098</b>  | <b>30 519</b>  |

Valores em Euros

| Serviço               | 2021          | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|-----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Serviços Extra</b> |               |                |                |                |                |                |                |                |
| Carrinha              | 6 919         | 14 505         | 22 110         | 31 095         | 31 531         | 31 972         | 32 420         | 32 874         |
| Cestas                | 146           | 445            | 585            | 695            | 705            | 715            | 725            | 735            |
| Bicicletas            | 8             | 29             | 69             | 81             | 82             | 83             | 84             | 85             |
| <b>Total</b>          | <b>7 073</b>  | <b>14 979</b>  | <b>22 765</b>  | <b>31 871</b>  | <b>32 317</b>  | <b>32 770</b>  | <b>33 228</b>  | <b>33 694</b>  |
| <b>Vendas Totais</b>  | <b>52 043</b> | <b>114 622</b> | <b>161 843</b> | <b>211 896</b> | <b>214 863</b> | <b>217 871</b> | <b>220 921</b> | <b>224 014</b> |

|                       |       |       |       |        |        |        |        |        |
|-----------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Iva alojamento</b> | 2 698 | 5 979 | 8 345 | 10 801 | 10 953 | 11 106 | 11 262 | 11 419 |
| <b>Iva serviços</b>   | 1 627 | 3 445 | 5 236 | 7 330  | 7 433  | 7 537  | 7 643  | 7 750  |

Valores em Euros

### 14.3 Custo das mercadorias vendidas

Com base nos pressupostos constantes no Anexo VIII - Tabela 37 e no nível de procura estimado, foi calculado o CMVMC decorrente dos pequenos-almoços, oferta do *kit* de boas vindas e cesta de piquenique. Os custos decorrentes do uso da carrinha para realização dos passeios foram classificados como FSE

Tabela 14 - CMVMC

| Custo serviço alojamento | 2021         | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pequenos-almoços         | 4 903        | 9 316         | 12 703        | 16 364        | 16 593        | 16 825        | 17 061        | 17 300        |
| Ofertas Boas vindas *    | 575          | 1 092         | 1 490         | 1 919         | 1 946         | 1 973         | 2 001         | 2 029         |
| <b>Custos Totais</b>     | <b>5 478</b> | <b>10 408</b> | <b>14 193</b> | <b>18 283</b> | <b>18 539</b> | <b>18 798</b> | <b>19 061</b> | <b>19 328</b> |

\* Quantidade calculada por cada 2 dias de estadia

| Custo serviços extras       | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027         | 2028         |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Cesta de Piquenique</b>  | 41           | 122          | 158          | 185          | 187          | 190          | 192          | 195          |
| <b>Total</b>                | <b>41</b>    | <b>122</b>   | <b>158</b>   | <b>185</b>   | <b>187</b>   | <b>190</b>   | <b>192</b>   | <b>195</b>   |
| <b>Custos Pão de Forma</b>  |              |              |              |              |              |              |              |              |
| Consumo combustível         | 783          | 1 618        | 2 433        | 3 374        | 3 421        | 3 469        | 3 518        | 3 567        |
| Revisão                     | 350          | 355          | 360          | 365          | 370          | 375          | 380          | 386          |
| IPO**                       | 120          |              |              |              | 127          |              |              |              |
| Seguro                      | 230          | 233          | 236          | 240          | 243          | 247          | 250          | 254          |
| Imposto único de circulação | 16           | 16           | 17           | 17           | 17           | 17           | 18           | 18           |
| <b>Custos Totais</b>        | <b>1 499</b> | <b>2 223</b> | <b>3 046</b> | <b>3 996</b> | <b>4 178</b> | <b>4 108</b> | <b>4 166</b> | <b>4 224</b> |

\*\* Veículo de interesse histórico IPO 4/4 anos

### 14.4 Fornecimentos e serviços externos

Nesta rubrica constam os serviços e materiais adquiridos a entidades externas de acordo com o definido na política de implementação e estratégia de *outsourcing*. Estão contemplados custos de natureza fixa e semifixa. O detalhe dos gastos encontra-se no Anexo VIII- Tabela 38, Tabela 39.

Tabela 15 - Fornecimentos e serviços externos

| FSE                  | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|----------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Subcontratos         | -            | 1 719         | 1 743         | 1 767         | 1 792         | 1 817         | 1 843         | 1 869         | 1 895         |
| Serv. Especializados | 250          | 16 858        | 14 879        | 19 970        | 23 048        | 23 472        | 23 646        | 23 951        | 24 261        |
| Materiais            | -            | 1 642         | 1 451         | 1 860         | 1 963         | 2 199         | 2 019         | 2 261         | 2 076         |
| Energia e Fluidos    | -            | 1 737         | 2 626         | 3 484         | 4 471         | 4 534         | 4 597         | 4 662         | 4 727         |
| Serviços Diversos    | 4 333        | 3 799         | 4 060         | 4 279         | 4 479         | 4 570         | 4 598         | 4 658         | 4 719         |
| <b>Total</b>         | <b>4 583</b> | <b>25 756</b> | <b>24 759</b> | <b>31 360</b> | <b>35 753</b> | <b>36 592</b> | <b>36 702</b> | <b>37 401</b> | <b>37 678</b> |

### 14.5 Política de Investimentos

Os investimentos mais avultados serão efetuados durante o ano de 2020, conforme plano de implementação do projeto detalhado no ponto 12, estando o início de atividade previsto para abril de 2021. A política de reinvestimento adotada determina que todos os equipamentos com uma vida útil inferior à do projeto deverão ser readquiridos no

início do ano seguinte, estimando-se que o valor de aquisição acompanhe a inflação prevista. O reinvestimento será efetuado de acordo com a vida útil estabelecida com base no Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro e taxas de depreciação e amortização que nele constam. As amortizações serão efetuadas pelo método de quotas constantes.

Com exceção do imóvel, no final do horizonte temporal de investimento todos os ativos terão um valor de venda igual ao seu valor líquido contabilístico. Estima-se que o valor de mercado do imóvel seja superior ao valor de aquisição, com um valor de 450.000,00 Euros. O IVA relativo à aquisição dos ativos será reembolsado antes do final do primeiro ano atividade.

Como resultado das diversas decisões tomadas anteriormente, no que diz respeito à conceção e especificidades do projeto, o investimento em ativos não correntes é composto conforme *Tabela 16*, cujo detalhe se encontra nas Tabela 40 a Tabela 47 do Anexo VIII.

Tabela 16 - Mapa resumo de investimentos

|                                    | V. Aq.<br>2020 | V. Aq.<br>2021 | Taxa<br>Amort. | Vida<br>útil | 2022 | 2023  | 2024  | 2025   | 2026  | 2027  | 2028   |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|
| <b>Ativo Fixo Tangível</b>         |                |                |                |              |      |       |       |        |       |       |        |
| Edifício e outras construções      | 359 089        |                |                |              |      |       |       |        |       |       |        |
| Equipamento básico                 | 20 962         | 72 439         |                |              | -    | 2 206 | 4 367 | 23 702 | 7 330 | 6 884 | 15 666 |
| Equipamento Admin.                 |                | 537            | 12,50%         | 8            |      |       |       | 412    |       |       |        |
| Equipamento transporte             |                | 390            | 25,00%         | 4            | -    | -     | -     | 412    | -     | -     | -      |
| <b>Total ativo fixo tangível</b>   | <b>380 051</b> | <b>73 366</b>  |                |              | -    | 2 206 | 4 367 | 24 114 | 7 330 | 6 884 | 15 666 |
| <b>Ativo Fixo Intangível</b>       |                |                |                |              |      |       |       |        |       |       |        |
| Outros intangíveis                 | 5 000          |                | 33,33%         | 3            | -    | -     | -     | -      | -     | -     | -      |
| <b>Total ativo fixo intangível</b> | <b>5 000</b>   |                |                |              | -    | -     | -     | -      | -     | -     | -      |
| <b>Total Investimento</b>          | <b>385 051</b> | <b>73 366</b>  |                |              | -    | 2 206 | 4 367 | 24 114 | 7 330 | 6 884 | 15 666 |

Fonte: Elaboração própria

## 14.6 Decisão Económica

Iniciamos a análise apurando a viabilidade económica, de modo a aferir se o negócio é viável independentemente da forma de financiamento. Nesta abordagem assumimos que o projeto é financiado apenas por capitais próprios.

### 14.6.1 Demonstração Resultados

Na demonstração de resultados previsionais *Tabela 17*, podemos verificar a obtenção de resultados líquidos positivos a partir de 2022. É também com base nela que podemos apurar os *cash flows* operacionais.

Tabela 17- Demonstração de Resultados Previsional- 100% Capital próprio

|                              | 2020          | 2021           | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vendas e serv. prest.        | -             | 52 043         | 114 622       | 161 843       | 211 896        | 214 863        | 217 871        | 220 921        | 224 014        |
| - CMVMC                      | -             | 5 519          | 10 529        | 14 350        | 18 467         | 18 726         | 18 988         | 19 254         | 19 523         |
| - FSE                        | 4 583         | 25 756         | 24 759        | 31 360        | 35 753         | 36 592         | 36 702         | 37 401         | 37 678         |
| - Gastos c/ Pessoal          | -             | 28 562         | 29 212        | 33 737        | 34 252         | 34 732         | 35 218         | 35 711         | 36 211         |
| - Outros Gastos              | 1 250         | 1 056          | 1 056         | 1 057         | 1 057          | 1 057          | 1 057          | 1 058          | 1 058          |
| <b>= EBITDA</b>              | <b>-5 833</b> | <b>-8 850</b>  | <b>49 065</b> | <b>81 340</b> | <b>122 367</b> | <b>123 756</b> | <b>125 905</b> | <b>127 498</b> | <b>129 544</b> |
| - Amortizações               | -             | 34 176         | 34 176        | 34 206        | 32 599         | 32 949         | 33 048         | 33 142         | 33 349         |
| <b>= EBIT</b>                | <b>-5 833</b> | <b>-43 026</b> | <b>14 890</b> | <b>47 134</b> | <b>89 768</b>  | <b>90 807</b>  | <b>92 858</b>  | <b>94 356</b>  | <b>96 195</b>  |
| - Impostos                   | -             | -              | 782           | 2 475         | 19 706         | 20 432         | 20 893         | 21 230         | 21 644         |
| <b>= EBIT(1-T)</b>           | <b>-5 833</b> | <b>-43 026</b> | <b>14 108</b> | <b>44 659</b> | <b>70 062</b>  | <b>70 375</b>  | <b>71 965</b>  | <b>73 126</b>  | <b>74 551</b>  |
| <b>Cash Flow Operacional</b> | <b>-5 833</b> | <b>-8 850</b>  | <b>48 284</b> | <b>78 865</b> | <b>102 661</b> | <b>103 325</b> | <b>105 012</b> | <b>106 268</b> | <b>107 900</b> |

Impostos: IRC 21%+ derrama 1,5%

| <b>Cálculo do imposto</b>         | 2020   | 2021    | 2022    | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   |
|-----------------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| EBIT                              | -5 833 | -43 026 | 14 890  | 47 134 | 89 768 | 90 807 | 92 858 | 94 356 | 96 195 |
| IRC                               | -      | -       | 782     | 2 475  | 18 360 | 19 069 | 19 500 | 19 815 | 20 201 |
| Lim. Max deduzir                  | -      | -       | 11 167  | 35 350 | 67 326 |        |        |        |        |
| Prejuízo a reportar <sup>10</sup> | -5 833 | -48 859 | -37 691 | -2 341 | -      | -      | -      | -      | -      |

O Mapa de depreciações e amortizações que sustentam o valor constante na DR previsional encontra-se no Anexo VIII - Tabela 48.

#### 14.6.2 Fundo Maneio

As necessidades de fundos para financiar o ciclo operacional resulta da definição de políticas de PMR, PMP e DME. As necessidades de fundo de maneiio do projeto são negativas, conforme *Tabela 49* do Anexo VIII, pois o PMR dos clientes é menor que os PMP aos fornecedores e Estado. O Mapa de Fundo de Maneio e seus cálculos auxiliares constam no Anexo VIII - Tabela 50.

#### 14.6.3 Mapa Cash Flows

O mapa de *cash flow* permite identificar o valor e o momento em que ocorrem todos os *cash flows* relevantes. Nos anos de 2020 e 2021 os CF são negativos como resultado do ciclo de investimento, passando a ser positivo em 2022, primeiro ano completo do ciclo de exploração.

<sup>10</sup> Reporte de prejuízos fiscais apurados num determinado exercício serão deduzidos aos lucros tributáveis no decorrer de um ou mais dos 5 exercícios posteriores. A dedução a efetuar em cada um dos períodos de tributação não pode, no entanto, exceder 75% do respetivo lucro tributável (disposto no art.º 52 do CIRC)

Tabela 18 - Mapa de *Cash Flow* sem dívida

|                                 | 2020            | 2021           | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------------------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Recursos Financeiros</b>     |                 |                |               |               |                |                |                |                |                |
| Cash Flow Operacional           | -5 833          | -8 850         | 48 284        | 78 865        | 102 661        | 103 325        | 105 012        | 106 268        | 107 900        |
| Valor Residual Working Capital  |                 |                |               |               |                |                |                |                | -5 156         |
| Valor Residual CAPEX            |                 |                |               |               |                |                |                |                | 422 411        |
| <b>Total</b>                    | <b>-5 833</b>   | <b>-8 850</b>  | <b>48 284</b> | <b>78 865</b> | <b>102 661</b> | <b>103 325</b> | <b>105 012</b> | <b>106 268</b> | <b>525 155</b> |
| <b>Necessidades financeiras</b> |                 |                |               |               |                |                |                |                |                |
| CAPEX                           | 385 051         | 73 366         | 0             | 2 206         | 4 367          | 24 114         | 7 330          | 6 884          | 15 666         |
| Inv. em Working Capital         | 439             | -1 657         | -1 506        | -1 068        | -1 093         | -107           | 24             | -103           | -85            |
| <b>Total</b>                    | <b>385 490</b>  | <b>71 709</b>  | <b>-1 506</b> | <b>1 138</b>  | <b>3 273</b>   | <b>24 007</b>  | <b>7 354</b>   | <b>6 781</b>   | <b>15 581</b>  |
| <b>Free Cash Flow</b>           | <b>-391 323</b> | <b>-80 559</b> | <b>49 790</b> | <b>77 727</b> | <b>99 387</b>  | <b>79 317</b>  | <b>97 659</b>  | <b>99 486</b>  | <b>509 574</b> |
| <b>Cash Flow Atualizado</b>     | <b>-391 323</b> | <b>-77 339</b> | <b>45 890</b> | <b>68 777</b> | <b>84 428</b>  | <b>64 686</b>  | <b>76 462</b>  | <b>74 780</b>  | <b>367 723</b> |

#### 14.6.4 Métodos de avaliação

Para se proceder à aplicação dos métodos de avaliação é necessário identificar o risco associado ao investimento e determinar a taxa de desconto apropriada. Para análise da viabilidade económica a atualização dos CF é efetuada à taxa de Juro Ru, (custo dos capitais próprios para empresas *Unlevered (all-equity cost)* que tem apenas em conta o risco operacional). O apuramento da taxa de desconto foi efetuado através do CAPM (Capital Asset Pricing Model) patente no anexo VIII - Figura 20.

Figura 15 - Critérios de avaliação

| <b><math>Ru=Rf+\beta u (Rm-Rf)</math></b> |              | <b>Critérios de avaliação</b> |                     |
|---|--------------|-------------------------------|---------------------|
| Rf  | -0,58%       | VAL                           | 301 534 €           |
| Rm  | 7,72%        | TIR                           | 13,64%              |
| $\beta u$                                 | 0,572        | Payback                       | 7 anos e 1,75 meses |
| <b>Taxa de atualização (Ru)</b>           | <b>4,16%</b> | IRP                           | <b>1,62</b>         |

Os critérios de avaliação determinam:

- O VAL positivo com valor 301.534€ indica que o projeto é economicamente viável, permite recuperar o investimento realizado, cobrindo a remuneração mínima exigida (4,16%) e ainda gera um excedente de 301.534€.
- A TIR demonstra que a taxa interna de rentabilidade é superior à remuneração mínima exigida, ou seja, a remuneração máxima que o investidor pode exigir é superior ao custo do capital (Ru-taxa de desconto)
- O *Discounted Payback Period* indica que o tempo necessário para recuperar o investimento é inferior á vida útil do projeto.

- O IR traduz a remuneração gerada por cada unidade investida, com um valor superior a 1, este indicador mostra que cada euro investido o projeto gera 1,62€.

Todos os indicadores confirmam a viabilidade económica do projeto e consubstanciam a decisão de aceitação do projeto.

#### 14.7 Decisão de financiamento

Através da comparação entre as origens e aplicações de fundos do projeto, evidenciadas no plano financeiro no anexo IX - Tabela 51, foi possível apurar as necessidades de financiamento bancário. A estrutura de capital apurada permite que o projeto inicie com um rácio de autonomia financeira de 25%, rácio mínimo exigido pelas instituições bancárias para financiamento de *start ups*, reforçado com a prestação de garantias reais<sup>11</sup>.

O financiamento inicial visa fazer face aos investimentos em capital fixo, infraestruturas e construção em 2020 e em 2021 para cobrir investimento em apetrechamento e necessidades fundo de maneo.

##### 14.7.1 Seleção de fontes de financiamento

Para seleção das fontes de financiamento foi analisado o *all in cost* dos mesmos e as consequentes necessidades de capital associadas ao reembolso de capital e/ou pagamento de prestações. Assim foram negociados os seguintes créditos:

|                                      |                           | <i>All-in-cost</i> | Prazo         |
|--------------------------------------|---------------------------|--------------------|---------------|
| CGD                                  | Empréstimo à construção   | 1,51%              | 120 Meses     |
| MG                                   | Conta corrente caucionada | 4,57%              | 16 Trimestres |
| <b>All in cost do capital alheio</b> |                           | <b>2,19%</b>       |               |

O detalhe dos serviços da dívida encontra-se no Anexo IX - Figura 21.

#### 14.8 Decisão Global

Após definição da estrutura de financiamento é necessário reavaliar a rentabilidade e viabilidade global do projeto. Esta análise pode ser efetuada mantendo os *Cash Flows* considerados na ótica económica, mas modificando a taxa de desconto dos mesmos, apurada através do custo médio ponderado do capital. No entanto este método seria adequado se a estrutura financeira se mantivesse constante durante a vida do projeto, o que não acontece devido ao reembolso do capital alheio.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Não foi analisado o custo de oportunidade de capital, do eventual penhor de DP associado ao crédito

<sup>12</sup> A Autonomia financeira varia ao longo do projeto conforme iremos constatar no ponto 14.10 relativo à análise dos indicadores, no entanto a título meramente indicativo e para efeitos académicos no anexo IX Figura 22, foi feita uma análise do VAL com atualização dos CF ao CMPC.

### 14.8.1 Critérios avaliação VALA(Valor Atual Líquido Ajustado)

O recurso a financiamento externo acrescenta valor ao projeto, na medida em que diminui o valor dos impostos a pagar. Assim o VALA equivale à adição do valor atual dos benefícios gerados pelo financiamento externo, ao VAL do projeto financiado em 100% por capital próprio.

| VALA= VAL +VALF          |           |
|--------------------------|-----------|
| VAL                      | 301 534 € |
| VALF Emprest. Construção | 3 519€    |
| VALF CCC                 | 1 611€    |
| VALA                     | 306 664 € |

O VALA obtido é superior ao VAL O Valor atual dos benefícios fiscais está patente nos Mapas do serviço da dívida dos financiamentos negociados e foram apenas considerados a partir de 2022 anos onde se verifica a poupança fiscal.

O projeto é globalmente viável com uma estrutura de capital financiada em 75% por capitais alheios.

### 14.9 Demonstrações Financeiras

Tendo por base o cenário do projeto financiado por capitais alheios foram construídas novas as demonstrações financeiras. A Demonstração de Resultados e o Balanço previsionais constantes no Anexo IX - Tabela 53 e Tabela 54 foram construídos tendo por base o novo mapa de *cash flow* com dívida patente na Tabela 52.

Foi também efetuada uma análise de viabilidade considerando o *cash flow to equity* e a taxa de remuneração exigida pelos promotores face ao projeto *levered*, que se traduz num risco superior para o investidor. Anexo IX - Figura 23 - VAL (RE)

### 14.10 Principais indicadores

Para além da análise da viabilidade procedemos à avaliação económica e financeira do projeto de modo a aferir a sua rentabilidade e produtividade e analisar o seu equilíbrio financeiro e capacidade de honrar compromissos. Esta análise teve por base os rácios constantes no Anexo X - Tabela 55e Tabela 56.

### Regra do Equilíbrio Financeiro e Liquidez

O **fundo de maneo** que inicia com valores positivos em 2020, apresenta-se negativo nos anos de 2021 a 2023, voltando a apresentar valores positivos e um crescimento exponencial a partir de 2024. Os valores negativos decorrem do consumo de capital originado pelos prejuízos do primeiro ano de atividade e seu reporte.

As **NFM** são negativas desde 2021, como resultado do PMP a Fornecedores e Estado em contraposição aos recebimentos a pronto pagamento.

Apesar dos ativos não correntes não estarem totalmente cobertos por capitais permanentes, a diferença é coberta pelos excedentes gerados pelo ciclo de exploração. Embora esta não seja a situação ideal, o fato é que o cenário permite que a **tesouraria líquida** se mantenha positiva ao longo da vida útil do projeto. Os elevados valores apresentados pela tesouraria líquida de 2025 em diante, denotam um elevado nível de autofinanciamento (retenção dos lucros).

A **liquidez geral** apresenta por isso valores inferiores a 1 até 2024, pelo fato do passivo corrente ser superior ao ativo corrente, esta situação inverte-se a partir daquela data devido ao saldo acumulado dos meios libertos brutos, passando a empresa a ter liquidez. Em conclusão, apesar de inicialmente o negócio poder enfrentar alguns problemas de liquidez a partir de 2024 essa situação é revertida não só pela liquidez gerada pelo ciclo operacional, mas também pelo excedente de carácter estável do Fundo de Maneio.

#### **Indicadores económico-financeiros**

O **ROI** apesar de negativo nos primeiros anos apresenta uma tendência positiva realçando a eficiência total da empresa e rentabilidade média do capital investido. O **ROA** com comportamento semelhante demonstra a capacidade de geração de lucro dos ativos, o ativo aumenta ao longo do tempo, mas o EBIT estabiliza após 2024, pelo que o rácio apresenta o seu valor mais alto naquele ano (25,02%).

A **taxa de crescimento do negócio** apresenta o seu maior valor em 2023, ano em que passamos de uma taxa de ocupação de 27% para 37%, resultado do esforço de comunicação e dinamização do negócio, estabilizando a partir de 2025, ano cruzeiro em que assumimos uma taxa de crescimento semelhante à da inflação. A **rentabilidade líquida das vendas** cresce de 6,83% em 2022 para 33,61% em 2024, mantendo-se estável na ordem dos 32% daí em diante.

A **rendibilidade operacional** das vendas destaca a elevada margem gerada, este rácio apresenta valores inferiores ao **rácio de rotação dos ativos**, traduzindo a estratégia de diferenciação e posicionamento adotados, através dos quais se pretende que o valor percebido seja superior ao custo de produção do serviço.

O **ROE** com um valor médio de 21% após 2025 traduz a superior rentabilidade do projeto, tendo em consideração que de acordo com dados do BdP as microempresas do setor de turismo rural apresentaram em 2017 taxas de ROA de 4,2% e ROE de 1,7%.

A **rentabilidade bruta das vendas** realça que o custo de produção representa apenas 10% das vendas, estando aqui considerado apenas o custo com pequeno-almoço, *kit* de boas vindas e preparação de cesta de piquenique, os custos semifixos foram considerados nos FSE e por isso classificados como custos fixos.

A **alavanca financeira** apresenta valores positivos traduzindo a melhoria da rentabilidade financeira pela obtenção de financiamento externo, no entanto o nível de endividamento vai diminuindo à medida que os empréstimos vão sendo liquidados pelo que o efeito da alavancagem financeira e o efeito fiscal vão diminuindo

Os rácios de **solvabilidade e autonomia financeira** sugerem uma grande fragilidade económico-financeira nos anos de 2021 e 2022 indiciando uma reduzida capacidade da empresa para honrar os seus compromissos financeiros, no entanto estes indicadores apresentam uma evolução positiva a partir de 2023, alcançando em 2024 valores acima do sector (33,3% em 2017). O indicador de **endividamento** mantém valores superiores ao do sector (36% em 2017) até 2025, melhorando como resultado da liquidação da conta corrente.

### **Indicadores de Risco**

O **ponto crítico das vendas** encontra-se muito abaixo da estimativa de vendas prevista tendo o projeto **margens de segurança** superiores a 180% desde 2022.

O **Grau de alavanca operacional** mantém um valor estável na ordem dos 2,14 após 2023, o que significa que uma variação nas vendas de 1% terá um impacto nos resultados operacionais de 2,14%. Mas o maior risco operacional está associado ao **efeito dos custos fixos** pois estes absorvem em média mais de 45% da margem bruta.

O **Grau financeiro de alavanca** apresenta-se maior que 1 a partir de 2022 pelo que se o Resultado operacional variar 1%, será de esperar que o RAI varie em média 1,05%, traduzindo um reduzido risco financeiro.

### **14.11 Análise de sensibilidade**

Tendo em consideração o carácter de incerteza subjacente às previsões, foi efetuada uma análise de sensibilidade sem probabilização das alternativas, de modo a determinar a sensibilidade da rentabilidade do projeto a variações de variáveis críticas. No caso em apreço as variáveis com maior incerteza e suscetíveis de afetar significativamente a viabilidade do projeto são a previsão da procura, o preço de venda e os custos fixos. A análise de sensibilidade foi por isso efetuada conforme Anexo X - Tabela 57 com uma variação de 10% destas três variáveis. Foi também elaborada uma análise considerando

a hipótese de diminuição simultânea de 30% da taxa de ocupação e de 10% do preço de venda.

Em todas as situações o projeto continua a ser viável. A diminuição da adesão dos pacotes tem maior impacto que a diminuição dos serviços extra pois traduz-se na diminuição da venda do apartamento e da taxa de ocupação em época baixa. Conclui-se a maior sensibilidade da rentabilidade a variações de 10% do Preço de venda, procura e adesão dos pacotes, com impacto mais que proporcional de 19%, 21% e 18% respetivamente sobre o VAL do projeto.

A sensibilidade da rentabilidade face à hipótese combinada da diminuição da procura e dos preços afeta significativamente a rentabilidade, com o VAL a assumir um valor de 43.802€, reduzindo 85%, a TIR desce para 5,6% e o *payback* aproxima-se dos 8 anos.

#### **14.12 Análise de cenários**

A análise de Cenários, Anexo X -Tabela 58, procurou determinar o impacto sobre a rentabilidade do projeto face a um cenário pessimista e cenário otimista, nos quais foram simulados cenários com variação de mais de duas variáveis todas afetando no mesmo sentido a variação da rentabilidade do projeto. Uma vez que de acordo com a análise de sensibilidade verificamos que a rentabilidade é mais sensível a variações do preço e da procura foram construídos dois cenários.

O **cenário pessimista** considera uma diminuição do preço de venda de 20%, uma diminuição da taxa de ocupação de 40% e uma subida da taxa de juro sem risco com consequente aumento da taxa de atualização dos CF que passa para 4,84%. Neste cenário a taxa de ocupação anual fixa-se abaixo da taxa média de ocupação do mercado. O projeto torna-se economicamente inviável com um VAL negativo de 100.767€, uma TIR abaixo da Taxa de desconto 1,34%, um *payback* superior à vida útil do projeto e um IRP inferior a 1.

O **cenário otimista** simula um aumento do preço de venda de 10%, em conjunto com um aumento de 10% da taxa de ocupação e uma taxa de juro sem risco de -0,6%, com consequente diminuição da taxa de desconto para 4,15%. Neste cenário o projeto mantém-se economicamente viável com um VAL de 461.019€, uma TIR de 18,28%, um *payback* de apenas 6 anos, e um índice de rentabilidade de 1,95.

## 15. CONCLUSÕES

O presente plano de negócio permitiu concluir que o Turismo em Espaço Rural está em crescimento e transformação como resultado da rápida e constante mutação da envolvente externa. Assumir uma perspetiva de negócio em detrimento de uma visão baseada apenas na preservação do património familiar, é crucial para o sucesso do projeto. Estrategicamente alinhado e assente no crescimento da procura, na existência de poucos concorrentes diretos e beneficiando da riqueza do destino turístico em que se insere, o projeto apresenta-se globalmente viável, gerando rentabilidades acima da média. A gestão cuidada e constante é fator crítico para minimizar o risco operacional decorrente dos elevados investimentos e custos fixos e da sazonalidade que o caracterizam, assim como antever e proactivamente agir de modo a minimizar impactos decorrentes nas futuras e possíveis alterações do crescimento económico.

A análise económica do projeto apresenta um VAL de 301.534€, alavancado pelo impacto da vertente imobiliária que está associada ao valor residual do imóvel. Com uma TIR de 13,64%, um IRP de 1,62 e um *Discounted Payback Period* de sete anos.

A análise dos principais indicadores adverte para a necessidade de um cuidado e escrupuloso controlo da Liquidez no início da exploração, sendo o maior desafio nos três primeiros anos de atividade.

Principal cuidado e atenção deve ser dada às taxas de ocupação, variável a que o projeto está mais sensível, pelo que a política de comunicação, a dinamização e o desenvolvimento de novos produtos são variáveis que não podem ser descuradas.

Face ao resultado da análise de cenários, podemos concluir que um novo ciclo de crise económica poderá pôr em causa a viabilidade do negócio, em especial se acompanhado por pela subida das taxas de juro de referência. No entanto o projeto mantém-se economicamente viável desde que mantenha uma taxa de ocupação média de 22%.

Importa referir que o estudo complementar de viabilidade, efetuado à margem deste documento, demonstrou que com um valor residual igual ao VLC o projeto mantém-se economicamente viável com um VAL 183.118€, o mesmo acontecendo se em alternativa o imóvel e o terreno forem arrendados pelos promotores à empresa, com um custo de 1000€/mês, ficando com um VAL de 281.726€.

Pelo que o negócio na sua globalidade e no pior dos cenários, satisfaz as expectativas dos promotores no sentido em que de forma complementar, gera rentabilidade, tem um diminuto risco financeiro e permite a superação de cenários de contingência através de diversas alternativas sem risco de destruição de valor.

**16. BIBLIOGRAFIA**

- Afridi, F. n.d. Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps, *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 3 (1):137-143
- Agapito, D., Mendes, J. e Valle, P. 2013. Conceptualizing the sensory dimension of tourist experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 2 (2): 62-73.
- Agapito, D., Mendes, J., Valle, P., & Almeida, H. 2014. Um contributo do marketing sensorial para o marketing da experiência turística rural, *PASOS- Revista de Turismo y Património Cultural*, Vol. 12 (3): 611-621, Special Issue.
- Almeida, M. R., & Pereira, J. M. 2014. *Marketing de serviços*. Lisboa: Edições Sílabo.
- American Marketing Association, <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>, acessado a 30 de maio 2019
- Baker, M., & Magnini, V. 2016. The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 (8): 1510-1534.
- Barbu, I. 2013. *Approach to the concept of rural tourism*. Conference paper presented at International Scientific Symposium Sustainable Rural Development, Banat's University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Timisoara, Volume: 15 (4): 125-128.
- Baynast, A., Lendrevie, J., Lévy, J, Dionísio, & P., Rodrigues, V. 2018. *Mercator 25 anos- o Marketing na era digital* (17ª ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Bernardo, E. 2013. *Uma introdução ao turismo – Conceitos, classificações e tipologias*. Working paper nº 164, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, IUL
- Bonn, M. A., Cho, M., Lee, J. J., & Joo, H. K. 2016. A multilevel analysis of the effects of wine destination attributes on travel constraints and revisit intention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11): 2399-2421.
- Carvalho, J. & Filipe, J. 2014. *Manual de Estratégia, Conceitos, Prática e Roteiro* (4ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Cebola, A. 2017. *Projectos de Investimento de PME, Elaboração e Análise* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Chakraborty, D., Dhara, S. K., & Santra, A. 2017. *Tourist preferences at the time of choosing rural destination*. Globsyn Management Journal, Globsyn Business School, Kolkata, 11 (1): 11-25.
- Chen, J., & Wu S. 2016. The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27 (1-2): 17-33.
- Choi, H.; Ann, S.; Lee, K.-W., & Park, D.-B. 2018. Measuring Service Quality of Rural Accommodations. *Sustainability*, 10 (2), 443.

- Choo, S.-W., Lee, K.-H., & Park, J.-Y. 2017. Development of rural accommodation selection criteria: The case of South Korea, *European Journal of Tourism Research*, 17: 246-260
- Christou, P. & Sharpley, R. 2019. Philoxenia offered to tourists? A rural tourism perspective. *Tourism Management*. 72: 39-51.
- Costa, R. 2012. *Introdução à gestão hoteleira* (4ª ed.). Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.
- Costa, R., & Sousa, T. 2018. *Gestão Comercial Hoteleira*. Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.
- Damiano, L. M. C. 2014. *Marketing no turismo rural. caso: região do baixo Alentejo*. Tese de mestrado, Universidade de Évora, Évora
- Dinis, G., Costa, C., & Pacheco, O. 2016. Os canais de marketing digital no processo de tomada de decisão de compra em turismo, *International Business and Economics Review*, nº7: 49-61.
- Dobrica, Z. J. 2019. From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*. 22(3): 276-282.
- Dorobantu, M. & Nistoreanu, P. 2012. Rural Tourism and ecotourism – the main priorities in sustainable development orientations of rural local communities in Romania. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, XV: 259-266.
- Epuran, G., Ivasciuc, I., & Micu, A. 2015. *From 4P's to 4 E's – How to Avoid the Risk of Unbalancing the Marketing Mix in Today Hotel Businesses*, Annals of “Dunarea de Jos”, Economics and Applied Informatics Years XXI, University of Galati, Fascicle I (2): 77-85.
- Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal. 2008. Instituto de estudos sociais e económicos (IESE) - Direcção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, [http://www.minhaterra.pt/IMG/pdf/EstudoCaracterizacao\\_Turismo\\_em\\_espaco\\_rural.pdf](http://www.minhaterra.pt/IMG/pdf/EstudoCaracterizacao_Turismo_em_espaco_rural.pdf), acedido a 28/02/2019
- Eusébio, C., Carneiro, M., Kastenholz, E., Figueiredo, E., & Silva, D. 2017. Who is consuming the countryside? An activity-based segmentation analysis of the domestic rural tourism market in Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31: 197-210
- Firat, A., Turker, G., & Metin, I. 2014. Specification of target market in small and medium scale accommodation businesses: a study on boutique hotels operating in city of Mugla. *International Journal of Academic*, 6(1): 82-88.
- *Fiscal- Códigos tributários e legislação conexa* (20ª ed.). Porto: Porto Editora
- Gouveia, M. Aragonez, T., Machado, I., Saur-Amaral, I., & Damas, D. 2014. *Projeto: plano de marketing do turismo centro de Portugal*, IPAM Lab, Unidade de investigação em marketing e consumo, Aveiro.
- Gracan, D., Zadel, Z., & Birin, A. (2010). Strategic Management of Sustainable Development in Rural Tourism. *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo*, p1–12. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1017708964?accountid=38384>, acedido a 22/02/2019

- Gummesson, E., & Gronroos C. 2012. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, Vol. 23 (4): 479-497.
- Hence, B. 2005. Características diferenciales del producto turismo rural, *Cuadernos de Turismo*, Vol.15: 113-133
- Henche, B. 2011. **Marketing del turismo rural** (3ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Jesus, L., Kastenzholz, E., & Figueiredo, E. 2012. Os promotores do TER – Motivações, perfil, objetivos e ações de marketing, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N.º 17/18: 651-666
- Júnior, N., Sousa, P., & Demo, G. 2018. Análise do composto de marketing em empresas de turismo: um estudo bibliométrico, *Revista Tur., Visão e Ação*, Vol. 20 (2): 324-342.
- Kalotra, A. 2017. An analysis of awareness of marketing mix strategies of hospitality industry: a study of delhi, *Journal of Hospitality Application & Research*, Vol. 12(2):1-23.
- Kastenzholz, E. 2005. Contributos para o marketing de destinos rurais – o caso do Norte, de Portugal. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 3: 21-33.
- Kastenzholz, E. 2006. O marketing de destinos turísticos – o seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 6: 31-44.
- Kastenzholz, E., Carneiro, M. e Marques, C. 2012a. Marketing the rural tourism experience. *Strategic marketing in tourism services* (pp. 247-264). UK: Emerald.
- Kastenzholz, E., Carneiro, M., & Eusébio, C. 2018. Diverse socializing patterns in rural tourist experiences – a segmentation analysis. *Current Issues in Tourism*, 21(4): 401-421
- Kastenzholz, E., Carneiro, M., Marques, C. & Loureiro, S. 2018. The dimensions of rural tourism experience: impacts on arousal, memory, and satisfaction. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2): 189-201.
- Kastenzholz, E., Carneiro, M., Marques, C. e Lima, J. 2012b. Understanding and managing the rural tourism experience – The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, Vol. 4: 207-214.
- Kazemzadeh, Y. Milton, S.K. & Johnson, W.L. 2015. An explication of three service business process modeling approaches. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 1 (2): 40-53
- Khan, M. 2014. The Concept of ‘Marketing Mix’ and its Elements (A Conceptual Review Paper), *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6 (2): 95-107.
- Kotler, P., & Keller, K. 2012. *Administração de Marketing* (14ª ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens J. C. 2010. *Marketing for hospitality and tourism* (5th ed.): Pearson Prentice Hall.

- Lane, B. & Kastenholtz, E. 2015. Rural tourism: The evolution of practice and research approaches – towards a new generation concept?, *Journal of Sustainable Tourism*, 23:8-9.
- Lanfranchi, M., Giannetto, C., & De Pascale, A. 2014. Rural tourism: A kind of sustainable tourism in the face of global economic crisis. *International Journal for Responsible Tourism*. 3(2): 15-28.
- Leilper, N. 1979. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*. VI(4): 390-407.
- Lim, Y.-J., Kim, H.-K. & Lee, T. 2016. Visitor Motivational Factors and Level of Satisfaction in Wellness Tourism: Comparison Between First-Time Visitors and Repeat Visitors, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21 (2): 137-156.
- Lovelock, C., Patterson, P. & Wirtz, J. 2015. **Services marketing** (6th ed.). Melbourne: Pearson Australia
- Maria-Irina, A. 2017. *Ecotourism, agro-tourism and rural tourism in the european union*, Conference paper presented at Conference: Cactus 2017 - Contemporary approaches and challenges of tourism sustainability, at Predeal, Romania.
- Mateiro, B. 2018. O contributo da experiência turística para o desenvolvimento do turismo nos destinos rurais: uma revisão da literatura. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 16(4): 939-956.
- Meroño, M. 2014. Estrategias de Marketing Turístico, *Retos Turísticos*, Vol. 2 (1): 1-13.
- Mihailovic, B., & Moric, I. 2012. The role of marketing philosophy in rural tourism development. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 18 (2): 267-279.
- Mohammadi, M., & Gilaninia, S. 2016. Investigation to dimension of marketing mix and effective on market cognition, *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol. 5 (7): 11-18.
- Moretti, S., Oliveira, S., & Souza, C. 2018. A evolução do conceito de marketing e sua aplicação no turismo: simetrias evolutivas, assimetrias temporais, *Revista de Turismo Contemporâneo*, Vol. 6 (1): 129-150.
- Mota, A., Barroso, C., Nunes, J., Oliveira, L., Ferreira, M., & Inácio, P. 2015. *Finanças da Empresa, Teoria e Prática* (5ª ed.). Lisboa: Edições Silabo
- Nair, V., Munikrishnan, U., Rajaratnam, S., & King, N. 2015. Redefining rural tourism in Malaysia: A conceptual perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 20(3): 314-337.
- Nunes, J., & Cavique, L. 2014. *Plano de marketing - Estratégia em acção*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Oliveira, M. 2014. *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira*. Tese de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Estoril
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2011. *Criar Modelos de Negócio* (7ª ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. 2015. *Criar Propostas de Valor* (1ª ed.). Alfragide: Publicações D. Quixote

- Padin, C., 2012. A sustainable tourism planning model: components and relationships. *European Business Review*, 24(6): 510-518.
- Park, D.-B., Kim, K.-H., & Choo, H. 2017. The Development of Quality Standards for Rural Farm Accommodations: A Case Study in South Korea. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 41(6): 673–695.
- Pato, L., & Kastenholz, E. 2017. Marketing of rural tourism – a study based on rural tourism lodgings in Portugal. *Journal of Place Management and Development*; Vol. 10 (2): 121-139.
- Pereira, A. & Poupá, C. 2018. **Como escrever uma tese monografia ou livro científico usando o word** (7ª ed.). Lisboa: Edições Silabo
- Pereira, A. 2012. *Plano de comunicação de marketing integrado para a quinta de La Rosa*. Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Porto
- Pesonen, J. 2012. Segmentation of rural tourists: combining push and pull motivations. *Tourism and Hospitality Management*, 18(1): 69-82.
- Pimentel, H. 2016. O papel da gestão de pessoas no turismo, *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, nº4: 81-111
- Privetur. 2012. *Guião técnico de apoio ao empreendedor em turismo rural*. Projeto 5X5: Redes temáticas integradas de turismo rural, Ministério da agricultura do mar do ambiente e do ordenamento do território., [https://economiaativa.pt/php/download\\_file.php?file=../repo/biblioteca/turismo/Gui%C3%A3o%20t%C3%A9cnico%20de%20apoio%20ao%20empreendedor%20em%20Turismo%20Rural.pdf](https://economiaativa.pt/php/download_file.php?file=../repo/biblioteca/turismo/Gui%C3%A3o%20t%C3%A9cnico%20de%20apoio%20ao%20empreendedor%20em%20Turismo%20Rural.pdf), acedido a 28/04/2019
- Rajagopal. 2011. The Symphony Paradigm: Strategy for Managing Market Competition, *Journal of Transnational Management*, Vol.16:181–199.
- Ritchie, J., Tung, V., & Ritchie, R. 2011. Tourism experience management research: Emergence, evolution and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4): 419-438.
- Roberts, L., & Hall, D. 2004. Consuming the countryside: Marketing for ‘rural tourism’, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10 (3): 253–263.
- Santos, A. 2008. *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora
- Santos, M., Veiga, C., & Águas, P. 2016. *Tourism services: facing the challenge of new tourist profiles*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6): 654-669, School of Management, Hospitality and Tourism, University of Algarve, Faro.
- Sarmento, E. nd. *A interação entre Turismo e Marketing: questões básicas*. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Estudos e Ensaios*. Pag 119-135
- Serra, F., Ferreira, M., Torres, M., & Torres, A. 2012. *Gestão Estratégica, Conceitos e Prática* (3ª ed.). Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, Lda
- Shaw, E. 2012. Marketing strategy from the origin of the concept to the development of a conceptual framework, *Journal of Historical Research in Marketing*, Vol. 4 (1): 30-55.
- Silva, S. 2013. *Turismo Interno, Uma Visão Integrada*. Lisboa: Lidel- Edições técnicas, Lda.

- Singh, P., & Kumar, H. 2015. A study of hospitality marketing mix with reference to indian hotel industry, *Intercontinental Journal of Marketing Research Review*, Vol. 3 (12): 14-23.
- Soares, J., Fernandes, A., Março, A., & Marques, J. 1999. Avaliação de projetos de Investimento na Óptica Empresarial. Lisboa: Edições Silabo
- Souza, B., Gosling, M. & Gonçalves, C. 2013. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo, *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 12 (2): 108-132.
- Su, L., Swanson, S., & Chen, X. 2016. The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*, 52: 82-95.
- Sun, S., Law, R., & Schuckert, M. 2018. A comprehensive review of the north american hotel industry: An application of the value chain model. *Tourism Analysis*, 23(2): 261-274
- Takacs, J. III & Vaduva, S. 2017. *A swot analysis of the global hospitality industry*, Revista Economica, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, 69 (6): 105-119.
- Teixeira, R. 2004. Gestão de Marketing em pequenos empreendimentos hoteleiros, *Turismo em Análise*, Vol 15 (1): 22-41.
- Ter-th-em-portugal-2017, <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/future-traveller-tribes-2030-understanding-tomorrows-traveller.aspx>, acessado a 02/03/2019
- THR- Innovative Tourism Advisors. 2012. **Estudo sobre a internacionalização do turismo no meio rural**. Relatório 1: Identificação e caracterização do mercado europeu, Gabinete de Planeamento e Políticas. MADRP.
- Turismo-em-numeros-dezembro-2018, <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Alojamento/Hotelaria/reputacao-online-hotelaria-1sem-2018.pdf>, acessado a 02/03/2019.
- Wu, H., Cheng, C., & Ai, C. 2017. A study of experiential quality, equity, happiness, rural image, experiential satisfaction, and behavioral intentions for the rural tourism industry in China. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4): 393-428.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. 1985. Problems and Strategies in Services Marketing, *The Journal of Marketing*, Vol. 49 (2): 33-46.

### Websites

<https://www.pordata.pt>

<https://www.turismodeportugal.pt>

<http://travelbi.turismodeportugal.pt>

<https://www.e-unwto.org>

<https://ec.europa.eu>

<https://www.visitalentejo.pt>

<https://www.visitportugal.com/pt-pt>

<https://www.oecd.org>

<https://www.dgadr.gov.pt>

<https://www.bportugal.pt/>

<https://ine.pt/>

<https://rnt.turismodeportugal.pt/>

<http://www.empresanahora.mj.pt>

<https://www.iapmei.pt/Paginas/certificacao-PME.aspx>

<https://inpi.justica.gov.pt/Documentos/Taxas/Tabelas-de-taxas>

<http://www.cm-estremoz.pt/pagina/camara-municipal/taxas-tarifas-e-impostos-municipais>

[https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)

<https://www.growthcubed.com/wp-content/uploads/2018/08/four-es-of-marketing.pdf>

## 17. ANEXOS

### *Anexo I – Inquérito Realizado*

#### Turismo em Espaço Rural

##### Parte I

**Este questionário foi realizado por uma aluna de Mestrado em Gestão do ISCTE no âmbito da sua dissertação e tem como objectivo criar e desenvolver uma unidade de Turismo em Espaço Rural (TER), em Estremoz.**

**Toda a informação será tratada de forma confidencial e os resultados serão apresentados de forma agregada a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Os dados obtidos servem apenas para fins académicos.**

**Este questionário demora apenas 5 min. a ser respondido**

**Agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade para participar neste estudo.**

#### Turismo em Espaço Rural

##### Parte II - Preferências e motivações

1. Costuma fazer férias?

Sim

Não

2. Quantas vezes por ANO costuma passar férias fora da sua residência habitual? (Estadia de pelo menos 4 noites)

Nunca

5 a 6 vezes

1 a 2 vezes

mais de 7 vezes

3 a 4 vezes

#### Turismo em Espaço Rural

3. Em que época do ano?

Natal

Páscoa

Verão

Outro (especifique)

4. Estadia média (número de noites)?

- 4 noites
- 5 noites
- 6 noites
- Mais de 7 noites

5. Quantas vezes por ANO goza férias de curta duração? (Estadia de 1 ou 2 noites)

- Nunca
- 1 a 2 vezes
- 3 a 4 vezes
- 5 a 6 vezes
- Mais de 7 vezes

6. Quantas vezes por ANO visita áreas RURAIS ? (férias ou fins de semana)

- Nunca
- 1 a 2 vezes
- 3 a 4 vezes
- 5 a 6 vezes
- Mais de 7 vezes

7. Já passou férias em Portugal ?

- Sim
- Não
- Não, mas planeio fazer

8. Quais os locais de preferência para férias em Portugal?

- Norte
- Grande Porto
- Centro
- Grande Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira
- Outro (especifique)

\* 9. Indique os 3 tipos de turismo que procura com maior frequência.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sol e Mar           | <input type="checkbox"/> Saúde e Bem-Estar   |
| <input type="checkbox"/> Desporto e Aventura | <input type="checkbox"/> Gastronomia e Vinho |
| <input type="checkbox"/> Natureza e Paisagem | <input type="checkbox"/> Cultura e Tradição  |
| <input type="checkbox"/> Golf                | <input type="checkbox"/> Religioso           |
| <input type="checkbox"/> Cruzeiros           |  |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique) |  |

10. Como reserva as suas férias?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agência de Viagens (loja)                          | <input type="checkbox"/> Websites especializados em reservas (Booking.com, Hoteis.com, Trivago) |
| <input type="checkbox"/> Agência Viagens Online                             | <input type="checkbox"/> Reservo directamente   |
| <input type="checkbox"/> Pacotes de Experiências (Odisseia, Lifecooler ...) | <input type="checkbox"/> Não reservo  |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique)                                |   |

11. Habitualmente com quem passa férias?

- Sozinho
- Família
- Amigos
- Casal

12. Qual o tipo de alojamento que costuma reservar?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Hotel                | <input type="checkbox"/> Turismo Espaço Rural         |
| <input type="checkbox"/> Aparthotel           | <input type="checkbox"/> Alojamento Local             |
| <input type="checkbox"/> Aldeamento turístico | <input type="checkbox"/> Residência secundária        |
| <input type="checkbox"/> Parque Campismo      | <input type="checkbox"/> Casa de familiares ou amigos |
| <input type="checkbox"/> Pousada              |   |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique)  |   |

13. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes itens relativos ao alojamento?

|  | Nada importante       | Pouco importante      | Importante            | Muito importante      | Extremamente importante |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida | <input type="radio"/>   |
| Actividades ao ar livre                              | <input type="radio"/>   |
| Conforto e decoração                                 | <input type="radio"/>   |
| Higiene  | <input type="radio"/>   |
| Infraestruturas e equipamentos de apoio              | <input type="radio"/>   |
| Preço  | <input type="radio"/>   |
| Serviço de Acolhimento                               | <input type="radio"/>   |
| Aceitação animais domésticos                         | <input type="radio"/>   |

14. Quando realiza férias prefere...

- Actividades organizadas por agência/hotel (expl: Tours organizados, passeios pedestres organizados, rotas de vinho organizados...)
- Actividades organizadas por si

15. Que tipo de actividades costuma praticar nas suas férias?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Animação nocturna                       | <input type="checkbox"/> Observação da natureza |
| <input type="checkbox"/> Actividades gastronómicas               | <input type="checkbox"/> Passeios pedestres     |
| <input type="checkbox"/> Compras                                 | <input type="checkbox"/> Saúde e Bem-Estar      |
| <input type="checkbox"/> Visitas Culturais (Monumentos e museus) | <input type="checkbox"/> Workshops              |
| <input type="checkbox"/> Desportos aquáticos                     |   |

16. Já praticou Turismo em Espaço Rural (TER), em Portugal?

- Sim
- Não
- Não, mas estou a pensar praticar

17. Em que locais praticou/praticaria?

- Norte de Portugal
- Centro de Portugal
- Algarve
- Alentejo
- Madeira
- Açores
- Por favor indique qual/quais o(s) estabelecimento(s) TER em que ficou

18. Qual o é/seria o período médio da sua estada em Turismo em Espaço Rural?

- 1 a 2 noites
- 3 a 4 noites
- 5 a 6 noites
- Mais de 7 noites
- Outro período (especifique)

## Turismo em Espaço Rural

### Parte III - Turismo no Espaço Rural (TER)

**O turismo em Espaço Rural (TER) é um tipo de turismo desenvolvido em meio rural assente num acolhimento familiar e personalizado.**

**O TER dá aos hóspedes a oportunidade de usufruir de um espaço tranquilo, em contacto directo com a natureza e a comunidade local (suas tradições, gastronomia, artesanato e história).**

**O projecto em desenvolvimento é uma Casa de Campo situada em Veiros, Estremoz, numa zona rural e tranquila, com arquitectura contemporânea e decoração minimalista, onde a preocupação com a qualidade, o conforto e a higiene imperam.**

**A unidade é constituída por um apartamento T2, com kitchenette, 5 quartos duplos com casa de banho privativa e alpendre e 1 suite romântica com páteo privativo.**

**O espaço envolvente contempla uma piscina de borda infinita, uma pequena horta que fornece matéria prima para confecção de compotas, uma zona de relaxe com cama exterior e uma zona de piquenique inseridas em zona ajardinada com muita sombra e privacidade.**

**Os hóspedes serão presenteados com pequenos mimos e surpresas ao longo da estadia de acordo com os seus gostos e preferências.**

**O espaço localizado na zona rural de Veiros, encontra-se a poucos quilómetros de Évora, Borba, Badajoz e Alqueva.**

**Queremos que nos ajude a criar uma oferta que vá ao encontro dos seus desejos e expectativas.**

19. Consideraria a Casa de Campo descrita para seu local de férias?

- Sim  
 Não

20. Em que época do ano?

- Natal  
 Páscoa  
 Verão  
 Qualquer altura do ano

21. Qual o período médio que estaria disposto a permanecer na Casa de Campo descrita?

- 1 a 2 noites  
 3 a 4 noites  
 5 a 6 noites  
 Mais de 7 noites  
 Outro. Quanto tempo?

22. Que motivos/requisitos o levariam a escolher a Casa de Campo?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Localização                                      | <input type="checkbox"/> Eventos e Festas          |
| <input type="checkbox"/> Qualidade e conforto                             | <input type="checkbox"/> Piscina                   |
| <input type="checkbox"/> Caça/Pesca                                       | <input type="checkbox"/> Praia Fluvial             |
| <input type="checkbox"/> Descanso   | <input type="checkbox"/> Passeios na região        |
| <input type="checkbox"/> Contacto com natureza                            | <input type="checkbox"/> Actividades para crianças |
| <input type="checkbox"/> Desportos aquáticos                              | <input type="checkbox"/> Preço                     |
| <input type="checkbox"/> Gastronomia regional e actividades de enoturismo |  |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique)                              |  |

23. Que valor estaria disposto a pagar por noite, no unidade TER descrita? (quarto duas pessoas com pequeno almoço incluído)

- 60 € a 70 €
- 71 € a 80 €
- 80 € a 100 €
- 101 € a 120 €
- Outro valor (indique)

24. Qual o nome que lhe parece mais adequado para transmitir a imagem da Casa de Campo descrita? Classifique, por ordem de preferência (1- Primeira escolha; 7- Última escolha; N/A- Totalmente desadequado)

- |                          |                      |                                 |                              |
|--------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Reflexo d'Alma - Turismo Rural  | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Reencontros - Turismo Rural     | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Papas e Descanso- Casa de Campo | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | 100 Rotinas - Casa de Campo     | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Ruria - Turismo Rural           | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Demeter - Turismo Rural         | <input type="checkbox"/> N/A |
| <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> | Rá - Turismo Rural              | <input type="checkbox"/> N/A |

## Turismo em Espaço Rural

### Parte IV - Caracterização Sócio-demográfica

25. Género

- Masculino
- Feminino

26. Idade

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> Menos de 20 anos | <input type="radio"/> 41 a 50 anos    |
| <input type="radio"/> 20 a 30 anos     | <input type="radio"/> 51 a 60 anos    |
| <input type="radio"/> 31 a 40 anos     | <input type="radio"/> Mais de 60 anos |

27. Qual a sua ocupação/profissão

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Estudante             | <input type="radio"/> Trabalhador por conta própria |
| <input type="radio"/> Estudante Trabalhador | <input type="radio"/> Trabalhador por conta de orem |
| <input type="radio"/> Desempregado          | <input type="radio"/> Reformado/Pensionista         |
| <input type="radio"/> Outro Qual?           |   |

28. Estado Civil

- |                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Solteiro(a)    | <input type="radio"/> Divorciado(a) |
| <input type="radio"/> Casado(a)      | <input type="radio"/> Viúvo(a)      |
| <input type="radio"/> União de facto |                                     |

29. Tem filhos

- Sim
- Não

Quantos?

30. Nacionalidade

31. Local de Residência

- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Norte         | <input type="radio"/> Algarve    |
| <input type="radio"/> Grande Porto  | <input type="radio"/> Açores     |
| <input type="radio"/> Centro        | <input type="radio"/> Madeira    |
| <input type="radio"/> Grande Lisboa | <input type="radio"/> Outro país |
| <input type="radio"/> Alentejo      |                                  |

Outro país, qual? (país e cidade)

32. Comentário. Por favor deixe o seu contributo para melhorarmos o nosso projecto de Casa de Campo

**Voltar à pag. 16**

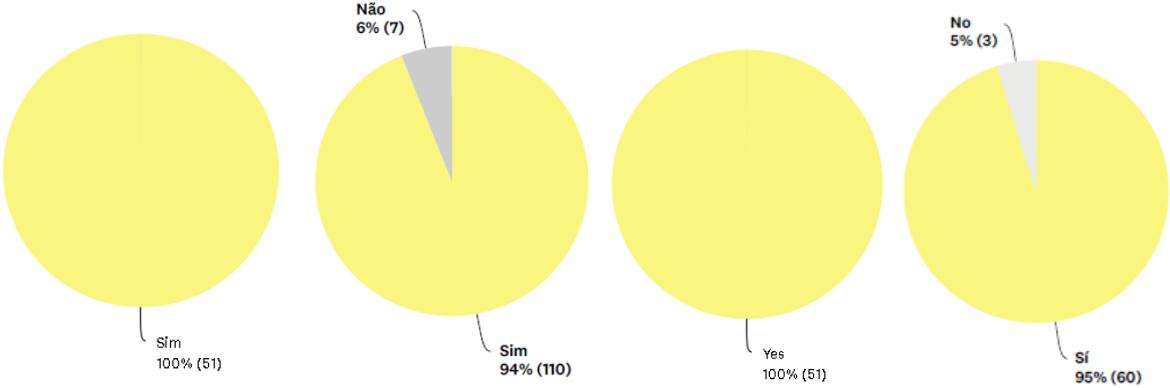
Tabela 19 - Escalas utilizadas no questionário

| Questão   | Informação   | Lógica de ramificação   |
|---|--|---|
| 1-9   | Frequência e hábitos de consumo de férias e TER                                    | 1 - Se resposta negativa passa para parte III<br>2 – Se nunca passa para pergunta 5<br>7 – Se não passa para pergunta 9 |
| 10-18   | Processo de compra, hábitos de consumo, motivações pull para escolha de alojamento | 16- Se Não passa para parte III   |
| 19-23   | Atitude e fatores de escolha face ao projeto e marca                               | 19- Se não passa para pergunta 22   |
| 25-31   | Caracterização do inquirido  |   |
| 32  | Envolvimento e participação  | Pergunta aberta   |
| <p><b>Escala nominal:</b></p> <p><u>Pergunta de múltipla escolha</u>, pergunta simples e fechada que possibilita que os respondentes selecionem uma resposta numa lista definida de opções (questões 1,2,4,5,6,7,14,16,18,19,21,23,25,26,27,28,29,31)</p> <p><u>Pergunta com caixas de seleção</u>, pergunta simples e fechada que possibilita que os respondentes selecionem várias respostas em uma lista definida de opções. (questões 3,8, 9,10,11,12,15,17,20,22)</p> <p style="text-align: center;"><b>Utilizadas em questões relacionadas com factos e preferências</b></p>  |  |   |
| <p><b>Escala intervalar:</b></p> <p><u>Pergunta do tipo Matriz/Escala de avaliação</u> é um conjunto de perguntas ou afirmações que compartilham um conjunto de opções de resposta, utilizada para medir a intensidade das preferências das pessoas em relação a um tema. (questão 13)</p> <p><b>Escala de Likert usada:</b> 1- Nada importante a 5 Extremamente importante</p> <p><b>Escala ordinal:</b></p> <p><u>Pergunta de Classificação</u> solicita que os respondentes comparem itens, classificando-os em ordem de preferência. (questão 24)</p> <p>Utilizadas em questões relacionada com valores, atitudes</p> |  |   |

Voltar à pag.16

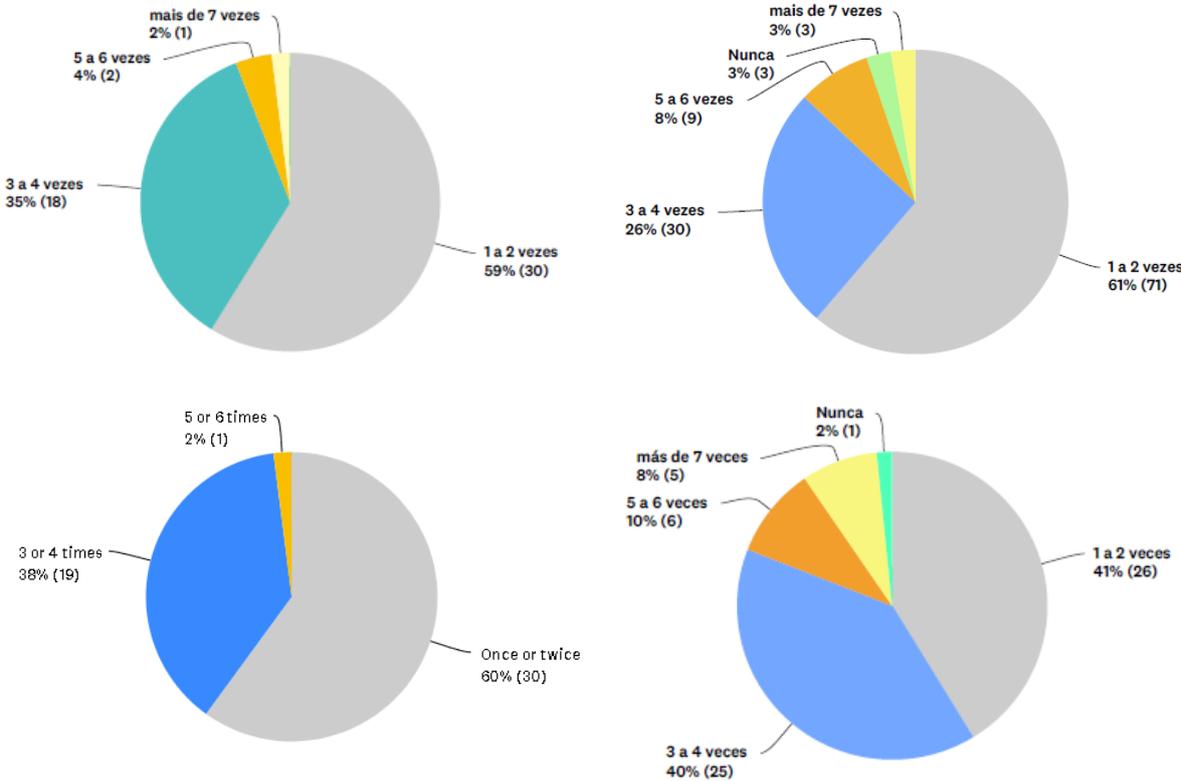
Anexo II – Resumo das respostas do questionário

Q1- Costuma fazer férias? / Suele irte de vacaciones?/ Do you usually go on holidays?



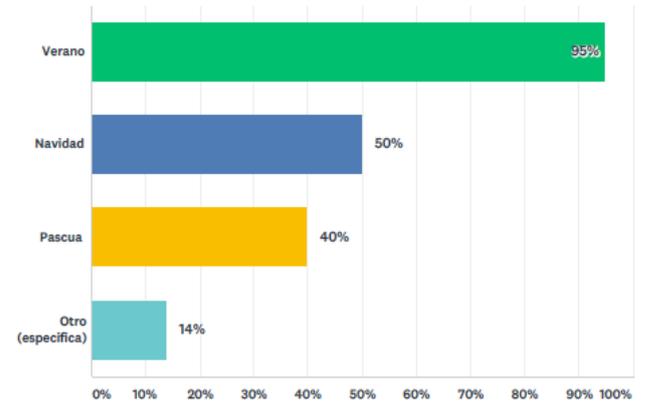
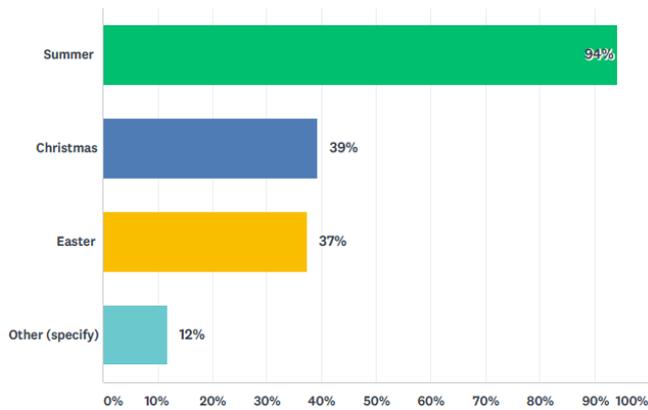
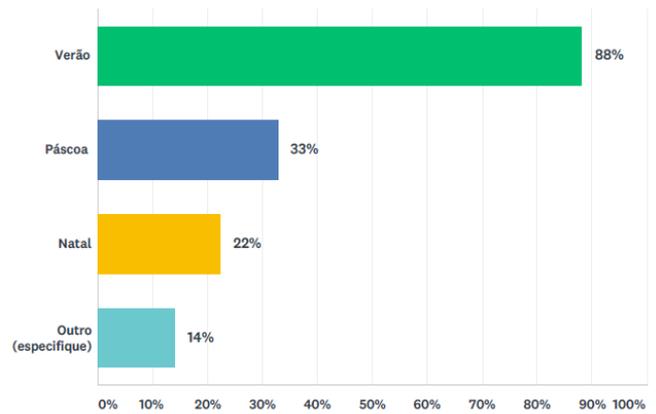
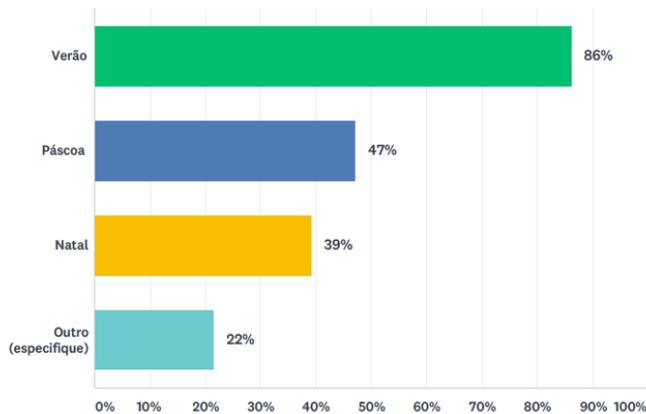
| Answer Choices | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |               |            |
|----------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|---------------|------------|
|                | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |               |            |
| Não            | 0%        | 0         | 6%          | 7         | 0%        | 0         | 5%        | 3  | <b>3,55%</b>  | <b>10</b>  |
| Sim            | 100%      | 51        | 94%         | 110       | 100%      | 51        | 95%       | 60 | <b>96,45%</b> | <b>272</b> |

Q2- Quantas vezes por ANO costuma passar férias fora da sua residência habitual? (Estadia de pelo menos 4 noites)/ Cuántas veces al año sueles ir de vacaciones fuera de tu residencia habitual? (Estancia al menos 4 noches)/ How often PER YEAR do you go on holidays out of your habitual residence? (Staying for at least 4 nights)



| Answer Choices  | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |            |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                 | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |            |
| Nunca           | 0%        | 0         | 3%        | 3         | 0%          | 0         | 2%        | 1         | <b>1%</b>  | <b>4</b>   |
| 1 a 2 vezes     | 59%       | 30        | 61%       | 71        | 60%         | 30        | 41%       | 26        | <b>56%</b> | <b>157</b> |
| 3 a 4 vezes     | 35%       | 18        | 26%       | 30        | 38%         | 19        | 40%       | 25        | <b>33%</b> | <b>92</b>  |
| 5 a 6 vezes     | 4%        | 2         | 8%        | 9         | 2%          | 1         | 10%       | 6         | <b>6%</b>  | <b>18</b>  |
| mais de 7 vezes | 2%        | 1         | 3%        | 3         | 0%          | 0         | 8%        | 5         | <b>3%</b>  | <b>9</b>   |

Q3- Em que época do ano? / On which time of the year? / En que época del año?



| #  | OUTRO (ESPECIFIQUE)                |
|----|------------------------------------|
| 1  | Qualquer época                     |
| 2  | Primavera                          |
| 3  | Fugir das alturas mais caras       |
| 4  | quando posso                       |
| 5  | Pontes, fins de semana prolongados |
| 6  | Páscoa e Verão                     |
| 7  | Sem Época especifica               |
| 8  | Outubro                            |
| 9  | Fins de semana prolongados         |
| 10 | Maio                               |
| 11 | Carnaval                           |

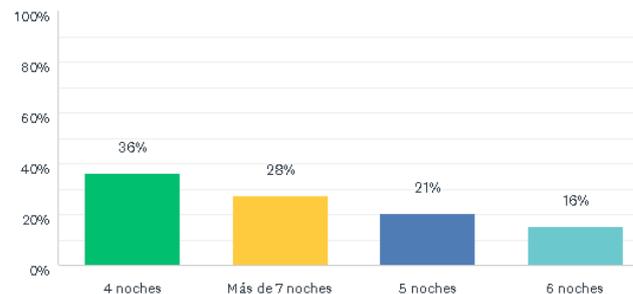
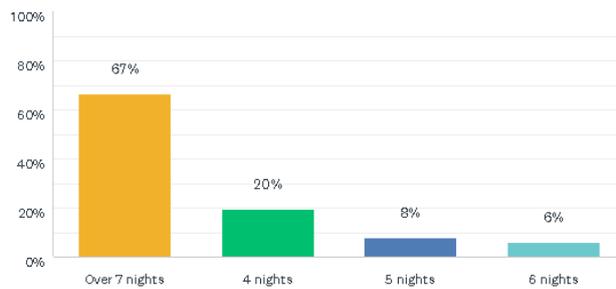
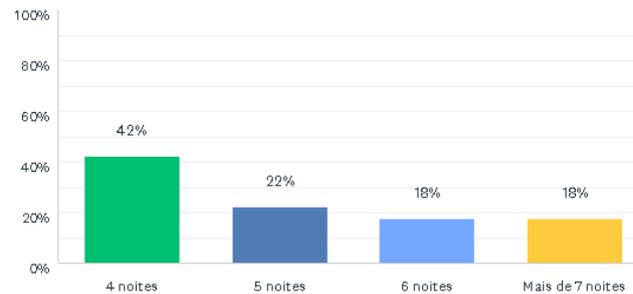
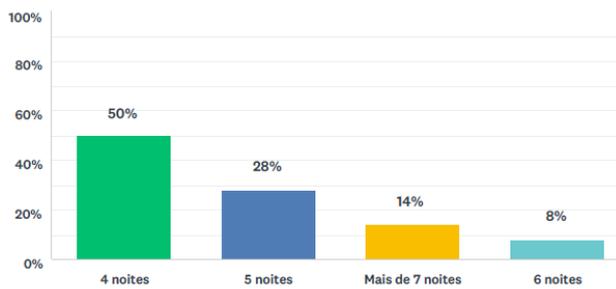
| #  | OUTRO (ESPECIFIQUE)                      |
|----|--|
| 1  | Varia com o período.                     |
| 2  | Carnaval                                 |
| 3  | Março ou Novembro                        |
| 4  | Fora época alta                          |
| 5  | Sempre que se proporciona                |
| 6  | Outono                                   |
| 7  | Abril, Maio, Junho                       |
| 8  | Janeiro                                  |
| 9  | Feridos                                  |
| 10 | Carnaval, Feridos de Junho e de Novembro |
| 11 | Carnaval                                 |
| 12 | Ao longo do ano                          |

| # | OTHER (SPECIFY)       |
|---|-----------------------|
| 1 | Autumn                |
| 2 | Autumn                |
| 3 | winter                |
| 4 | winter                |
| 5 | Spring and Autumn     |
| 6 | random other weekends |

| # | OTRO (ESPECIFICA)     |
|---|-----------------------|
| 1 | Puentes               |
| 2 | Invierno              |
| 3 | Puentes.              |
| 4 | fin de semana         |
| 5 | Fines de semana       |
| 6 | Puentes               |
| 7 | Puentes y FERIA Abril |
| 8 | En otoño              |

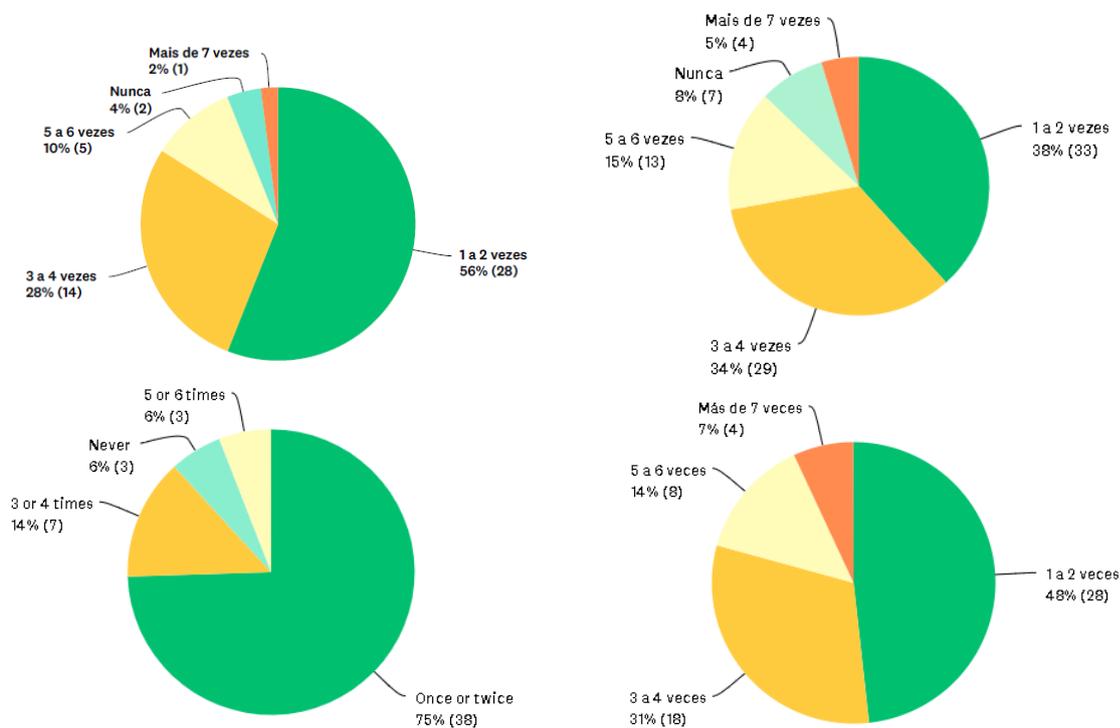
| Answer Choices  | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |            |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                 | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |            |
| Natal           | 39%       | 20        | 22%       | 19        | 39%         | 20        | 50%       | 29        | <b>36%</b> | <b>88</b>  |
| Páscoa          | 47%       | 24        | 33%       | 28        | 37%         | 19        | 40%       | 23        | <b>38%</b> | <b>94</b>  |
| Verão           | 86%       | 44        | 88%       | 75        | 94%         | 48        | 95%       | 55        | <b>91%</b> | <b>222</b> |
| Outro (especif) | 22%       | 11        | 14%       | 12        | 12%         | 6         | 14%       | 8         | <b>15%</b> | <b>37</b>  |

Q4- Estadia média (número de noites)? / For how long? / Estancia media (numero de noches)?



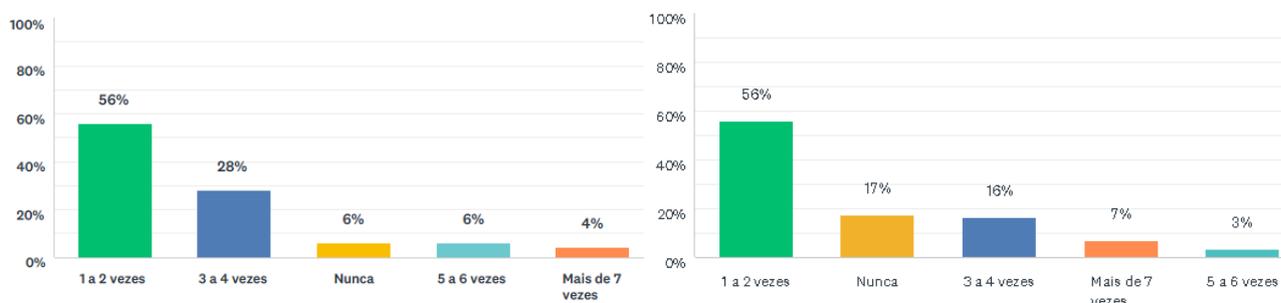
| Answer Choices | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |           |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
|                | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |           |
| 4 noites       | 50%       | 25        | 42%       | 36        | 20%         | 10        | 36%       | 21        | <b>38%</b> | <b>92</b> |
| 5 noites       | 28%       | 14        | 22%       | 19        | 8%          | 4         | 21%       | 12        | <b>20%</b> | <b>49</b> |
| 6 noites       | 8%        | 4         | 18%       | 15        | 6%          | 3         | 16%       | 9         | <b>13%</b> | <b>31</b> |
| + de 7 noites  | 14%       | 7         | 18%       | 15        | 67%         | 34        | 28%       | 16        | <b>30%</b> | <b>72</b> |

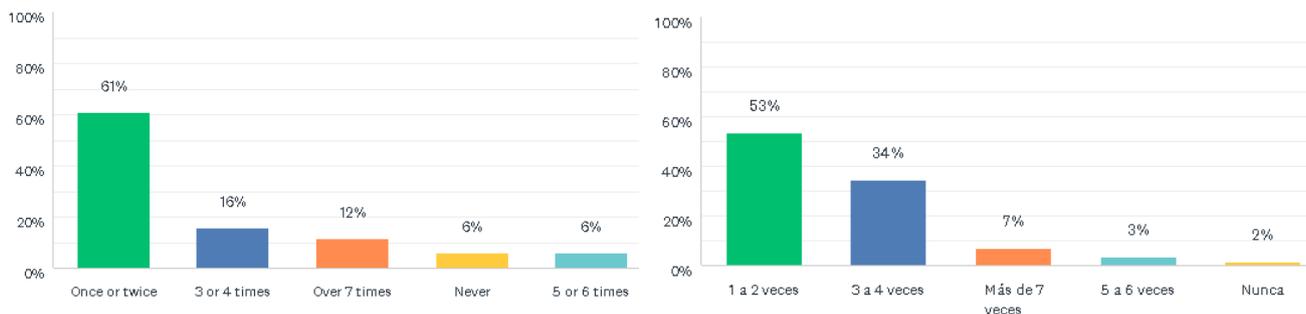
Q5- Quantas vezes por ano goza férias de curta duração? (Estadia de 1 ou 2 noites) / How often per year do you go on short holidays or weekends away from home? (1 or 2 nights staying) / Cuántas veces al año disfrutas de vacaciones cortas? (1 o 2 noches de estancia)



| Answer Choices  | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|-----------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|                 | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Nunca           | 4%        | 2         | 8%          | 7         | 6%        | 3         | 0%        | 0  | <b>5%</b>  | <b>12</b>  |
| 1 a 2 vezes     | 56%       | 28        | 38%         | 33        | 75%       | 38        | 48%       | 28 | <b>52%</b> | <b>127</b> |
| 3 a 4 vezes     | 28%       | 14        | 34%         | 29        | 14%       | 7         | 31%       | 18 | <b>28%</b> | <b>68</b>  |
| 5 a 6 vezes     | 10%       | 5         | 15%         | 13        | 6%        | 3         | 14%       | 8  | <b>12%</b> | <b>29</b>  |
| Mais de 7 vezes | 2%        | 1         | 5%          | 4         | 0%        | 0         | 7%        | 4  | <b>4%</b>  | <b>9</b>   |

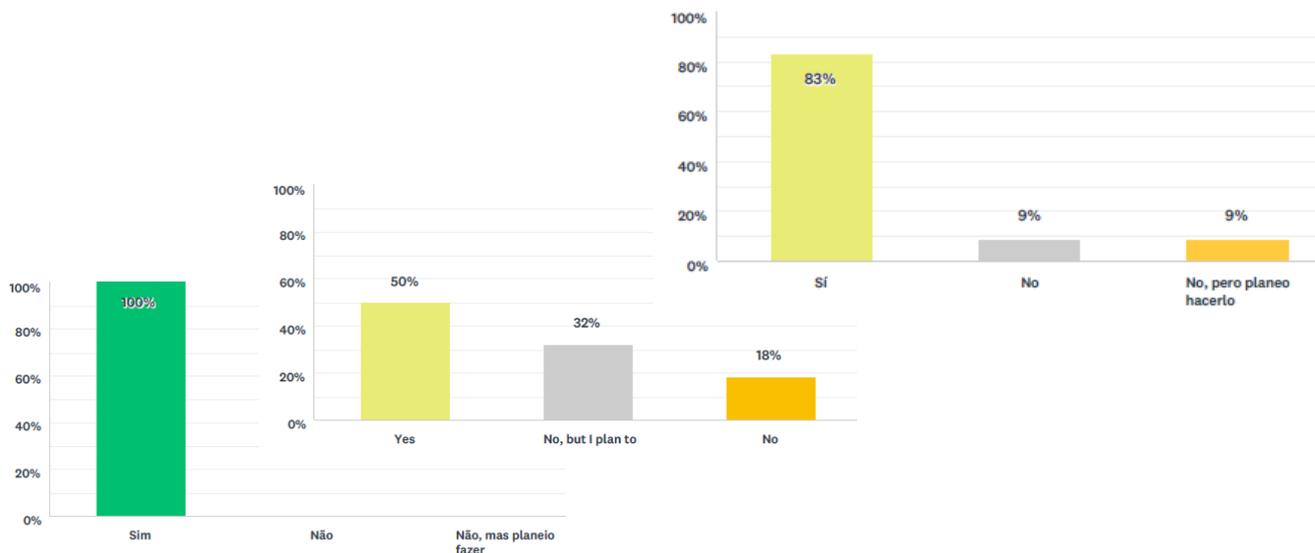
Q6- Quantas vezes por ANO visita áreas RURAIS ? (férias ou fins de semana) / How often PER YEAR do visit the countryside? (holidays or weekends) / Cuántas veces al año visitas áreas RURALES? (vacaciones o fines de semana)





| Answer Choices  | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |            |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                 | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |            |
| Nunca           | 6%        | 3         | 17%       | 15        | 6%          | 3         | 2%        | 1         | <b>9%</b>  | <b>22</b>  |
| 1 a 2 vezes     | 56%       | 28        | 56%       | 48        | 61%         | 31        | 53%       | 31        | <b>56%</b> | <b>138</b> |
| 3 a 4 vezes     | 28%       | 14        | 16%       | 14        | 16%         | 8         | 34%       | 20        | <b>23%</b> | <b>56</b>  |
| 5 a 6 vezes     | 6%        | 3         | 3%        | 3         | 6%          | 3         | 3%        | 2         | <b>4%</b>  | <b>11</b>  |
| Mais de 7 vezes | 4%        | 2         | 7%        | 6         | 12%         | 6         | 7%        | 4         | <b>7%</b>  | <b>18</b>  |

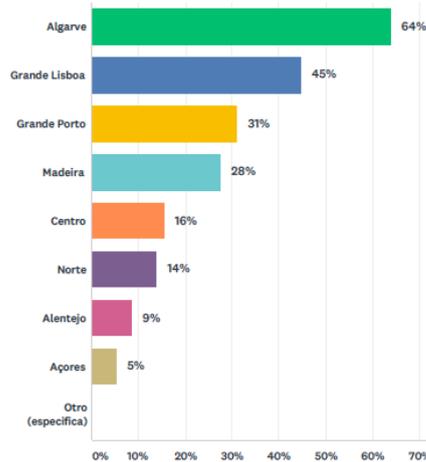
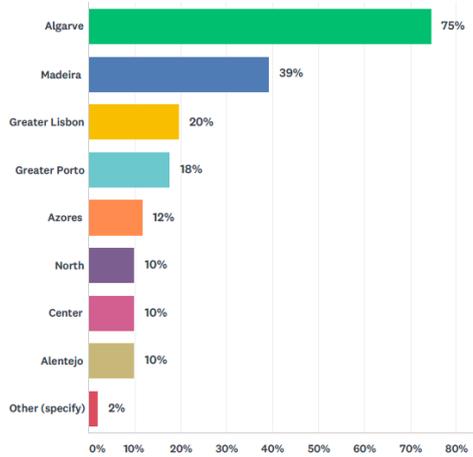
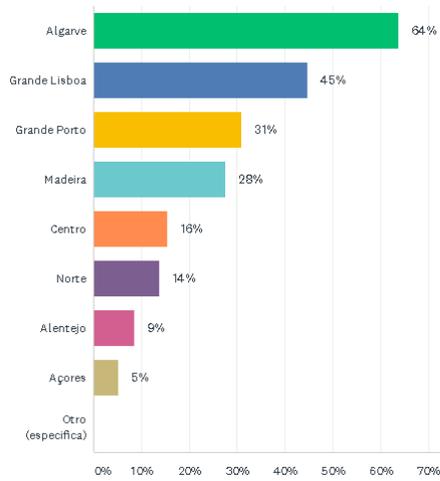
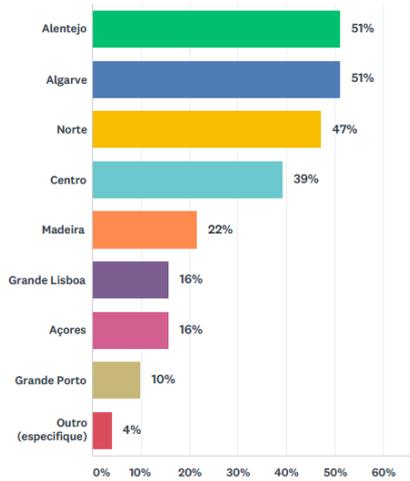
Q7- Já passou férias em Portugal? / Have you ever opt for holidays in Portugal? /  
Alguna vez has vacacionado en Portugal?



| Answer Choices         | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|                        | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Sim                    | 100%      | 50        | 100%        | 86        | 50%       | 25        | 83%       | 48 | <b>86%</b> | <b>209</b> |
| Não                    | 0%        | 0         | 0%          | 0         | 18%       | 9         | 9%        | 5  | <b>6%</b>  | <b>14</b>  |
| Não, mas planeio fazer | 0%        | 0         | 0%          | 0         | 32%       | 16        | 9%        | 5  | <b>9%</b>  | <b>21</b>  |

Q8- Quais os locais de preferência para férias em Portugal? / Which would be the preferential location for holidays in Portugal? / Cuáles son los lugares preferidos para las vacaciones en Portugal?

Portugal



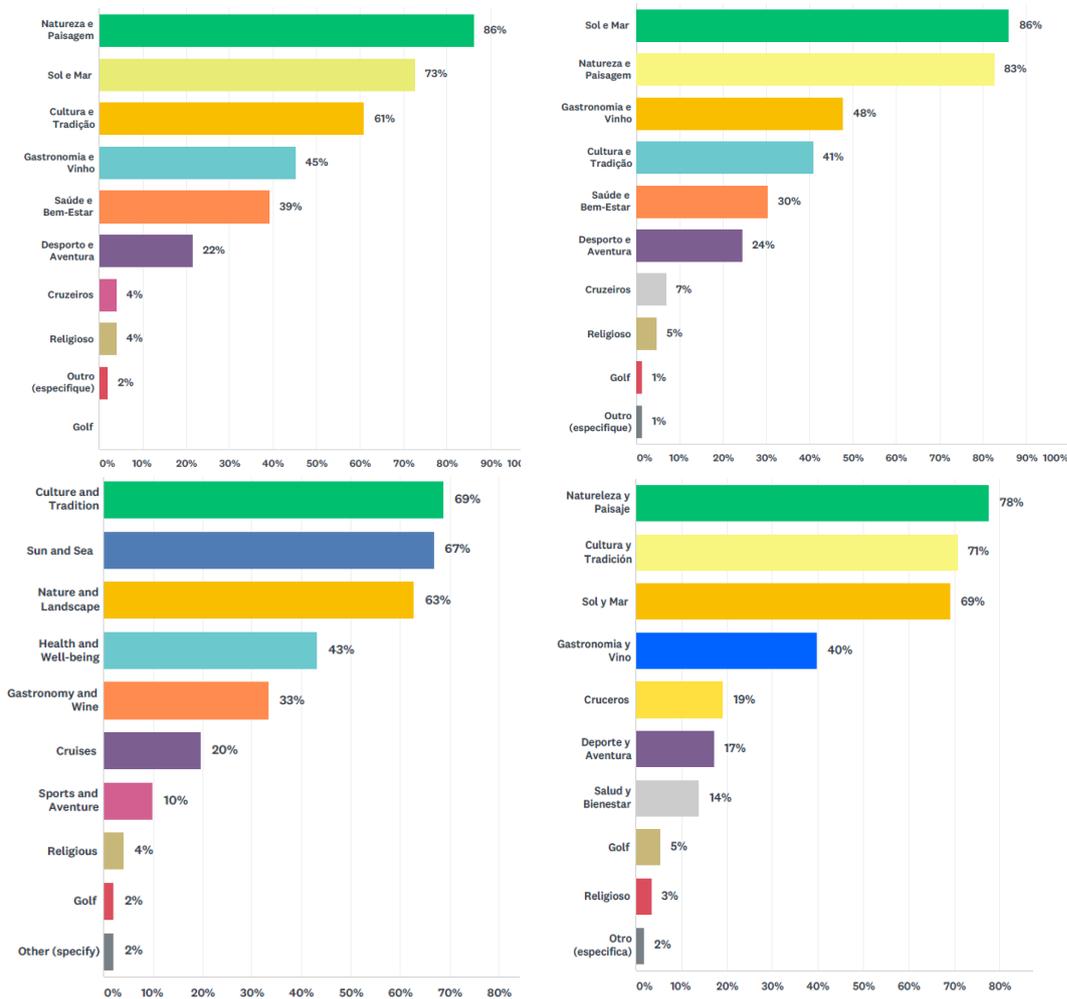
Reino Unido

Espanha

| Answer Choices    | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|-------------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                   | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Norte             | 47%       | 24 | 52%       | 45 | 10%         | 5  | 14%       | 8  | <b>33%</b> | <b>82</b>  |
| Grande Porto      | 10%       | 5  | 13%       | 11 | 18%         | 9  | 31%       | 18 | <b>17%</b> | <b>43</b>  |
| Centro            | 39%       | 20 | 19%       | 16 | 10%         | 5  | 16%       | 9  | <b>20%</b> | <b>50</b>  |
| Grande Lisboa     | 16%       | 8  | 10%       | 9  | 20%         | 10 | 45%       | 26 | <b>22%</b> | <b>53</b>  |
| Alentejo          | 51%       | 26 | 62%       | 53 | 10%         | 5  | 9%        | 5  | <b>36%</b> | <b>89</b>  |
| Algarve           | 51%       | 26 | 69%       | 59 | 75%         | 38 | 64%       | 37 | <b>65%</b> | <b>160</b> |
| Açores            | 16%       | 8  | 16%       | 14 | 12%         | 6  | 5%        | 3  | <b>13%</b> | <b>31</b>  |
| Madeira           | 22%       | 11 | 15%       | 13 | 39%         | 20 | 28%       | 16 | <b>24%</b> | <b>60</b>  |
| Outro (especific) | 4%        | 2  | 3%        | 3  | 2%          | 1  | 0%        | 0  | <b>2%</b>  | <b>6</b>   |

Outros: Litoral alentejano; Trás-os-Montes; Variada; Beira interior; Interior

Q9- Indique os 3 tipos de turismo que procura com maior frequência. / Mark the 3 types of tourism you look for more frequently . / Enumere los 3 tipos de turismo que busca con más frecuencia.



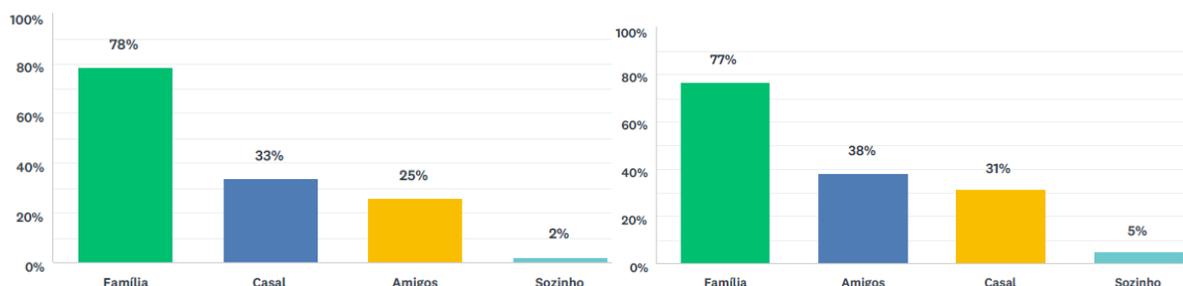
| Answer Choices      | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|---------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|                     | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Sol e Mar           | 73%       | 37        | 86%         | 74        | 67%       | 34        | 69%       | 40 | <b>75%</b> | <b>185</b> |
| Desporto e Aventura | 22%       | 11        | 24%         | 21        | 10%       | 5         | 17%       | 10 | <b>19%</b> | <b>47</b>  |
| Natureza e Paisagem | 86%       | 44        | 83%         | 71        | 63%       | 32        | 78%       | 45 | <b>78%</b> | <b>192</b> |
| Golf                | 0%        | 0         | 1%          | 1         | 2%        | 1         | 5%        | 3  | <b>2%</b>  | <b>5</b>   |
| Cruzeiros           | 4%        | 2         | 7%          | 6         | 20%       | 10        | 19%       | 11 | <b>12%</b> | <b>29</b>  |
| Saúde e Bem-Estar   | 39%       | 20        | 30%         | 26        | 43%       | 22        | 14%       | 8  | <b>31%</b> | <b>76</b>  |
| Gastronomia e Vinho | 45%       | 23        | 48%         | 41        | 33%       | 17        | 40%       | 23 | <b>42%</b> | <b>104</b> |
| Cultura e Tradição  | 61%       | 31        | 41%         | 35        | 69%       | 35        | 71%       | 41 | <b>58%</b> | <b>142</b> |
| Religioso           | 4%        | 2         | 5%          | 4         | 4%        | 2         | 3%        | 2  | <b>4%</b>  | <b>10</b>  |
| Outro (especific)   | 2%        | 1         | 1%          | 1         | 2%        | 1         | 2%        | 1  | <b>2%</b>  | <b>4</b>   |

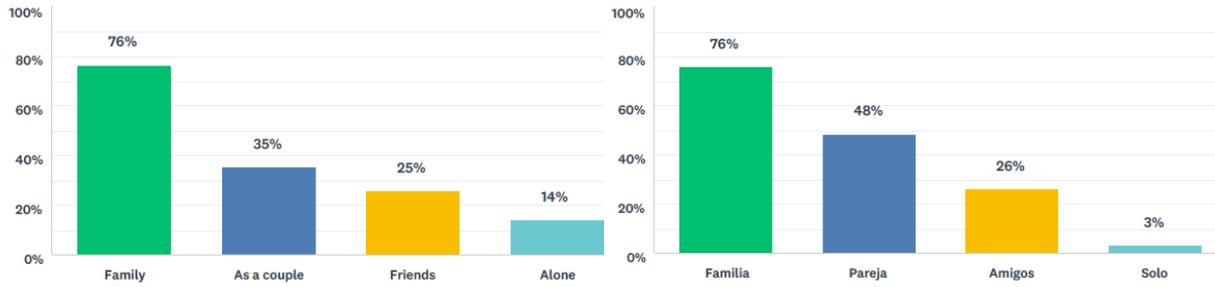
Q10- Como reserva as suas férias? / How do you book your holidays? / Como reservas tu vacaciones?



| Answer Choices  | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total     |     |
|---|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|-----------|-----|
|   | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses |     |
| Agência de Viagens (loja)                                     | 22%       | 11 | 12%       | 10 | 16%         | 8  | 19%       | 11 | 16%       | 40  |
| Agência Viagens Online  | 33%       | 17 | 22%       | 19 | 51%         | 26 | 48%       | 28 | 37%       | 90  |
| Pacotes de Experiências (Odisséia, Lifecooler ...)            | 12%       | 6  | 1%        | 1  | 4%          | 2  | 7%        | 4  | 5%        | 13  |
| Websites espec em reservas (Booking.com, Hoteis.com, Trivago) | 69%       | 35 | 65%       | 56 | 65%         | 33 | 81%       | 47 | 70%       | 171 |
| Reservo directamente  | 49%       | 25 | 57%       | 49 | 33%         | 17 | 33%       | 19 | 45%       | 110 |
| Não reservo   | 8%        | 4  | 5%        | 4  | 2%          | 1  | 0%        | 0  | 4%        | 9   |
| Outro (especifique)   | 0%        | 0  | 2%        | 2  | 2%          | 1  | 2%        | 1  | 2%        | 4   |

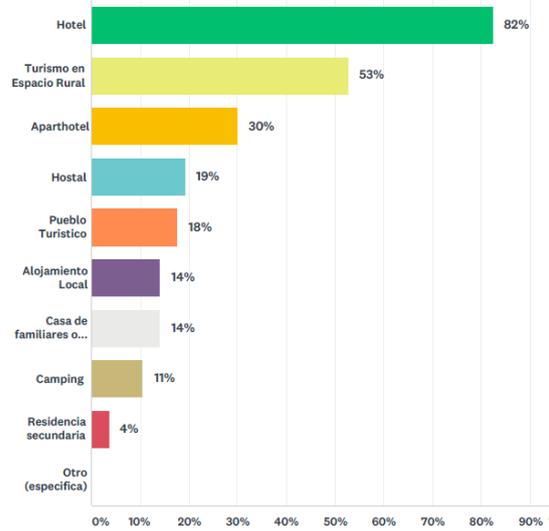
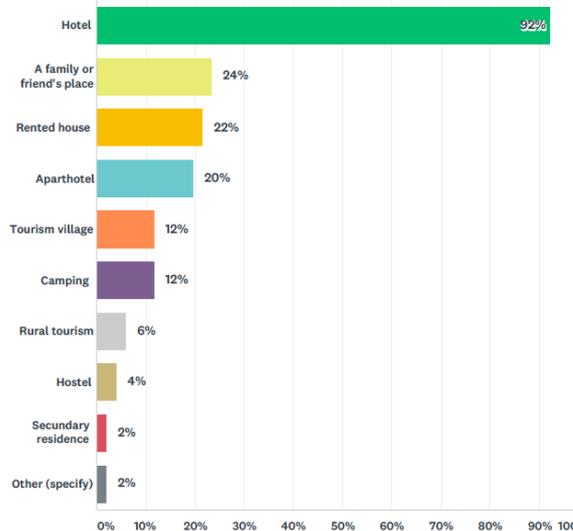
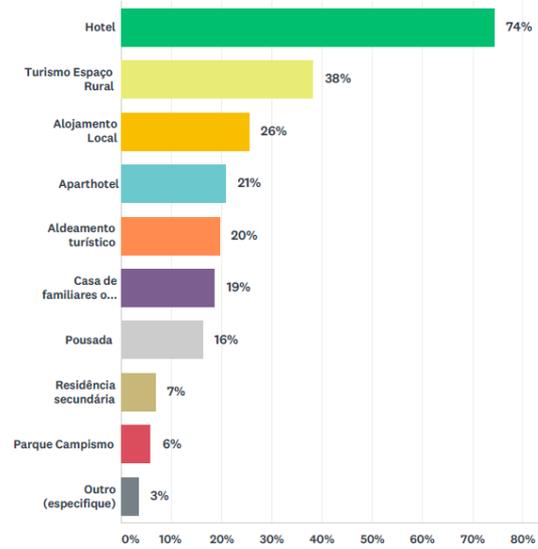
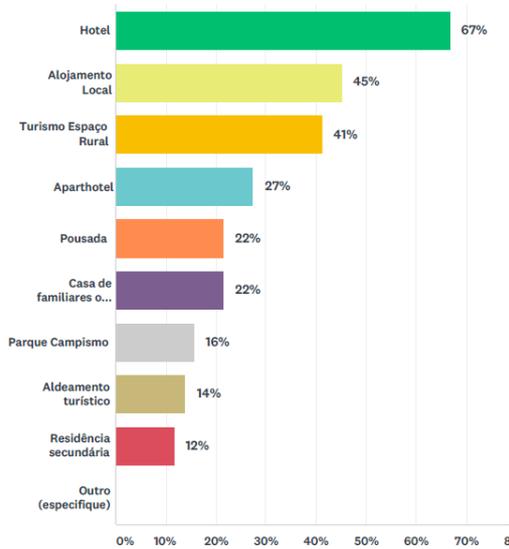
Q11- Habitualmente com quem passa férias? / Usually with who do you go on holidays? / Por lo general, ¿con quién viajas?





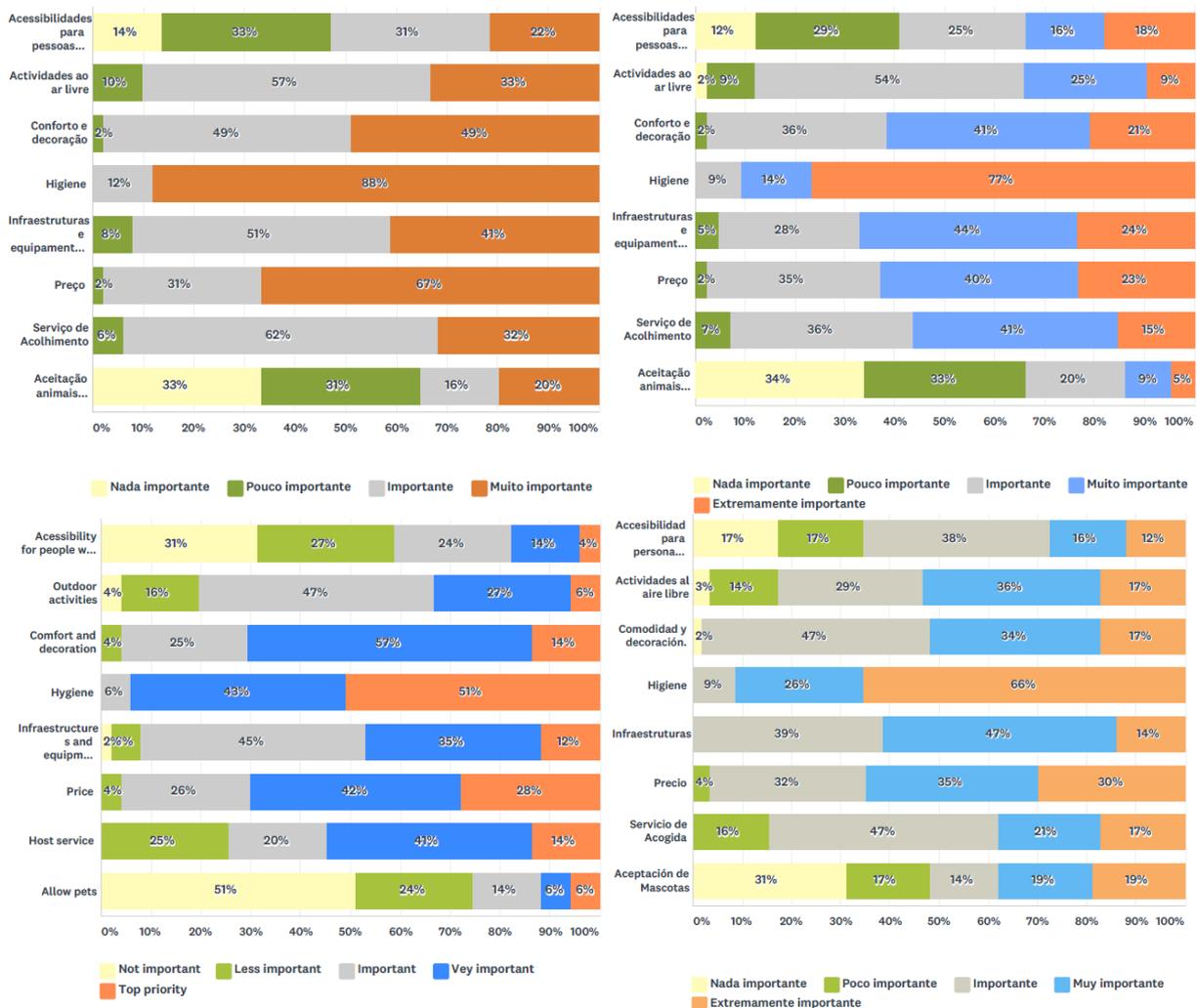
| Answer Choices | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|----------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Sozinho        | 2%        | 1  | 5%        | 4  | 14%         | 7  | 3%        | 2  | <b>6%</b>  | <b>14</b>  |
| Família        | 78%       | 40 | 77%       | 66 | 76%         | 39 | 76%       | 44 | <b>77%</b> | <b>189</b> |
| Amigos         | 25%       | 13 | 38%       | 33 | 25%         | 13 | 26%       | 15 | <b>30%</b> | <b>74</b>  |
| Casal          | 33%       | 17 | 31%       | 27 | 35%         | 18 | 48%       | 28 | <b>37%</b> | <b>90</b>  |

Q12- Qual o tipo de alojamento que costuma reservar? / What type of accommodation do you usually book on holidays? / Qué tipo de alojamiento sueles reservar?



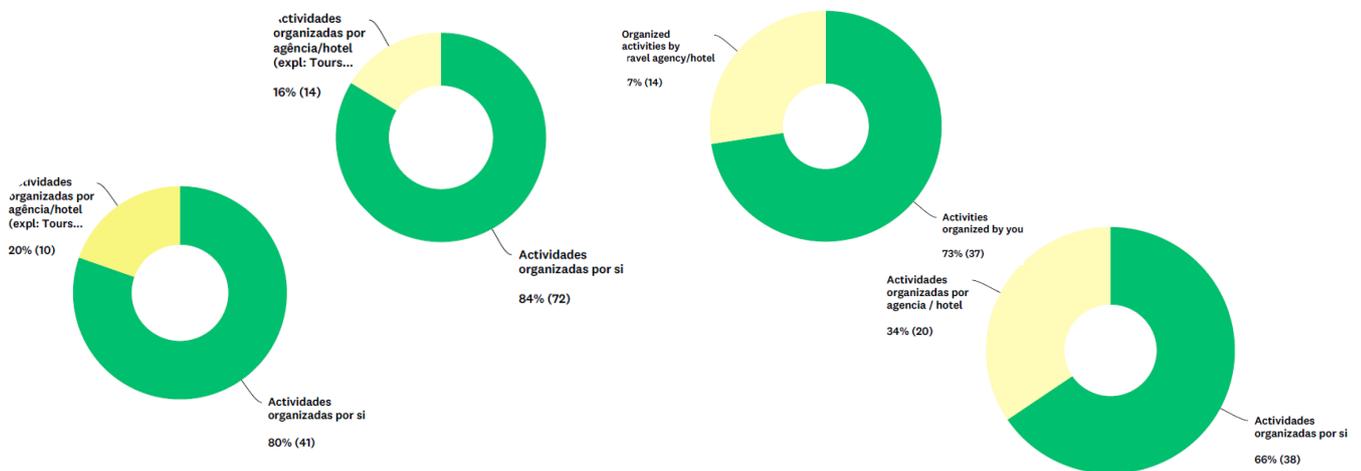
| Answer Choices               | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |           |            |            |
|------------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                              | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses |            |            |
| Hotel                        | 67%       | 34        | 74%         | 64        | 92%       | 47        | 82%       | 47        | <b>78%</b> | <b>192</b> |
| Aparthotel                   | 27%       | 14        | 21%         | 18        | 20%       | 10        | 30%       | 17        | <b>24%</b> | <b>59</b>  |
| Aldeamento turístico         | 14%       | 7         | 20%         | 17        | 12%       | 6         | 18%       | 10        | <b>16%</b> | <b>40</b>  |
| Parque Campismo              | 16%       | 8         | 6%          | 5         | 12%       | 6         | 11%       | 6         | <b>10%</b> | <b>25</b>  |
| Pousada                      | 22%       | 11        | 16%         | 14        | 4%        | 2         | 19%       | 11        | <b>16%</b> | <b>38</b>  |
| Turismo Espaço Rural         | 41%       | 21        | 38%         | 33        | 6%        | 3         | 53%       | 30        | <b>36%</b> | <b>87</b>  |
| Alojamento Local             | 45%       | 23        | 26%         | 22        | 22%       | 11        | 14%       | 8         | <b>26%</b> | <b>64</b>  |
| Residência secundária        | 12%       | 6         | 7%          | 6         | 2%        | 1         | 4%        | 2         | <b>6%</b>  | <b>15</b>  |
| Casa de familiares ou amigos | 22%       | 11        | 19%         | 16        | 24%       | 12        | 14%       | 8         | <b>19%</b> | <b>47</b>  |
| Outro (especifique)          | 0%        | 0         | 3%          | 3         | 2%        | 1         | 0%        | 0         | <b>2%</b>  | <b>4</b>   |

Q13- Qual o grau de importância dos seguintes atributos para um alojamento? / How important do you consider the following items relative to accommodation ? / Qué grado de importancia tiene para ti los siguientes artículos de vivienda?



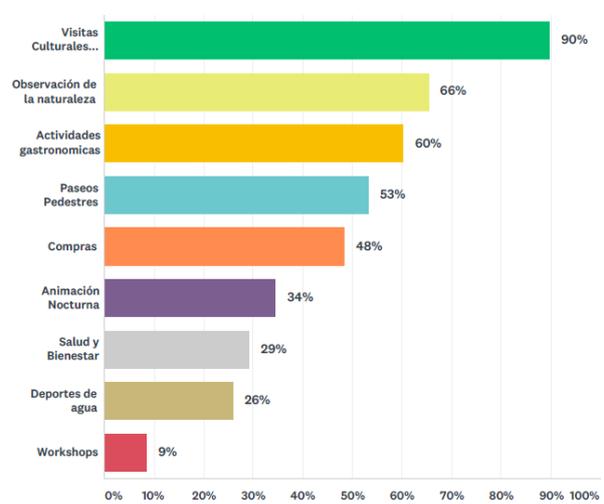
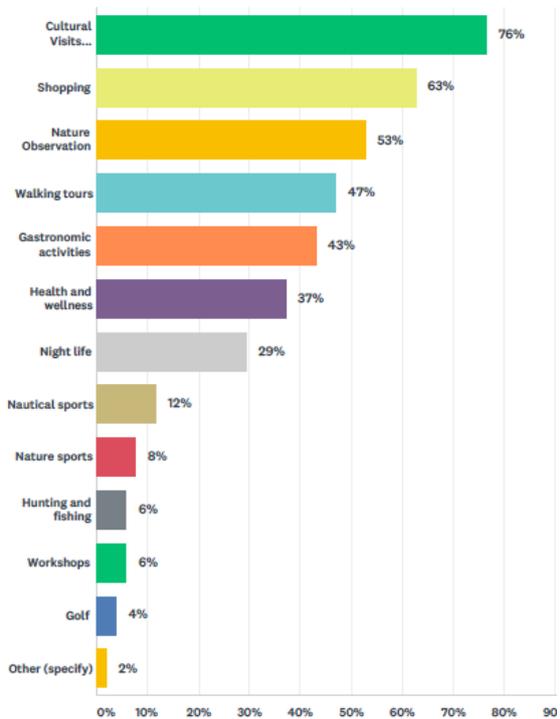
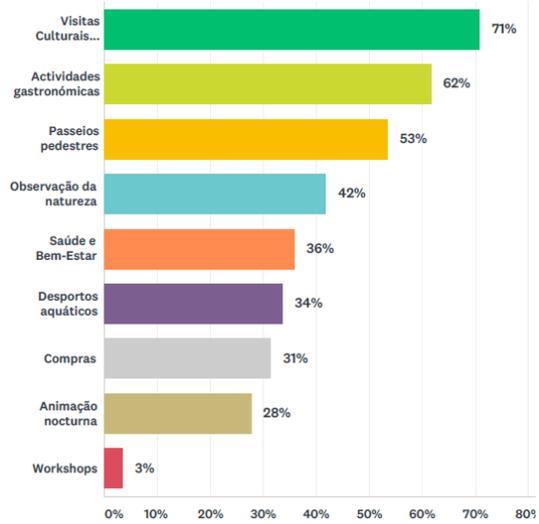
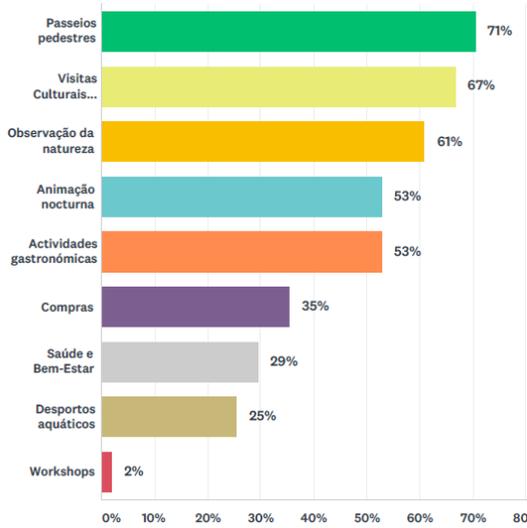
|  | Nada importante | Pouco importante | Importante | Muito importante | Total |
|--|-----------------|------------------|------------|------------------|-------|
| Acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida | 43              | 65               | 71         | 64               | 243   |
| Atividades ao ar livre                               | 6               | 29               | 116        | 94               | 245   |
| Conforto e decoração                                 | 1               | 5                | 96         | 144              | 246   |
| Higiene  | 0               | 0                | 22         | 224              | 246   |
| Infraestruturas e equip. de apoio                    | 1               | 11               | 95         | 137              | 244   |
| Preço  | 0               | 7                | 77         | 160              | 244   |
| Serviço de Acolhimento                               | 0               | 31               | 99         | 114              | 244   |
| Aceitação animais domésticos                         | 90              | 66               | 40         | 50               | 246   |

Q14- Quando realiza férias prefere... / When on holidays you prefer... / En vacaciones prefieres...



| Answer Choices                           | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|--|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|  | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Atividades organizadas por agência/hotel | 20%       | 10        | 16%         | 14        | 27%       | 14        | 34%       | 20 | <b>24%</b> | <b>58</b>  |
| Atividades organizadas por si            | 80%       | 41        | 84%         | 72        | 73%       | 37        | 66%       | 38 | <b>76%</b> | <b>188</b> |

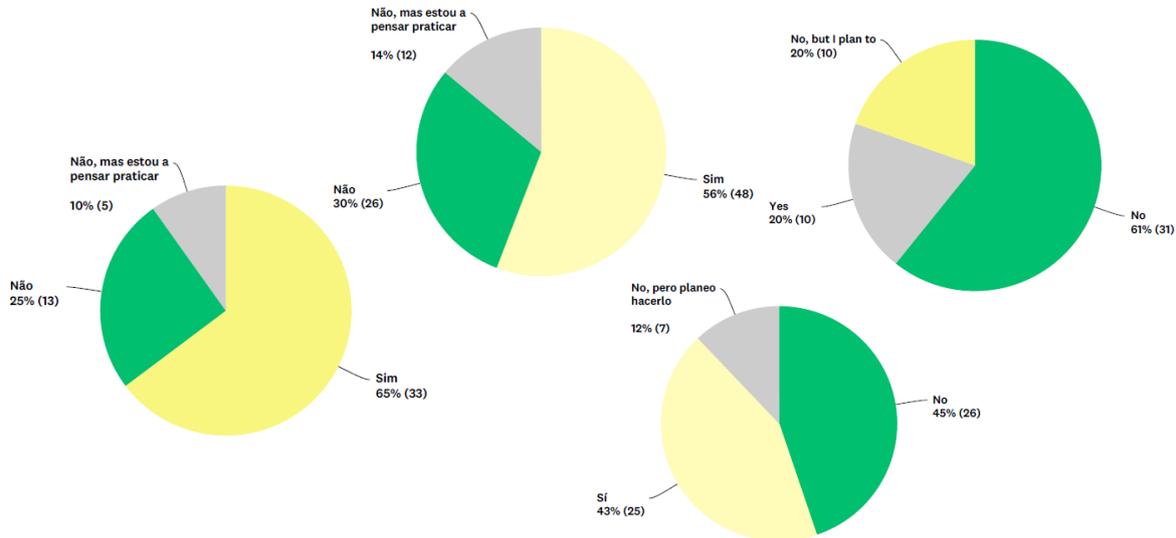
Q15- Que tipo de atividades costuma praticar nas suas férias? / What type of activities you usually practice during your holidays? / Qué tipo de actividades sueles practicar en tus vacaciones?



| Answer Choices            | Portugal  |       | Reino Unido |       | Espanha   |       | Total     |       |            |            |
|---------------------------|-----------|-------|-------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------|------------|
|                           | Responses | Count | Responses   | Count | Responses | Count | Responses | Count |            |            |
| Animação noturna          | 53%       | 27    | 28%         | 24    | 29%       | 15    | 34%       | 20    | <b>35%</b> | <b>86</b>  |
| Actividades gastronómicas | 53%       | 27    | 62%         | 53    | 43%       | 22    | 60%       | 35    | <b>56%</b> | <b>137</b> |
| Compras                   | 35%       | 18    | 31%         | 27    | 63%       | 32    | 48%       | 28    | <b>43%</b> | <b>105</b> |
| Visitas Culturais         | 67%       | 34    | 71%         | 61    | 76%       | 39    | 90%       | 52    | <b>76%</b> | <b>186</b> |
| Desportos aquáticos       | 25%       | 13    | 34%         | 29    | 12%       | 6     | 26%       | 15    | <b>26%</b> | <b>63</b>  |
| Observação da natureza    | 61%       | 31    | 42%         | 36    | 61%       | 31    | 66%       | 38    | <b>55%</b> | <b>136</b> |
| Passeios pedestres        | 71%       | 36    | 53%         | 46    | 47%       | 24    | 53%       | 31    | <b>56%</b> | <b>137</b> |
| Saúde e Bem-Estar         | 29%       | 15    | 36%         | 31    | 37%       | 19    | 29%       | 17    | <b>33%</b> | <b>82</b>  |
| Workshops                 | 2%        | 1     | 3%          | 3     | 6%        | 3     | 9%        | 5     | <b>5%</b>  | <b>12</b>  |
| Outros                    |           |       |             |       | 12%       | 6     |           |       | <b>2%</b>  | <b>6</b>   |

- Outros
- Golf
- Música
- Caça e Pesca

Q16- Já praticou Turismo em Espaço Rural (TER), em Portugal? / Have you ever experienced Rural Tourism in Portugal? / Alguma vez has practicado Turismo Rural (TER) en Portugal?

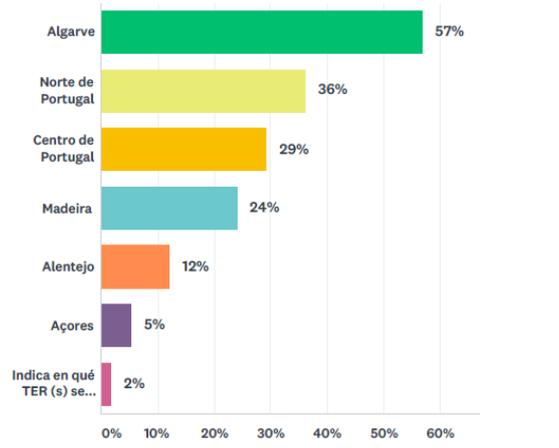
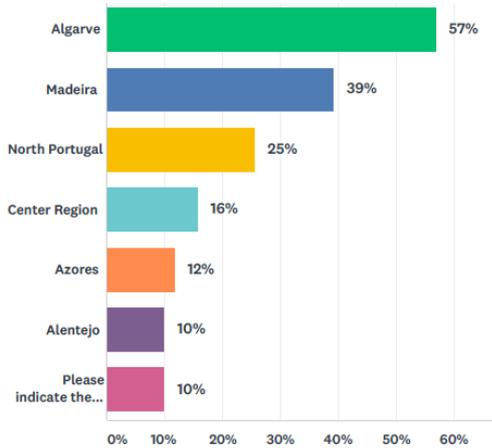
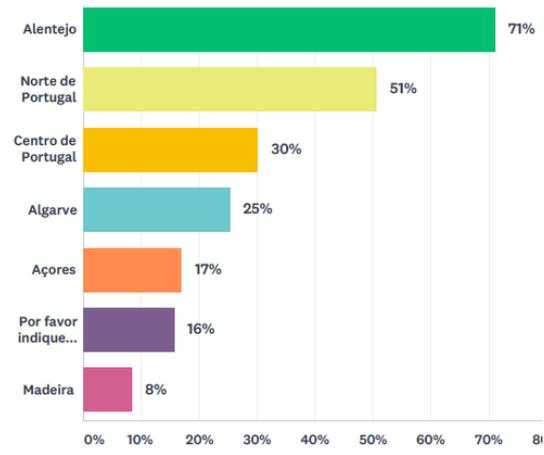
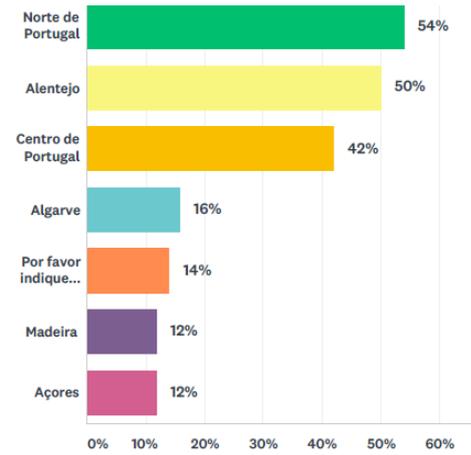


| Answer Choices          | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|-------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|                         | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Sim                     | 65%       | 33        | 56%         | 48        | 20%       | 10        | 43%       | 25 | <b>47%</b> | <b>116</b> |
| Não                     | 25%       | 13        | 30%         | 26        | 61%       | 31        | 45%       | 26 | <b>39%</b> | <b>96</b>  |
| Não, mas estou a pensar | 10%       | 5         | 14%         | 12        | 20%       | 10        | 12%       | 7  | <b>14%</b> | <b>34</b>  |

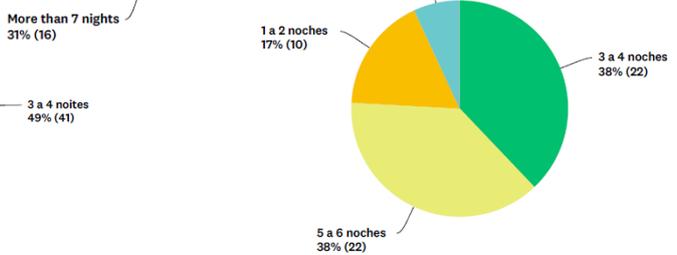
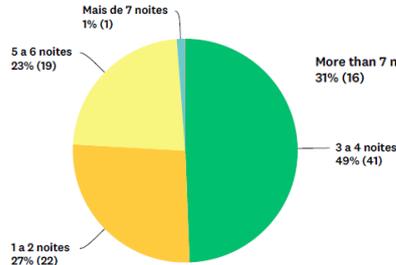
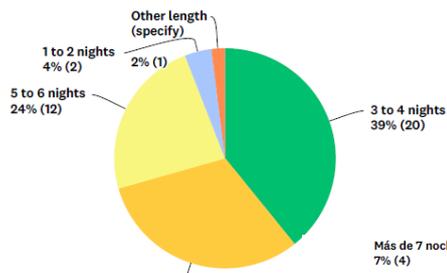
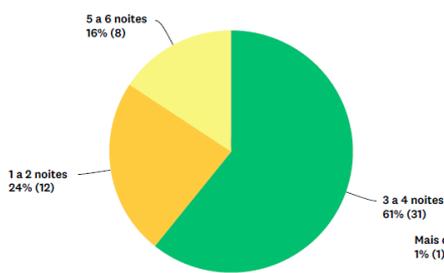
Q17- Em que locais praticou/praticaria? / In what Portugal region did you or would you experience it? / Dónde practicaste / practicarías?

| Answer Choices     | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |    |            |            |
|--------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|------------|------------|
|                    | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses |    |            |            |
| Norte de Portugal  | 54%       | 27        | 51%         | 42        | 25%       | 13        | 36%       | 21 | <b>42%</b> | <b>103</b> |
| Centro de Portugal | 42%       | 21        | 30%         | 25        | 16%       | 8         | 29%       | 17 | <b>29%</b> | <b>71</b>  |
| Algarve            | 16%       | 8         | 25%         | 21        | 57%       | 29        | 57%       | 33 | <b>37%</b> | <b>91</b>  |
| Alentejo           | 50%       | 25        | 71%         | 59        | 10%       | 5         | 12%       | 7  | <b>39%</b> | <b>96</b>  |
| Madeira            | 12%       | 6         | 8%          | 7         | 39%       | 20        | 24%       | 14 | <b>19%</b> | <b>47</b>  |
| Açores             | 12%       | 6         | 17%         | 14        | 12%       | 6         | 5%        | 3  | <b>12%</b> | <b>29</b>  |

| Por favor indique qual/quais o(s) estabelecimento(s) TER em que ficou |  |
|---|--|
| Herdade da MatinhaQuinta da Pacheca                                   | Casa do redondo  |
| Quinta da Florência   | Aldeia da Cumeada-Ilha das Flores                          |
| Quinta Camarena   | Monte da Diabrória, por exemplo. Também em campings rurais |
| Rio Moments   | Aldeias de Xisto   |
| Monte da Corte Ligeira, Monte Cabeço do Ouro,                         | Monte do Papa Leguas, Herdade da Serrinha, etc.            |
| Herdade dos Amarelos  | Casa dos Condes de Calheiros, Moitamar                     |
| Herdade do Sobroso, Herdade do Amarelo,                               | Naturarte Campo, e outros que não me recordo o nome        |



Q18- Qual o é/seria o período médio da sua estada em Turismo em Espaço Rural? / What is or would be the average length of you stay in rural tourism lodges? /Cuál es / seria el período promedio de su estancia en Turismo Rural?

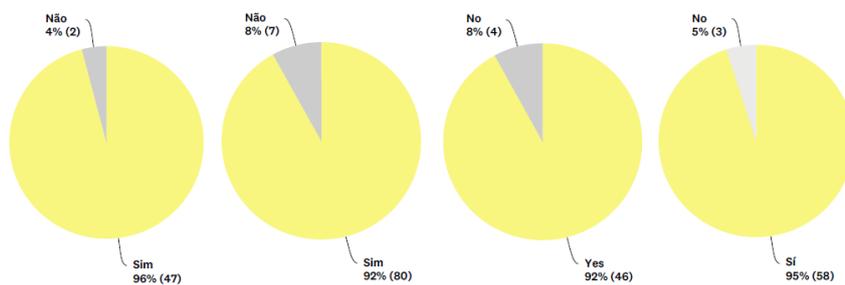


| Answer Choices          | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|-------------------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                         | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| 1 a 2 noites            | 24%       | 12 | 27%       | 22 | 4%          | 2  | 17%       | 10 | <b>19%</b> | <b>46</b>  |
| 3 a 4 noites            | 61%       | 31 | 49%       | 41 | 39%         | 20 | 38%       | 22 | <b>46%</b> | <b>114</b> |
| 5 a 6 noites            | 16%       | 8  | 23%       | 19 | 24%         | 12 | 38%       | 22 | <b>25%</b> | <b>61</b>  |
| Mais de 7 noites        | 0%        | 0  | 1%        | 1  | 31%         | 16 | 7%        | 4  | <b>9%</b>  | <b>21</b>  |
| Outro período (especif) | 0%        | 0  | 0%        | 0  | 2%          | 1  | 0%        | 0  | <b>0%</b>  | <b>1</b>   |

Outros

10 noites

Q19- Consideraria a Casa de Campo descrita para seu local de férias? / Would you consider the lodge described above for your holiday ? / Consideraría la Casa de Campo descrita para su lugar de vacaciones?



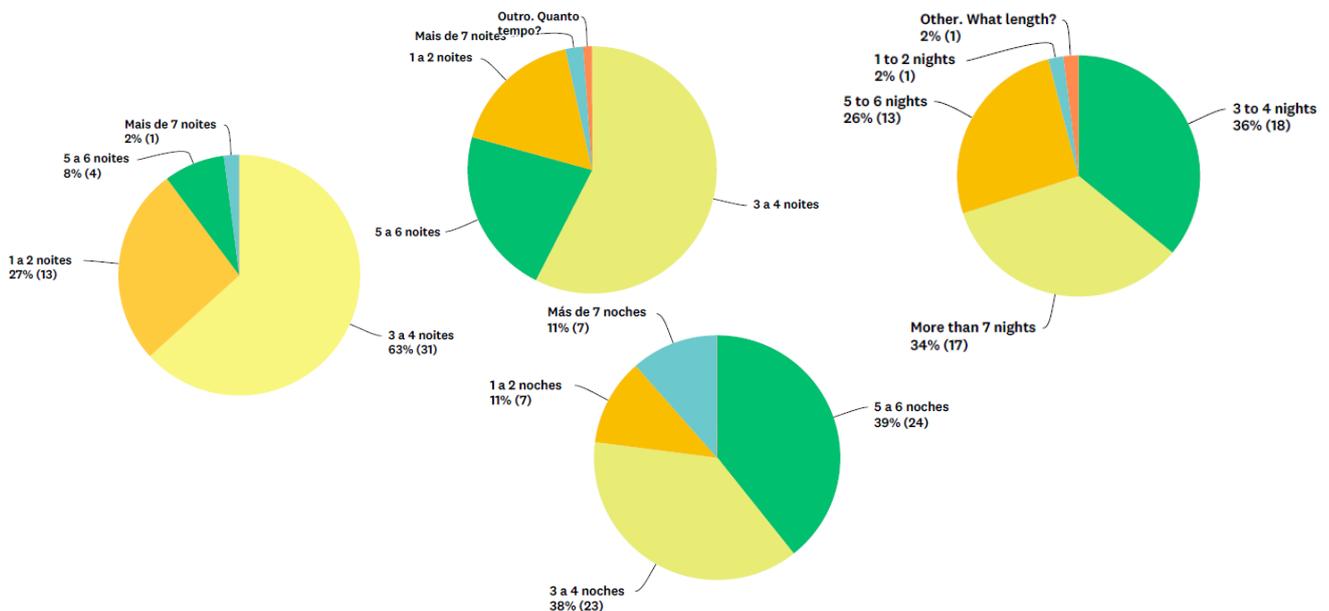
| Answer Choices | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|----------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Sim            | 96%       | 47 | 92%       | 80 | 92%         | 46 | 95%       | 58 | <b>94%</b> | <b>231</b> |
| Não            | 4%        | 2  | 8%        | 7  | 8%          | 4  | 5%        | 3  | <b>7%</b>  | <b>16</b>  |

Q20- Em que época do ano? / For what time of the year? / En que época del año?



| Answer Choices         | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |            |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                        | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |            |
| Natal                  | 12%       | 6         | 1%        | 1         | 8%          | 4         | 20%       | 12        | <b>9%</b>  | <b>23</b>  |
| Páscoa                 | 39%       | 19        | 22%       | 19        | 12%         | 6         | 23%       | 14        | <b>24%</b> | <b>58</b>  |
| Verão                  | 33%       | 16        | 34%       | 30        | 56%         | 28        | 52%       | 32        | <b>43%</b> | <b>106</b> |
| Qualquer altura do ano | 39%       | 19        | 53%       | 46        | 42%         | 21        | 33%       | 20        | <b>43%</b> | <b>106</b> |

Q21- Qual o período médio que estaria disposto a permanecer na Casa de Campo descrita? / What would be the average length of your accommodation, in the rural tourism presented earlier? / Cuál es el período promedio que estaría dispuesto a quedarse en la Casa de Campo descrita?



| Answer Choices       | Portugal  |           |           |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total      |            |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                      | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses  |            |
| 1 a 2 noites         | 27%       | 13        | 17%       | 15        | 2%          | 1         | 11%       | 7         | <b>15%</b> | <b>36</b>  |
| 3 a 4 noites         | 63%       | 31        | 57%       | 50        | 36%         | 18        | 38%       | 23        | <b>50%</b> | <b>122</b> |
| 5 a 6 noites         | 8%        | 4         | 22%       | 19        | 26%         | 13        | 39%       | 24        | <b>24%</b> | <b>60</b>  |
| Mais de 7 noites     | 2%        | 1         | 2%        | 2         | 34%         | 17        | 11%       | 7         | <b>11%</b> | <b>27</b>  |
| Outro. Quanto tempo? | 0%        | 0         | 1%        | 1         | 2%          | 1         | 0%        | 0         | <b>1%</b>  | <b>2</b>   |

Outros

10 noites

Q22- Que motivos/requisitos o levariam a escolher a Casa de Campo? / What would be your main motivations to experience Rural Tourism, in the tourism unit presented above? / Qué razones / requisitos lo llevarían a elegir la Casa de Campo?

| Answer Choices            | Portugal  |           | Reino Unido |           | Espanha   |           | Total     |           |            |            |
|---------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|                           | Responses | Responses | Responses   | Responses | Responses | Responses | Responses | Responses |            |            |
| Descanso                  | 73%       | 36        | 69%         | 60        | 78%       | 39        | 62%       | 38        | <b>70%</b> | <b>173</b> |
| Contacto com natureza     | 69%       | 34        | 54%         | 47        | 46%       | 23        | 82%       | 50        | <b>63%</b> | <b>154</b> |
| Qualidade e conforto      | 61%       | 30        | 67%         | 58        | 32%       | 16        | 61%       | 37        | <b>57%</b> | <b>141</b> |
| Preço                     | 59%       | 29        | 57%         | 50        | 40%       | 20        | 41%       | 25        | <b>50%</b> | <b>124</b> |
| Gastronomia regional      | 37%       | 18        | 57%         | 50        | 26%       | 13        | 61%       | 37        | <b>48%</b> | <b>118</b> |
| Piscina                   | 53%       | 26        | 57%         | 50        | 26%       | 13        | 43%       | 26        | <b>47%</b> | <b>115</b> |
| Passeios na região        | 43%       | 21        | 45%         | 39        | 36%       | 18        | 56%       | 34        | <b>46%</b> | <b>112</b> |
| Localização               | 43%       | 21        | 39%         | 34        | 48%       | 24        | 31%       | 19        | <b>40%</b> | <b>98</b>  |
| Praia Fluvial             | 20%       | 10        | 29%         | 25        | 24%       | 12        | 16%       | 10        | <b>23%</b> | <b>57</b>  |
| Actividades para crianças | 20%       | 10        | 24%         | 21        | 10%       | 5         | 25%       | 15        | <b>21%</b> | <b>51</b>  |
| Desportos aquáticos       | 12%       | 6         | 9%          | 8         | 8%        | 4         | 13%       | 8         | <b>11%</b> | <b>26</b>  |
| Eventos e Festas          | 10%       | 5         | 7%          | 6         | 16%       | 8         | 10%       | 6         | <b>10%</b> | <b>25</b>  |
| Caça/Pesca                | 14%       | 7         | 2%          | 2         | 6%        | 3         | 8%        | 5         | <b>7%</b>  | <b>17</b>  |
| Outro (especifique)       | 2%        | 1         | 0%          | 0         | 0%        | 0         | 2%        | 1         | <b>1%</b>  | <b>2</b>   |



Outro

Actualmente, já não costumo ir para este tipo de alojamento pela falta de privacidade, costumo ir para hotéis onde facilmente passo mais despercebida. Nas minhas estadias na época de Natal, opto por hotéis com piscina interior. Por estas razões, iria para este tipo de alojamento, se tivesse uma piscina interior e se a privacidade fosse assegurada.

Animais de estimação

Q23- Que valor estaria disposto a pagar por noite, na unidade TER descrita? (quarto duas pessoas com pequeno almoço incluído) / What price are you willing to pay per night, in the Rural Tourism unit mentioned above (double/twin room (2 people) with breakfast included)? / Cuánto estaría dispuesto a pagar por noche por la unidad TER descrita? (habitación dos personas con desayuno incluido)



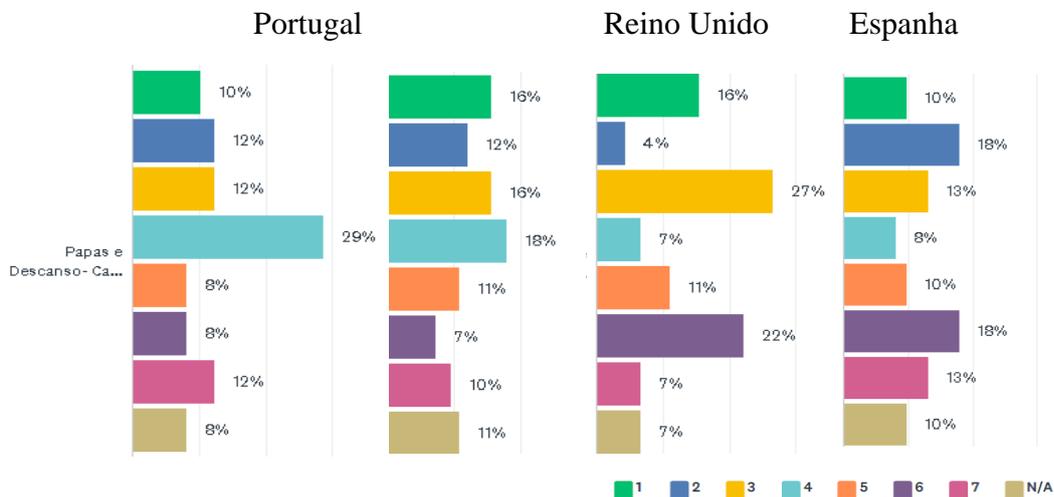
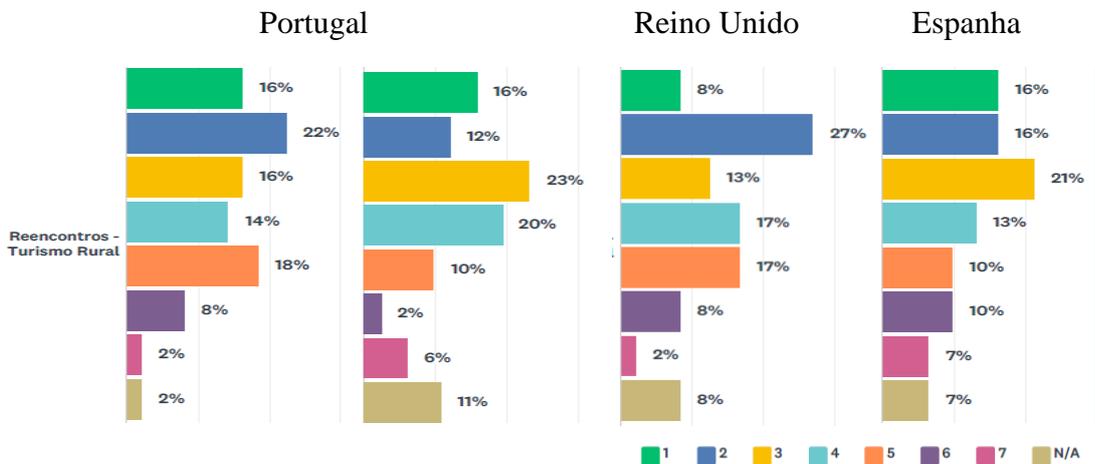
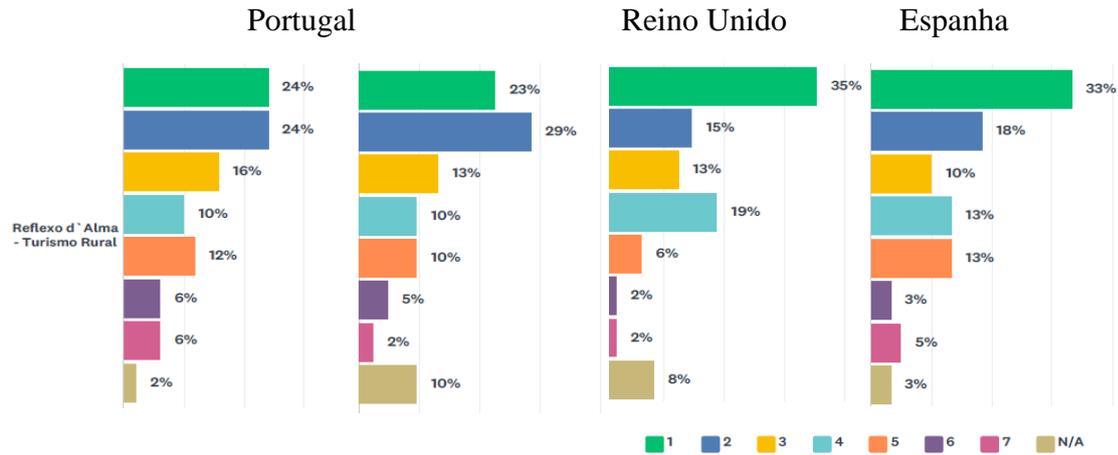
| Answer Choices        | Portugal  |       | Reino Unido |       | Espanha   |       | Total     |       |            |           |
|-----------------------|-----------|-------|-------------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------|-----------|
|                       | Responses | Count | Responses   | Count | Responses | Count | Responses | Count |            |           |
| 60 € a 70 €           | 49%       | 24    | 36%         | 31    | 14%       | 7     | 18%       | 11    | <b>30%</b> | <b>73</b> |
| 71 € a 80 €           | 35%       | 17    | 28%         | 24    | 28%       | 14    | 41%       | 25    | <b>33%</b> | <b>80</b> |
| 80 € a 100 €          | 14%       | 7     | 24%         | 21    | 30%       | 15    | 28%       | 17    | <b>24%</b> | <b>60</b> |
| 101 € a 120 €         | 0%        | 0     | 7%          | 6     | 28%       | 14    | 10%       | 6     | <b>11%</b> | <b>26</b> |
| Outro valor (indique) | 2%        | 1     | 5%          | 4     | 0%        | 0     | 3%        | 2     | <b>3%</b>  | <b>7</b>  |

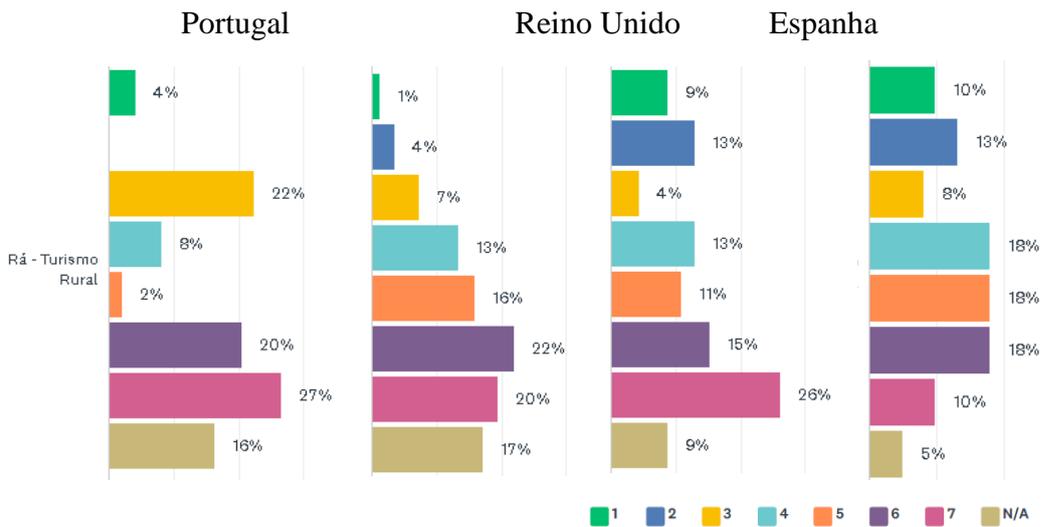
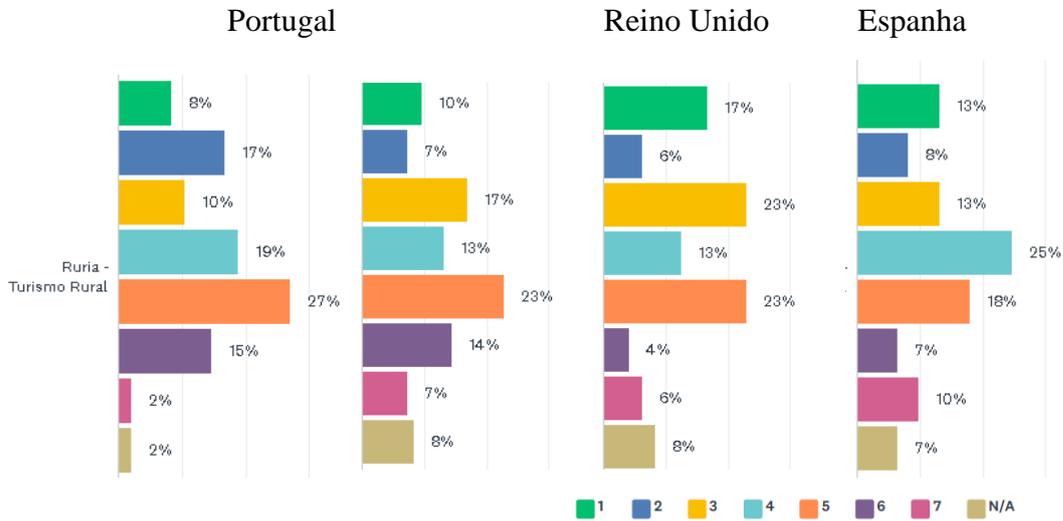
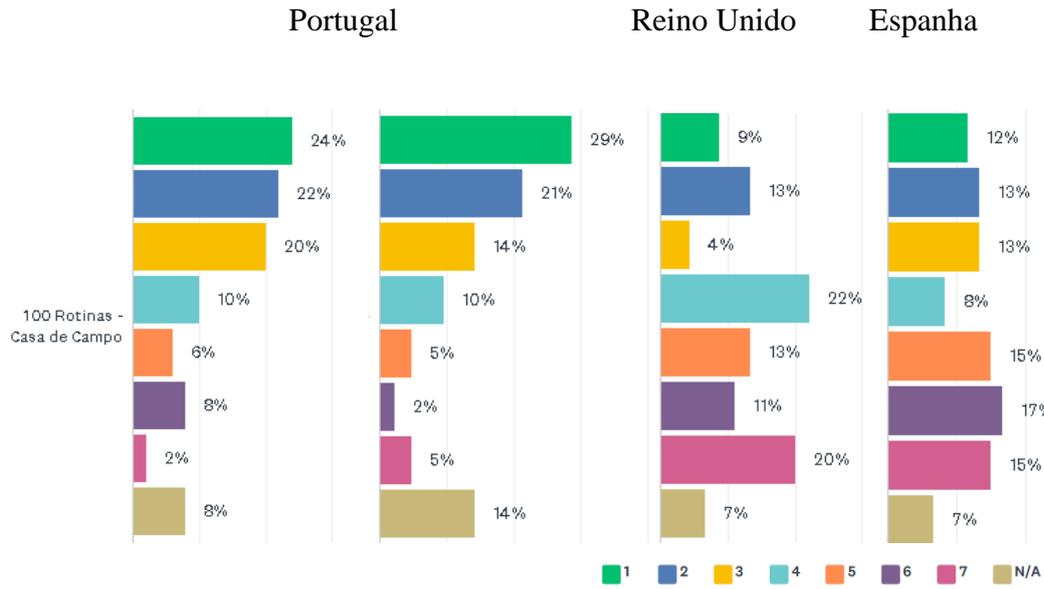
**Outro**

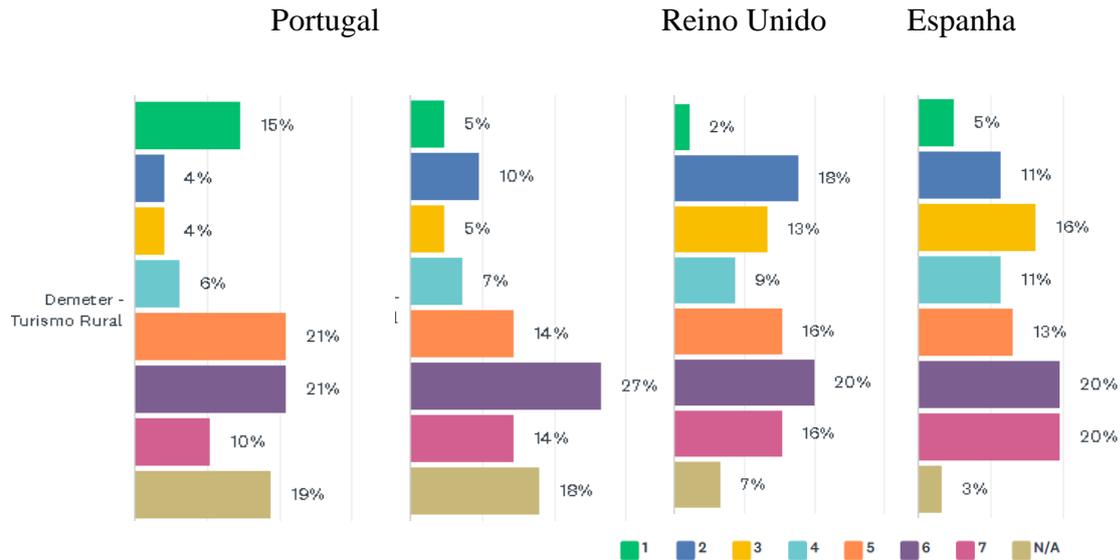
|     |                           |         |
|-----|---------------------------|---------|
| 40€ | Depende de muitos fatores | 40€-50€ |
|     | 30€ a 50€                 | 50€     |
|     | 40€                       |         |
|     | <40€                      |         |

Q24- Qual o nome que lhe parece mais adequado para transmitir a imagem da Casa de Campo descrita? Classifique, por ordem de preferência (1- Primeira escolha; 7- Última escolha; N/A- Totalmente desadequado) / In your opinion which of the following names seems most appropriate to convey the image of the lodge described? Sort in order of preference (1- First choice; 5- Last choice; N / A- Totally inappropriate) / Qué nombre te parece más apropiado para transmitir la imagen de la Casa de Campo descrita? Ordenar por preferencia (1- Primera opción; 7- Última opción; N / A- Totalmente inapropiado)

|                                 | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | N/A       | Total | Classif.     |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|--------------|
| Reflexo d`Alma - TR             | <b>68</b> | 54        | 31        | 30        | 25        | 10        | 9         | 15        | 242   | <b>1º</b>    |
| Reencontros - TR                | 35        | <b>44</b> | 46        | 39        | 31        | 16        | 11        | 18        | 240   | <b>2º</b>    |
| Papas e Descanso- Casa de Campo | 31        | 29        | <b>39</b> | 37        | 24        | 31        | 25        | 22        | 238   | <b>3º</b>    |
| 100 Rotinas - Casa de Campo     | 47        | 43        | 32        | 28        | 22        | 21        | <b>23</b> | 23        | 239   | <b>7º/5º</b> |
| Ruria - Turismo Rural           | 28        | 22        | 38        | <b>41</b> | 54        | 25        | 16        | 16        | 240   | 4º           |
| Demeter - TR                    | 15        | 25        | 22        | 20        | <b>37</b> | 53        | 36        | <b>29</b> | 237   | <b>5º/6º</b> |
| Rá - Turismo Rural              | 13        | 17        | 24        | 32        | 30        | <b>46</b> | 47        | <b>29</b> | 238   | <b>6º/7º</b> |







Q25-31 Caracterização dos inquiridos

| Género    | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|-----------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|           | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Masculino | 58%       | 29 | 47%       | 41 | 44%         | 22 | 52%       | 32 | <b>50%</b> | <b>124</b> |
| Feminino  | 42%       | 21 | 53%       | 46 | 56%         | 28 | 48%       | 29 | <b>50%</b> | <b>124</b> |

| Idade            | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|------------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                  | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Menos de 20 anos | 0%        | 0  | 1%        | 1  | 0%          | 0  | 0%        | 0  | <b>0%</b>  | <b>1</b>   |
| 20 a 30 anos     | 0%        | 0  | 11%       | 10 | 0%          | 0  | 0%        | 0  | <b>4%</b>  | <b>10</b>  |
| 31 a 40 anos     | 34%       | 17 | 16%       | 14 | 24%         | 12 | 39%       | 24 | <b>27%</b> | <b>67</b>  |
| 41 a 50 anos     | 42%       | 21 | 38%       | 33 | 42%         | 21 | 43%       | 26 | <b>41%</b> | <b>101</b> |
| 51 a 60 anos     | 24%       | 12 | 17%       | 15 | 34%         | 17 | 16%       | 10 | <b>22%</b> | <b>54</b>  |
| Mais de 60 anos  | 0%        | 0  | 16%       | 14 | 0%          | 0  | 2%        | 1  | <b>6%</b>  | <b>15</b>  |

| Ocupação                  | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|---------------------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                           | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Estudante                 | 0%        | 0  | 3%        | 3  | 0%          | 0  | 0%        | 0  | <b>1%</b>  | <b>3</b>   |
| Estudante Trabalhador     | 0%        | 0  | 3%        | 3  | 0%          | 0  | 2%        | 1  | <b>2%</b>  | <b>4</b>   |
| Desempregado              | 0%        | 0  | 5%        | 4  | 8%          | 4  | 2%        | 1  | <b>4%</b>  | <b>9</b>   |
| Trab. por conta própria   | 24%       | 12 | 22%       | 19 | 14%         | 7  | 8%        | 5  | <b>17%</b> | <b>43</b>  |
| Trab. por conta de outrem | 72%       | 36 | 49%       | 43 | 76%         | 38 | 82%       | 50 | <b>67%</b> | <b>167</b> |
| Reformado/Pensionista     | 4%        | 2  | 17%       | 15 | 0%          | 0  | 3%        | 2  | <b>8%</b>  | <b>19</b>  |
| Outro Qual?               | 0%        | 0  | 0%        | 0  | 2%          | 1  | 3%        | 2  | <b>1%</b>  | <b>3</b>   |

| Estado Civil   | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|----------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|                | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Solteiro(a)    | 14%       | 7  | 28%       | 24 | 24%         | 12 | 7%        | 4  | <b>19%</b> | <b>47</b>  |
| Casado(a)      | 60%       | 30 | 52%       | 45 | 62%         | 31 | 79%       | 48 | <b>62%</b> | <b>154</b> |
| União de facto | 16%       | 8  | 9%        | 8  | 10%         | 5  | 8%        | 5  | <b>10%</b> | <b>26</b>  |
| Divorciado(a)  | 8%        | 4  | 8%        | 7  | 4%          | 2  | 7%        | 4  | <b>7%</b>  | <b>17</b>  |
| Viúvo(a)       | 2%        | 1  | 3%        | 3  | 0%          | 0  | 0%        | 0  | <b>2%</b>  | <b>4</b>   |

| Tem filhos | Portugal  |    |           |    | Reino Unido |    | Espanha   |    | Total      |            |
|------------|-----------|----|-----------|----|-------------|----|-----------|----|------------|------------|
|            | Responses |    | Responses |    | Responses   |    | Responses |    | Responses  |            |
| Sim        | 78%       | 39 | 74%       | 64 | 68%         | 34 | 79%       | 48 | <b>75%</b> | <b>185</b> |
| Não        | 22%       | 11 | 26%       | 23 | 32%         | 16 | 21%       | 13 | <b>25%</b> | <b>63</b>  |

Em média 2 filhos

Q32 - Comentário. Por favor deixe o seu contributo para melhorarmos o nosso projeto de Casa de Campo

- Na realidade não gostei de nenhum nome, apesar de me ter cingido às propostas.
- Muitas felicidades para o projeto! É uma zona muito interessante, com muitas ofertas culturais, baseadas na sua herança cultural material e imaterial. "
- Seria muito apelativo uma mistura de moderno e rural
- Melhorar o nome
- Talvez fosse interessante que o projeto englobasse um regime de tudo incluído
- Ter jacuzzi e massagens
- ina buana atencion personalizada
- A casa de campo se tiver animais será uma mais valia para as crianças.
- Apartamento/Casa que permita com zonas comuns receber mais que uma família, grupos casais Amigos.
- Es muy interesante. Ideal si también hay opción para niños pequeños
- É cada vez mais importante a permissão de alojamento para os animais de estimação.
- Encuesta agradable. Fundamental que piensen en las mascotas
- Que aceptes mascotas es muy importante
- No han hablado de mascotas ni niños. A lo mejor si es descanso sería sin niños o si es con niños diría que hay actividades para ellos incluso sin padres.
- Que seja um espaço agradável e confortável.
- Natureza em expoente máximo
- Qualidade e Inovação
- Façam o que for preciso para as pessoas se sentirem bem
- Tudo o que contribuir para o conforto do visitante será naturalmente bem vindo.
- Me parece importante el descanso
- Descanso y naturaleza
- Parece perfecto para descansar.
- Excelente lo opcion de descanso
- Que sea un espacio de descanso y confort
- Buen servicio y calidad
- Parece-me bem se os acessos forem bons.
- Não tenho nenhuma sugestão a fazer. Parece me q a oferta de serviços está correcta. Possivelmente a oferta de serviços de transporte de acesso mesmo pagos facilitaria.
- Tenham em atenção as acessibilidades,a recepção e o conforto locais.
- Deverá ser um local sossegado, que nos permita descansar, mas que também ofereça algumas atividades de lazer.
- Para além de um espaço idílico e variadas actividades, é necessário escolher uma boa equipa de trabalho para fazer os hóspedes sentirem-se em casa.
- Muito apelaríeis, eventualmente, o descritivo pode ser ligeiramente aprofundado ao nível das actividades extras.
- Actualmente já existe muita oferta de turismo rural. Para aumentar as chances de sucesso tem que se apostar na diversidade de atrações próximas e publicitar.

- Me parece una gran idea, estaría bien poder hacer algún tipo de actividades en el campo
- Para uma casa de campo convém ter contato com animais de quinta
- Recordo-me de um Turismo Rural onde fiquei, especialmente, pelo pequeno almoço muito variado: morangos enormes e muito doces, acabados de colher da horta, bolo caseiro de mel, sumo de laranja natural, vários tipos de pão e vários tipos de queijo da região. bolinhos tradicionais, etc. O horário alargado para o pequeno almoço (até às 11h, também é top) A zona da piscina também é muito importante, tem de oferecer muitas zonas de estar e estar bem equipado com esparguadeiras e zonas de sombra. Recentemente, fiquei num hotel que me surpreendeu por oferecer toucas aos hóspedes para uso na piscina interior. Também é importante fornecerem pelo menos as toalhas para uso na piscina (também gosto quando oferecem roupões). A hora de check in, às 14h e de check out, às 12h será a mais razoável...detesto quando me fazem sair até às 11h e não me deixam entrar antes das 16h.
- Ter oportunidade de ter também a opção de almoço e jantar.
- Simpatia e boa gastronomia
- Tentem replicar as origens e tradições alentejanas, com o mínimo de tecnologia possível e aceitável. Criem um espaço onde as pessoas possam perceber o que é estar no Alentejo.
- " Aposta fortemente na cultura e gastronomia local"
- Comida caseira alentejana, conforto e sossego, são as características que procuramos sempre nas nossas escapadelas.
- Projeto social: desenvolvimento agrícola, desenvolvimento vinícola, desenvolvimento na pecuária, padaria, doçaria, queijaria & adega. Produtos 100% biológicos.
- Remember to cater for different dietary requirements vegetariano, vegan, gluten free
- oferta gastronomica
- Comida bio
- Preços acessíveis
- Buen precio
- Promociones para conocer el lugar fuera de temporadas altas, en periodos cortos (fín de semana)
- É uma ideia positiva para a região
- Boa iniciativa! Continuem
- Força aguardando por mais noticias!
- buena encuesta
- Interesante encuesta
- Muy interesante y necesario. Gracias
- Me parece ideal
- "Foi como muita surpresa e satisfação que verifiquei a existência deste questionário. É bom perceber que não são exclusivamente as grandes empresas que fazem este tipo de questionários, tão tipificados. É bom perceber que um projecto de dimensão pequena e personalizado procura a opinião dos consumidores.
- Me parece muy atractivo y me encantaría alojarme en él
- Acho de muito valor a promoção do turismo rural pois Portugal é um país com recantos bastante bonitos e pouco divulgados
- Me parece interesante. Tal vez pueda ir con mis hijos, aunque lo mejor es que los lleve mi ex (a mí me chupa la sangre y no me lo puedo permitir).

**Voltar à pág.16**

### *Anexo III- Envolvente mediata*

#### *Listagem 1 - Incentivos e linhas de crédito*

##### **Linha de incentivos financeiros**

- Portugal 2020 e os seus programas operacionais que assumem o objetivo de reconhecer um tratamento diferenciado aos territórios de baixa densidade. Acordo celebrado com a Comissão Europeia que permite o acesso a cinco fundos europeus de investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP
- PDR 2020 veio substituir o PRODER, financiamento para na construção e recuperação de vários imóveis e também na aquisição de equipamento e imobiliário

##### **Linhas de Crédito**

- Linha de Apoio à Qualificação da Oferta de Turismo (LAQ), Linha de crédito com prémio a fundo perdido, apoiada pelo Turismo de Portugal e destinada a requalificação ou criação de empreendimentos diferenciadores
- Linha de Apoio à Valorização Turística do Interior (LAVTI), que tem por objetivo apoiar projetos de turismo que promovam o desenvolvimento do turismo nas regiões do interior
- Portugal Ventures: Financiamento de capital de risco que privilegia projetos de alguma dimensão e ambição e que cobre atividades de turismo associados ao património cultural e natural, alojamento associado à promoção da cultura ou do ambiente, base tecnológica relacionados com a promoção de espaços culturais e naturais
- Linha de crédito da eficiência energética
- Linha capitalizar turismo
- Linha de Apoio à Sustentabilidade Ambiental no Turismo (gestão eficiente de energia, água e resíduos sólidos urbanos)
- IFFRU (Instrumento financeiro para reabilitação e revitalização urbanas)
- Linha de Apoio a Redes Wi-Fi: disponibilizar Wi-Fi nos centros históricos e em zonas de afluência de turistas, maximizando assim a experiência em Portugal
- Linha de Apoio ao Turismo Acessível, que visa a adaptação de espaços públicos, recursos e serviços de interesse turístico a pessoas com necessidades especiais, temporárias ou permanentes, de modo a garantir um acolhimento inclusivo a todos os turistas.

**Voltar a pág. 22**

Tabela 20 - Fatores legais

| <b>Legislação TER</b> |   |   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Data</b>           | <b>Nome</b>                             | <b>Descrição</b>  |
| 23/01/2014            | Decreto-Lei n.º 15/2014                 | Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.   |
| 06/05/2008            | Declaração de Rectificação n.º 25/2008  | Rectifica o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março, que aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.   |
| 06/04/2009            | Portaria n.º 358/2009                   | Estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos.  |
| <b>Data</b>           | <b>Nome</b>                             | <b>Descrição</b>  |
| 14/09/2009            | Decreto-Lei n.º 228/2009                | Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.   |
| 07/03/2008            | Decreto-Lei n.º 39/2008                 | Consagra o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, reunindo num único decreto-lei as disposições comuns a todos os empreendimentos.                                  |
| 17/10/2008            | Declaração de retificação n.º 63-A/2008 | Retifica a Portaria n.º 937/2008, de 20 de agosto, estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural  |
| 20/08/2008            | Portaria 937/2008                       | Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural.  |
| 18/08/2008            | Portaria n.º 896/2008                   | Altera a Portaria n.º 1288/2005, de 15 de dezembro, que aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações.  |
| 14/08/2007            | Decreto-Lei n.º 37/2007                 | Aprova normas para a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo.  |
| 15/12/2005            | Portaria n.º 1288/2005                  | Aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro. |
| 15/09/2005            | Decreto-Lei n.º 156/2005                | Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.   |
| 29/04/2004            | Regulamento CE n.º 852/2004             | Regras gerais destinadas aos operadores das empresas do sector alimentar no que se refere à higiene dos géneros alimentícios.   |

|            |                      |   |
|------------|----------------------|---|
| 26/01/2000 | Portaria n.º 25/2000 | Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, dos meios complementares de alojamento turístico, dos parques de campismo públicos, das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural, dos parques de campismo privativos. |
| 15/11/2010 | Portaria 1173/2010   | Aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos e define as regras relativas ao respetivo fornecimento   |
| 23/10/1997 | Portaria n.º 1068/97 | Aprova os sinais normalizados dos empreendimentos turísticos, dos estabelecimentos de restauração e de bebidas e das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural e das informações de carácter geral e dos serviços por eles prestados.  |

#### Outra Legislação Relacionada

| Data       | Nome                                   | Descrição  |
|------------|--|--|
| 12/03/2009 | Portaria n.º 261/2009                  | Define os critérios e procedimentos para o reconhecimento, pelo ICNB, I. P., de empreendimentos de turismo de natureza.  |
| 29/12/2008 | Portaria n.º 1532/2008                 | Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (SCIE).  |
| 12/11/2008 | Decreto-Lei n.º 220/2008               | Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.   |
| 25/06/2008 | Portaria n.º 518/2008                  | Estabelece os elementos do pedido de informação prévia e os elementos do pedido de licenciamento ou comunicação prévia de operações de loteamento ou de obras de edificação.   |
| 09/05/2008 | Declaração de rectificação n.º 26/2008 | Retifica a Portaria n.º 232/2008, de 11 de março,  |
| 11/03/2008 | Portaria n.º 232/2008                  | Determina quais os elementos que devem instruir os pedidos de informação prévia, de licenciamento e de autorização referentes a todos os tipos de operações urbanísticas, e revoga a Portaria n.º 1110/2001, de 19 de setembro |
| 09/09/2014 | DL n.º 136/2014                        | 13ª Alteração ao DL n.º 555/1999   |
| 06/12/1999 | DL n.º 555/1999                        | Estabelece o regime jurídico da urbanização e edificação   |

|             |                          |   |
|-------------|--------------------------|---|
| 17/01/2007  | Decreto-Lei n.º 9/2007   | Estabelece o regime de prevenção e controlo da poluição sonora, visando a salvaguarda da saúde humana e o bem-estar das populações.   |
| 06/08//2006 | Decreto-Lei n.º 163/2006 | Tem por objeto a definição das condições de acessibilidade a satisfazer no projeto e na construção de espaço públicos, equipamentos coletivos e edifícios públicos e habitacionais. |
| 16/04//2002 | Decreto-Lei n.º 108/2002 | Altera o Decreto-Lei n.º 204/2000, de 1 de setembro, que regula o acesso e o exercício da atividade das empresas de animação turística.   |
| 01/09/2000  | Decreto-Lei n.º 204/2000 | Regula o acesso e o exercício da atividade das empresas de animação turística.  |

| Boas práticas TH /TER  |  |
|--|--|
| Nome   | Descrição  |
| Guia de Boas Práticas Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural | Este guia tem por objetivo constituir um repositório de recomendações, procedimentos e comportamentos associados às melhores práticas no serviço de acolhimento no TH e TER, assegurando a qualidade dos serviços prestados, traduzida na satisfação das necessidades e expectativas dos hóspedes. |
| Especificação de Requisitos de Serviço – ERS 3001 TH/TER             | O presente referencial contém os requisitos conducentes à certificação do serviço de empreendimentos de natureza familiar, que disponibilizem serviços de Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural, nas modalidades de Agro-turismo e Casas de Campo.  |
| NP 4494  | Referencial contém os requisitos conducentes à certificação do serviço de empreendimentos de natureza familiar, que disponibilizem serviços de turismo de habitação e turismo no espaço rural, devidamente licenciados.  |

Voltar a pág. 25

Tabela 21 - PESTAL

| PESTAL PORTUGAL   | Impacto |   |   | Importância | A | O | M/L P |
|---|---------|---|---|-------------|---|---|-------|
|   | -       | 0 | + |             |   |   |       |
| Incerteza Política  |         |   |   | 3           | X |   | O     |
| Elevada carga Fiscal  |         |   |   | 5           | X |   | A     |
| Corrupção   |         |   |   | 1           | X |   | A     |
| Incentivos  |         |   |   | 5           |   | X | O     |
| Descentralização Turismo de Portugal para as Camaras municipais |         |   |   | 5           |   | X | O     |
| PENT, e programas turismo                                       |         |   |   | 3           |   | X | A     |

| <b>Fatores Económicos e Demográficos</b>                   | - | 0 | + |   |   |     |
|--|---|---|---|---|---|-----|
| Abrandamento do crescimento económico                      |   |   |   | 4 | X | A   |
| Diminuição da dívida pública                               |   |   |   | 1 |   | A   |
| Baixa inflação   |   |   |   | 4 |   | A   |
| Manutenção taxa juro baixa                                 |   |   |   | 4 |   | A   |
| Apreciação da moeda  |   |   |   | 4 | X | A   |
| Redução da taxa de desemprego                              |   |   |   | 3 |   | A   |
| Baixa habilitações literárias                              |   |   |   | 5 | X | A   |
| Baixa remuneração média no turismo                         |   |   |   | 5 | X | A   |
| Abrandamento das exportações de viagens e turismo          |   |   |   | 5 | X | A   |
| Crescimento do alojamento e restauração                    |   |   |   | 5 |   | A   |
| Aumento dos custos operacionais                            |   |   |   | 5 | X | A   |
| Elevada taxa de mortalidade de micro e Pme alojamento      |   |   |   | 4 | X | O   |
| Aumento do salário mínimo                                  |   |   |   | 4 | X | O   |
| Baixo nível de confiança dos investidores                  |   |   |   | 3 | X | A   |
| Boas infraestruturas de transporte e comunicação           |   |   |   | 5 |   | O   |
| População concentrada nos centros urbanos                  |   |   |   | 5 |   | O   |
| Envelhecimento da população                                |   |   |   | 4 | X | O/A |
| Alteração da estrutura demográfica e dos ciclos familiares |   |   |   | 5 |   | O   |
| <b>Fatores Socioculturais</b>                              | - | 0 | + |   |   |     |
| País seguro  |   |   |   | 4 |   | X   |
| Baixos rendimentos população portuguesa                    |   |   |   | 4 | X | A   |
| Intensificação da utilização da internet                   |   |   |   | 5 | X | A   |
| Alteração das motivações de férias                         |   |   |   | 5 |   | O   |
| Aumento da necessidade de fuga ao stress e zonas urbanas   |   |   |   | 5 |   | O   |
| Crescente valorização das questões ambientais              |   |   |   | 5 |   | O   |
| <b>Fatores Tecnológicos</b>                                | - | 0 | + |   |   |     |
| Elevada e rápida inovação tecnológica                      |   |   |   | 5 | X | O   |
| <b>Fatores Ambientais</b>                                  | - | 0 | + |   |   |     |
| Aumento dos normativos relacionados com ambiente           |   |   |   | 4 | X | A   |
| Impostos e taxas relacionados com ambiente                 |   |   |   | 4 | X | A   |
| <b>Fatores Legais</b>                                      | - | 0 | + |   |   |     |
| Flexibilização da legislação laboral                       |   |   |   | 4 |   | O   |
| Lei de proteção de dados                                   |   |   |   | 4 | X | A   |

| PESTAL CONTEXTO INTERNACIONAL                            | Impacto |   |   | Importância | A | O |
|--|---------|---|---|-------------|---|---|
|  | -       | 0 | + |             |   |   |
| Globalização da economia e dos mercados                  |         |   |   | 4           | X | X |
| Surgimento de novos mercados                             |         |   |   | 4           | X |   |
| Aumento do rendimento disponível das famílias            |         |   |   | 4           |   | X |
| Envelhecimento da população                              |         |   |   | 5           |   | X |
| Multiplicidade de estruturas familiares                  |         |   |   | 4           |   | X |
| Diversidade dos gostos e preferências                    |         |   |   | 5           |   | X |
| Aumento do trabalho parcial e da mobilidade dos empregos |         |   |   | 4           | X | X |
| Alteração dos estilos de vida                            |         |   |   | 4           |   | X |
| Aumento da consciência ambiental                         |         |   |   | 5           |   | X |
| Desenvolvimento das TICs e o efeito da Internet          |         |   |   | 5           | X | X |
| Desenvolvimento dos transportes                          |         |   |   | 4           |   | X |
| Serviços de maior qualidade                              |         |   |   | 5           |   | X |

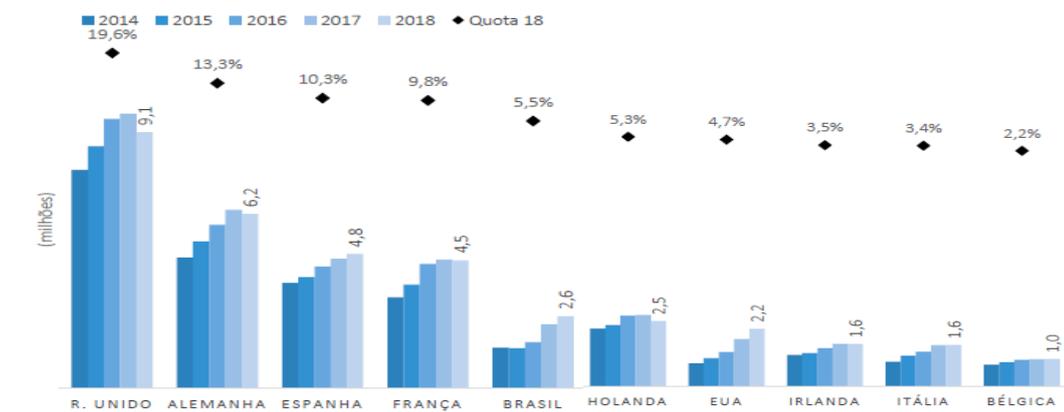
Importância - Negativo Oportunidades O  
 1- Menor a 0 Indiferente Ameaças A  
 5- Maior + Positivo

Nota: As oportunidades que a médio e longo prazo se transformaram em Ameaça decorrem da perspetiva de inversão da tendência

Voltar a pág. 22

Anexo IV- Envolve imediata

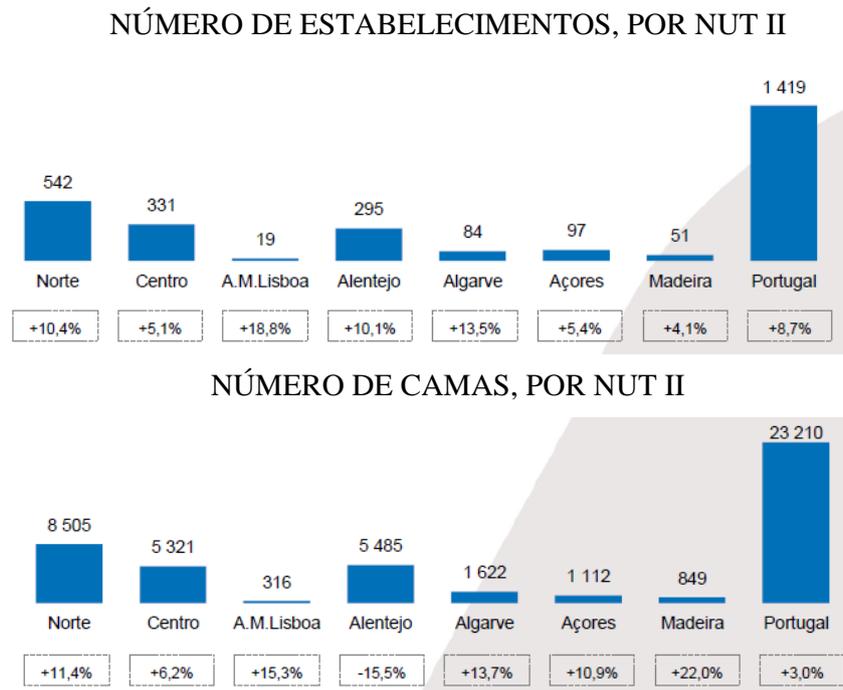
Figura 16- Top 10 dos mercados emissores dormidas 2018



Fonte: INE TravelBI

Voltar à pág. 26

Figura 17 - Numero Estabelecimentos e Camas por NUT II



Var 2017/2016

Fonte: BdP com base em informação do INE, dados de 31/7/2017

[Voltar a pág. 26](#)

[Voltar a pág. 26](#)

Figura 18 – Hóspedes TH/TER por país de residência

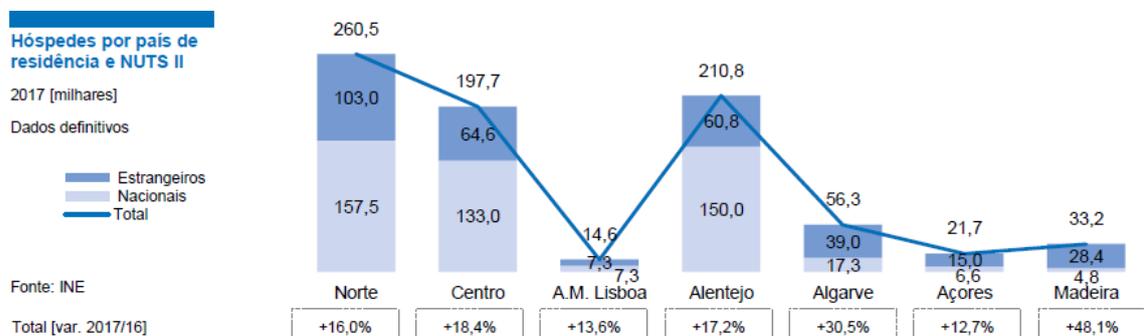
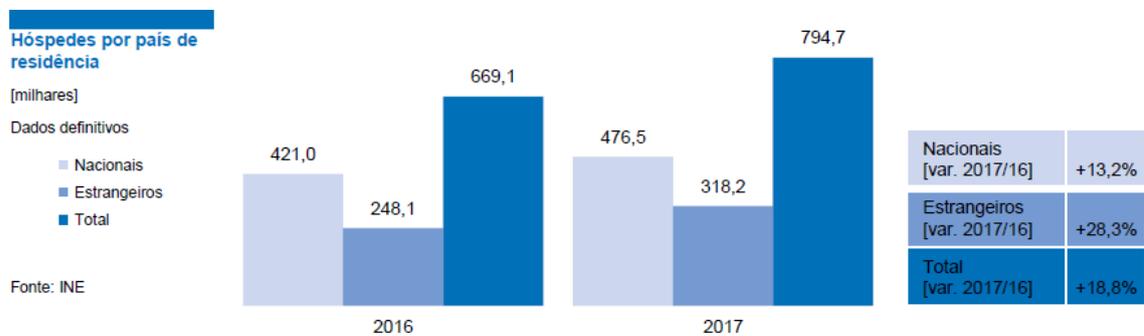


Tabela 22- Número de estabelecimentos e camas TER no Alentejo Central

| Estabelecimentos 2015 |              |      |                         |                |               | Capacidade 2015  |              |      |                         |                |               |
|-----------------------|--------------|------|-------------------------|----------------|---------------|------------------|--------------|------|-------------------------|----------------|---------------|
| NUTS                  | Total TER/TH | Peso | Turismo no Espaço Rural |                |               | NUTS             | Total TER/TH | Peso | Turismo no Espaço Rural |                |               |
|                       |              |      | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |                  |              |      | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |
| <b>Alentejo</b>       | <b>309</b>   |      |                         |                |               | <b>Alentejo</b>  | <b>4 768</b> |      |                         |                |               |
| Alentejo Central      | 91           | 29%  | 19                      | 64             | 8             | Alentejo Central | 1 507        | 32%  | 258                     | 855            | 394           |
| Alentejo Litoral      | 75           | 24%  | 12                      | 57             | 6             | Alentejo Litoral | 1 180        | 25%  | 216                     | 762            | 202           |
| Alto Alentejo         | 63           | 20%  | 15                      | 43             | 5             | Alto Alentejo    | 898          | 19%  | 256                     | 476            | 166           |
| Baixo Alentejo        | 54           | 17%  | 22                      | 30             | 2             | Baixo Alentejo   | 862          | 18%  | 316                     | 356            | 190           |
| Lezíria do Tejo       | 26           | 8%   | 8                       | 16             | 2             | Lezíria do Tejo  | 321          | 7%   | 181                     | 98             | 42            |

| Estabelecimentos 2016   |              |            |                         |                |               | Capacidade 2016         |              |      |                         |                |               |
|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------|------|-------------------------|----------------|---------------|
| NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               | NUTS                    | Total TER/TH | Peso | Turismo no Espaço Rural |                |               |
|                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |                         |              |      | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |
| <b>Alentejo</b>         | <b>327</b>   |            |                         |                |               | <b>Alentejo</b>         | <b>4 979</b> |      |                         |                |               |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>94</b>    | <b>29%</b> | <b>21</b>               | <b>65</b>      | <b>8</b>      | <b>Alentejo Central</b> | <b>1 543</b> |      | <b>282</b>              | <b>867</b>     | <b>394</b>    |
| Alentejo Litoral        | 83           | 25%        | 13                      | 64             | 6             | Alentejo Litoral        | 1 261        |      | 228                     | 831            | 202           |
| Alto Alentejo           | 64           | 20%        | 15                      | 44             | 5             | Alto Alentejo           | 910          |      | 256                     | 488            | 166           |
| Baixo Alentejo          | 59           | 18%        | 23                      | 34             | 2             | Baixo Alentejo          | 934          |      | 330                     | 414            | 190           |
| Lezíria do Tejo         | 27           | 8%         | 8                       | 17             | 2             | Lezíria do Tejo         | 331          |      | 181                     | 108            | 42            |

| Estabelecimentos 2017   |              |            |                         |                |               | Capacidade 2017         |              |            |                         |                |               |
|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|
| NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               | NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               |
|                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |
| <b>Alentejo</b>         | <b>343</b>   |            |                         |                |               | <b>Alentejo</b>         | <b>5 235</b> |            |                         |                |               |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>99</b>    | <b>29%</b> | <b>21</b>               | <b>70</b>      | <b>8</b>      | <b>Alentejo Central</b> | <b>1 633</b> | <b>31%</b> | <b>282</b>              | <b>957</b>     | <b>394</b>    |
| Alentejo Litoral        | 91           | 27%        | 14                      | 70             | 7             | Alentejo Litoral        | 1 399        | 27%        | 252                     | 901            | 246           |
| Alto Alentejo           | 64           | 19%        | 15                      | 44             | 5             | Alto Alentejo           | 910          | 17%        | 256                     | 488            | 166           |
| Baixo Alentejo          | 59           | 17%        | 23                      | 34             | 2             | Baixo Alentejo          | 934          | 18%        | 330                     | 414            | 190           |
| Lezíria do Tejo         | 30           | 9%         | 9                       | 19             | 2             | Lezíria do Tejo         | 359          | 7%         | 193                     | 124            | 42            |

| Estabelecimentos 2018   |              |            |                         |                |               | Capacidade 2018         |              |            |                         |                |               |
|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|
| NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               | NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               |
|                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |
| <b>Alentejo</b>         | <b>352</b>   |            |                         |                |               | <b>Alentejo</b>         | <b>5 268</b> |            |                         |                |               |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>102</b>   | <b>29%</b> | <b>23</b>               | <b>71</b>      | <b>8</b>      | <b>Alentejo Central</b> | <b>1 646</b> | <b>31%</b> | <b>288</b>              | <b>964</b>     | <b>394</b>    |
| Alentejo Litoral        | 93           | 26%        | 14                      | 72             | 7             | Alentejo Litoral        | 1 409        | 27%        | 252                     | 911            | 246           |
| Alto Alentejo           | 65           | 18%        | 15                      | 45             | 5             | Alto Alentejo           | 912          | 17%        | 256                     | 490            | 166           |
| Baixo Alentejo          | 62           | 18%        | 23                      | 37             | 2             | Baixo Alentejo          | 942          | 18%        | 330                     | 422            | 190           |
| Lezíria do Tejo         | 30           | 9%         | 9                       | 19             | 2             | Lezíria do Tejo         | 359          | 7%         | 193                     | 124            | 42            |

| Estabelecimentos 2019   |              |            |                         |                |               | Capacidade 2019         |              |            |                         |                |               |
|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------------|--------------|------------|-------------------------|----------------|---------------|
| NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               | NUTS                    | Total TER/TH | Peso       | Turismo no Espaço Rural |                |               |
|                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |                         |              |            | Agro-turismo            | Casas de Campo | Hotéis Rurais |
| <b>Alentejo</b>         | <b>354</b>   |            |                         |                |               | <b>Alentejo</b>         | <b>5 288</b> |            |                         |                |               |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>102</b>   | <b>29%</b> | <b>23</b>               | <b>71</b>      | <b>8</b>      | <b>Alentejo Central</b> | <b>1 646</b> | <b>31%</b> | <b>288</b>              | <b>964</b>     | <b>394</b>    |
| Alentejo Litoral        | 93           | 26%        | 14                      | 72             | 7             | Alentejo Litoral        | 1 409        | 27%        | 252                     | 911            | 246           |
| Alto Alentejo           | 67           | 19%        | 15                      | 47             | 5             | Alto Alentejo           | 932          | 18%        | 256                     | 510            | 166           |
| Baixo Alentejo          | 62           | 18%        | 23                      | 37             | 2             | Baixo Alentejo          | 942          | 18%        | 330                     | 422            | 190           |
| Lezíria do Tejo         | 30           | 8%         | 9                       | 19             | 2             | Lezíria do Tejo         | 359          | 7%         | 193                     | 124            | 42            |

Fonte: Elaboração própria, dados PORDATA

Tabela 23 - TER em Estremoz

|                         | Hóspedes       |               | Dormidas       |               | Estada média no estabelecimento |            | Taxa de ocupação-cama (líquida) |             |
|-------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------------------------|------------|---------------------------------|-------------|
|                         | Total          | THTER         | Total          | THTER         | Total                           | THTER      | Total                           | THTER       |
|                         | N.º            |               |                |               | N.º de noites                   |            | %                               |             |
| <b>2015</b>             |                |               |                |               |                                 |            |                                 |             |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>408 642</b> | <b>43 035</b> | <b>646 812</b> | <b>72 490</b> | <b>1,6</b>                      | <b>1,7</b> | <b>34,6</b>                     | <b>15,7</b> |
| Estremoz                | 23 037         | 545           | 33 363         | 2 237         | 1,4                             | 4,1        | 18,9                            | 24,2        |
| <b>2016</b>             |                |               |                |               |                                 |            |                                 |             |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>460 946</b> | <b>48 934</b> | <b>725 546</b> | <b>82 188</b> | <b>1,6</b>                      | <b>1,7</b> | <b>34,8</b>                     | <b>13,7</b> |
| Estremoz                | 24 923         | 764           | 38 024         | 2 588         | 1,5                             | 3,4        | 20,2                            | 19,4        |
| <b>2017</b>             |                |               |                |               |                                 |            |                                 |             |
| <b>Alentejo Central</b> | <b>527 867</b> | <b>55 051</b> | <b>829 956</b> | <b>97 271</b> | <b>1,6</b>                      | <b>1,8</b> | <b>40,3</b>                     | <b>20,2</b> |
| Estremoz                | 27 162         | 1 298         | 41 354         | 3 417         | 1,5                             | 2,6        | 21,4                            | 25,0        |

Fonte: Elaboração própria, dados PORDATA

**Voltar a pág. 27**

## Anexo V- Concorrência

Tabela 24- Concorrência na região de Estremoz

| Nome                                    | Tip. | Nº Camas | Nº Quartos | Nº Quarto Mobilidade Reduzida | Dim.    | Contacto (Página Internet)   | Localização (Endereço)                | Localização (Localidade) |
|---|------|----------|------------|-------------------------------|---------|--|---------------------------------------|--------------------------|
| Herdade da Barbosa                      | AT   | 10       | 8          | 0                             | 120 ha. | herdadedabarbosa.blogspot.com  | Herdade da Barbosa                    | Estremoz                 |
| Monte da Barroca*                       | AT   | 12       | 7          | 1                             |         | <a href="http://www.montedabarroca.pt">www.montedabarroca.pt</a>             | Herdade da Barroca                    | Évora Monte              |
| Dá Licença                              | AT   | 23       | 11         | 1                             |         | www.dalicenca.pt   | Outeiro das Freiras - Santo Estêvão   | Santo Estêvão            |
| Monte da Fornalha                       | CC   | 10       | 5          | 4                             | 28 ha.  | www.flordavida.pt  | Arcos                                 | Arcos Etz                |
| Flordavida*                             | CC   | 18       | 9          | 1                             |         |  | www.flordavida.pt                     | Monte das Oliveiras      |
| Casa Azimute                            | CC   | 16       | 8          | 1                             |         | www.casa-azimute.pt  | Estrada da Folgada, Caixa Postal 1517 | Estremoz                 |
| Monte da Fazenda                        | CC   | 6        | 3          | 0                             |         |  | Monte da Fazenda                      | Évora Monte              |
| Monte das Estevas - Sharish             | CC   | 10       | 5          | 2                             |         |  | Monte das Estevas Estrada do Cerejal  | Glória                   |
| Monte dos Pensamentos Turismo Rural Lda | CC   | 18       | 9          | 1                             |         | <a href="http://www.montedospensamentos.com">www.montedospensamentos.com</a> | Estrada da Estalão do Ameixial        | Estremoz                 |
| Quinta de Evoramonte*                   | CC   | 12       | 6          | 0                             |         | www.quinta-de-evoramonte.com   | Quinta do Serafim                     | Évora Monte              |

Tip- Tipologia; AT- Agroturismo; CC- Casa de Campo; Dim.- Dimensão

\* Encerrada, sem informação ou resposta a contactos

| Nome                          | Check in | Check out | Salas de reunião | Cap. salas de reunião | Piscina Exterior | Ténis | Ginásio | Parque estac. | Aceita Animais | Tel | Tv  | Wi-fi free | Jogos de mesa | Idiomas                                      |
|-------------------------------|----------|-----------|------------------|-----------------------|------------------|-------|---------|---------------|----------------|-----|-----|------------|---------------|--|
| Herdade da Barbosa            | 13h-22h  | 08h-12h   | Sim              | 54                    | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Sim            | Não | Sim | Sim        | Sim           | Portugues, Espanhol, Inglês                  |
| Monte da Barroca*             | 13h-22h  | 08h-12h   | Não              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           | N.D.           | Não | Sim | Sim        | Sim           | Portugues, Espanhol, Inglês                  |
| Dá Licença                    | N.D.     |           | Sim              | 30                    | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Não            | Sim | Sim | Sim        | Não           | Portugues, Espanhol, Inglês, Francês         |
| Monte da Fornalha             | 15h-22h  | 08h-12h   | Sim              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Não            |     | Sim | Sim        | Não           | Portugues, Espanhol, Inglês                  |
| Flordavida*                   |          |           | Sim              | 20                    | Sim              | Sim   | Sim     | Sim           |                |     |     |            |               |  |
| Casa Azimute                  | 15h-20h  | 07h-12h   | Sim              | 10                    | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Não            | Sim | Sim | Sim        | Não           | Portugues, Inglês, Francês, Holandês, Alemão |
| Monte da Fazenda              | 14h-20h  | 08h-12h   | Não              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Não            | Não | Sim | Sim        | Sim           | Portugues, Espanhol, Inglês, Francês         |
| Monte das Estevas - Sharish   | 15h-21h  | 08h-12h   | Não              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Sim            | Não | Sim | Sim        | Não           | Portugues, Ingles, Francês                   |
| Monte dos Pensamentos TER Lda | 14h-20h  | 08h-12h   | Não              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           | Sim            | Não | Sim | Sim        | Não           | Portugues, Espanhol, Inglês                  |
| Quinta de Evoramonte*         |          |           | Não              | 0                     | Sim              | Não   | Não     | Sim           |                |     |     |            |               |  |

\* Encerrada, sem informação ou resposta a contactos

Fonte: elaboração própria, dados de RNT e *websites*

Tabela 25 - Meios comunicação utilizados pela concorrência

|   |  |
|---|--|
| Herdade da Barbosa                      | Site Oficial da unidade; <a href="http://www.visitportugal.com">www.visitportugal.com</a> ; <a href="http://boacamaboamesa.expresso.pt">boacamaboamesa.expresso.pt</a> ; <a href="http://www.visitalentejo.pt">www.visitalentejo.pt</a> ; <a href="http://www.guiadacidade.pt">www.guiadacidade.pt</a> ; <a href="http://www.hoteis.pt">www.hoteis.pt</a> ; <a href="http://www.allaboutportugal.pt">www.allaboutportugal.pt</a> ; <a href="http://www.porterrasraianas.com">www.porterrasraianas.com</a> ; <a href="http://www.guiadeportugal.pt">www.guiadeportugal.pt</a> , Camara municipal estremoz   |
| Dá Licença                              | <a href="http://www.dalicensa.pt">www.dalicensa.pt</a> ; the spaces; yatzer; gessato; cereal; yonder; publico fugas; Adspain; elle decor italia; adrussia; conde nast traveler spain; observador; visão; Sina; the Sunday times; sic noticias; house and garden; artravel; timeout; Camara municipal estremoz  |
| Monte da Fornalha                       | <a href="https://lifecooler.com">https://lifecooler.com</a> ; <a href="http://boacamaboamesa.expresso.pt">boacamaboamesa.expresso.pt</a> ; <a href="http://www.youtube.com">www.youtube.com</a> ; <a href="http://www.welovesmallhotels.com/pt">www.welovesmallhotels.com/pt</a> ; <a href="http://www.zoover.pt">www.zoover.pt</a> / <a href="https://www.logitravel.pt">https://www.logitravel.pt</a> ; <a href="http://www.guiadacidade.pt">www.guiadacidade.pt</a> ; <a href="http://www.i-escape.com">www.i-escape.com</a> ; <a href="http://www.almadeviajante.com">www.almadeviajante.com</a> ; <a href="http://www.toprural.pt">www.toprural.pt</a> ; <a href="https://www.hoteis.pt">https://www.hoteis.pt</a> ; <a href="http://www.escapadinhas.org">www.escapadinhas.org</a> ; <a href="http://www.hotelscombined.com">www.hotelscombined.com</a> ; <a href="http://www.ter.pt">www.ter.pt</a> ; <a href="https://portugalvirtual.pt">https://portugalvirtual.pt</a> ; <a href="http://www.letsbookhotel.com">www.letsbookhotel.com</a> ; <a href="https://www.zenhoteles.com">https://www.zenhoteles.com</a> ; Facebook   |
| Casa Azimute                            | <a href="http://www.casa-azimute.pt">www.casa-azimute.pt</a> ; Camara municipal estremoz; facebook; instagram; linkedin; <a href="https://nit.pt">https://nit.pt</a> ; <a href="https://almadealecrim.pt/blog">https://almadealecrim.pt/blog</a> ; <a href="https://lifecooler.com">https://lifecooler.com</a> ; <a href="https://bonsrapazes.com">https://bonsrapazes.com</a> ; <a href="http://boacamaboamesa.expresso.pt">boacamaboamesa.expresso.pt</a> ; <a href="http://muzaweddings.com/blog-pt">muzaweddings.com/blog-pt</a> ; <a href="https://www.telegraph.co.uk">https://www.telegraph.co.uk</a> ; <a href="https://www.timeout.pt/">https://www.timeout.pt/</a> ; <a href="https://www.evasoes.pt">https://www.evasoes.pt</a> ; <a href="http://www.escapadinhas.org/">www.escapadinhas.org/</a> ; <a href="https://www.viralagenda.com/">https://www.viralagenda.com/</a> ; <a href="https://www.logitravel.pt">https://www.logitravel.pt</a> ; <a href="https://www.allaboutportugal.pt">https://www.allaboutportugal.pt</a> ; <a href="https://www.e-konomista.pt">https://www.e-konomista.pt</a> ; <a href="https://4men.pt/">https://4men.pt/</a> ; <a href="https://www.countryhotelsportugal.com/">https://www.countryhotelsportugal.com/</a> ; <a href="https://www.wallpaper.com/">https://www.wallpaper.com/</a> ; Jornal proprio |
| Monte da Fazenda                        | Camara municipal estremoz, <a href="https://www.visitalentejo.pt">https://www.visitalentejo.pt</a> ; <a href="https://lifecooler.com">https://lifecooler.com</a> ; <a href="http://www.toprural.pt">www.toprural.pt</a> ; Facebook; <a href="https://www.guiadacidade.pt">https://www.guiadacidade.pt</a> ; <a href="http://www.allaboutportugal.pt">www.allaboutportugal.pt</a>   |
| Monte das Estevas - Sharish             | Camara municipal estremoz, <a href="http://montedasestevras.com/">montedasestevras.com/</a> ; facebook; instagram; <a href="https://www.aproximaviagem.pt">https://www.aproximaviagem.pt</a> ; <a href="http://www.escapadinhas.org/">www.escapadinhas.org/</a>  |
| Monte dos Pensamentos Turismo Rural Lda | <a href="https://www.montedospensamentos.com/pt-pt">https://www.montedospensamentos.com/pt-pt</a> ; Camara municipal estremoz; <a href="https://www.almadeviajante.com">https://www.almadeviajante.com</a> ; <a href="https://lifecooler.com">https://lifecooler.com</a> ; <a href="https://www.turismo.pt/">https://www.turismo.pt/</a> ; <a href="https://www.odisseias.com/">https://www.odisseias.com/</a> ; <a href="https://www.airbnb.pt/">https://www.airbnb.pt/</a> ; <a href="https://www.guiadacidade.pt/">https://www.guiadacidade.pt/</a> ; <a href="https://www.visitalentejo.pt/">https://www.visitalentejo.pt/</a> ; <a href="https://www.logitravel.pt">https://www.logitravel.pt</a>   |

Tabela 26 - Canais de distribuição da concorrência

| Canais de Distribuição                  |  |
|---|--|
| Herdade da Barbosa                      | <a href="http://herdadedabarbosa.blogspot.com">herdadedabarbosa.blogspot.com</a> ; <a href="https://www.escapadarural.pt">https://www.escapadarural.pt</a> ; Tripadvisor; <a href="https://www.ter.pt">https://www.ter.pt</a>  |
| Dá Licença                              | <a href="http://www.dalicensa.pt">www.dalicensa.pt</a> ; <a href="https://hoteisdecampo.pt">https://hoteisdecampo.pt</a>   |
| Monte da Fornalha                       | <a href="https://www.wonderful.land/fornalha/">https://www.wonderful.land/fornalha/</a> ; <a href="https://www.escapadarural.pt">https://www.escapadarural.pt</a> ; <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a> ; <a href="http://www.trivago.pt">www.trivago.pt</a> ; <a href="http://www.rentbyowner.com">www.rentbyowner.com</a> ; <a href="http://www.tripadvisor.pt">www.tripadvisor.pt</a> ; <a href="http://www.secretplaces.pt">www.secretplaces.pt</a>   |
| Casa Azimute                            | <a href="http://www.casa-azimute.pt">www.casa-azimute.pt</a> ; <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a> ; <a href="https://www.tripadvisor.pt">https://www.tripadvisor.pt</a> ; <a href="https://hoteisdecampo.pt/">https://hoteisdecampo.pt/</a>  |
| Monte da Fazenda                        | <a href="https://www.booking.com">https://www.booking.com</a> ; <a href="https://www.escapadarural.pt">https://www.escapadarural.pt</a>  |
| Monte das Estevas - Sharish             | <a href="http://montedasestevras.com/">montedasestevras.com/</a> ; <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a> ; <a href="http://www.trivago.pt/">www.trivago.pt/</a> ; <a href="http://www.bedroomvillas.com/">www.bedroomvillas.com/</a> ; <a href="https://hoteisdecampo.pt/">https://hoteisdecampo.pt/</a> ; <a href="https://www.airbnb.pt/">https://www.airbnb.pt/</a> ; <a href="https://www.countryhotelsportugal.com">https://www.countryhotelsportugal.com</a>  |
| Monte dos Pensamentos Turismo Rural Lda | <a href="https://www.montedospensamentos.com/pt-pt">https://www.montedospensamentos.com/pt-pt</a> ; <a href="https://www.odisseias.com/">https://www.odisseias.com/</a> ; <a href="https://www.airbnb.pt/">https://www.airbnb.pt/</a> ; <a href="http://www.booking.com">www.booking.com</a> ; <a href="http://www.bedroomvillas.com/">www.bedroomvillas.com/</a> ; <a href="http://www.rentalhomes.com/">www.rentalhomes.com/</a> ; <a href="http://www.tripadvisor.pt/">www.tripadvisor.pt/</a> ; <a href="https://www.escapadarural.pt">https://www.escapadarural.pt</a> ; <a href="http://www.execstays.com/">www.execstays.com/</a> ; <a href="http://www.summerrentals.io/">www.summerrentals.io/</a> ; <a href="http://www.priceline.com/">www.priceline.com/</a> ; <a href="https://www.goodlife.com.pt">https://www.goodlife.com.pt</a> ; <a href="https://www.ter.pt/">https://www.ter.pt/</a> |

Tabela 27 - Características do produto da concorrência

| Monte da Fornalha             | Azimute                               | Monte da Fazenda              | Monte das Estevas             | Monte dos Pensamentos         |
|-------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>Principais comodidades</b> | <b>Principais comodidades</b>         | <b>Principais Comodidades</b> | <b>Principais comodidades</b> | <b>Principais comodidades</b> |
| <b>Quarto</b>                 | <b>Quarto</b>                         |                               |                               |                               |
| Roupeiro ou closet            | Roupeiro ou closet                    |                               |                               |                               |
| Camas extralongas (>2 metros) | Camas extralongas (>2 metros)         |                               |                               |                               |
|                               | <b>Cozinha</b>                        |                               |                               |                               |
|                               | Máquina de café                       |                               |                               |                               |
|                               | Chaleira elétrica                     |                               |                               |                               |
|                               | <b>Área de Estar</b>                  |                               |                               |                               |
|                               | Sofá                                  |                               |                               |                               |
|                               | Área de estar                         |                               |                               |                               |
|                               | <b>Bar</b>                            |                               |                               |                               |
|                               | Minibar                               |                               |                               |                               |
|                               | Comodidades para fazer chá e café     |                               |                               |                               |
|                               | Café fantástico!                      |                               |                               |                               |
| <b>Casa de banho</b>          | <b>Casa de banho</b>                  |                               |                               | <b>Casa de banho</b>          |
| Papel higiénico               | Cabina de duche ao nível do chão      |                               |                               | Casa de banho privativa       |
| Roupa de cama                 | Papel higiénico                       |                               |                               | WC                            |
| Toalhas                       | Roupa de cama                         |                               |                               |                               |
| Bidé                          | Toalhas                               |                               |                               |                               |
| Banheira ou duche             | Chinelos de quarto                    |                               |                               |                               |
| Chinelos de quarto            | Casa de banho privativa               |                               |                               |                               |
| Casa de banho privativa       | WC                                    |                               |                               |                               |
| WC                            | Produtos de higiene pessoal gratuitos |                               |                               |                               |
| Produtos de higiene pessoal   | Roupão de banho                       |                               |                               |                               |
| Roupão de banho               | Secador de cabelo                     |                               |                               |                               |
| Secador de cabelo             | Banheira                              |                               |                               |                               |
| Banheira                      |                                       |                               |                               |                               |
| Duche                         |                                       |                               |                               |                               |
| <b>Vista</b>                  | <b>Vista</b>                          | <b>Exterior</b>               | <b>Exterior</b>               | <b>Exterior</b>               |
| Vista jardim                  | Vista cidade                          | Área para pic-nic             | Mobiliário de exterior        | Terraço para banhos de sol    |
| Vista                         | Vista local de interesse              | Mobiliário de exterior        | Terraço para banhos de sol    | Comodidades para churrascos   |
| <b>Exterior</b>               | Vista jardim                          | Terraço para banhos de sol    | Terraço                       | Terraço                       |
| Mobiliário de exterior        | <b>Exterior</b>                       | Terraço                       | Jardim                        | Jardim                        |
| Mobiliário de exterior        | Área para pic-nic                     | Jardim                        |                               |                               |
| Terraço para banhos de sol    | Mobiliário de exterior                |                               |                               |                               |
| Terraço                       | Área de refeições exterior            |                               |                               |                               |
| Jardim                        | Mobiliário de exterior                |                               |                               |                               |
|                               | Terraço para banhos de sol            |                               |                               |                               |
|                               | Terraço e jardim                      |                               |                               |                               |

| Monte da Fornalha   | Azimute   | Monte da Fazenda  | Monte das Estevas   | Monte dos Pensamentos   |
|---|---|---|---|---|
| <b>Animais de estimação</b>   |
| Animais de estimação: não admitidos.  | Animais de estimação: não admitidos.  | Animais de estimação: não admitidos.  | Grátis! Animais de estimação: admitidos mediante pedido.Sem custos adicionais.        | Animais de estimação: admitidos.Poderão aplicar-se custos adicionais.                 |
| <b>Atividades</b>   | <b>Atividades</b>   | <b>Atividades</b>   | <b>Atividades</b>   | <b>Atividades</b>   |
| Bicicletas disponíveis (gratuito)   | Passeio ou aula sobre a cultura local   | Excursões a pé Custo adicional  | Bicicletas disponíveis (gratuito)   | Equitação Custo adicional   |
| Ciclismo  | Excursões de bicicleta  | Caminhadas  | Equitação Custo adicional   | Ciclismo  |
| Caminhadas  | Excursões a pé  |   | Ciclismo  | Caminhadas Custo adicional  |
| Biblioteca  | Ciclismo  |   | Caminhadas  | Sala de Jogos com Bilhar  |
| Área de Estar   | Aluguer de bicicleta (custo adicional)  |   |   | Aluguer de bicicleta (custo adicional)  |
| <b>Internet</b>   | <b>Internet</b>   | <b>Internet</b>   | <b>Internet</b>   | <b>Internet</b>   |
| Grátis! Acesso Wi-Fi disponível nas áreas públicas. Custo: Gratuito                   | Grátis! Acesso Wi-Fi disponível por todo o hotel. Custo: Gratuito                     | Grátis! Acesso Wi-Fi disponível nos quartos do hotel. Custo: Gratuito                 | Grátis! Acesso Wi-Fi disponível nos quartos do hotel. Custo: Gratuito                 | Grátis! Acesso Wi-Fi disponível no Centro de Negócios. Custo: Gratuito                |
| <b>Estacionamento</b>   | <b>Estacionamento</b>   | <b>Estacionamento</b>   | <b>Estacionamento</b>   | <b>Estacionamento</b>   |
| Grátis! Estacionamento gratuito e privado disponível no local (não carece de reserva) | Grátis! Estacionamento gratuito e privado disponível no local (não carece de reserva) | Grátis! Estacionamento gratuito e privado disponível no local (não carece de reserva) | Grátis! Estacionamento gratuito e privado disponível no local (não carece de reserva) | Grátis! Estacionamento gratuito e privado disponível no local (não carece de reserva) |
| Estacionamento acessível  | Estacionamento acessível  | Estacionamento acessível  | Estacionamento acessível  | Estacionamento vigiado  |
| Estacionamento vigiado  |   | Estacionamento de rua   | Estacionamento vigiado  |   |
|   |   | Estacionamento vigiado  |   |   |
| <b>Piscina e bem-estar</b>  |
| Piscina   | Piscina   | Piscina   | Piscina   | Piscina   |
| Guarda-sóis   | Guarda-sóis   | Vedação à volta da piscina  | Cadeiras de praia / espreguiçadeiras  | Cadeiras de praia / espreguiçadeiras  |
| Cadeiras de praia / espreguiçadeiras  | Cadeiras de praia / espreguiçadeiras  | Guarda-sóis   | Toalhas de praia/piscina  | Toalhas de praia/piscina  |
| Toalhas de praia/piscina  | Toalhas de praia/piscina  | Cadeiras de praia / espreguiçadeiras  | Piscina aquecida  | Piscina exterior (todo o ano)   |
| Piscina exterior (sazonal)  | Piscina de água salgada   | Parte rasa  | Piscina com vista   |   |
| Piscina exterior  | Piscina com vista   | Toalhas de praia/piscina  | Piscina de beiral infinito  |   |
|   | Piscina exterior (todo o ano)   | Piscina com vista   | Piscina exterior (todo o ano)   |   |
|   | Piscina exterior  | Piscina exterior (sazonal)  | Piscina exterior  |   |
|   | Massagem Custo adicional  |   |   |   |

| Monte da Fornalha               | Azimute  | Monte da Fazenda                             | Monte das Estevas                            | Monte dos Pensamentos    |
|---------------------------------|--|--|--|--------------------------|
| <b>Geral</b>                    | <b>Geral</b>   | <b>Geral</b>                                 | <b>Geral</b>                                 | <b>Geral</b>             |
| Serviço de despertar            | Ar condicionado                                      | Apenas para adultos                          | Ar condicionado                              | Ar condicionado          |
| Aquecimento                     | Proibido fumar em todas as áreas                     | Área específica para fumar                   | Aquecimento                                  |                          |
| Piso em azulejo/mármore         | Aquecimento  | Ar condicionado                              | Quartos insonorizados                        |                          |
| Entrada privada                 | Insonorização  | Aquecimento                                  | Quartos para não fumadores                   |                          |
| Suíte nupcial                   | Entrada privada                                      | Quartos insonorizados                        |  |                          |
| Ventoinha                       | Cofre  | Quartos para não fumadores                   |  |                          |
| Quartos familiares              | Comodidades para pessoas com mobilidade condicionada |  |  |                          |
| Transporte de/para o aeroporto  | Quartos para não fumadores                           |  |  |                          |
| Quartos para não fumadores      | Cofre  |  |  |                          |
| Serviço de quartos              |  |  |  |                          |
| <b>Idiomas falados</b>          | <b>Idiomas falados</b>                               | <b>Idiomas falados</b>                       | <b>Idiomas falados</b>                       | <b>Idiomas falados</b>   |
| Inglês                          | Alemão   | Inglês                                       | Inglês                                       | Inglês                   |
| Espanhol                        | Inglês   | Espanhol                                     | Francês                                      | Espanhol                 |
| Português                       | Francês  | Francês                                      | Português                                    | Português                |
|                                 | Holandês   | Português                                    |  |                          |
|                                 | Português  |  |  |                          |
| <b>Comida e Bebida</b>          | <b>Comida e Bebida</b>                               | <b>Comida e Bebida</b>                       | <b>Comida e Bebida</b>                       | <b>Comida e Bebida</b>   |
| Chocolate ou biscoitos          | Chocolate ou biscoitos                               | Garrafa de água                              | Chocolate ou biscoitos                       | Pequeno-almoço no quarto |
| Fruta Custo adicional           | Fruta  | Menus especiais dietéticos (mediante pedido) | Garrafa de água                              | Bom café!                |
| Garrafa de água                 | Garrafa de água                                      |  | Vinho/champanhe Custo adicional              |                          |
| Vinho/champanhe Custo adicional | Vinho/champanhe                                      |  | Menus especiais dietéticos (mediante pedido) |                          |
| Pequeno-almoço no quarto        | Pequeno-almoço no quarto                             |  | Café fantástico!                             |                          |
| Bar                             |  |  |  |                          |
| Café perfeito!                  |  |  |  |                          |

Voltar a pág. 28

| Monte da Fornalha                                   | Azimute                               | Monte da Fazenda          | Monte das Estevas            | Monte dos Pensamentos                          |
|---|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|
| <b>Serviços de receção</b>                          | <b>Serviços</b>                       | <b>Serviços</b>           | <b>Serviços</b>              | <b>Serviços</b>                                |
| Sala para bagagem                                   | Serviço de limpeza diário             | Serviço de limpeza diário | Serviço de limpeza diário    | Suite nupcial                                  |
| Check-in / check-out expresso                       | Salão / área de televisão partilhados |                           | Check-in / check-out privado | Lavandaria Custo adicional                     |
| Recepção disponível 24 horas                        | Check-in / check-out privado          |                           |                              | Baby-sitting / serviço para crianças**         |
| <b>Serviços familiares e de entretenimento</b>      | Sala para bagagem                     |                           |                              | Comodidades para reuniões / banquetes **       |
| Baby-sitting **                                     | Fax / fotocopiadora                   |                           |                              | <b>Serviços familiares e de entretenimento</b> |
| <b>Serviços de limpeza</b>                          | Refeições pré-embaladas               |                           |                              | Área de jogos interior                         |
| Serviço de limpeza diário                           | Loja de recordações                   |                           |                              | Jogos de tabuleiro/puzzles                     |
| Prensa para calças **                               | Comodidades para reuniões / banquetes |                           |                              | <b>Media e Tecnologia</b>                      |
| Equipamento engraxar sapatos **                     | <b>Media e Tecnologia</b>             |                           |                              | Canais por satélite                            |
| Serviço de engomadoria **                           | Televisão de ecrã plano               |                           |                              |  |
| Lavandaria `**                                      | Canais por cabo                       |                           |                              |  |
| **Custo adicional                                   | Canais por satélite                   |                           |                              |  |
| <b>Acessibilidade</b>                               | <b>Serviços e Extras</b>              |                           |                              |  |
| Lavatório rebaixado                                 | Bilhetes para atrações ou espetáculos |                           |                              |  |
| WC elevado  |                                       |                           |                              |  |
| Toda a unidade situada no piso térreo               |                                       |                           |                              |  |
| <b>Transporte</b>                                   |                                       |                           |                              |  |
| Transporte para o aeroportoCusto adicional          |                                       |                           |                              |  |
| Recolha de passageiros no aeroporto Custo adicional |                                       |                           |                              |  |
| <b>Comodidades de negócios</b>                      |                                       |                           |                              |  |
| Fax / fotocopiadora                                 |                                       |                           |                              |  |

**Voltar a pág. 28**

Tabela 28- Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter

|   |       | Contribuição |   |   |   |   |        |
|---|-------|--------------|---|---|---|---|--------|
|   |       | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |        |
| <b>Ameaça de novas entradas</b>                 |       |              |   |   |   |   |        |
| Economias de Escala                             | Altas |              |   |   |   | x | Baixas |
| Diferenciação do produto                        | Alta  |              |   |   |   | x | Baixa  |
| Desvantagem de custos                           | Altas | x            |   |   |   |   | Baixas |
| Necessidades de Capital                         | Altas | x            |   |   |   |   | Baixas |
| Custos de Mudança para os Clientes              | Altos |              |   |   |   | x | Baixos |
| Facilidade de acesso aos canais de distribuição | Baixa |              |   |   |   | x | Alta   |
| Políticas protecionistas                        | Altas |              |   |   |   | x | Baixas |
| Facilidade de acesso às tecnologias necessárias | Baixa |              |   |   |   | x | Alta   |
| Facilidade de acesso a matérias primas          | Alta  | x            |   |   |   |   | Baixa  |
| Efeitos de experiência                          | Altos |              |   | x |   |   | Baixos |
| Probabilidade de retaliação dos concorrentes    | Altas |              |   |   | x |   | Baixas |

|   |       | Contribuição |   |   |   |   |      |
|---|-------|--------------|---|---|---|---|------|
|   |       | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |      |
| <b>Ameaça de produtos substitutos</b>                       |       |              |   |   |   |   |      |
| Disponibilidade de produtos substitutos                     | Baixa |              |   |   |   | x | Alta |
| Custos de mudança dos clientes para os produtos substitutos | Baixo | x            |   |   |   |   | Alto |
| Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos      | Baixa |              |   | x |   |   | Alta |

|   |       | Contribuição |   |   |   |   |       |
|---|-------|--------------|---|---|---|---|-------|
|   |       | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |       |
| <b>Poder negocial dos fornecedores</b>              |       |              |   |   |   |   |       |
| Nº de fornecedores na indústria                     | Alto  | x            |   |   |   |   | Baixo |
| Dimensão e Grau de concentração                     | Baixo | x            |   |   |   |   | Alto  |
| Importância da indústria como cliente               | Alta  |              |   | x |   |   | Baixa |
| Volume médio das compras aos fornecedores           | Alto  |              |   | x |   |   | Baixo |
| Custos de mudança de fornecedor                     | Baixo | x            |   |   |   |   | Alto  |
| Rentabilidade dos fornecedores                      | Baixa |              |   |   | x |   | Alta  |
| Peso do custo dos produtos comprados no custo total | Baixo |              |   |   |   | x | Alto  |
| Grau de diferenciação dos produtos comprados        | Baixo | x            |   |   |   |   | Alto  |
| Disponibilidade de produtos substitutos             | Baixa |              |   |   |   | x | Alta  |

|   |        | Contribuição |   |   |   |   |        |
|---|--------|--------------|---|---|---|---|--------|
|   |        | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |        |
| <b>Rivalidade entre empresas do setor</b>     |        |              |   |   |   |   |        |
| Número de empresas concorrentes               | Baixo  |              |   |   |   | x | Alto   |
| Grau de concentração do mercado               | Alto   |              |   |   |   | x | Baixo  |
| Crescimento do mercado                        | Alto   | x            |   |   |   |   | Baixo  |
| Custos fixos                                  | Baixos |              |   |   |   | x | Altos  |
| Custos de posse de <i>stock</i>               | Baixos |              |   |   |   |   | Altos  |
| Grau de diferenciação do produto              | Alto   |              |   |   |   | x | Baixo  |
| Custos de mudança para os clientes            | Altos  |              |   |   |   | x | Baixos |
| Grau de diversidade das empresas concorrentes | Alto   |              | x |   |   |   | Baixo  |
| Barreiras à saída                             |        |              |   |   |   |   |        |
| Grau de especialização dos ativos             | Baixo  | x            |   |   |   |   | Alto   |
| Custos de saída                               | Baixo  | x            |   |   |   |   | Alto   |
| Barreira emocionais                           | Baixas | x            |   |   |   |   | Altas  |
| Restrições legais e sociais                   | Baixas | x            |   |   |   |   | Altas  |

|   |       | Contribuição |   |   |   |   |       |
|---|-------|--------------|---|---|---|---|-------|
|   |       | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |       |
| <b>Poder negocial dos Clientes</b>                          |       |              |   |   |   |   |       |
| Nº de clientes na indústria                                 | Alto  |              | x |   |   |   | Baixo |
| Grau de concentração  | Baixo | x            |   |   |   |   | Alto  |
| Volume médio das compras pelos clientes                     | Baixo |              |   |   | x |   | Alto  |
| Custos de mudança de fornecedor                             | Alto  |              |   |   |   | x | Baixo |
| Rentabilidade dos clientes                                  | Alta  |              |   |   | x |   | Baixa |
| Peso do custo dos produtos vendidos no custo para o cliente | Baixo |              | x |   |   |   | Alto  |
| Importância para os clientes da qualidade dos produtos      | Alta  | x            |   |   |   |   | Baixa |
| Grau de diferenciação dos produtos fornecidos               | Alta  |              |   |   |   | x | Baixa |
| Disponibilidade de produtos substitutos                     | Baixo |              |   |   |   | x | Alto  |

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>Força Competitiva</b>           | <b>3,248</b> |
| Ameaça de novas entradas           | 3,6          |
| Rivalidade entre empresas do setor | 2,9          |
| Ameaça de produtos substitutos     | 3            |
| Poder negocial dos fornecedores    | 2,6          |
| Poder negocial dos Clientes        | 3,44         |

Voltar a pág. 33

## Anexo VI- Análise SWOT

Tabela 29 - Matriz de avaliação SWOT

| Caracterização Oportunidades   |         |       |      |                  |       |      |
|--|---------|-------|------|------------------|-------|------|
|  | Impacto |       |      | Prob. ocorrência |       |      |
| Muito Atrativo          |         |       | X    |                  |       | X    |
| Pouco Atrativo          | X       |       |      | X                |       |      |
| Moderadamente atrativo  |         |       | X    | X                |       |      |
|  | X       |       |      |                  |       | X    |
|  | Fraco   | Médio | Alto | Fraca            | Média | Alto |

| Oportunidades   | Impacto |       |      | Probabilidade de ocorrência |       |      | Classif   |
|---|---------|-------|------|-----------------------------|-------|------|---|
|   | Fraco   | Médio | Alto | Fraca                       | Média | Alto |   |
| Crescimento de novos mercados emissores por explorar (classe média da Rússia, China, Brasil e diáspora)   |         | X     |      |                             |       | X    |    |
| Reconhecimento da importância do turismo e definição de diversas políticas e estratégias de desenvolvimento pelo Turismo de Portugal (Portugal 2020, PENT)          | X       |       |      |                             | X     |      |  |
| Previsão de crescimento do sector do turismo, quer da oferta, quer da procura.  |         |       | X    |                             |       | X    |  |
| Incentivos e apoios do Estado ao empreendedorismo e ao turismo  |         |       | X    |                             | X     |      |  |
| Baixos juros do financiamento   |         | X     |      |                             |       | X    |  |
| Alteração dos padrões de consumo, estilos de vida e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental |         |       | X    |                             |       | X    |  |
| Envelhecimento da população e crescimento do turismo sénior e diversidade de estruturas familiares com consequente alteração dos padrões de férias                  |         |       | X    |                             |       | X    |  |
| Desenvolvimento das tics e propagação do uso de Canais de distribuição e comunicação predominantemente na Internet,   |         | X     |      |                             |       | X    |  |

| Oportunidades  | Impacto |       |      | Probabilidade de ocorrência |       |      | Classif  |
|--|---------|-------|------|-----------------------------|-------|------|----------|
|  | Fraco   | Médio | Alto | Fraca                       | Média | Alto |          |
| Ausência da concorrência direta na freguesia de Veiros |         |       | x    |                             |       | x    | ★ ★<br>★ |
| Crescimento do rendimento por alojamento               |         |       | x    |                             | x     |      | ★ ★      |
| Nova cidade de badajoz com parque tematico em 2023     |         | x     |      |                             |       | x    | ★ ★      |

| Caracterização Ameaças    |         |       |      |                  |       |      |
|---------------------------|---------|-------|------|------------------|-------|------|
| Ameaças                   | Impacto |       |      | Prob. ocorrência |       |      |
|                           | Fraco   | Médio | Alto | Fraca            | Média | Alto |
| Elevado grau ameaça ★ ★ ★ |         |       | x    |                  |       | x    |
| Ameaça reduzida ★         | x       |       |      | x                |       |      |
| Ameaça Moderada ★ ★       |         |       | x    | x                |       |      |
|                           | x       |       |      |                  |       | x    |
|                           | Fraco   | Médio | Alto | Fraca            | Média | Alto |

| Ameaças  | Impacto |       |      | Probabilidade de ocorrência |       |      | Classif |
|--|---------|-------|------|-----------------------------|-------|------|---------|
|  | Fraco   | Médio | Alto | Fraca                       | Média | Alta |         |
| Abrandamento do crescimento económico, ao nível mundial, europeu e nacional.                                     |         |       | x    |                             | x     |      | ★ ★     |
| Aumento da concorrência com o surgimento de novos mercados de destino  |         | x     |      |                             |       | x    | ★ ★     |
| Elevados custos e investimentos e dificuldade de acesso ao financiamento   |         |       | x    |                             |       | x    | ★ ★ ★   |
| Falta de coordenação entre as diversas e múltiplas entidades e associações responsáveis pela promoção do turismo | x       |       |      |                             | x     |      | ★       |
| Ausência de classificação das unidades TER, que distinga de forma explicita a qualidade dos diferentes TER.      | x       |       |      |                             | x     |      | ★       |

| Ameaças  | Impacto |       |      | Probabilidade de ocorrência |       |      | Classif   |
|--|---------|-------|------|-----------------------------|-------|------|---|
|  | Fraco   | Médio | Alto | Fraca                       | Média | Alta |   |
| Elevada Sazonalidade com impacto negativo para o negócio e para a política de recursos humanos (o emprego temporário e precário)               |         |       | x    |                             |       | x    |    |
| Rendimentos, competências e níveis de qualificação dos trabalhadores do turismo baixos   |         | x     |      |                             | x     |      |    |
| Elevado nível de exigência pelos clientes, quanto à qualidade e diversidade do serviço, com uma avaliação da relação qualidade/preço           |         |       | x    |                             |       | x    |    |
| Baixo nível de fidelização da procura que valoriza cada vez mais a experiência em detrimento do produto.                                       |         |       | x    |                             |       | x    |   |
| Reduzidas barreiras à entrada e crescimento da concorrência direta e aumento da concorrência indireta em Veiros, em especial Alojamento local. |         |       | x    |                             |       | x    |  |
| Surgimento no município de concorrentes diretos qualificados, de qualidade e com boa reputação   |         |       | x    |                             |       | x    |  |
| Forte dependência tem relação à procura interna  |         | x     |      |                             |       | x    |  |
| Valorização do Euro  |         | x     |      |                             | x     |      |  |
| Elevada carga fiscal em Portugal   |         | x     |      |                             | x     |      |  |
| Rápida inovação tecnológica  |         | x     |      |                             |       | x    |  |
| Lei de proteção de dados e normativos ambientais.  | x       |       |      |                             |       | x    |  |

| Pontos fracos  | Impacto |       |      |   |
|--|---------|-------|------|---|
|  | Fraco   | Médio | Alto |   |
| Localização afastada dos centros culturais   |         |       | x    | ★ |
| Projeto novo sem reputação ou reconhecimento de marca  | x       |       |      | ★ |
| Elevado investimento   |         | x     |      | ★ |
| Necessidade de recorrer a crédito  |         | x     |      | ★ |
| Os promotores não são nativos da região  |         |       | x    | ★ |
| Inexperiência no sector do alojamento turístico  |         |       | x    | ★ |
| Pouca diferenciação do principal concorrente direto, quer ao nível do conceito quer ao nível da comunicação e distribuição |         |       | x    | ★ |

| Pontos Fortes   | Impacto |       |      |   |
|---|---------|-------|------|---|
|   | Fraco   | Médio | Alto |   |
| Ambiente familiar e hospitaleiro  |         |       | x    | ★ |
| Qualificações e experiência superior ao nível da gestão, marketing, línguas e informática |         |       | x    | ★ |
| Equipa dinâmica, proativa, carismática e orientada para o cliente                         |         |       | x    | ★ |
| Possuidores de uma boa rede de contactos na região  |         |       | x    | ★ |
| Localização central próxima de diversas zonas de interesse no Alentejo central e Alqueva  |         | x     |      | ★ |
| Proximidade da barragem para o desenvolvimento de atividades aquáticas                    |         |       | x    | ★ |
| Aposta nas energias renováveis, sustentabilidade e proteção do ambiente                   |         | x     |      | ★ |

Voltar a pág. 38

Tabela 30 – Swot Dinâmica - Diretrizes Estratégicas

|  | <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>   |
|--|--|--|
|  | <p>O1- Crescimento do setor</p> <p>O2- Alteração das preferências, motivações, estilos de vida</p> <p>O3- Alteração demográfica</p> <p>O4- Ausência de concorrência direta em Veiros</p>   | <p>T1- Elevados custos e investimentos</p> <p>T2- Elevada sazonalidade</p> <p>T3- Dependência da procura interna</p> <p>T4- Elevado nível de exigência e baixa fidelização</p> <p>T5- Novos concorrentes diretos e indiretos</p>   |
| <p><b>Forças</b></p> <p>S1-Ambiente tranquilo, familiar e hospitaleiro</p> <p>S2- Equipa dinâmica, pró-ativa, orientada para o cliente, com qualificação superior</p> <p>S3- Boa rede de contatos na região</p> <p>S4-Proximidade da barragem</p> <p>S5- Localização central</p> | <p>S2/O1 Aposta e investimento na <b>inovação e tecnologia</b>, dos processos e nos meios de comunicação digitais.</p> <p>S1, S5/ O1 Desenvolver um <b>produto</b> estruturado com base nos recursos turísticos, qualidade, conforto, elevado nível de personalização.</p> <p>S2/O2 Proporcionar experiências e oferecer <b>um produto com uma boa relação qualidade preço</b></p> <p>S2 /O3 Ampliação do produto no que diz respeito à oferta de pacotes e promoções específicas direcionada ao segmento <b>sénior, casais e famílias</b></p> <p>S1, S2/O1 Desenvolver um plano de <b>comunicação</b> e promoção adequado ao produto e ao posicionamento desejado dirigido aos segmentos alvo</p> <p>S5/O2 Desenvolver programas e <b>itinerários para oferecer roteiros</b> turísticos e sugerir programas de entretenimento "personalizados"</p> <p>S3/O2 Estabelecer <b>parcerias</b> com artesãos, empresas para a prestação de serviços complementares e criação de experiências através do contato com a comunidade local</p> <p>S4, S5/O2 Desenvolver um <b>produto com atividades aquáticas e culturais</b></p> | <p>S2/T3 Aposta na <b>comunicação</b> de modo a atingir segmentos de mercado <b>internacionais</b></p> <p>S2/T4 Aposta na qualidade e personalização dos produtos, com enfoque na boa relação <b>qualidade/preço</b>.</p> <p>S2/T4 Aposta <b>na formação e motivação</b> dos trabalhadores, com vista à retenção de talentos.</p> <p>S3/T2, T3 <b>Trabalhar com organismos e associações</b> do turismo de Portugal e internacionais, como meio de comunicação e promoção da região e do alojamento.</p> <p>S1/T5 Aposta <b>na comunicação centrada</b> nos atributos de modo a demarcar-se e diferenciar-se da concorrência</p> |

|   | <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>   |
|---|--|--|
|   | <p>O1- Crescimento do setor</p> <p>O2- Alteração das preferências, motivações, estilos de vida</p> <p>O3- Alteração demográfica</p> <p>O4- Ausência de concorrência direta em Veiros</p>   | <p>T1- Elevados custos e investimentos</p> <p>T2- Elevada sazonalidade</p> <p>T3- Dependência da procura interna</p> <p>T4- Elevado nível de exigência e baixa fidelização</p> <p>T5- Novos concorrentes diretos e indiretos</p>   |
| <p><b>Fraquezas</b></p> <p>W1- Afastamento dos centros culturais</p> <p>W2- Projeto novo, sem reputação ou reconhecimento da marca</p> <p>W3-Elevado investimento inicial</p> <p>W4- Promotores não são nativos da região</p> <p>W5- Inexperiência no ramo do alojamento turístico</p> <p>W6- Pouca diferenciação face ao principal concorrente</p> | <p>W2,W6/O1 Implementação de uma estratégia <b>de comunicação e distribuição eficiente e agressiva.</b></p> <p>W3/O1 Concorrer a programas de incentivos e apoios do estado.</p> <p>W2/O1 Desenvolver um <b>plano de comunicação e promoção</b> adequado ao produto e ao posicionamento desejado dirigido aos segmentos alvo</p> <p>W1 / O2 Desenvolver <b>programas e itinerários</b> para oferecer roteiros turísticos e sugerir programas de entretenimento "personalizados"</p> <p>W4 / O2 Estabelecer <b>parcerias</b> com artesãos, empresas para a prestação de serviços complementares e criação de experiências através do contato com a comunidade local</p> | <p>W2,W6/T3 Explorar <b>novos mercados</b> e segmentos e <b>ampliar a linha</b> de produtos.</p> <p>W2/T2, T3 Aposta <b>na comunicação</b> na internet, revistas e <i>sites</i> de lazer e turismo direcionados aos <b>mercados internacionais.</b></p> <p>W3/T1 <b>Gestão eficiente dos recursos</b>, investimento em tecnologias de informação e aposta nas energias renováveis.</p> <p>W2/T2 Promover experiências e organizar <b>eventos</b> que promovam os produtos, artífices, festividades e tradições da região em <b>época baixa</b></p> <p>W4/T4 Aposta na <b>formação</b>, acompanhamento e participação nos eventos e festividades da comunidade para a aculturação e integração da equipa na região.</p> <p>W2/T4, T5 <b>Investir na I&amp;D de novos serviços</b> e tecnologias, de modo a antecipar necessidades futuras dos clientes e obter vantagens competitivas</p> <p>W3/T1 Penetrar no <i>segmento peer to peer</i> ou <i>airbnb</i>, atuando em simultâneo no segmento do aluguer de curta duração, ou aluguer de espaço para eventos.</p> <p>W2,W6/T4 Desenvolver a relação hospede/anfitrião baseada num sentimento de pertença a uma família, através da criação de um programa de fidelização.</p> |

Voltar a pág. 38

## Anexo VII – Marketing Mix

Figura 19 - Tabela de preços

| Tabela de Preços  |  |   |                  |                        |
|---|--|---|------------------|------------------------|
| Preço por noite   |  |   |                  |                        |
|   |  | 2 pax<br>5 Quartos                                | 2 pax<br>1 Suite | 5 pax<br>1 Apartamento |
| Novembro a 21 Dezembro/ 3<br>janeiro a Março                                | Época Baixa  | 100   | 120              | 250                    |
| Abril a Junho/Setembro a<br>Outubro   | Época média  | 110   | 130              | 275                    |
| Julho a Agosto  | Época Alta   | 130   | 150              | 292                    |
| Inclui: Pequeno almoço  |  |   |                  |                        |
| Estadia mínima de duas noites   |  |   |                  |                        |
| Fins-de-semana com Ponte, Carnaval e Páscoa, são considerados Época Alta    |  |   |                  |                        |
| Preço só uma pessoa no quarto   | -12%   | Berço até 3 anos                                  | 15 Euros noite   |                        |
| Grupos mais de 8 pax  | -10%   | Cama Extra até 12 anos                            | 25 Euros noite   |                        |
| Estadias superiores a 5 dias, desconto de 10% no total da estadia           |  |   |                  |                        |
| Tabela de Preços Serviços Extra   |  |   |                  |                        |
| Aluguer Bicicleta   | 15 euros/dia   | 5 euros/1/2 dia                                   |                  |                        |
| Cesta Piquenique (2 Pax)  | 20 euros   |   |                  |                        |
| Passeio Pão de Forma  | Veiros   | 50 euros  | Estremoz         | 75 euros               |
|   | Évora  | 180 euros (meio dia) Praias Fulviais + piquenique |                  | 220 euros              |
| Aluguer total da Casa sob consulta  |  |   |                  |                        |
| Fim de Ano sob consulta   |  |   |                  |                        |
| Preço programa fidelidade   | estadia 1 ano  | estadia 2º ano e seguintes                        |                  |                        |
|   | 5%   | 10%   |                  |                        |
| Por cada 5 pessoas (estadia) recomendadas oferta de uma noite / época baixa |  |   |                  |                        |
| Pacotes   |  |   |                  |                        |
| Outubro a Maio  |  |   |                  |                        |
| Entrada a partir de domingo saída até sexta feira                           |  |   |                  | duas noites            |
| Romantico   | Estadia na Suite, decoração com petalas de flor, garrafa de champanhe, pequeno almoço incluído, 1 lanche no quarto com produtos tipos (queijos enchidos) |   |                  | 230                    |
| Familia   | Estadia dois quartos, 1 passeio a Veiros na pão de forma, pequeno almoço incluído  |   |                  | 400                    |
| Zen   | Estadia na Suite, pequeno almoço incluído, 1 lanche no quarto com produtos tipos (queijos enchidos)  |   |                  | 210                    |

Política de cancelamentos: Gratuito até um mês antes. Menos de uma semana a taxa de cancelamento será equivalente 50% da reserva. Em caso de *no show*, sem cancelamento será cobrado o valor total da reserva.

Voltar à pág. 49

*Anexo VIII- Análise Viabilidade*

Tabela 31 - Taxas

| <b>Iva Vendas</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inflação           | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       |
| Iva alojamento     | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          |
| Iva serviços       | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         |
| Iva alimentação    | 13%         | 13%         | 13%         | 13%         | 13%         | 13%         | 13%         | 13%         |
| <b>Iva Compras</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
| Inflação           | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       |
| Iva alimentação    | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          | 6%          |
| Iva serviços       | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         |

Voltar a pág. 73

Tabela 32 - Eventos justificativos da previsão de procura

| <b>Iniciativa Interna</b> |  |
|---------------------------|--|
| Jan-Mar                   | Datas comemorativas, programas especiais   |
| Mar-Abr                   | Férias da Páscoa   |
| Abr-Jun 2021              | Desconto -15%  |
| Época Baixa               | Descontos -5% estadias superiores a 2 noites   |
|                           | Desconto pacote alojamento + atividades  |
| Nov-Dez                   | Organização de eventos e atividades com temática regional  |
| Out-Mai                   | Pacotes dias uteis   |
| <b>Eventos regionais</b>  |  |
| Fins de semana            | Mercado Tradicional  |
| Abr-Mai                   | FIAPE  |
| Janeiro                   | Feira dos Saldos de Stocks de Inverno – Janeiro/Fevereiro<br>Evoramonte: Festa de São Sebastião – último fim de semana de Janeiro  |
| Fevereiro                 | Feira dos Saldos de Stocks de Inverno – Janeiro/Fevereiro<br>Desfile Carnavalesco das Escolas e Desfile de Carros Alegóricos - (Domingo e Terça-Feira de Carnaval)   |
| Março                     | Freguesia de Veiros: Feira dos Ramos - Domingo de Ramos<br>Evoramonte: Festa de Santa Margarida - 2ª feira de Páscoa   |
| Abril                     | FIAPE – Feira Internacional de Agropecuária de Estremoz e Feira de Artesanato de Estremoz – Abril / Maio<br>Evoramonte: Festa de S. Marcos - 25 de Abril   |
| Maio                      | FIAPE – Feira Internacional de Agropecuária de Estremoz e Feira de Artesanato de Estremoz – Abril / Maio;<br>Festival da Rainha (feira medieval)<br>Freguesia de Veiros: Festas de Santa Catarina - 2º fim de semana de Maio<br>Freguesias de Estremoz (Santa Maria e Santo André): Feira Tradicional de Estremoz - 1º ou 2º fim de semana de Maio |

Continua

|          |  |
|----------|--|
| Junho    | <p>Corrida de Carrinhos de Rolamentos;<br/>Marchas Populares</p> <p>Freguesias de São Bento do Cortiço e Santo Estêvão: Festas em Honra de Santo Estêvão - início de Junho; Pelos Santos Populares – Marchas Populares</p> <p>Freguesia de Veiros: Festas de S. João - Dia 24 de Junho</p>   |
| Julho    | <p>Festas da Rainha Santa Isabel - Julho</p> <p>Mercado do Lago – Julho</p> <p>Freguesia de São Domingos de Ana Loura: Festas Populares do Espinheiro 1ª Quinzena de Julho</p> <p>Freguesia de Arcos: Arcos Jovem - 2.º Fim de semana de Julho</p> <p>Freguesia de Veiros: Festa do Castelo - festa da juventude - 3.º Fim de semana de Julho</p> <p>Freguesias de S. Lourenço de Mamporcão e S. Bento de Ana Loura Festas de S. Lourenço de Mamporcão - Último fim de semana de Julho</p> <p>Freguesias de Estremoz (Santa Maria e Santo André): Festa da Rainha Santa Isabel – 4 de Julho, Feira Tradicional de Santiago - Último fim de semana de Julho</p> |
| Agosto   | <p>Freguesia da Glória: Festas Populares da Glória 2ª Fim de semana de Agosto</p> <p>Freguesias do Ameixial (Santa Vitória e São Bento) Festas de S. Bento do Ameixial - 1º Fim de semana de Agosto; Festas de N. Sr.ª das Vitórias - 2º Fim de semana de Agosto</p> <p>Freguesia de Arcos: Festas de Stº António e de N. Sr.ª da Conceição – 4º Fim de semana de Agosto</p> <p>Freguesias de São Bento do Cortiço e Santo Estêvão: Festival de Folclore - Final de Agosto</p> <p>Freguesia de Veiros: Festas de N. Sr.ª dos Remédios - Dia 15 de Agosto</p> <p>Evoramonte: Festa de Santa Maria - 15 de Agosto</p>  |
| Setembro | <p>Festas da Exaltação da Santa Cruz - Setembro</p> <p>Feira dos Saldos de Stocks de Verão – Setembro</p> <p>Freguesia de Veiros: Festas de N. Sr.ª do Mileu - 2º fim de semana de Setembro</p> <p>Evoramonte: Festival de Folclore - Setembro</p> <p>Freguesias de Estremoz (Santa Maria e Santo André): Festas de N. Sr.ª dos Mártires - 2º fim de semana de Setembro, Festas da Exaltação de Santa Cruz - 1º fim de semana de Setembro</p> <p>Freguesias de São Bento do Cortiço e Santo Estêvão: Festas de Stº António e S. Bento - 3º fim de semana de Setembro</p>   |
| Outubro  | <p>Freguesias de São Bento do Cortiço e Santo Estêvão Festas de N. Sr.ª do Rosário - 1º ou 2º fim de semana de Outubro</p>   |
| Novembro | <p>Castanhas e Cantigas - Novembro</p> <p>Cozinha dos Ganhões/ Feira da Caça e Pesca – Novembro / Dezembro</p> <p>Freguesias de Estremoz (Santa Maria e Santo André): Feira de Santo André - Último fim de semana de Novembro</p>  |
| Dezembro | <p>Cozinha dos Ganhões/ Feira da Caça e Pesca – Novembro / Dezembro</p> <p>Feira dos Mimos de Natal – Dezembro</p> <p>Encontro de Memórias - Dezembro</p> <p>Freguesias de Estremoz (Santa Maria e Santo André): Festa Religiosa em Honra de N. Sr.ª da Conceição dos Olivais - Dia 8 de Dezembro</p>  |

Festas de Fronteira e Monforte

Voltar a pág. 74

Tabela 33 - Previsão de procura dormidas

| Alojamento          |         |        | Meses e Taxa de ocupação |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |            |
|---------------------|---------|--------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------------|
| Quartos             | Qt./Dia | Qt/Mês | Jan                      | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |            |
|                     |         |        |                          |     |     | 10% | 20% | 24% | 30% | 41% | 19% | 14% | 10% | 4%  |       |            |
| Quarto Duplo        | 5       | 150    |                          |     |     | 18  | 38  | 44  | 46  | 62  | 30  | 24  | 16  | 6   |       |            |
| Suite               | 1       | 30     |                          |     |     | 4   | 2   | 4   | 10  | 12  | 6   | 4   | 4   | 2   |       |            |
| Apartamento         | 1       | 30     |                          |     |     | -   | 2   | 2   | 8   | 12  | 4   | 2   | 2   | -   |       |            |
|                     |         |        | 210                      | 0   | 0   | 0   | 22  | 42  | 50  | 64  | 86  | 40  | 30  | 22  | 8     | <b>364</b> |
| Indice sazonalidade |         |        | 0%                       | 0%  | 0%  | 6%  | 12% | 14% | 18% | 24% | 11% | 8%  | 6%  | 2%  | 52%   |            |
| Taxa Ocupação       |         |        | 14%                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |            |

| Alojamento          |         |        | Meses e Taxa de ocupação |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |            |
|---------------------|---------|--------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------------|
| Quartos             | Qt./Dia | Qt/Mês | Jan                      | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |            |
|                     |         |        | 6%                       | 19% | 19% | 32% | 29% | 32% | 52% | 63% | 38% | 19% | 10% | 5%  |       |            |
| Quarto Duplo        | 5       | 150    | 8                        | 32  | 30  | 54  | 52  | 48  | 78  | 94  | 62  | 30  | 16  | 8   |       |            |
| Suite               | 1       | 30     | 2                        | 4   | 6   | 8   | 6   | 10  | 16  | 18  | 12  | 6   | 4   | 2   |       |            |
| Apartamento         | 1       | 30     | 2                        | 4   | 4   | 6   | 2   | 10  | 16  | 20  | 6   | 4   | 2   | -   |       |            |
|                     |         |        | 210                      | 12  | 40  | 40  | 68  | 60  | 68  | 110 | 132 | 80  | 40  | 22  | 10    | <b>682</b> |
| Indice sazonalidade |         |        | 2%                       | 6%  | 6%  | 10% | 9%  | 10% | 16% | 19% | 12% | 6%  | 3%  | 1%  | 47%   |            |
| Taxa Ocupação       |         |        | 27%                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |            |

| Alojamento          |         |        | Meses e Taxa de ocupação |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |            |
|---------------------|---------|--------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------------|
| Quartos             | Qt./Dia | Qt/Mês | Jan                      | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |            |
|                     |         |        | 8%                       | 28% | 27% | 50% | 45% | 45% | 67% | 81% | 52% | 20% | 10% | 11% |       |            |
| Quarto Duplo        | 5       | 150    | 12                       | 42  | 46  | 82  | 72  | 68  | 102 | 120 | 84  | 32  | 18  | 16  |       |            |
| Suite               | 1       | 30     | 2                        | 8   | 8   | 10  | 10  | 14  | 20  | 26  | 16  | 8   | 2   | 4   |       |            |
| Apartamento         | 1       | 30     | 2                        | 8   | 2   | 14  | 12  | 12  | 18  | 24  | 10  | 2   | -   | 4   |       |            |
|                     |         |        | 210                      | 16  | 58  | 56  | 106 | 94  | 94  | 140 | 170 | 110 | 42  | 20  | 24    | <b>930</b> |
| Indice sazonalidade |         |        | 2%                       | 6%  | 6%  | 11% | 10% | 10% | 15% | 18% | 12% | 5%  | 2%  | 3%  | 45%   |            |
| Taxa Ocupação       |         |        | 37%                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |            |

| Alojamento          |         |        | Meses e Taxa de ocupação |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total |             |
|---------------------|---------|--------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------------|
| Quartos             | Qt./Dia | Qt/Mês | Jan                      | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |             |
|                     |         |        | 10%                      | 38% | 44% | 60% | 50% | 60% | 82% | 94% | 74% | 24% | 11% | 22% |       |             |
| Quarto Duplo        | 5       | 150    | 16                       | 60  | 80  | 102 | 84  | 90  | 124 | 146 | 120 | 38  | 20  | 32  |       |             |
| Suite               | 1       | 30     | 4                        | 10  | 8   | 16  | 12  | 18  | 26  | 28  | 20  | 8   | 4   | 4   |       |             |
| Apartamento         | 1       | 30     | 2                        | 10  | 4   | 8   | 10  | 18  | 22  | 24  | 16  | 4   | -   | 10  |       |             |
|                     |         |        | 210                      | 22  | 80  | 92  | 126 | 106 | 126 | 172 | 198 | 156 | 50  | 24  | 46    | <b>1198</b> |
| Indice sazonalidade |         |        | 2%                       | 7%  | 8%  | 11% | 9%  | 11% | 14% | 17% | 13% | 4%  | 2%  | 4%  | 44%   |             |
| Taxa Ocupação       |         |        | 48%                      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |             |

Voltar a pág. 74

Tabela 34 - Previsão procura serviços extra

| Serviços Extra |         |                  |         |           | Previsão da procura 2021                                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total | Tx. Ocup. Média |
|----------------|---------|------------------|---------|-----------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----------------|
| Meios          | Qt./Dia | Util. Média (h.) | Qt/ Mês | Tx Adesão | Meses e Adesão  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |
|                |         |                  |         |           | Jan   | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |                 |
| Carrinha       | 1       | 6                | 65      | 25%       |   |     |     | 5   | 10  | 11  | 12  | 16  | 8   | 6   | 4   | 2   | 74    | 9%              |
| Cestas         | 4       | 6                | 260     | 20%       |   |     |     | 1   | -   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | -   | 9     | 0%              |
| Bicicletas     | 4       | 2                | 780     | 15%       |   |     |     | -   | -   | -   | 1   | 2   | 1   | -   | -   | -   | 4     | 0%              |
|                |         |                  |         |           | <b>6    10    12    15    20    10    7    5    2    87</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |

| Serviços Extra |         |                  |         |           | Previsão da procura 2022  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total | Tx. Ocup. Média |
|----------------|---------|------------------|---------|-----------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----------------|
| Meios          | Qt./Dia | Util. Média (h.) | Qt/ Mês | Tx adesão | Meses e Adesão  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |
|                |         |                  |         |           | Jan   | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |                 |
| Carrinha       | 1       | 6                | 65      | 30%       | 2   | 10  | 9   | 16  | 16  | 14  | 23  | 28  | 19  | 9   | 5   | 2   | 153   | 20%             |
| Cestas         | 4       | 6                | 260     | 25%       | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 3   | 2   | 1   | 1   | 27    | 1%              |
| Bicicletas     | 4       | 2                | 780     | 20%       | -   | 1   | 1   | 1   | -   | 2   | 3   | 4   | 1   | 1   | -   | -   | 14    | 0%              |
|                |         |                  |         |           | <b>3    12    12    19    18    19    30    37    23    12    6    3    194</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |

| Serviços Extra |         |                  |         |           | Previsão da procura 2023  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total | Tx. Ocup. Média |
|----------------|---------|------------------|---------|-----------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----------------|
| Meios          | Qt./Dia | Util. Média (h.) | Qt/ Mês | Tx adesão | Meses e Adesão  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |
|                |         |                  |         |           | Jan   | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |                 |
| Carrinha       | 1       | 6                | 65      | 33%       | 4   | 14  | 15  | 27  | 24  | 22  | 34  | 40  | 28  | 11  | 6   | 5   | 230   | 29%             |
| Cestas         | 4       | 6                | 260     | 25%       | 1   | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 5   | 7   | 4   | 2   | 1   | 1   | 35    | 1%              |
| Bicicletas     | 4       | 2                | 780     | 30%       | 1   | 2   | 1   | 4   | 4   | 4   | 5   | 7   | 3   | 1   | -   | 1   | 33    | 0%              |
|                |         |                  |         |           | <b>6    18    18    34    31    30    44    54    35    14    7    7    298</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |

| Serviços Extra |         |                  |         |           | Previsão da procura 2024   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Total | Tx. Ocup. Média |
|----------------|---------|------------------|---------|-----------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----------------|
| Meios          | Qt./Dia | Util. Média (h.) | Qt/ Mês | Tx adesão | Meses e Adesão   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |
|                |         |                  |         |           | Jan  | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |       |                 |
| Carrinha       | 1       | 6                | 65      | 35%       | 6  | 21  | 28  | 36  | 29  | 32  | 43  | 51  | 42  | 13  | 7   | 11  | 319   | 41%             |
| Cestas         | 4       | 6                | 260     | 25%       | 1  | 3   | 2   | 4   | 3   | 5   | 7   | 7   | 5   | 2   | 1   | 1   | 41    | 1%              |
| Bicicletas     | 4       | 2                | 780     | 30%       | 1  | 3   | 1   | 2   | 3   | 5   | 7   | 7   | 5   | 1   | -   | 3   | 38    | 0%              |
|                |         |                  |         |           | <b>8    27    31    42    35    42    57    65    52    16    8    15    398</b> |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |                 |

Voltar a pág. 74

Tabela 35 - Pressupostos e cálculo da previsão de vendas de alojamento

**Pressupostos**

Alojamento com 15% de desconto nos primeiros 3 meses

Descontos de 5%, em **época baixa** para estadias de mais de 2 noites, durante a semana. Adesão 15%.

Pacotes de alojamento + atividades com redução no preço total de 5% (época baixa). Adesão 5%

**Época Baixa, com início no 2º ano**

Pacote Romântico adesão 25% da ocupação suite

Pacote Família Adesão 15% da ocupação quartos

Pacote Zen adesão 20% da ocupação suite

| Alojamento              | Preço sem Iva           |                   |            | Previsão de vendas 2021 |     |     |              |              |              |              |               |              |              |              |            |               |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------------|-----|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|
|                         | Época Baixa             | Época Média       | Época Alta | Jan                     | Fev | Mar | Abr          | Mai          | Jun          | Jul          | Ago           | Set          | Out          | Nov          | Dez        | Total         |
| Quartos                 | Nov a Dez;<br>Jan a Mar | Abr a Jun;<br>Out | Jul a Set  |                         |     |     |              |              |              |              |               |              |              |              |            |               |
| Duplo                   | 94                      | 104               | 123        | -                       | -   | -   | 1 588        | 3 352        | 3 881        | 5 642        | 7 604         | 3 679        | 2 491        | 1 509        | 566        | <b>30 311</b> |
| Suite                   | 113                     | 123               | 142        | -                       | -   | -   | 417          | 208          | 417          | 1 415        | 1 698         | 849          | 491          | 453          | 226        | <b>6 175</b>  |
| Apartamento             | 236                     | 259               | 275        | -                       | -   | -   | -            | 441          | 441          | 2 204        | 3 306         | 1 102        | 519          | 472          | -          | <b>8 484</b>  |
| <b>Total Alojamento</b> |                         |                   |            | -                       | -   | -   | <b>2 005</b> | <b>4 001</b> | <b>4 739</b> | <b>9 260</b> | <b>12 608</b> | <b>5 630</b> | <b>3 500</b> | <b>2 434</b> | <b>792</b> | <b>44 970</b> |

| Alojamento              | Preço sem Iva           |                   |            | Previsão de vendas 2022 |              |              |               |              |              |               |               |               |              |              |            |               |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|------------|---------------|
|                         | Época Baixa             | Época Média       | Época Alta | Jan                     | Fev          | Mar          | Abr           | Mai          | Jun          | Jul           | Ago           | Set           | Out          | Nov          | Dez        | Total         |
| Quartos                 | Nov a Dez;<br>Jan a Mar | Abr a Jun;<br>Out | Jul a Set  |                         |              |              |               |              |              |               |               |               |              |              |            |               |
| Duplo                   | 96                      | 105               | 124        | 765                     | 2 559        | 2 368        | 4 840         | 4 630        | 5 051        | 9 700         | 11 690        | 7 710         | 2 631        | 1 330        | 765        | <b>54 039</b> |
| Suite                   | 115                     | 124               | 143        | 230                     | 459          | 689          | 746           | 746          | 1 244        | 2 296         | 2 583         | 1 722         | 746          | 459          | 230        | <b>12 149</b> |
| Apartamento             | 239                     | 263               | 279        | 478                     | 957          | 957          | 1 578         | 526          | 2 631        | 4 469         | 5 587         | 1 676         | 1 052        | 478          | -          | <b>20 389</b> |
| <b>Total Quartos</b>    |                         |                   |            | <b>1 473</b>            | <b>3 975</b> | <b>4 013</b> | <b>7 165</b>  | <b>5 902</b> | <b>8 925</b> | <b>16 465</b> | <b>19 859</b> | <b>11 108</b> | <b>4 429</b> | <b>2 267</b> | <b>995</b> | <b>86 576</b> |
| Romântico               | 220                     |                   |            | -                       | -            | -            | 440           | -            |              |               |               |               | -            | -            | -          | 440           |
| Família                 | 383                     |                   |            | -                       | 1 913        | 1 913        | 3 061         | 3 061        |              |               |               |               | 1 913        | 765          | -          | 12 626        |
| Zen                     | 201                     |                   |            | -                       | -            | -            | -             | -            |              |               |               |               | -            | -            | -          | -             |
| <b>Total Pacotes</b>    |                         |                   |            | -                       | <b>1 913</b> | <b>1 913</b> | <b>3 501</b>  | <b>3 061</b> | -            | -             | -             | -             | <b>1 913</b> | <b>765</b>   | -          | <b>13 066</b> |
| <b>Total Alojamento</b> |                         |                   |            | <b>1 473</b>            | <b>5 888</b> | <b>5 926</b> | <b>10 666</b> | <b>8 963</b> | <b>8 925</b> | <b>16 465</b> | <b>19 859</b> | <b>11 108</b> | <b>6 342</b> | <b>3 032</b> | <b>995</b> | <b>99 643</b> |

| Alojamento              | Preço sem Iva           |                   |            | Previsão de vendas 2023 |              |              |               |               |               |               |               |               |              |              |              |                |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                         | Época Baixa             | Época Média       | Época Alta | Jan                     | Fev          | Mar          | Abr           | Mai           | Jun           | Jul           | Ago           | Set           | Out          | Nov          | Dez          | Total          |
| Quartos                 | Nov a Dez;<br>Jan a Mar | Abr a Jun;<br>Out | Jul a Set  |                         |              |              |               |               |               |               |               |               |              |              |              |                |
| Duplo                   | 97                      | 107               | 126        | 1 164                   | 3 450        | 3 735        | 7 469         | 6 509         | 7 256         | 12 862        | 15 132        | 10 592        | 2 902        | 1 471        | 1 293        | <b>73 835</b>  |
| Suite                   | 116                     | 126               | 145        | 233                     | 698          | 698          | 630           | 630           | 1 765         | 2 910         | 3 783         | 2 328         | 757          | 233          | 459          | <b>15 126</b>  |
| Apartamento             | 242                     | 267               | 283        | 485                     | 1 940        | 485          | 3 734         | 3 201         | 3 201         | 5 098         | 6 798         | 2 832         | 533          | -            | 957          | <b>29 265</b>  |
| <b>Total Quartos</b>    |                         |                   |            | <b>1 882</b>            | <b>6 088</b> | <b>4 919</b> | <b>11 834</b> | <b>10 340</b> | <b>12 222</b> | <b>20 870</b> | <b>25 713</b> | <b>15 753</b> | <b>4 192</b> | <b>1 704</b> | <b>2 708</b> | <b>118 225</b> |
| Romântico               | 223                     |                   |            | -                       | 446          | 446          | 669           | 669           |               |               |               |               | -            | -            | -            | 2 230          |
| Família                 | 388                     |                   |            | -                       | 2 328        | 2 716        | 4 656         | 4 268         |               |               |               |               | 1 862        | 1 048        | 931          | 17 809         |
| Zen                     | 204                     |                   |            | -                       | -            | -            | 407           | 407           |               |               |               |               | -            | -            | -            | 814            |
| <b>Total Pacotes</b>    |                         |                   |            | <b>-</b>                | <b>2 774</b> | <b>3 162</b> | <b>5 732</b>  | <b>5 344</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>1 862</b> | <b>1 048</b> | <b>931</b>   | <b>20 853</b>  |
| <b>Total Alojamento</b> |                         |                   |            | <b>1 882</b>            | <b>8 862</b> | <b>8 081</b> | <b>17 566</b> | <b>15 684</b> | <b>12 222</b> | <b>20 870</b> | <b>25 713</b> | <b>15 753</b> | <b>6 054</b> | <b>2 752</b> | <b>3 639</b> | <b>139 078</b> |

| Alojamento              | Preço sem Iva           |                   |            | Previsão de vendas 2024 |               |               |               |               |               |               |               |               |              |              |              |                |
|-------------------------|-------------------------|-------------------|------------|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
|                         | Época Baixa             | Época Média       | Época Alta | Jan                     | Fev           | Mar           | Abr           | Mai           | Jun           | Jul           | Ago           | Set           | Out          | Nov          | Dez          | Total          |
| Quartos                 | Nov a Dez;<br>Jan a Mar | Abr a Jun;<br>Out | Jul a Set  |                         |               |               |               |               |               |               |               |               |              |              |              |                |
| Duplo                   | 98                      | 108               | 128        | 1 328                   | 4 957         | 6 610         | 9 380         | 7 725         | 9 737         | 15 855        | 18 668        | 15 344        | 3 495        | 1 657        | 2 652        | <b>97 408</b>  |
| Suite                   | 118                     | 128               | 148        | 472                     | 649           | 708           | 1 125         | 844           | 2 302         | 3 836         | 4 131         | 2 951         | 767          | 472          | 472          | <b>18 729</b>  |
| Apartamento             | 246                     | 270               | 287        | 492                     | 2 459         | 984           | 2 164         | 2 705         | 4 869         | 6 318         | 6 893         | 4 595         | 1 082        | -            | 2 459        | <b>35 019</b>  |
| <b>Total Quartos</b>    |                         |                   |            | <b>2 292</b>            | <b>8 065</b>  | <b>8 301</b>  | <b>12 669</b> | <b>11 274</b> | <b>16 908</b> | <b>26 010</b> | <b>29 692</b> | <b>22 890</b> | <b>5 344</b> | <b>2 129</b> | <b>5 583</b> | <b>151 157</b> |
| Romântico               | 226                     |                   |            | -                       | 566           | 440           | 880           | 660           |               |               |               |               | -            | -            | -            | 2 546          |
| Família                 | 393                     |                   |            | 918                     | 3 444         | 4 592         | 5 854         | 4 821         |               |               |               |               | 2 181        | 1 148        | 1 837        | 24 795         |
| Zen                     | 207                     |                   |            | -                       | 402           | -             | 643           | 482           |               |               |               |               | -            | -            | -            | 1 527          |
| <b>Total Pacotes</b>    |                         |                   |            | <b>918</b>              | <b>4 412</b>  | <b>5 032</b>  | <b>7 377</b>  | <b>5 963</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>2 181</b> | <b>1 148</b> | <b>1 837</b> | <b>28 868</b>  |
| <b>Total Alojamento</b> |                         |                   |            | <b>3 210</b>            | <b>12 477</b> | <b>13 333</b> | <b>20 046</b> | <b>17 237</b> | <b>16 908</b> | <b>26 010</b> | <b>29 692</b> | <b>22 890</b> | <b>7 525</b> | <b>3 277</b> | <b>7 420</b> | <b>180 025</b> |

Tabela 36 - Pressupostos e cálculo da previsão de vendas de serviços extra

| Serviços Extra |       | Previsão de vendas 2021 |     |     |            |            |             |             |             |            |            |            |            | Total       |
|----------------|-------|-------------------------|-----|-----|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| Meios          | Preço | Jan                     | Fev | Mar | Abr        | Mai        | Jun         | Jul         | Ago         | Set        | Out        | Nov        | Dez        |             |
| Carrinha*      | 93,50 | -                       | -   | -   | 467        | 935        | 1 028       | 1 122       | 1 496       | 748        | 561        | 374        | 187        | 6919        |
| Cestas         | 16,26 | -                       | -   | -   | 16         | -          | 16          | 33          | 33          | 16         | 16         | 16         | -          | 146         |
| Bicicletas     | 2,03  | -                       | -   | -   | -          | -          | -           | 2           | 4           | 2          | -          | -          | -          | 8           |
| <b>Total</b>   |       |                         |     |     | <b>484</b> | <b>935</b> | <b>1045</b> | <b>1157</b> | <b>1533</b> | <b>766</b> | <b>577</b> | <b>390</b> | <b>187</b> | <b>7073</b> |

\* Preço médio considerando o preço min e max. de uma viagem <= meio-dia 50 € e 180€

Valores em Euros

Valores sem iva

| Serviços Extra |       | Previsão de vendas 2022 |            |            |             |             |             |             |             |             |            |            |            | Total        |
|----------------|-------|-------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|
| Meios          | Preço | Jan                     | Fev        | Mar        | Abr         | Mai         | Jun         | Jul         | Ago         | Set         | Out        | Nov        | Dez        |              |
| Carrinha       | 94,80 | 190                     | 948        | 853        | 1 517       | 1 517       | 1 327       | 2 181       | 2 655       | 1 801       | 853        | 474        | 190        | 14505        |
| Cestas         | 16,49 | 16                      | 16         | 33         | 33          | 33          | 49          | 66          | 82          | 49          | 33         | 16         | 16         | 445          |
| Bicicletas     | 2,06  | -                       | 2          | 2          | 2           | 0           | 4           | 6           | 8           | 2           | 2          | -          | -          | 29           |
| <b>Total</b>   |       | <b>206</b>              | <b>967</b> | <b>888</b> | <b>1552</b> | <b>1550</b> | <b>1381</b> | <b>2253</b> | <b>2745</b> | <b>1853</b> | <b>888</b> | <b>491</b> | <b>206</b> | <b>14979</b> |

| Serviços Extra |       | Previsão de vendas 2023 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |            |            | Total        |
|----------------|-------|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| Meios          | Preço | Jan                     | Fev         | Mar         | Abr         | Mai         | Jun         | Jul         | Ago         | Set         | Out         | Nov        | Dez        |              |
| Carrinha       | 96,13 | 385                     | 1 346       | 1 442       | 2 596       | 2 307       | 2 115       | 3 268       | 3 845       | 2 692       | 1 057       | 577        | 481        | 22110        |
| Cestas         | 16,72 | 17                      | 33          | 33          | 50          | 50          | 67          | 84          | 117         | 67          | 33          | 17         | 17         | 585          |
| Bicicletas     | 2,09  | 2                       | 4           | 2           | 8           | 8           | 8           | 10          | 15          | 6           | 2           | -          | 2          | 69           |
| <b>Total</b>   |       | <b>403</b>              | <b>1383</b> | <b>1478</b> | <b>2654</b> | <b>2366</b> | <b>2190</b> | <b>3363</b> | <b>3977</b> | <b>2765</b> | <b>1093</b> | <b>594</b> | <b>499</b> | <b>22765</b> |

| Serviços Extra |       | Previsão de vendas 2024 |       |       |             |             |             |             |             |             |             |            |             | Total        |
|----------------|-------|-------------------------|-------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|--------------|
| Meios          | Preço | Jan                     | Fev   | Mar   | Abr         | Mai         | Jun         | Jul         | Ago         | Set         | Out         | Nov        | Dez         |              |
| Carrinha       | 97,48 | 585                     | 2 047 | 2 729 | 3 509       | 2 827       | 3 119       | 4 192       | 4 971       | 4 094       | 1 267       | 682        | 1 072       | 31095        |
| Cestas         | 16,95 | 17                      | 51    | 34    | 68          | 51          | 85          | 119         | 119         | 85          | 34          | 17         | 17          | 695          |
| Bicicletas     | 2,12  | 2                       | 6     | 2     | 4           | 6           | 11          | 15          | 15          | 11          | 2           | -          | 6           | 81           |
| <b>Total</b>   |       |                         |       |       | <b>3581</b> | <b>2884</b> | <b>3215</b> | <b>4325</b> | <b>5105</b> | <b>4189</b> | <b>1303</b> | <b>699</b> | <b>1096</b> | <b>26397</b> |

Voltar a pág. 74

Tabela 37 - Custo por estadia

| <b>Pequenos almoços</b>             | Unid | C. unit | Consumo/<br>pessoa | Custo/<br>pessoa |
|-------------------------------------|------|---------|--------------------|------------------|
| Sumos naturais                      | Lt.  | 3,73    | 0,20               | 0,75             |
| Sumos concentrados                  | Lt.  | 1,41    | 0,40               | 0,56             |
| Leite                               | Lt.  | 0,48    | 0,25               | 0,12             |
| Iogurte                             | un.  | 0,27    | 1,00               | 0,27             |
| Fruta                               | Kg   | 0,27    | 0,30               | 0,08             |
| Fiambre                             | Kg   | 8,48    | 0,10               | 0,85             |
| Queijo                              | Kg   | 6,59    | 0,10               | 0,66             |
| Bacon                               | Kg   | 15,07   | 0,08               | 1,13             |
| pão I                               | un.  | 0,99    | 0,05               | 0,05             |
| Pão II                              | un.  | 1,22    | 0,05               | 0,06             |
| Pão III                             | un.  | 0,93    | 0,05               | 0,05             |
| Croissant                           | un.  | 0,21    | 2,00               | 0,42             |
| Manteiga                            | kg   | 6,38    | 0,02               | 0,11             |
| Compota I                           | Kg   | 3,25    | 0,02               | 0,06             |
| Compota II                          | Kg   | 7,51    | 0,02               | 0,13             |
| Compota III                         | Kg   | 10,75   | 0,02               | 0,18             |
| Mel                                 | Kg   | 14,13   | 0,02               | 0,24             |
| Ovos mexidos                        | un.  | 0,10    | 2,00               | 0,20             |
| Cereais                             | Kg   | 6,76    | 0,06               | 0,41             |
| Bolo                                | Kg   | 4,53    | 0,04               | 0,19             |
| Chá                                 | un.  | 0,08    | 1,00               | 0,08             |
| Café moído                          | kg   | 5,62    | 0,02               | 0,11             |
| Açucar                              | Kg   | 0,60    | 0,02               | 0,01             |
| Adoçante                            | Kg   | 20,28   | 0,00               | 0,04             |
| <b>Custo diário por hóspede</b>     |      |         |                    | <b>6,74</b>      |
| <b>Por estadia (2 pax)</b>          |      |         |                    | <b>13,47</b>     |
| <b>Cesta de boas vindas (fruta)</b> | kg   | 1,50    | 1,08               | <b>1,62</b>      |
| <b>Tabuleiro Boas vindas</b>        | vg.  |         |                    | <b>1,54</b>      |
| Café                                |      | 0,30    | 4,00               | 1,20             |
| Chá                                 |      | 0,08    | 4,00               | 0,32             |
| Açucar                              |      | 0,64    | 0,03               | 0,02             |
| <b>Custo por estadia (2 noites)</b> |      |         |                    | <b>3,16</b>      |

| <b>Custo serviços extra</b>       |       |       |
|-----------------------------------|-------|-------|
| <b>Cesta piquenique</b>           | vg.   | 4,5   |
| <b>Estimativa custos Carrinha</b> |       |       |
| Média Km/serviço                  | km.   | 60    |
| Média gasolina/100Km              | lt.   | 12    |
| Custo lt/gasolina                 | Euros | 1,469 |

Voltar a pág. 75

Tabela 38 – FSE (Página seguinte)

| CCB  | FSE                                    | 2020         | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | Notas:                       |
|------|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------------|
| 621  | <b>Subcontratos</b>                    | -            | <b>1 719</b>  | <b>1 743</b>  | <b>1 767</b>  | <b>1 792</b>  | <b>1 817</b>  | <b>1 843</b>  | <b>1 869</b>  | <b>1 895</b>  |                              |
|      | PMS                                    |              | 1 320         | 1 338         | 1 357         | 1 376         | 1 395         | 1 415         | 1 435         | 1 455         | Vidé política tecnológica    |
|      | Office                                 |              | 99            | 100           | 102           | 103           | 105           | 106           | 108           | 109           |                              |
|      | CRM                                    |              | 300           | 304           | 308           | 313           | 317           | 322           | 326           | 331           | Vidé política tecnológica    |
| 622  | <b>Serviços especializados</b>         | <b>250</b>   | <b>16 858</b> | <b>14 879</b> | <b>19 970</b> | <b>23 048</b> | <b>23 472</b> | <b>23 646</b> | <b>23 951</b> | <b>24 261</b> |                              |
| 6221 | <b>Trabalhos especializados</b>        |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
|      | Website                                |              | 900           | 913           | 925           | 938           | 951           | 965           | 978           | 992           | Vidé plano de comunicação    |
|      | Análise Água                           |              | 90            | 92            | 93            | 94            | 96            | 97            | 98            | 100           |                              |
| 6222 | <b>Publicidade e propaganda</b>        |              | 7 150         | 2 550         | 4 450         | 4 208         | 4 267         | 4 327         | 4 387         | 4 449         | Vidé plano de comunicação    |
| 6223 | <b>Vigilância e segurança</b>          | 250          | 480           | 487           | 494           | 500           | 507           | 515           | 522           | 529           |                              |
| 6224 | <b>Honorários</b>                      |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
|      | Contabilidade                          |              | 1 350         | 1 825         | 1 825         | 1 825         | 1 825         | 1 825         | 1 825         | 1 825         | Primeiros 3 meses gratuitos  |
|      | Gestão redes sociais                   |              | 1 920         |               |               |               |               |               |               |               | Vidé plano de comunicação    |
| 6225 | <b>Comissões</b>                       |              | 4 498         | 8 658         | 11 823        | 15 116        | 15 328        | 15 543        | 15 760        | 15 981        | Tabela 39                    |
| 6226 | <b>Conservação e reparação</b>         |              | 470           | 355           | 360           | 365           | 497           | 375           | 380           | 386           | C. serv extra reparação auto |
| 623  | <b>Materiais</b>                       | -            | <b>1 642</b>  | <b>1 451</b>  | <b>1 860</b>  | <b>1 963</b>  | <b>2 199</b>  | <b>2 019</b>  | <b>2 261</b>  | <b>2 076</b>  |                              |
| 6231 | <b>Ferramentas e utensílios</b>        |              | 197           | -             | 203           | -             | 208           | -             | 214           | -             | Tabela 39                    |
| 6233 | <b>Material escritório</b>             |              | 444           | 451           | 457           | 463           | 470           | 476           | 483           | 490           | Tabela 39                    |
| 6234 | <b>Artigos para oferta</b>             |              | 1 000         | 1 000         | 1 200         | 1 500         | 1 521         | 1 542         | 1 564         | 1 586         | Vidé plano de comunicação    |
| 6235 | <b>Outros</b>                          |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
| 624  | <b>Energia e Fluidos</b>               | -            | <b>1 737</b>  | <b>2 626</b>  | <b>3 484</b>  | <b>4 471</b>  | <b>4 534</b>  | <b>4 597</b>  | <b>4 662</b>  | <b>4 727</b>  |                              |
| 6241 | <b>Eletricidade</b>                    |              | 955           | 1 007         | 1 051         | 1 097         | 1 113         | 1 128         | 1 144         | 1 160         | Tabela 39                    |
| 6242 | <b>Combustíveis</b>                    |              | 783           | 1 618         | 2 433         | 3 374         | 3 421         | 3 469         | 3 518         | 3 567         | Tabela 39                    |
| 6243 | <b>Água</b>                            |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
| 6248 | <b>Outros</b>                          |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
| 626  | <b>Serviços Diversos</b>               | <b>4 333</b> | <b>3 799</b>  | <b>4 060</b>  | <b>4 279</b>  | <b>4 479</b>  | <b>4 570</b>  | <b>4 598</b>  | <b>4 658</b>  | <b>4 719</b>  |                              |
| 6261 | <b>Rendas e Alugueres</b>              |              |               |               |               |               |               |               |               |               |                              |
|      | TPA                                    |              | 1 560         | 1 582         | 1 604         | 1 626         | 1 649         | 1 672         | 1 696         | 1 719         | Caixa Geral Depósitos        |
| 6262 | <b>Comunicação (TV/internet /tel.)</b> |              | 1 209         | 1 225         | 1 243         | 1 260         | 1 278         | 1 296         | 1 314         | 1 332         | MEO                          |
| 6263 | <b>Seguros</b>                         |              | 503           | 510           | 513           | 517           | 520           | 524           | 527           | 530           | Allianz                      |
| 6265 | <b>Contencioso e notariado</b>         | 4 170        |               |               |               |               |               |               |               |               | Vidé plano implementação     |
| 6267 | <b>Limpeza higiene e conforto</b>      |              | 528           | 742           | 919           | 1 076         | 1 091         | 1 106         | 1 122         | 1 137         | Tabela 39                    |
| 6268 | <b>Outros</b>                          | 163          |               |               |               |               | 32            |               |               |               | Vidé plano implementação     |
|      | <b>Total</b>                           | <b>4 583</b> | <b>25 756</b> | <b>24 759</b> | <b>31 360</b> | <b>35 753</b> | <b>36 592</b> | <b>36 702</b> | <b>37 401</b> | <b>37 678</b> |                              |

Tabela 39 - Detalhe e cálculos auxiliares FSE

**Comissões**

| Comissões            | 2021         | 2022         | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| % de reservas        | 80%          | 70%          | 70%           | 65%           | 65%           | 65%           | 65%           | 65%           |
| Comissão             | 4 497        | 8 658        | 11 823        | 15 116        | 15 327        | 15 542        | 15 759        | 15 980        |
| <b>Custos Totais</b> | <b>4 498</b> | <b>8 658</b> | <b>11 823</b> | <b>15 116</b> | <b>15 328</b> | <b>15 543</b> | <b>15 760</b> | <b>15 981</b> |

Comissão de 10% sobre as vendas de dormidas por intermédio de OTAs e websites especializados

Nota: O valor da diária nas OTA'S é 10% superior ao preço da reserva direta, forma de fomentar a reserva direta.

A venda de pacotes (Romântico, Zen, Família) é exclusiva da reserva direta

**Ferramentas e utensilios / Material escritório / Limpeza higiene e conforto**

| Piscina e Jardim              | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       | 2028       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Kit Manutenção Piscina</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Ferramentas e utensilios      | 82         |            | 84         |            | 86         |            | 89         |            |
| Produtos limpeza              | 291        | 295        | 299        | 304        | 308        | 312        | 317        | 321        |
| <b>Kit manutenção jardim</b>  | 115        |            | 119        |            | 122        |            | 125        |            |
| <b>Custos Totais</b>          | <b>488</b> | <b>295</b> | <b>502</b> | <b>304</b> | <b>516</b> | <b>312</b> | <b>531</b> | <b>321</b> |
| Material escritório           | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       | 2028       |
| Resma papel                   | 68         | 69         | 70         | 71         | 72         | 73         | 74         | 75         |
| Esferográfica                 | 10         | 10         | 10         | 10         | 10         | 11         | 11         | 11         |
| Tinteiros                     | 200        | 203        | 206        | 208        | 211        | 214        | 217        | 220        |
| Dossier                       | 17         | 17         | 17         | 17         | 18         | 18         | 18         | 18         |
| Diversos                      | 150        | 152        | 154        | 156        | 159        | 161        | 163        | 165        |
| <b>Custos Totais</b>          | <b>444</b> | <b>451</b> | <b>457</b> | <b>463</b> | <b>470</b> | <b>476</b> | <b>483</b> | <b>490</b> |
| Higiene e Limpeza             | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       | 2028       |
| Produtos Limpeza              | 237        | 447        | 619        | 772        | 783        | 794        | 805        | 816        |
| <b>Custos Totais</b>          | <b>237</b> | <b>447</b> | <b>619</b> | <b>772</b> | <b>783</b> | <b>794</b> | <b>805</b> | <b>816</b> |

**Electricidade**

| Elerodomésticos                         | Potência Elétrica (kW) | Tempo de Uso Mensal (horas/mês Aprox.) | Consumo Médio (kWh/mês) | Consumo diário | Custo          |
|---|------------------------|--|-------------------------|----------------|----------------|
| <b>Consumo médio diário por quarto</b>  |                        |  | <b>57,6</b>             | <b>1,92</b>    | <b>0,23 €</b>  |
| Iluminação                              | 0,06                   | 60                                     | 3,60                    | 0,12           |                |
| Televisão                               | 0,09                   | 120                                    | 10,80                   | 0,36           |                |
| Máquina de Café                         | 1,20                   | 30                                     | 36,00                   | 1,20           |                |
| Iluminação                              | 0,06                   | 120                                    | 7,20                    | 0,24           |                |
| <b>Consumo médio fixo mensal</b>        |                        |  | <b>321,98</b>           |                | <b>38,64 €</b> |
| Cozinha                                 |                        |  | 236,60                  |                |                |
| Sala                                    |                        |  | 43,08                   |                |                |
| Quarto                                  |                        |  | 35,10                   |                |                |
| Casa banho                              |                        |  | 7,20                    |                |                |
| <b>Potência contratada valor mensal</b> |                        |  |                         |                | <b>55,37 €</b> |
| <b>Custo unitário kWh</b>               |                        | 0,12 €                                 |                         |                |                |

| <b>Custos eletricidade</b> | <b>2021</b>  | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  | <b>2024</b>  | <b>2025</b>  | <b>2026</b>  | <b>2027</b>  | <b>2028</b>  |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Cons. estadias             | 84           | 159          | 217          | 280          | 284          | 288          | 292          | 296          |
| Cons. fixo                 | 464          | 470          | 477          | 483          | 490          | 497          | 504          | 511          |
| Potência contratada        | 664          | 674          | 683          | 693          | 702          | 712          | 722          | 732          |
| <b>Custo</b>               | <b>1 212</b> | <b>1 303</b> | <b>1 377</b> | <b>1 456</b> | <b>1 476</b> | <b>1 497</b> | <b>1 518</b> | <b>1 539</b> |

Poupança Painéis

solares -257 -296 -326 -359 -364 -369 -374 -379

|                    |            |              |              |              |              |              |              |              |
|--------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Custo Total</b> | <b>955</b> | <b>1 007</b> | <b>1 051</b> | <b>1 097</b> | <b>1 113</b> | <b>1 128</b> | <b>1 144</b> | <b>1 160</b> |
|--------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|

Painéis solares representam uma poupança de 47% no custo dos consumos

<https://lojaluz.com/faq/poupar-luz/consumo-medio>

kWh (Quilowatt-hora): Energia Consumida (em kWh) = Potência elétrica (em kW) x Tempo de Utilização(h)

**Voltar a pág. 75***Tabela 40 - Mapa de Investimentos*

| <b>Mapa Investimentos</b>            |                    |                    |                    |                  |      |              |              |               |              |              |               |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
|                                      | <b>V. Aq. 2020</b> | <b>V. Aq. 2021</b> | <b>Taxa Amort.</b> | <b>Vida útil</b> | 2022 | 2023         | 2024         | 2025          | 2026         | 2027         | 2028          |
| <b>Ativo Fixo Tangível</b>           |                    |                    |                    |                  |      |              |              |               |              |              |               |
| <b>Edifício e outras construções</b> | <b>359 089</b>     |                    |                    |                  |      |              |              |               |              |              |               |
| Terreno                              | 45 000             |                    | 0,00%              |                  | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| Edificações                          | 309 289            |                    | 5,00%              | 20               | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| Instalações Água                     | 4 800              |                    | 5,00%              | 20               | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| <b>Equipamento básico</b>            | <b>20 962</b>      | <b>72 439</b>      |                    |                  | -    | <b>2 206</b> | <b>4 367</b> | <b>23 702</b> | <b>7 330</b> | <b>6 884</b> | <b>15 666</b> |
| Mobiliário                           |                    | 31 406             | 12,50%             | 8                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| Decoração                            |                    | 11 412             | 25,00%             | 4                | -    | -            | -            | 12 065        | -            | -            | -             |
| Colchoaria e cobertores              |                    | 6 717              | 20,00%             | 5                | -    | -            | -            | -             | 7 200        | -            | -             |
| Roupa branca e atalhados             |                    | 2 145              | 50,00%             | 2                | -    | 2 206        | -            | 2 268         | -            | 2 332        | -             |
| Talheres e utensílios cozinha        |                    | 972                | 25,00%             | 4                | -    | -            | -            | 1 027         | -            | -            | -             |
| Louças e objetos de vidro            |                    | 1 217              | 33,33%             | 3                | -    | -            | 1 269        | -             | -            | 1 323        | -             |
| Aparelhagem e maq.                   |                    | 12 683             | 14,28%             | 7                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | 13 979        |
| Aparelho ar cond.                    | 14 214             |                    | 12,50%             | 8                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| Painéis solares                      | 6 748              |                    | 25,00%             | 4                | -    | -            | -            | 7 234         | -            | -            | -             |
| TV                                   |                    | 1 531              | 14,28%             | 7                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | 1 687         |
| Telefone                             |                    | 121                | 20,00%             | 5                | -    | -            | -            | -             | 130          | -            | -             |
| Equipamento informático              |                    | 2 971              | 33,33%             | 3                | -    | -            | 3 098        | -             | -            | 3 230        | -             |
| Material de incendio                 |                    | 1 048              | 25,00%             | 4                | -    | -            | -            | 1 108         | -            | -            | -             |
| Diversos                             |                    | 216                | 12,50%             | 8                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| <b>Equipamento Admin.</b>            |                    | <b>537</b>         | 12,50%             | 8                |      |              |              |               |              |              |               |
| <b>Equipamento transporte</b>        |                    | <b>390</b>         | 25,00%             | 4                | -    | -            | -            | <b>412</b>    | -            | -            | -             |
| <b>Total ativo fixo tangível</b>     | <b>380 051</b>     | <b>73 366</b>      |                    |                  | -    | <b>2 206</b> | <b>4 367</b> | <b>24 114</b> | <b>7 330</b> | <b>6 884</b> | <b>15 666</b> |
| <b>Ativo Fixo Intangível</b>         |                    |                    |                    |                  |      |              |              |               |              |              |               |
| Outros intangíveis                   | 5 000              |                    | 33,33%             | 3                | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| <b>Total ativo fixo intangível</b>   | <b>5 000</b>       |                    |                    |                  | -    | -            | -            | -             | -            | -            | -             |
| <b>Total Investimento</b>            | <b>385 051</b>     | <b>73 366</b>      |                    |                  | -    | <b>2 206</b> | <b>4 367</b> | <b>24 114</b> | <b>7 330</b> | <b>6 884</b> | <b>15 666</b> |

Fonte: Elaboração própria

**Voltar a pág. 76**

Tabela 41 - Investimentos em construção 2020

| Descrição  | Unid. | Qt  | P.unit        | Total             | Iva    |                  | Valor com Iva     |
|--|-------|-----|---------------|-------------------|--------|------------------|-------------------|
|  |       |     | Valor sem Iva |                   | Tx.    | Valor            |                   |
| <b>Projeto</b>   |       |     |               |                   |        |                  |                   |
| Projeto de arquitetura e fiscalização obra                   | v.g.  | --- | 3 500,00      | 3 500,00          | 23%    | 805,00           | 4 305,00          |
| Projeto de especialidades                                    | v.g.  | --- | 3 200,00      | 3 200,00          | 23%    | 736,00           | 3 936,00          |
| Projeto archit. Paisagística                                 | v.g.  | --- | 750,00        | 750,00            | 23%    | 172,50           | 922,50            |
| <b>Total projeto</b>   |       |     |               | <b>7 450,00</b>   |        | <b>1 713,50</b>  | <b>9 163,50</b>   |
| <b>Obra e instalações técnicas</b>                           |       |     |               |                   |        |                  |                   |
| Terreno  | v.g.  | --- | 45 000,00     | 45 000,00         |        | -                | 45 000,00         |
| Construção   | v.g.  | --- | 280 000,00    | 280 000,00        | 14,50% | 40 600,00        | 320 600,00        |
| Jardinagem*  | v.g.  | --- | 20 000,00     | 20 000,00         | 14,50% | 2 900,00         | 22 900,00         |
| Furo com licenciamento                                       | v.g.  | --- | 4 800,00      | 4 800,00          | 14,50% | 696,00           | 5 496,00          |
| Grelhador completo (grelha, lava loiça, fogão, balcão apoio) | un.   | 1   | 1 838,50      | 1 838,50          | 23%    | 422,86           | 2 261,36          |
| <b>Total obra e instalações técn.</b>                        |       |     |               | <b>351 638,50</b> |        | <b>44 618,86</b> | <b>396 257,36</b> |
| <b>Total projeto e obra</b>                                  |       |     |               | <b>359 088,50</b> |        | <b>46 332,36</b> | <b>405 420,86</b> |

Valores em Euros

\* Inclui um ano de manutenção

Iva da construção considerado um valor médio entre 23% ou 13% materiais/equipamentos e 6% mão-de-obra

Voltar a pág. 76

Tabela 42 - Investimentos em mobiliário 2021

| Descrição                         | Unid. | Qt | P.unit        | Total    | Iva |        | Valor com Iva |
|-----------------------------------|-------|----|---------------|----------|-----|--------|---------------|
|                                   |       |    | Valor sem Iva |          | Tx. | Valor  |               |
| <b>Mobiliário</b>                 |       |    |               |          |     |        |               |
| <b>Quarto</b>                     |       |    |               |          |     |        |               |
| Beliches incluindo estrados       | un.   | 2  | 584,00        | 1 168,00 | 23% | 268,64 | 1 436,64      |
| <b>Quarto</b>                     |       |    |               |          |     |        |               |
| Cama de casal, incluindo estrado. | un.   | 1  | 463,00        | 463,00   | 23% | 106,49 | 569,49        |
| Mesa-de-cabeceira                 | un.   | 2  | 45,00         | 90,00    | 23% | 20,70  | 110,70        |
| Toucador ou bancada de apoio      | un.   | 1  | 109,00        | 109,00   | 23% | 25,07  | 134,07        |
| <b>Sala</b>                       |       |    |               |          |     |        |               |
| Sofá                              | un.   | 1  | 459,00        | 459,00   | 23% | 105,57 | 564,57        |
| Mesa de centro                    | un.   | 1  | 99,00         | 99,00    | 23% | 22,77  | 121,77        |
| <b>Zona refeições</b>             |       |    |               |          |     |        |               |
| Mesa                              | un.   | 1  | 159,00        | 159,00   | 23% | 36,57  | 195,57        |
| Cadeiras                          | un.   | 6  | 39,00         | 234,00   | 23% | 53,82  | 287,82        |
| <b>Sala</b>                       |       |    |               |          |     |        |               |
| Sofá                              | un.   | 2  | 1 399,00      | 2 798,00 | 23% | 643,54 | 3 441,54      |
| Mesa de centro e apoio            | un.   | 3  | 79,00         | 237,00   | 23% | 54,51  | 291,51        |
|                                   |       |    |               |          |     |        | Continua      |

| Descrição  | Unid. | Qt  | P.unit        | Total    | Iva   |        | Valor com Iva |
|--|-------|-----|---------------|----------|-------|--------|---------------|
|  |       |     | Valor sem Iva | Tx.      | Valor |        |               |
| Poltrona   | un.   | 1   | 270,00        | 270,00   | 23%   | 62,10  | 332,10        |
| Lareira  | un.   | 1   | 352,99        | 352,99   | 23%   | 81,19  | 434,18        |
| <b>Zona refeições</b>                            |       |     |               |          |       |        |               |
| Mesas  | un.   | 6   | 219,00        | 1 314,00 | 23%   | 302,22 | 1 616,22      |
| Cadeiras   | un.   | 18  | 57,99         | 1 043,82 | 23%   | 240,08 | 1 283,90      |
| Aparador   | un.   | 1   | 239,00        | 239,00   | 23%   | 54,97  | 293,97        |
| <b>Receção</b>                                   |       |     |               |          |       |        |               |
| Secretária;                                      | un.   | 1   | 279,00        | 279,00   | 23%   | 64,17  | 343,17        |
| Cadeiras;  | un.   | 2   | 129,00        | 258,00   | 23%   | 59,34  | 317,34        |
| Expositor vinhos/doces/artesanato                | un.   | 1   | 339,00        | 339,00   | 23%   | 77,97  | 416,97        |
| <b>Zona lounge</b>                               |       |     |               |          |       |        |               |
| Pérgula, mesas, cadeiras e sofás                 | v.g.  | --- | 2 454,00      | 2 454,00 | 23%   | 564,42 | 3 018,42      |
| <b>Quarto</b>                                    |       |     |               |          |       |        |               |
| Camas singles (1,90 m x 90 m) incluindo estrado  | un.   | 2   | 380,00        | 760,00   | 23%   | 174,80 | 934,80        |
| Mesa-de- cabeceira                               | un.   | 2   | 45,00         | 90,00    | 23%   | 20,70  | 110,70        |
| Toucador ou mesa apoio                           | un.   | 1   | 109,00        | 109,00   | 23%   | 25,07  | 134,07        |
| <b>Quarto</b>                                    |       |     |               |          |       |        |               |
| Cama de casal, com cama extra incluindo estrados | un.   | 4   | 705,00        | 2 820,00 | 23%   | 648,60 | 3 468,60      |
| Mesa-de-cabeceira                                | un.   | 12  | 45,00         | 540,00   | 23%   | 124,20 | 664,20        |
| Toucador ou mesa apoio                           | un.   | 6   | 109,00        | 654,00   | 23%   | 150,42 | 804,42        |
| Berços dobráveis                                 | un.   | 2   | 180,00        | 360,00   | 23%   | 82,80  | 442,80        |
| <b>Quarto</b>                                    |       |     |               |          |       |        |               |
| Cama de casal, incluindo estrado                 | un.   | 1   | 463,00        | 463,00   | 23%   | 106,49 | 569,49        |
| Mesa-de-cabeceira                                | un.   | 2   | 45,00         | 90,00    | 23%   | 20,70  | 110,70        |
| Toucador ou bancada de apoio                     | un.   | 1   | 109,00        | 109,00   | 23%   | 25,07  | 134,07        |
| <b>Alpendres exterior quartos</b>                |       |     |               |          |       |        |               |
| Mesas  | un.   | 6   | 99,00         | 594,00   | 23%   | 136,62 | 730,62        |
| Cadeiras   | un.   | 12  | 80,00         | 960,00   | 23%   | 220,80 | 1 180,80      |
| Chaise long                                      | un.   | 6   | 560,00        | 3 360,00 | 23%   | 772,80 | 4 132,80      |
| <b>Exterior</b>                                  |       |     |               |          |       |        |               |

Continua

Voltar a pág. 76

| Descrição                 | Unid. | Qt | P.unit        | Total            | Iva |                 | Valor com Iva    |
|---------------------------|-------|----|---------------|------------------|-----|-----------------|------------------|
|                           |       |    | Valor sem Iva |                  | Tx. | Valor           |                  |
| Espreguiçadeiras          | un.   | 16 | 160,00        | 2 560,00         | 23% | 588,80          | 3 148,80         |
| Mesa apoio                | un.   | 8  | 59,89         | 479,12           | 23% | 110,20          | 589,32           |
| Chapéus-de-sol + Base     | un.   | 8  | 112,00        | 896,00           | 23% | 206,08          | 1 102,08         |
| Conjunto relax            | v.g.  | 1  | 569,00        | 569,00           | 23% | 130,87          | 699,87           |
| <b>Zona piquenique</b>    |       |    |               |                  |     |                 |                  |
| Mesas e bancos            | un.   | 2  | 1 617,00      | 3 234,00         | 23% | 743,82          | 3 977,82         |
| Cadeira de baloiço        | un.   | 4  | 32,99         | 131,96           | 23% | 30,35           | 162,31           |
| Cama exterior             | un.   | 2  | 399,00        | 798,00           | 23% | 183,54          | 981,54           |
| <b>Total - Mobiliário</b> |       |    |               | <b>31 942,89</b> |     | <b>7 346,86</b> | <b>39 289,75</b> |

Valores em Euros

Voltar a pág. 76

Tabela 43 - Investimentos em decoração 2021

| Descrição                                       | Unid. | Qt  | P.unit        | Total            | Iva |                 | Valor com Iva    |
|---|-------|-----|---------------|------------------|-----|-----------------|------------------|
|   |       |     | Valor sem Iva |                  | Tx. | Valor           |                  |
| <b>Decoração</b>                                |       |     |               |                  |     |                 |                  |
| <b>Quartos</b>                                  |       |     |               |                  |     |                 |                  |
| Quadros decorativos (cedidos por artista local) | v.g.  | --- |               | 0,00             | 23% | 0,00            | 0,00             |
| Conjunto de cortinados                          | un.   | 10  | 180,49        | 1 804,90         | 23% | 415,13          | 2 220,03         |
| Tabuleiro boas vindas                           | un.   | 7   | 25,57         | 178,99           | 23% | 41,17           | 220,16           |
| Espelho;  | un.   | 7   | 302,00        | 2 114,00         | 23% | 486,22          | 2 600,22         |
| Candeeiros de mesa cabeceira                    | un.   | 14  | 20,28         | 283,92           | 23% | 65,30           | 349,22           |
| Balde lixo                                      | un.   | 6   | 23,37         | 140,22           | 23% | 32,25           | 172,47           |
| Tapeçaria                                       | un.   | 8   | 195,12        | 1 560,96         | 23% | 359,02          | 1 919,98         |
| <b>Exterior</b>                                 |       |     |               |                  |     |                 |                  |
| Cesto para toalhas piscina                      | un.   | 2   | 35,00         | 70,00            | 23% | 16,10           | 86,10            |
| Cesto piquenique                                | un.   | 4   | 35,00         | 140,00           | 23% | 32,20           | 172,20           |
| Cesto lixo                                      | un.   | 2   | 60,00         | 120,00           | 23% | 27,60           | 147,60           |
| Iluminação                                      | un.   | 50  | 59,99         | 2 999,50         | 23% | 689,89          | 3 689,39         |
| <b>Diversos</b>                                 | v.g.  | --- | 2 000,00      | 2 000,00         | 23% | 460,00          | 2 460,00         |
| <b>Total Decoração</b>                          |       |     |               | <b>11 412,49</b> |     | <b>2 624,87</b> | <b>14 037,36</b> |

Valores em Euros

Voltar a pág. 76

Tabela 44 - Investimentos em colchoaria e atalhados 2021

| Descrição                               | Unid. | Qt | P.unit        | Total           | Iva   |                 | Valor com Iva   |
|---|-------|----|---------------|-----------------|-------|-----------------|-----------------|
|   |       |    | Valor sem Iva | Tx.             | Valor |                 |                 |
| <b>Colchoaria e cobertores</b>          |       |    |               |                 |       |                 |                 |
| Colchão de solteiro                     | un.   | 10 | 157,26        | 1 572,60        | 23%   | 361,70          | 1 934,30        |
| Colchão casal                           | un.   | 6  | 559,86        | 3 359,16        | 23%   | 772,61          | 4 131,77        |
| Edredons solteiro                       | un.   | 10 | 14,63         | 146,30          | 23%   | 33,65           | 179,95          |
| Edredons Casal                          | un.   | 9  | 20,58         | 185,22          | 23%   | 42,60           | 227,82          |
| Capa de edredom solteiro                | un.   | 10 | 15,82         | 158,20          | 23%   | 36,39           | 194,59          |
| Capa de edredom casal                   | un.   | 9  | 27,93         | 251,37          | 23%   | 57,82           | 309,19          |
| Colcha solteiro                         | un.   | 10 | 17,20         | 172,00          | 23%   | 39,56           | 211,56          |
| Colcha casal                            | un.   | 9  | 22,20         | 199,80          | 23%   | 45,95           | 245,75          |
| Protetor colchão solteiro               | un.   | 10 | 6,93          | 69,30           | 23%   | 15,94           | 85,24           |
| Protetor colchão casal                  | un.   | 9  | 11,55         | 103,95          | 23%   | 23,91           | 127,86          |
| Manta polar                             | un.   | 25 | 19,95         | 498,75          | 23%   | 114,71          | 613,46          |
| <b>Total Colchoaria e cobertores</b>    |       |    |               | <b>6 716,65</b> |       | <b>1 544,83</b> | <b>8 261,48</b> |
| <b>Roupas brancas e atalhados</b>       |       |    |               |                 |       |                 |                 |
| Lençol branco solteiro                  | un.   | 30 | 17,01         | 510,30          | 23%   | 117,37          | 627,67          |
| Lençol branco casal                     | un.   | 18 | 27,37         | 492,66          | 23%   | 113,31          | 605,97          |
| Almofada                                | un.   | 44 | 4,12          | 181,43          | 23%   | 41,73           | 223,15          |
| Fronha branca                           | un.   | 22 | 2,03          | 44,66           | 23%   | 10,27           | 54,93           |
| Fronha decorativa                       | un.   | 22 | 6,03          | 132,66          | 23%   | 30,51           | 163,17          |
| Toalha de mãos                          | un.   | 50 | 2,36          | 118,00          | 23%   | 27,14           | 145,14          |
| Toalhão de banho                        | un.   | 50 | 4,65          | 232,50          | 23%   | 53,48           | 285,98          |
| Toalha piscina (verde/amarelo/laranja)  | un.   | 60 | 4,41          | 264,60          | 23%   | 60,86           | 325,46          |
| Conjunto de panos de cozinha            | un.   | 10 | 1,22          | 12,20           | 23%   | 2,81            | 15,01           |
| Individuais                             | un.   | 25 | 1,85          | 46,25           | 23%   | 10,64           | 56,89           |
| Manta berço                             | un.   | 2  | 34,90         | 69,80           | 23%   | 16,05           | 85,85           |
| Lençóis berço                           | un.   | 2  | 19,99         | 39,98           | 23%   | 9,20            | 49,18           |
| <b>Total Roupas brancas e atalhados</b> |       |    |               | <b>2 145,04</b> |       | <b>493,36</b>   | <b>2 638,40</b> |

Voltar a pág. 76

Tabela 45 - Investimentos em talheres e loiças 2021

| Descrição   | Unid. | Qt  | P.unit        | Total           | Iva   |               | Valor com Iva   |
|---|-------|-----|---------------|-----------------|-------|---------------|-----------------|
|   |       |     | Valor sem Iva | Tx.             | Valor |               |                 |
| <b>Talheres e utensílios de cozinha</b>             |       |     |               |                 |       |               |                 |
| Faqueiro  | un.   | 1   | 130,00        | 130,00          | 23%   | 29,90         | 159,90          |
| Conjunto de facas de cozinha                        | un.   | 1   | 35,95         | 35,95           | 23%   | 8,27          | 44,22           |
| Trem de cozinha                                     | un.   | 1   | 88,20         | 88,20           | 23%   | 20,29         | 108,49          |
| Frigideiras   | un    | 6   | 14,50         | 87,00           | 23%   | 20,01         | 107,01          |
| Panela pressão                                      | un    | 1   | 48,70         | 48,70           | 23%   | 11,20         | 59,90           |
| Tábua de cozinha                                    | un.   | 3   | 1,29          | 3,87            | 23%   | 0,89          | 4,76            |
| Utensílios diversos de cozinha                      | v.g.  | --- | 578,00        | 578,00          | 23%   | 132,94        | 710,94          |
| <b>Total talheres e utensílios de cozinha</b>       |       |     |               | <b>971,72</b>   |       | <b>223,50</b> | <b>1 195,22</b> |
| <b>Louças e objetos de vidro</b>                    |       |     |               |                 |       |               |                 |
| Serviço de pratos                                   | v.g.  | --- | 393,00        | 393,00          | 23%   | 90,39         | 483,39          |
| Serviço de copos                                    | v.g.  | --- | 240,00        | 240,00          | 23%   | 55,20         | 295,20          |
| Bule Chá  | un.   | 6   | 19,99         | 119,94          | 23%   | 27,59         | 147,53          |
| Chávenas de chá + pires                             | un.   | 30  | 2,50          | 75,00           | 23%   | 17,25         | 92,25           |
| Chávenas de café + Pires                            | un.   | 30  | 2,50          | 75,00           | 23%   | 17,25         | 92,25           |
| Jarros  | un.   | 6   | 2,79          | 16,74           | 23%   | 3,85          | 20,59           |
| Taças para compotas e entradas                      | un.   | 6   | 1,99          | 11,94           | 23%   | 2,75          | 14,69           |
| Tigelas   | un.   | 30  | 1,67          | 50,00           | 23%   | 11,50         | 61,50           |
| Travessas e tabuas                                  | un.   | 6   | 4,35          | 26,10           | 23%   | 6,00          | 32,10           |
| Dispensador cereais                                 | un.   | 1   | 209,00        | 209,00          | 23%   | 48,07         | 257,07          |
| <b>Total louças e objetos de vidro</b>              |       |     |               | <b>1 216,72</b> |       | <b>279,85</b> | <b>1 496,57</b> |
| <b>Diversos</b>                                     |       |     |               |                 |       |               |                 |
| Cesta de verga                                      | un.   | 16  | 4,50          | 72,00           | 23%   | 16,56         | 88,56           |
| Termo dispensador (agua quente, leite quente, café) | un.   | 4   | 36,03         | 144,12          | 23%   | 33,15         | 177,27          |
| <b>Total diversos</b>                               |       |     |               | <b>216,12</b>   |       | <b>49,71</b>  | <b>265,83</b>   |

Valores em Euros  
**Voltar a pág. 75**

Tabela 46 - Investimentos em aparelhagem e maquinas eletrónicas 2021

| Descrição                                 | Unid. | Qt | P.unit        | Total    | Iva   |        | Valor com Iva |
|---|-------|----|---------------|----------|-------|--------|---------------|
|   |       |    | Valor sem Iva | Tx.      | Valor |        |               |
| <b>Aparelhagem e máquinas eletrónicas</b> |       |    |               |          |       |        |               |
| Frigorífico combinado                     | un.   | 1  | 804,89        | 804,89   | 23%   | 185,12 | 990,01        |
| Frigorífico                               | un.   | 1  | 642,27        | 642,27   | 23%   | 147,72 | 789,99        |
| Fogão                                     | un.   | 2  | 202,44        | 404,88   | 23%   | 93,12  | 498,00        |
| Forno                                     | un.   | 2  | 210,57        | 421,14   | 23%   | 96,86  | 518,00        |
| Micro-ondas                               | un.   | 2  | 104,88        | 209,76   | 23%   | 48,24  | 258,00        |
| Máquina de lavar roupa                    | un.   | 1  | 486,99        | 486,99   | 23%   | 112,01 | 599,00        |
| Máquina de secar                          | un.   | 1  | 730,89        | 730,89   | 23%   | 168,10 | 898,99        |
| Máquina lavar loiça                       | un.   | 1  | 389,43        | 389,43   | 23%   | 89,57  | 479,00        |
| Torradeira                                | un.   | 1  | 32,44         | 32,44    | 23%   | 7,46   | 39,90         |
| Máquina de Café Nespresso*                | un.   | 8  | 0,00          | 0,00     | 23%   | 0,00   | 0,00          |
| Chaleira                                  | un.   | 8  | 21,94         | 175,52   | 23%   | 40,37  | 215,89        |
| Secador de Cabelo                         | un.   | 7  | 14,63         | 102,41   | 23%   | 23,55  | 125,96        |
| Tábua de Engomar                          | un.   | 1  | 39,67         | 39,67    | 23%   | 9,12   | 48,79         |
| Ferro a Vapor                             | un.   | 1  | 35,58         | 35,58    | 23%   | 8,18   | 43,76         |
| Calandra                                  | un.   | 1  | 1 659,35      | 1 659,35 | 23%   | 381,65 | 2 041,00      |

Continua

| Descrição                                       | Unid. | Qt  | P.unit        | Total            | Iva |                 | Valor com Iva    |
|---|-------|-----|---------------|------------------|-----|-----------------|------------------|
|   |       |     | Valor sem Iva |                  | Tx. | Valor           |                  |
| Aspirador Industrial                            | un.   | 1   | 172,96        | 172,96           | 23% | 39,78           | 212,74           |
| Máquina de gelo                                 | un.   | 1   | 689,00        | 689,00           | 23% | 158,47          | 847,47           |
| Varinha mágica + batedeira                      | un.   | 1   | 48,77         | 48,77            | 23% | 11,22           | 59,99            |
| Espremedor de citrinos                          | un.   | 1   | 43,08         | 43,08            | 23% | 9,91            | 52,99            |
| Outros pequenos eletrodomésticos                | v.g.  | --- | 350,00        | 350,00           | 23% | 80,50           | 430,50           |
| Minibar   | un.   | 7   | 95,80         | 670,60           | 23% | 154,24          | 824,84           |
| Cofre   | un.   | 7   | 39,00         | 273,00           | 23% | 62,79           | 335,79           |
| Sist. Segurança                                 | v.g.  | --- | 4 300,00      | 4 300,00         | 23% | 989,00          | 5 289,00         |
| Ar Condicionado                                 |       |     |               |                  |     |                 |                  |
| 12BTUS  | un.   | 6   | 634,99        | 3 809,95         | 23% | 876,29          | 4 686,24         |
| 9BTUS   | un.   | 2   | 590,46        | 1 180,92         | 23% | 271,61          | 1 452,54         |
| 16BTUS  | un.   | 1   | 823,61        | 823,61           | 23% | 189,43          | 1 013,04         |
| Painéis solares                                 |       |     |               |                  |     |                 |                  |
| Fotovoltaico                                    | un.   | 1   | 6 747,97      | 6 747,97         | 23% | 1 552,03        | 8 300,00         |
| Térmico   | un.   | 4   | 2 100,00      | 8 400,00         | 23% | 1 932,00        | 10 332,00        |
| <b>Total Aparelhagem e máquinas eletrónicas</b> |       |     |               | <b>33 645,09</b> |     | <b>7 738,37</b> | <b>41 383,46</b> |

Valores em Euros

\*Pago em consumo de café

Tabela 47 - Investimentos em tv, eq. informático, material incendio e segurança, transporte 2021

| Descrição                                  | Unid. | Qt  | P.unit        | Total           | Iva |                 | Valor com Iva   |
|--|-------|-----|---------------|-----------------|-----|-----------------|-----------------|
|  |       |     | Valor sem Iva |                 | Tx. | Valor           |                 |
| <b>TV e telefone</b>                       |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Televisor de 43" LED                       | un.   | 7   | 218,70        | 1 530,90        | 23% | 352,11          | 1 883,01        |
| Trio telefones                             | un.   | 3   | 40,36         | 121,08          | 23% | 27,85           | 148,93          |
| <b>Total TV e telefone</b>                 |       |     |               | <b>1 651,98</b> |     | <b>379,96</b>   | <b>2 031,94</b> |
| <b>Equipamento informático</b>             |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Servidor                                   | un.   | 1   | 1 558,54      | 1 558,54        | 23% | 358,46          | 1 917,00        |
| Portátil Asus                              | un.   | 1   | 771,55        | 771,55          | 23% | 177,46          | 949,01          |
| Router Asus Wireless                       | un.   | 2   | 112,25        | 224,50          | 23% | 51,64           | 276,14          |
| Impressora Multifunções HP OfficeJet       | un.   | 1   | 60,00         | 60,00           | 23% | 13,80           | 73,80           |
| UPS Apc Back-Ups Rs 1500Va 230V            | un.   | 1   | 356,87        | 356,87          | 23% | 82,08           | 438,95          |
| <b>Total Equipamento Informático</b>       |       |     |               | <b>2 971,46</b> |     | <b>683,44</b>   | <b>3 654,90</b> |
| <b>Material de Incêndio e segurança</b>    |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Extintor ABC 6 kg + sinalética             | un.   | 6   | 27,00         | 162,00          | 23% | 37,26           | 199,26          |
| Manta ignífuga                             | un.   | 2   | 23,00         | 46,00           | 23% | 10,58           | 56,58           |
| Kit primeiros socorros                     | un.   | 1   | 40,00         | 40,00           | 23% | 9,20            | 49,20           |
| Boias e outros eq. salvamento piscina      | v.g.  | --- | 300,00        | 300,00          | 23% | 69,00           | 369,00          |
| Sinalética diversa                         | v.g.  | --- | 500,00        | 500,00          | 23% | 115,00          | 615,00          |
| Regulamento piscina                        |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Sinalização com símbolo de TER;            |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Sinalização estojo primeiros socorros      |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Sinalização áreas de lazer                 |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| <b>Total Material de Incêndio e outros</b> |       |     |               | <b>1 048,00</b> |     | <b>241,04</b>   | <b>1 289,04</b> |
| <b>Total Equipamento Básico</b>            |       |     |               | <b>5 671,44</b> |     | <b>1 304,43</b> | <b>6 975,87</b> |
| <b>Equipamento de transporte</b>           |       |     |               |                 |     |                 |                 |
| Bicicleta                                  | un.   | 4   | 97,48         | 389,92          | 23% | 89,68           | 479,60          |
| <b>Total Equipamento de transporte</b>     |       |     |               | <b>389,92</b>   |     | <b>89,68</b>    | <b>479,60</b>   |

Valores em Euros

Voltar a pág. 76

Tabela 48 - Mapa Amortizações

| Mapa Amortizações                    |                         |                         |                     |           |               |               |               |               |               |               |               |               |                        |                              |                |                     |                |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                      | Valor de Aquisição 2020 | Valor de Aquisição 2021 | Taxa de Amortização | Vida útil | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | Amortização Acumuladas | Valor Líquido Contabilístico | Valor de Venda | Mais ou Menos Valia | Valor residual |
| <b>Ativo Fixo Tangível</b>           |                         |                         |                     |           |               |               |               |               |               |               |               |               |                        |                              |                |                     |                |
| <b>Edifício e outras construções</b> | <b>359 089</b>          |                         |                     |           | <b>15 704</b> | <b>125 635</b>         | <b>233 453</b>               | <b>450 000</b> | <b>216 547</b>      | <b>404 525</b> |
| Terreno                              | 45 000                  |                         | 0,00%               |           |               |               |               |               |               |               |               |               |                        | 45 000                       |                |                     |                |
| Edificações                          | 309 289                 |                         | 5,00%               | 20        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 15 464        | 123 715                | 185 573                      |                |                     |                |
| Instalações Água                     | 4 800                   |                         | 5,00%               | 20        | 240           | 240           | 240           | 240           | 240           | 240           | 240           | 240           | 1 920                  | 2 880                        |                |                     |                |
| <b>Equipamento básico</b>            | <b>20 962</b>           | <b>72 439</b>           |                     |           | <b>16 640</b> | <b>16 640</b> | <b>16 671</b> | <b>16 730</b> | <b>17 075</b> | <b>17 173</b> | <b>17 267</b> | <b>17 474</b> | 135 670                | <b>17 886</b>                | <b>17 886</b>  | -                   | <b>17 886</b>  |
| Mobiliário                           |                         | 31 406                  | 12,50%              | 8         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 3 926         | 31 406                 | -                            | -              | -                   | -              |
| Decoração                            |                         | 11 412                  | 25,00%              | 4         | 2 853         | 2 853         | 2 853         | 2 853         | 3 016         | 3 016         | 3 016         | 3 016         | 23 478                 | -                            | -              | -                   | -              |
| Colchoaria e cobertores              |                         | 6 717                   | 20,00%              | 5         | 1 343         | 1 343         | 1 343         | 1 343         | 1 343         | 1 440         | 1 440         | 1 440         | 11 037                 | 2 880                        | 2 880          | -                   | 2 880          |
| Roupa branca e atalhados             |                         | 2 145                   | 50,00%              | 2         | 1 073         | 1 073         | 1 103         | 1 103         | 1 134         | 1 134         | 1 166         | 1 166         | 8 950                  | -                            | -              | -                   | -              |
| Talheres e utensílios de cozinha     |                         | 972                     | 25,00%              | 4         | 243           | 243           | 243           | 243           | 257           | 257           | 257           | 257           | 1 999                  | -                            | -              | -                   | -              |
| Louças e objetos de vidro            |                         | 1 217                   | 33,33%              | 3         | 406           | 406           | 406           | 423           | 423           | 423           | 441           | 441           | 3 367                  | 441                          | 441            | -                   | 441            |
| Aparelhagem e maq. Eletrónicas       |                         | 12 683                  | 14,28%              | 7         | 1 811         | 1 811         | 1 811         | 1 811         | 1 811         | 1 811         | 1 811         | 1 996         | 14 674                 | 11 988                       | 11 988         | -                   | 11 988         |
| Aparelho ar cond. e aquecimento      | 14 214                  |                         | 12,50%              | 8         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 1 777         | 14 214                 | -                            | -              | -                   | -              |
| Painéis solares                      | 6 748                   |                         | 25,00%              | 4         | 1 687         | 1 687         | 1 687         | 1 687         | 1 808         | 1 808         | 1 808         | 1 808         | 13 982                 | -                            | -              | -                   | -              |
| TV                                   |                         | 1 531                   | 14,28%              | 7         | 219           | 219           | 219           | 219           | 219           | 219           | 219           | 241           | 1 771                  | 1 447                        | 1 447          | -                   | 1 447          |
| Telefone                             |                         | 121                     | 20,00%              | 5         | 24            | 24            | 24            | 24            | 24            | 26            | 26            | 26            | 199                    | 52                           | 52             | -                   | 52             |
| Equipamento informático              |                         | 2 971                   | 33,33%              | 3         | 990           | 990           | 990           | 1 033         | 1 033         | 1 033         | 1 077         | 1 077         | 8 222                  | 1 077                        | 1 077          | -                   | 1 077          |
| Material de incendio                 |                         | 1 048                   | 25,00%              | 4         | 262           | 262           | 262           | 262           | 277           | 277           | 277           | 277           | 2 156                  | -                            | -              | -                   | -              |
| Diversos                             |                         | 216                     | 12,50%              | 8         | 27            | 27            | 27            | 27            | 27            | 27            | 27            | 27            | 216                    | -                            | -              | -                   | -              |
| <b>Equipamento Administrativo</b>    |                         | <b>537</b>              | 12,50%              | 8         | <b>67</b>     | 537                    | -                            | -              | -                   | -              |
| <b>Equipamento transporte</b>        |                         | <b>390</b>              | 25,00%              | 4         | <b>97</b>     | <b>97</b>     | <b>97</b>     | <b>97</b>     | <b>103</b>    | <b>103</b>    | <b>103</b>    | <b>103</b>    | 802                    | -                            | -              | -                   | -              |
| <b>Total ativo fixo tangível</b>     | <b>380 051</b>          | <b>73 366</b>           |                     |           | <b>32 509</b> | <b>32 509</b> | <b>32 540</b> | <b>32 599</b> | <b>32 949</b> | <b>33 048</b> | <b>33 142</b> | <b>33 349</b> | <b>262 645</b>         | <b>251 339</b>               | <b>467 886</b> | <b>216 547</b>      | <b>422 411</b> |
| <b>Ativo Fixo Intangível</b>         |                         |                         |                     |           |               |               |               |               |               |               |               |               | -                      | -                            | -              | -                   | -              |
| Outros intangíveis                   | 5 000                   |                         | 33,33%              | 3         | 1 667         | 1 667         | 1 667         | -             | -             | -             | -             | -             | 5 000                  | -                            | -              | -                   | -              |
| <b>Total ativo fixo intangível</b>   | <b>5 000</b>            |                         |                     |           | <b>1 667</b>  | <b>1 667</b>  | <b>1 667</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>5 000</b>           | <b>-</b>                     | <b>-</b>       | <b>-</b>            | <b>-</b>       |
| <b>Total</b>                         | <b>385 051</b>          | <b>73 366</b>           |                     |           | <b>34 176</b> | <b>34 176</b> | <b>34 206</b> | <b>32 599</b> | <b>32 949</b> | <b>33 048</b> | <b>33 142</b> | <b>33 349</b> | <b>267 645</b>         | <b>251 339</b>               | <b>467 886</b> | <b>216 547</b>      | <b>422 411</b> |

Valores em Euros

Fonte: Elaboração própria

Valor residual = Valor de Venda- (valor de venda-VLC)\*t;

CIRC, Artº 46; Mais Valias

CIRC, Artº 48 prevê benefícios fiscais para as mais valias reinvestidas, como nada é dito assumimos que não houve intenção de reinvestimento

Voltar a pág.77

Tabela 49 – Mapa de Fundo Maneiro

|                                | 2020       | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          |
|--------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Nec. Fin. de Exploração</b> |            |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Reserva de seg. tes.*          | -          | 1 200         | 1 200         | 1 500         | 1 700         | 1 700         | 1 800         | 1 800         | 1 800         |
| Clientes                       | -          | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| Existências                    | -          | 91            | 173           | 236           | 304           | 308           | 312           | 316           | 321           |
| Estado e out. Entes Púb.       | 439        | 806           | -             | -             | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>Total</b>                   | <b>439</b> | <b>2 097</b>  | <b>1 373</b>  | <b>1 736</b>  | <b>2 004</b>  | <b>2 008</b>  | <b>2 112</b>  | <b>2 116</b>  | <b>2 121</b>  |
| <b>Rec. Fin. de Exploração</b> |            |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Fornecedores                   | -          | 2 718         | 2 719         | 3 463         | 3 991         | 4 080         | 4 097         | 4 173         | 4 206         |
| Estado e out. Entes Púb.       | -          | 597           | 1 378         | 2 064         | 2 897         | 2 919         | 2 983         | 3 015         | 3 071         |
| <b>Total</b>                   | <b>-</b>   | <b>3 315</b>  | <b>4 097</b>  | <b>5 528</b>  | <b>6 889</b>  | <b>7 000</b>  | <b>7 080</b>  | <b>7 187</b>  | <b>7 277</b>  |
| <b>Working Capital</b>         | <b>439</b> | <b>-1 218</b> | <b>-2 724</b> | <b>-3 792</b> | <b>-4 885</b> | <b>-4 992</b> | <b>-4 968</b> | <b>-5 071</b> | <b>-5 156</b> |
| <b>Inv. Working Capital</b>    | <b>439</b> | <b>-1 657</b> | <b>-1 506</b> | <b>-1 068</b> | <b>-1 093</b> | <b>-107</b>   | <b>24</b>     | <b>-103</b>   | <b>-85</b>    |

\* aproximadamente 5% FSE

Tabela 50 - Cálculos auxiliares Mapa Fundo Maneiro

| Fundo maneiro                      | 2020        | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027         | 2028         |
|------------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Clientes = Vendas/365*PMR</b>   | -           | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>Existências = CMVMC/365*DME</b> | -           | 91           | 173          | 236          | 304          | 308          | 312          | 316          | 321          |
| <b>Fornecedores</b>                | <b>-</b>    | <b>2 718</b> | <b>2 719</b> | <b>3 463</b> | <b>3 991</b> | <b>4 080</b> | <b>4 097</b> | <b>4 173</b> | <b>4 206</b> |
| <b>Compras</b>                     |             |              |              |              |              |              |              |              |              |
| (1) CMVMC                          | -           | 5 519        | 10 529       | 14 350       | 18 467       | 18 726       | 18 988       | 19 254       | 19 523       |
| (2) Exist. Final                   | -           | 91           | 173          | 236          | 304          | 308          | 312          | 316          | 321          |
| (3) Exist. Inicial                 | -           | 0            | 91           | 173          | 236          | 304          | 308          | 312          | 316          |
| Compras (1+2-3)                    | -           | 5 610        | 10 612       | 14 413       | 18 535       | 18 730       | 18 992       | 19 258       | 19 528       |
| Compras *(1+iva)                   | -           | 5 946        | 11 249       | 15 278       | 19 647       | 19 854       | 20 132       | 20 413       | 20 699       |
| <b>Compras*(1+iva)/365)*PMP</b>    | <b>-</b>    | <b>114</b>   | <b>216</b>   | <b>293</b>   | <b>377</b>   | <b>381</b>   | <b>386</b>   | <b>391</b>   | <b>397</b>   |
| <b>FSE</b>                         |             |              |              |              |              |              |              |              |              |
| FSE*(1+iva)                        | 5 636       | 31 679       | 30 453       | 38 572       | 43 977       | 45 008       | 45 144       | 46 003       | 46 344       |
| <b>FSE*(1+iva)/365)*PMP</b>        | <b>-</b>    | <b>2 604</b> | <b>2 503</b> | <b>3 170</b> | <b>3 615</b> | <b>3 699</b> | <b>3 710</b> | <b>3 781</b> | <b>3 809</b> |
| <b>Estado e out. ent pub.</b>      |             |              |              |              |              |              |              |              |              |
| SS                                 | -           | 7 054        | 7 153        | 8 301        | 8 418        | 8 536        | 8 655        | 8 776        | 8 899        |
| <b>SS/14)*PMP</b>                  | <b>-</b>    | <b>504</b>   | <b>511</b>   | <b>593</b>   | <b>601</b>   | <b>610</b>   | <b>618</b>   | <b>627</b>   | <b>636</b>   |
| <b>IRS</b>                         |             |              |              |              |              |              |              |              |              |
| IRS                                | -           | 1 303        | 1 321        | 1 339        | 1 358        | 1 377        | 1 396        | 1 416        | 1 436        |
| <b>IRS/14)*PMP</b>                 | <b>-</b>    | <b>93</b>    | <b>94</b>    | <b>96</b>    | <b>97</b>    | <b>98</b>    | <b>100</b>   | <b>101</b>   | <b>103</b>   |
| <b>IVA</b>                         |             |              |              |              |              |              |              |              |              |
| (a) Iva liquidado                  | -           | 4 325        | 9 424        | 13 581       | 18 132       | 18 386       | 18 643       | 18 904       | 19 169       |
| (b) Iva dedutível                  | 1 054       | 6 260        | 6 331        | 8 078        | 9 335        | 9 540        | 9 581        | 9 758        | 9 838        |
| Iva a pagar (a-b>0)                | -           | -            | 3 093        | 5 503        | 8 796        | 8 846        | 9 062        | 9 146        | 9 331        |
| Iva a receber (a-b<0)              | -1 054      | -1 935       | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
| <b>PMP IVA</b>                     | <b>-</b>    | <b>-</b>     | <b>773</b>   | <b>1 376</b> | <b>2 199</b> | <b>2 211</b> | <b>2 266</b> | <b>2 287</b> | <b>2 333</b> |
| <b>PMR IVA</b>                     | <b>-439</b> | <b>-806</b>  | <b>-</b>     |

Nota: FSE 2020 têm PMP = 0,

Voltar a pág. 77

Figura 20- Anexo Risco e remuneração - Taxa de atualização Ru sem financiamento

**V - Risco/ Remuneração**

CAPM

$$R = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Rf- Taxa de Juro sem risco

Rm- Remuneração de mercado

(Rm-Rf)- Prémio de risco do mercado

 $\beta$ - Medida de risco $\beta * (R_m - R_f)$ - Prémio de risco da empresa

|  |               | OBS.       |
|--|---------------|------------|
| <b>Rf</b>  | <b>-0,58%</b> | <b>I</b>   |
| <b>Rm Prémio de risco do mercado português (1)+(2)</b> | <b>7,72%</b>  |            |
| (1) Equity Risk Premium para mercados maduros          | 4,66%         | <b>II</b>  |
| (2) Prémio risco para Portugal                         | 3,06%         | <b>III</b> |

OBS. I: yield bonds 10 anos da Alemanha em 24/09/2019 - <https://tradingeconomics.com/bonds>OBS. II: [people.stern.nyu.edu](http://people.stern.nyu.edu) > adamodar > datasets > histretSP

| (1) Historical equity premium (US) | Risk Premium     |
|------------------------------------|------------------|
|                                    | Stocks - T.Bonds |
| 1928-2018                          | 4,66%            |

OBS. III: [people.stern.nyu.edu](http://people.stern.nyu.edu) > adamodar > datasets > ctryprem (Damodaran market risk premium – Portugal)**(2) Country Default Spreads and Risk Premiums**

| Country       |                | Moody's rating | Rating-based Default Spread | Total Equity Risk Premium | Country Risk Premium | Sovereign CDS, net of US | Total Equity Risk Premium2 | Country Risk Premium3 |
|---------------|----------------|----------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Portugal      | Western Europe | Baa3           | 2,48%                       | 9,02%                     | 3,06%                | 1,06%                    | 7,26%                      | 1,30%                 |
| United States | North America  | Aaa            | 0,00%                       | 5,96%                     | 0,00%                | 0,00%                    | 5,96%                      | 0,00%                 |

Para calcular o  $\beta$  do projeto preciso da cotação, sendo o projeto de raiz não existe cotação utilizo o  $\beta$  médio do sector de atividade em que o projeto se insere

|   |              |           |
|---|--------------|-----------|
| $\beta$                                     |              | OBS       |
| $\beta_L$ - Beta industria (levered)        | <b>0,88</b>  | <b>IV</b> |
| $\beta_L = \beta_U * (1 + (1 - T) * (D/E))$ |              |           |
| $\beta_U$                                   | <b>0,572</b> | <b>V</b>  |

OBS. IV: [people.stern.nyu.edu](http://people.stern.nyu.edu) > adamodar > datasets > betaEur..

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Effective Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value |
|---------------|-----------------|------|-----------|--------------------|----------------|-----------------|
| Hotel/Gaming  | 113             | 0,88 | 60,05%    | 10,17%             | -0,01          | 9,72%           |

OBS. V: Decisão económica, projeto financiado por 100% Equity, utilização do  $\beta_U$ 

Voltar a pág.78

## Anexo IX Financiamento

Tabela 51 - Plano de Financiamento

| Plano de Financiamento         |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
|--------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                | 2020           | 2021          | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
| <b>ORIGEM DE FUNDOS</b>        |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Meios libertos brutos          | -5 833         | -8 850        | 49 065        | 81 340        | 122 367        | 123 756        | 125 905        | 127 498        | 129 544        |
| Capital social                 | 110 000        |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Out. instrumentos de capital   |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Empréstimos obtidos            | <b>291 323</b> | <b>83 400</b> |               |               |                |                |                |                |                |
| Desinv. em Capital Fixo        |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Desinvestimento em FM          | -              | 1 657         | 1 506         | 1 068         | 1 093          | 107            | -              | 103            | 85             |
| Proveitos financeiros          |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| <b>Total das origens</b>       | <b>395 491</b> | <b>76 207</b> | <b>50 572</b> | <b>82 407</b> | <b>123 460</b> | <b>123 863</b> | <b>125 905</b> | <b>127 601</b> | <b>129 629</b> |
| <b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>    |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Inv. em capital fixo           | 385 051        | 73 366        | -             | 2 206         | 4 367          | 24 114         | 7 330          | 6 884          | 15 666         |
| Inv. em fundo de maneo         | 439            | -             | -             | -             | -              | -              | 24             | -              | -              |
| Imposto sobre os lucros        | -              | -             | 434           | 2 157         | 13 552         | 19 803         | 20 445         | 20 891         | 21 414         |
| Pagamento de dividendos        |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Reembolso de empréstimos       |                | -             | 8 700         | 36 700        | 38 000         |                |                |                |                |
| Encargos financeiros           |                | 2 625         | 2 776         | 2 654         | 2 069          | 331            |                |                |                |
| Reembolso de empréstimos       | -              | -             | 34 838        | 35 277        | 35 722         | 36 173         | 36 629         | 37 091         | 37 559         |
| Encargos financeiros           | 6 206          | 3 853         | 3 853         | 3 396         | 2 933          | 2 464          | 1 990          | 1 509          | 1 023          |
| <b>Total das aplicações</b>    | <b>391 696</b> | <b>79 843</b> | <b>50 600</b> | <b>82 389</b> | <b>96 643</b>  | <b>82 885</b>  | <b>66 418</b>  | <b>66 375</b>  | <b>75 662</b>  |
| <b>Saldo tesouraria anual</b>  | <b>3 794</b>   | <b>-3 636</b> | <b>-28</b>    | <b>18</b>     | <b>26 817</b>  | <b>40 978</b>  | <b>59 487</b>  | <b>61 225</b>  | <b>53 968</b>  |
| <b>Saldo tes. acumulado</b>    | 3 794          | 158           | 129           | 148           | 26 965         | 67 943         | 127 430        | 188 655        | 242 623        |
| <b>Empréstimos de c. prazo</b> |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| <b>Aplicações</b>              | <b>3 794</b>   | <b>158</b>    | <b>129</b>    | <b>148</b>    | <b>26 965</b>  | <b>67 943</b>  | <b>127 430</b> | <b>188 655</b> | <b>242 623</b> |
| <b>Juros emp c prazo</b>       |                |               |               |               |                |                |                |                |                |
| <b>Soma controlo</b>           | <b>0</b>       | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |

Voltar a pág. 79

Figura 21- Fontes de Financiamento

**Empréstimo CGD**

|                                   |                     |                       |        |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|--------|
| Valor do imóvel após construção   | 450 000 €           | <b>Custos</b>         |        |
| Limite financiamento              | 360 000 €           | Comissão de estudo    | 290 €  |
| 80% do valor do imóvel            |                     | Comissão avaliação    | 230 €  |
| <b>Empréstimo para construção</b> |                     | Comissão formalização | 90 €   |
| Ano pedido empréstimo             | 2020                | Imposto selo          | 4%     |
| Valor empréstimo                  | 291 323 €           | <b>Custo mensal</b>   |        |
| Libertação de Capital             |                     | Com. processamento    | 2,50 € |
| Janeiro                           | 20% 58 265 €        | Imposto selo          | 4%     |
| Abril                             | 30% 87 397 €        |                       |        |
| Julho                             | 20% 58 265 €        |                       |        |
| Setembro                          | 20% 58 265 €        |                       |        |
| Dezembro                          | 10% 29 132 €        |                       |        |
| Duração empréstimo                | 10 anos             |                       |        |
| Taxa de Juro (anual nominal)      | -0,36% Euribor 12 m |                       |        |
| Spread                            | 1,60% capital       |                       |        |
| Taxa base 360                     | 1,24%               |                       |        |
| <b>Taxa anual</b>                 | <b>1,26% custo</b>  |                       |        |
| Carência de capital               | 2 anos              |                       |        |
| Prestação mensal                  | 8 anos              |                       |        |
| Duração empréstimo                | 120 meses           |                       |        |
| T: $C = P * (1 - (1+i)^{-n}) / i$ | 3 209 €             |                       |        |
| Imposto selo s/ capital           | 0,60%               |                       |        |
| Imposto selo s/ juros             | 4%                  |                       |        |
| IRC                               | 21%                 |                       |        |

|                                 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>SERVIÇO DA DÍVIDA</b>        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Capital em dívida               | 291 323 | 291 323 | 291 323 | 256 485 | 221 208 | 185 485 | 149 312 | 112 683 | 75 592  | 38 033  |
| Juros                           | 3 674   | 3 674   | 3 674   | 3 235   | 2 790   | 2 339   | 1 883   | 1 421   | 953     | 480     |
| Reembolso capital               | 0       | 0       | 34 838  | 35 277  | 35 722  | 36 173  | 36 629  | 37 091  | 37 559  | 38 033  |
| Prestação                       |         |         | 38 512  | 38 512  | 38 512  | 38 512  | 38 512  | 38 512  | 38 512  | 38 512  |
| I. selo abertura crédito        | 1 748   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| I. de selo s/ juros             | 147     | 147     | 147     | 129     | 112     | 94      | 75      | 57      | 38      | 19      |
| Comissões                       | 613     | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      |
| I. de selo s/ comissões         | 25      | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       |
| <b>Efeito fiscal</b>            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Juros                           | 772     | 772     | 772     | 679     | 586     | 491     | 395     | 298     | 200     | 101     |
| Comissões                       | 129     | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       |
| Imposto selo                    | 403     | 31      | 31      | 27      | 24      | 20      | 16      | 12      | 8       | 4       |
| <b>Total Ef. fiscal</b>         | 1 303   | 809     | 809     | 713     | 616     | 517     | 418     | 317     | 215     | 111     |
| <b>Val atual benef. fiscais</b> | 1 303   | 799     | 789     | 687     | 586     | 486     | 388     | 290     | 194     | 99      |
| <b>Out-flow</b>                 | 6 206   | 3 853   | 37 882  | 37 960  | 38 039  | 38 120  | 38 201  | 38 284  | 38 367  | 38 563  |
| <b>Cash Flow</b>                | 285 117 | -3 853  | -37 882 | -37 960 | -38 039 | -38 120 | -38 201 | -38 284 | -38 367 | -38 563 |

---

**All-in cost**                      **1,51%**

---

**Conta Corrente Montepio****Conta corrente caucionada**

|                               |                        |
|-------------------------------|------------------------|
| Ano abertura linha            | 2021                   |
| Limite da linha               | 84000                  |
| Montante utilizado            | 83 400                 |
| Taxa anual                    | Trimestral postecipado |
| Euribor 6m                    | -0,37%                 |
| sperad                        | 1,40%                  |
| <b>Taxa trimestral</b>        | <b>0,26%</b>           |
| Imposto selo                  | 4%                     |
| IRC                           | 21%                    |
| Imposto selo abertura crédito | 0,04%                  |

**Custos**

|                    |       |
|--------------------|-------|
| Comissão de estudo | 504 € |
| Comissão renovação | 0,55% |
| Imposto selo       | 4%    |

**Custo trimestral**

|                    |        |
|--------------------|--------|
| Com. Imobilização  | 1,50%  |
| Min                | 175 €  |
| Com. Processamento | 4,15 € |
| Com. Gestão        | 40 €   |
| Imposto selo       | 4%     |

- A comissão de renovação é calculada sobre o montante do crédito renovado e será cobrada semestralmente apenas aos limites em vigor até à data de renovação.
- Comissão imobilização, trimestral postecipada, calculada dia a dia sobre os montantes do crédito não utilizado, a cobrar juntamente com os juros, trimestral e postecipadamente, a contar da data da perfeição do contrato.
- A comissão de gestão é calculada sobre o montante do financiamento e cobrada trimestral e postecipadamente, a contar da data da perfeição do contrato.

|                                 | 2020 | 2021          | 2022           | 2023           | 2024           | 2025        | 2026     | 2027     | 2028     |
|---------------------------------|------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|----------|----------|----------|
| <b>SERVIÇO DA DÍVIDA</b>        |      |               |                |                |                |             |          |          |          |
| <b>Limite linha</b>             |      | 84 000        | 84 000         | 75 000         | 38 000         |             |          |          |          |
| Valor utilizado                 |      | 83 400        | 83 400         | 74 700         | 38 000         |             |          |          |          |
| Juros                           |      | 868           | 868            | 800            | 491            | 99          |          |          |          |
| Reembolso capital               |      | 0             | 8 700          | 36 700         | 38 000         |             |          |          |          |
| Valor imobilizado               |      | 600           | 600            | 300            | -              | -           |          |          |          |
| Imposto selo abertura crédito   |      | 34            |                |                |                |             |          |          |          |
| Imposto selo sobre juros        |      | 35            | 35             | 32             | 20             | 4           | -        | -        | -        |
| <b>Comissões</b>                |      | <b>1 623</b>  | <b>1 801</b>   | <b>1 751</b>   | <b>1 498</b>   | <b>219</b>  |          |          |          |
| Com. Estudo                     |      | 504           |                |                |                |             |          |          |          |
| Com. Renovação                  |      | 462           | 924            | 875            | 622            |             |          |          |          |
| Com. Imobilização               |      | 525           | 700            | 700            | 700            | 175         |          |          |          |
| Com. Processamento              |      | 12            | 17             | 17             | 17             | 4           |          |          |          |
| Com. Gestão                     |      | 120           | 160            | 160            | 160            | 40          |          |          |          |
| I.S. s/ comissões               |      | 65            | 72             | 70             | 60             | 9           | -        | -        | -        |
| <b>Efeito fiscal</b>            |      |               |                |                |                |             |          |          |          |
| Juros                           |      | 182           | 182            | 168            | 103            | 21          | -        | -        | -        |
| Comissões                       |      | 341           | 378            | 368            | 315            | 46          | -        | -        | -        |
| Imposto selo                    |      | 28            | 22             | 21             | 17             | 3           | -        | -        | -        |
| <b>Total Efeito fiscal</b>      |      | <b>551</b>    | <b>583</b>     | <b>557</b>     | <b>434</b>     | <b>69</b>   | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |
| <b>Val atual benef. fiscais</b> |      | <b>551</b>    | <b>577</b>     | <b>546</b>     | <b>421</b>     | <b>67</b>   | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |
| <b>Out-flow</b>                 |      | <b>2 625</b>  | <b>10 893</b>  | <b>38 796</b>  | <b>39 634</b>  | <b>261</b>  | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |
| <b>Cash Flow</b>                |      | <b>80 775</b> | <b>-10 893</b> | <b>-38 796</b> | <b>-39 634</b> | <b>-261</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |

**All-in cost** **4,57%**

A análise de viabilidade global através do VAL atualizado ao WACC, não é a mais correta uma vez que a autonomia financeira varia ao longo da vida do projeto, pelo que os calculos infra serviram apenas para deter uma visão indicativa do cenário.

**Voltar à pág. 79**

Figura 22- VAL (WACC)

$$WACC = [Re \times (E/E+D)] + [Rd \times (1-t) \times (D/E+D)]$$

Considerando  $\beta_u=0,572$  do projeto e a estrutura de capital, AUF=25%

|                              |        |   |
|------------------------------|--------|---|
| Beta Levered projeto         | 1,9264 | $\beta_e = \beta_u \times (1 + (1-t) \times D/E)$ |
| Custo Capitais Próprios (Re) | 15,40% | $Re = R_f + \beta_e(R_m - R_f)$                   |
| WACC                         | 5,50%  | $WACC > R_u (4,16\%)$                             |

|                      | 2020     | 2021    | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028    |
|----------------------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Cash Flow            | -391 323 | -80 559 | 49 790 | 77 727 | 99 387 | 79 317 | 97 659 | 99 486 | 509 574 |
| Cash Flow Atualizado | -391 323 | -76 362 | 44 738 | 66 202 | 80 241 | 60 701 | 70 845 | 68 411 | 332 151 |

VAL (WACC)

242 289 €

WACC > R<sub>U</sub>; VAL WACC < VAL R<sub>U</sub>

Decisão: Aceitar o Projeto, Projeto economicamente viável, permite recuperar o investimento realizado, cobrindo a remuneração exigida e ainda gera um excedente de 242.289 Eur

TIR

13,64%

TIR > R<sub>U</sub> > WACC, idêntica a TIR sem financiamento

## Discounted Payback Period

|   | Cash Flow | VA Cash Flow | Acumulado | n/m  |
|---|-----------|--------------|-----------|------|
| 0 | -391 323  | -391 323     | -391 323  | NA   |
| 1 | -80 559   | -76 362      | -467 685  | NA   |
| 2 | 49 790    | 44 738       | -422 947  | NA   |
| 3 | 77 727    | 66 202       | -356 745  | NA   |
| 4 | 99 387    | 80 241       | -276 504  | NA   |
| 5 | 79 317    | 60 701       | -215 803  | NA   |
| 6 | 97 659    | 70 845       | -144 958  | NA   |
| 7 | 99 486    | 68 411       | -76 547   | NA   |
| 8 | 509 574   | 332 151      | 255 604   | 0,23 |

Payback

7 anos e 2,76 meses

Decisão: Aceitar o projeto, pois o Payback é inferior à vida útil do projeto.

## Índice Rentabilidade

|       | Cash Flow+ Capex | V. Atual. | Acumulado | Capex   | VA Capex |
|-------|------------------|-----------|-----------|---------|----------|
| 0     | -6 272           | -6 272    | -6 272    | 385 051 | 385 051  |
| 1     | -7 193           | -6 818    | -13 090   | 73 366  | 69 544   |
| 2     | 49 790           | 44 738    | 31 648    | 0       | 0        |
| 3     | 79 933           | 68 081    | 99 729    | 2 206   | 1 878    |
| 4     | 103 754          | 83 766    | 183 495   | 4 367   | 3 525    |
| 5     | 103 431          | 79 156    | 262 650   | 24 114  | 18 454   |
| 6     | 104 989          | 76 162    | 338 812   | 7 330   | 5 317    |
| 7     | 106 370          | 73 145    | 411 957   | 6 884   | 4 734    |
| 8     | 525 240          | 342 363   | 754 320   | 15 666  | 10 212   |
| Total |                  | 754 320   |           |         | 498 716  |

IR

1,51

IR &gt; 1

Decisão: Aceitar o projeto, pois por cada euro investido o projeto gera 1,51 Euros

Voltar à pag.79

Tabela 52 - Mapa de cash flow com divida

## Mapa Cash Flow com divida

|                                 | 2020            | 2021          | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Recursos Financeiros</b>     |                 |               |               |               |                |                |                |                |                |
| Cash Flow Operacional           | -12 039         | -15 328       | 42 003        | 73 133        | 103 813        | 101 158        | 103 470        | 105 098        | 107 108        |
| Valor Res. Working Capital      |                 |               |               |               |                |                |                |                | -5 156         |
| Valor Residual CAPEX            |                 |               |               |               |                |                |                |                | 422 411        |
| Empréstimo                      | 291 323         | 83 400        | -             | -             | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>Total</b>                    | <b>279 284</b>  | <b>68 072</b> | <b>42 003</b> | <b>73 133</b> | <b>103 813</b> | <b>101 158</b> | <b>103 470</b> | <b>105 098</b> | <b>524 362</b> |
| <b>Necessidades financeiras</b> |                 |               |               |               |                |                |                |                |                |
| CAPEX                           | 385 051         | 73 366        | -             | 2 206         | 4 367          | 24 114         | 7 330          | 6 884          | 15 666         |
| Inv. em Working Capital         | 439             | -1 657        | -1 506        | -1 068        | -1 093         | -107           | 24             | -103           | -85            |
| Reembolso empréstimo            | -               | -             | 43 538        | 71 977        | 73 722         | 36 173         | 36 629         | 37 091         | 37 559         |
| <b>Total</b>                    | <b>385 490</b>  | <b>71 709</b> | <b>42 032</b> | <b>73 115</b> | <b>76 996</b>  | <b>60 180</b>  | <b>43 983</b>  | <b>43 873</b>  | <b>53 140</b>  |
| <b>Free Cash Flow Equity</b>    | <b>-106 206</b> | <b>-3 636</b> | <b>-28</b>    | <b>18</b>     | <b>26 817</b>  | <b>40 978</b>  | <b>59 487</b>  | <b>61 225</b>  | <b>471 222</b> |
| <b>Cash Flow Atualizado</b>     | <b>-106 206</b> | <b>-3 151</b> | <b>-21</b>    | <b>12</b>     | <b>15 120</b>  | <b>20 021</b>  | <b>25 185</b>  | <b>22 462</b>  | <b>149 805</b> |

Tabela 53- DR previsional com financiamento

## Demonstração de Resultados Previsional- Com financiamento

|                          | 2020           | 2021           | 2022          | 2023          | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|--------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Vendas e serv. prestados | -              | 52 043         | 114 622       | 161 843       | 211 896        | 214 863        | 217 871        | 220 921        | 224 014        |
| - CMVMC                  | -              | 5 519          | 10 529        | 14 350        | 18 467         | 18 726         | 18 988         | 19 254         | 19 523         |
| - FSE                    | 4 583          | 25 756         | 24 759        | 31 360        | 35 753         | 36 592         | 36 702         | 37 401         | 37 678         |
| - Gastos com Pessoal     | -              | 28 562         | 29 212        | 33 737        | 34 252         | 34 732         | 35 218         | 35 711         | 36 211         |
| - Outros Gastos          | 1 250          | 1 056          | 1 056         | 1 057         | 1 057          | 1 057          | 1 057          | 1 058          | 1 058          |
| <b>= EBITDA</b>          | <b>-5 833</b>  | <b>-8 850</b>  | <b>49 065</b> | <b>81 340</b> | <b>122 367</b> | <b>123 756</b> | <b>125 905</b> | <b>127 498</b> | <b>129 544</b> |
| - Amortizações           | -              | 34 176         | 34 176        | 34 206        | 32 599         | 32 949         | 33 048         | 33 142         | 33 349         |
| <b>= EBIT</b>            | <b>-5 833</b>  | <b>-43 026</b> | <b>14 890</b> | <b>47 134</b> | <b>89 768</b>  | <b>90 807</b>  | <b>92 858</b>  | <b>94 356</b>  | <b>96 195</b>  |
| Resultados Financeiros   | -6 206         | -6 478         | -6 628        | -6 049        | -5 002         | -2 795         | -1 990         | -1 509         | -1 023         |
| <b>= RAI</b>             | <b>-12 039</b> | <b>-49 504</b> | <b>8 261</b>  | <b>41 084</b> | <b>84 766</b>  | <b>88 012</b>  | <b>90 868</b>  | <b>92 847</b>  | <b>95 172</b>  |
| - Impostos*              | -              | -              | 434           | 2 157         | 13 552         | 19 803         | 20 445         | 20 891         | 21 414         |
| <b>= RL</b>              | <b>-12 039</b> | <b>-49 504</b> | <b>7 827</b>  | <b>38 927</b> | <b>71 214</b>  | <b>68 209</b>  | <b>70 423</b>  | <b>71 956</b>  | <b>73 759</b>  |
| <b>CF</b>                | <b>-12 039</b> | <b>-15 328</b> | <b>42 003</b> | <b>73 133</b> | <b>103 813</b> | <b>101 158</b> | <b>103 470</b> | <b>105 098</b> | <b>107 108</b> |

\* IRC 21%+ derrama 1,5%

| <b>Cálculo valor do imposto</b> | 2 020   | 2 021   | 2 022   | 2 023   | 2 024  | 2 025  | 2 026  | 2 027  | 2 028  |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| RES. ANTES IMPOSTO              | -12 039 | -49 504 | 8 261   | 41 084  | 84 766 | 88 012 | 90 868 | 92 847 | 95 172 |
| IRC                             | -       | -       | 434     | 2 157   | 12 649 | 18 482 | 19 082 | 19 498 | 19 986 |
| Lim Max deduzir                 | -       | -       | 6 196   | 30 813  | 63 574 |        |        |        |        |
| Prejuízo a reportar             | -12 039 | -61 543 | -55 347 | -24 533 | -      | -      | -      | -      | -      |

Tabela 54 - Balanço previsional com financiamento

| Balanço Previsional- Com financiamento |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| RUBRICAS                               | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
| <b>ACTIVO</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Ativo não corrente</b>              | <b>385 051</b> | <b>424 240</b> | <b>390 064</b> | <b>358 064</b> | <b>329 831</b> | <b>320 996</b> | <b>295 279</b> | <b>269 021</b> | <b>251 339</b> |
| Ativos fixos tangíveis                 | 380 051        | 420 907        | 388 398        | 358 064        | 329 831        | 320 996        | 295 279        | 269 021        | 251 339        |
| Propriedades de investimento           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Ativos intangíveis                     | 5 000          | 3 333          | 1 667          | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Ativos biológicos                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Investimentos financeiros              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Acionistas/sócios                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outros ativos financeiros              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Ativo corrente</b>                  | <b>4 233</b>   | <b>2 255</b>   | <b>1 502</b>   | <b>1 884</b>   | <b>28 968</b>  | <b>69 950</b>  | <b>129 542</b> | <b>190 772</b> | <b>244 744</b> |
| Inventários                            | -              | 91             | 173            | 236            | 304            | 308            | 312            | 316            | 321            |
| Ativos biológicos                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Clientes                               | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Adiantamentos a fornecedores           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Estado e outros entes públicos         | 439            | 806            | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Acionistas/sócios                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outras contas a receber                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Diferimentos                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outros ativos financeiros              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Caixa e depósitos bancários            | 3 794          | 1 358          | 1 329          | 1 648          | 28 665         | 69 643         | 129 230        | 190 455        | 244 423        |
| <b>Total do ativo</b>                  | <b>389 284</b> | <b>426 495</b> | <b>391 567</b> | <b>359 947</b> | <b>358 800</b> | <b>390 947</b> | <b>424 821</b> | <b>459 793</b> | <b>496 082</b> |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO</b>                 |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Capital realizado                      | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        | 110 000        |
| Ações (quotas) próprias                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Prestações suplementares               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Prémios de emissão                     |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Reservas legais                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outras reservas                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Excedentes de revalorização            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outras variações no capital próprio    |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Resultados transitados                 |                | -12 039        | -61 543        | -53 715        | -14 788        | 56 426         | 124 635        | 195 058        | 267 014        |
| Resultado líquido do período           | -12 039        | -49 504        | 7 827          | 38 927         | 71 214         | 68 209         | 70 423         | 71 956         | 73 759         |
| <b>Total do capital próprio</b>        | <b>97 961</b>  | <b>48 457</b>  | <b>56 285</b>  | <b>95 212</b>  | <b>166 426</b> | <b>234 635</b> | <b>305 058</b> | <b>377 014</b> | <b>450 773</b> |
| <b>PASSIVO</b>                         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Passivo não corrente</b>            | <b>291 323</b> | <b>374 723</b> | <b>331 185</b> | <b>259 208</b> | <b>185 485</b> | <b>149 312</b> | <b>112 683</b> | <b>75 592</b>  | <b>38 033</b>  |
| Provisões                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Financiamentos obtidos                 | 291 323        | 374 723        | 331 185        | 259 208        | 185 485        | 149 312        | 112 683        | 75 592         | 38 033         |
| Outras contas a pagar                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Passivo corrente</b>                | <b>-</b>       | <b>3 315</b>   | <b>4 097</b>   | <b>5 528</b>   | <b>6 889</b>   | <b>7 000</b>   | <b>7 080</b>   | <b>7 187</b>   | <b>7 277</b>   |
| Fornecedores                           | -              | 2 718          | 2 719          | 3 463          | 3 991          | 4 080          | 4 097          | 4 173          | 4 206          |
| Adiantamentos de clientes              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Estado e outros entes públicos         | -              | 597            | 1 378          | 2 064          | 2 897          | 2 919          | 2 983          | 3 015          | 3 071          |
| Acionistas/sócios                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Financiamentos obtidos                 | -              | 83 400         | 74 700         | 38 000         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Outras contas a pagar                  |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Outros passivos financeiros            |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Diferimentos                           |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>Total do passivo</b>                | <b>291 323</b> | <b>378 038</b> | <b>335 282</b> | <b>264 735</b> | <b>192 374</b> | <b>156 312</b> | <b>119 763</b> | <b>82 779</b>  | <b>45 310</b>  |
| <b>Total cap. próprio e do passivo</b> | <b>389 284</b> | <b>426 495</b> | <b>391 567</b> | <b>359 947</b> | <b>358 800</b> | <b>390 947</b> | <b>424 821</b> | <b>459 793</b> | <b>496 082</b> |

Voltar a pág. 80

Figura 23 - VAL (RE)

|                              |                  |
|------------------------------|------------------|
| <b>VAL (RE)<sup>13</sup></b> | <b>106 781 €</b> |
|------------------------------|------------------|

Decisão: Aceitar. Projeto viável, permite recuperar o investimento realizado, cobrindo a remuneração exigida (15,14%) e ainda gera um excedente de 106.781€.

|            |               |
|------------|---------------|
| <b>TIR</b> | <b>28,44%</b> |
|------------|---------------|

Decisão: Aceitar o projeto. A taxa interna de rendibilidade é superior à remuneração exigida.

**Voltar a pág. 80**

## Anexo X - Indicadores

Tabela 55- Peso das rubricas de exploração

| Pesos relativos        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Dormida</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Quarto Duplo           | 67%         | 62%         | 62%         | 64%         | 64%         | 64%         | 64%         | 64%         |
| Suite                  | 14%         | 14%         | 13%         | 12%         | 12%         | 12%         | 12%         | 12%         |
| Apartamento            | 19%         | 24%         | 25%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         | 23%         |
| <b>Total</b>           | <b>100%</b> |
| <b>Pacotes</b>         |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Romântico              |             | 3%          | 11%         | 9%          | 9%          | 9%          | 9%          | 9%          |
| Família                |             | 97%         | 85%         | 86%         | 86%         | 86%         | 86%         | 86%         |
| Zen                    |             | 0%          | 4%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          | 5%          |
| <b>Total</b>           | <b>100%</b> |
| <b>Serviços Extra</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Carrinha               | 98%         | 97%         | 97%         | 98%         | 98%         | 98%         | 98%         | 98%         |
| Cestas                 | 2%          | 3%          | 3%          | 2%          | 2%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| Bicicletas             | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| <b>Total</b>           | <b>100%</b> |
| <b>Gastos</b>          |             |             |             |             |             |             |             |             |
| - CMVMC                | 0%          | 9%          | 16%         | 18%         | 21%         | 21%         | 21%         | 21%         |
| - FSE                  | 79%         | 42%         | 38%         | 39%         | 40%         | 40%         | 40%         | 40%         |
| - G. c/ Pessoal        | 0%          | 47%         | 45%         | 42%         | 38%         | 38%         | 38%         | 38%         |
| - Out. Gastos          | 21%         | 2%          | 2%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          |
| <b>Custos Totais</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Pesos relativos</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
| <b>Dormida</b>         | 86%         | 76%         | 73%         | 71%         | 71%         | 71%         | 71%         | 71%         |
| <b>Pacotes</b>         | 0%          | 11%         | 13%         | 14%         | 14%         | 14%         | 14%         | 14%         |
| <b>Serviços Extra</b>  | 14%         | 13%         | 14%         | 15%         | 15%         | 15%         | 15%         | 15%         |
| <b>Vendas Totais</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Alojamento</b>      | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> |
| Custos Fixos           | 55 374      | 55 027      | 66 153      | 71 062      | 72 381      | 72 977      | 74 169      | 74 947      |
| Custos Variáveis       | 5 519       | 10 529      | 14 350      | 18 467      | 18 726      | 18 988      | 19 254      | 19 523      |
| Vendas                 | 52 043      | 114 622     | 161 843     | 211 896     | 214 863     | 217 871     | 220 921     | 224 014     |

<sup>13</sup> VAL com atualização dos CF ao custo dos capitais próprios para empresas levered tendo em conta o risco operacional e o risco financeiro

Tabela 56 - Principais indicadores

| Indicadores (com financiamento)                  |             |              |             |             |             |             |             |             |             |                                      |
|--|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------------------------|
|  | 2020        | 2021         | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        | Notas                                |
| <b>Indicadores Económicos- Financeiros</b>       |             |              |             |             |             |             |             |             |             |                                      |
| ROI  | -3,09%      | -11,61%      | 2,00%       | 10,81%      | 19,85%      | 17,45%      | 16,58%      | 15,65%      | 14,87%      | RL/ATIVO                             |
| ROA Rendibilidade do ativo                       | -1,50%      | -10,09%      | 3,80%       | 13,09%      | 25,02%      | 23,23%      | 21,86%      | 20,52%      | 19,39%      | EBIT/ATIVO                           |
| <b>Equilíbrio financeiro</b>                     |             |              |             |             |             |             |             |             |             |                                      |
| FM Fundo Maneio                                  | 4 233       | -1 060       | -2 595      | -3 644      | 22 079      | 62 951      | 122 462     | 183 585     | 237 467     | CAP. PERMANENTE-AF                   |
| NFM  | 439         | -1 218       | -2 724      | -3 792      | -4 885      | -4 992      | -4 968      | -5 071      | -5 156      | NECESSIDADES-RECURSOS CICLICOS       |
| Tesouraria Líquida                               | 3 794       | 158          | 129         | 148         | 26 965      | 67 943      | 127 430     | 188 655     | 242 623     | FM-NFM                               |
| <b>Liquidez</b>                                  |             |              |             |             |             |             |             |             |             |                                      |
| LG- liquidez geral                               |             | 0,68         | 0,37        | 0,34        | 4,21        | 9,99        | 18,30       | 26,54       | 33,63       | ATIVO CORRENTE /PASSIVO CORRENTE     |
| LR- Liquidez reduzida                            |             | 0,65         | 0,32        | 0,30        | 4,16        | 9,95        | 18,25       | 26,50       | 33,59       | A. CORRENTE - INVENTARIO/P. CORRENTE |
| LI- Liquidez imediata                            |             | 0,41         | 0,32        | 0,30        | 4,16        | 9,95        | 18,25       | 26,50       | 33,59       | DISPONIBILIDADE/PASSIVO CORRENTE     |
| <b>Indicadores de rentabilidade (Económicos)</b> |             |              |             |             |             |             |             |             |             |                                      |
| Taxa de crescimento do negócio                   |             | -            | 20,24%      | 41,20%      | 30,93%      | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       | 1,40%       |                                      |
| Rentabilidade Líquida das vendas                 |             | 95,12%       | 6,83%       | 24,05%      | 33,61%      | 31,75%      | 32,32%      | 32,57%      | 32,93%      | RL/VN                                |
| Rendibilidade operacional                        |             | -83%         | 13%         | 29%         | 42%         | 42%         | 43%         | 43%         | 43%         | EBIT/VN                              |
| <b>ROE - Rend cp.pp</b>                          | <b>-12%</b> | <b>-45%</b>  | <b>14%</b>  | <b>41%</b>  | <b>43%</b>  | <b>29%</b>  | <b>23%</b>  | <b>19%</b>  | <b>16%</b>  | RL/CP                                |
| <b>Rend económica</b>                            | <b>-1%</b>  | <b>-10%</b>  | <b>4%</b>   | <b>13%</b>  | <b>25%</b>  | <b>23%</b>  | <b>22%</b>  | <b>21%</b>  | <b>19%</b>  | <b>EBIT/ATIVO</b>                    |
| Rend. Bruta vendas                               |             | 89%          | 91%         | 91%         | 91%         | 91%         | 91%         | 91%         | 91%         | MB/VN                                |
| Efeito c. fixos (estrutura)                      |             | -92,48%      | 14,30%      | 31,96%      | 46,41%      | 46,30%      | 46,69%      | 46,79%      | 47,04%      | EBIT/MB                              |
| Rotação Ativo                                    | 0,00%       | 12,20%       | 29,27%      | 44,96%      | 59,06%      | 54,96%      | 51,29%      | 48,05%      | 45,16%      | VN/A                                 |
| <b>Alavanca Fin</b>                              | <b>8,20</b> | <b>10,13</b> | <b>3,86</b> | <b>3,30</b> | <b>2,04</b> | <b>1,61</b> | <b>1,36</b> | <b>1,20</b> | <b>1,09</b> |                                      |
| Efeito enc fin                                   | 2,06        | 1,15         | 0,55        | 0,87        | 0,94        | 0,97        | 0,98        | 0,98        | 0,99        | RAI/EBIT                             |
| Estrutura financiamento ativo                    | 3,97        | 8,80         | 6,96        | 3,78        | 2,16        | 1,67        | 1,39        | 1,22        | 1,10        | A/CP multiplicador                   |
| <b>Efeito fiscal</b>                             | <b>1,00</b> | <b>1,00</b>  | <b>0,95</b> | <b>0,95</b> | <b>0,84</b> | <b>0,78</b> | <b>0,78</b> | <b>0,78</b> | <b>0,78</b> | RL/RAI                               |

|  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                                   |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------|
| <b>Rácios financeiros ml prazo</b>                     |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                                   |
| Solvabilidade  | 34%     | 13%     | 17%     | 36%     | 87%     | 150%    | 255%    | 455%    | 995%    | CAP.PP/PASSIVO                    |
| Autonomia Financeira                                   | 25%     | 11%     | 14%     | 26%     | 46%     | 60%     | 72%     | 82%     | 91%     | CP/ATIVO                          |
| Endividamento  | 75%     | 89%     | 86%     | 74%     | 54%     | 40%     | 28%     | 18%     | 9%      | PASSIVO /ATIVO                    |
| <b>Estrutura de endividamento</b>                      |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                                   |
| Cobertura dos encargos financeiros                     | -94%    | -664%   | 225%    | 779%    | 1795%   | 3249%   | 4667%   | 6252%   | 9405%   | EBIT/JUROS SUPORTADOS             |
| Peso enc fin   | 106,41% | -15,06% | 44,52%  | 12,83%  | 5,57%   | 3,08%   | 2,14%   | 1,60%   | 1,06%   | CUSTOS FIN/EBIT                   |
| Rácio financiamento imob                               | 101%    | 100%    | 99%     | 99%     | 107%    | 120%    | 141%    | 168%    | 194%    | CAP PERMANENTE/ATIVO NÃO CORRENTE |
| <b>Indicadores de rentabilidade e risco de negócio</b> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |                                   |
| Ponto crítico  |         | 61 943  | 60 593  | 72 589  | 77 847  | 79 291  | 79 945  | 81 251  | 82 102  | $VN^{\wedge}=CF/(1-CV/VN)$        |
| MS   |         | 84%     | 189%    | 223%    | 272%    | 271%    | 273%    | 272%    | 273%    | $VN/VN^{\wedge}$                  |
| Mg. Bruta  |         | 46 524  | 104 092 | 147 493 | 193 429 | 196 137 | 198 883 | 201 667 | 204 491 | $VN-CMVMC$                        |
| VAB  |         | 20 769  | 79 334  | 116 133 | 157 675 | 159 545 | 162 181 | 164 266 | 166 813 | $VN-CMVMC-FSE$                    |
| GAO - Grau alavanca operacional                        | 0,00    | -1,08   | 6,99    | 3,13    | 2,15    | 2,16    | 2,14    | 2,14    | 2,13    | $MG\ BRUTA/EBIT$                  |
| GAF - Grau alavanca financeira                         |         | 0,87    | 1,80    | 1,15    | 1,06    | 1,03    | 1,02    | 1,02    | 1,01    | $EBIT/RAI$                        |
| GCA - Grau combinado alavanca                          |         | -0,94   | 12,60   | 3,59    | 2,28    | 2,23    | 2,19    | 2,17    | 2,15    | $GAO*GAF$                         |

Voltar a pág. 82

Tabela 57 - Análise sensibilidade

| Variável    | Variação  | VAL            | TIR           | Payback                  | IR          |
|-------------|-----------|----------------|---------------|--------------------------|-------------|
| PV dormidas | -10%      | 245 124        | 11,92%        | 7 anos 3,48 meses        | 1,51        |
|             | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|             | 10%       | 357 912        | 15,31%        | 7 anos                   | 1,74        |
| Procura     | -10%      | 238 260        | 11,77%        | 7 anos 3,6 meses         | 1,49        |
|             | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|             | 10%       | 372 429        | 15,72%        | 7 anos 0,3 meses         | 1,77        |

## Taxa ocupação anual

| Variação procura | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|------------------|------|------|------|------|
| -10%             | 13%  | 24%  | 33%  | 43%  |
| <b>0%</b>        | 14%  | 27%  | 37%  | 48%  |
| 10%              | 16%  | 30%  | 41%  | 52%  |

| Variável                | Variação  | VAL            | TIR           | Payback                  | IR          |
|-------------------------|-----------|----------------|---------------|--------------------------|-------------|
| Taxa adesão serv. extra | -10%      | 268 379        | 12,61%        | 7 anos 2,7 meses         | 1,56        |
|                         | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|                         | 10%       | 335 118        | 14,64%        | 7 anos 0,7 meses         | 1,69        |
| Taxa adesão pacotes     | -10%      | 241 729        | 11,85%        | 7 anos 3,58 meses        | 1,50        |
|                         | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|                         | 10%       | 356 143        | 15,22%        | 7 anos 0,13 meses        | 1,74        |
| FSE                     | -10%      | 318 457        | 14,17%        | 7 anos 1,21 meses        | 1,66        |
|                         | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|                         | 10%       | 284 579        | 13,09%        | 7 anos 2,27 meses        | 1,59        |
| Gastos com pessoal      | -10%      | 318 190        | 14,15%        | 7 anos 1,23 meses        | 1,66        |
|                         | <b>0%</b> | <b>301 534</b> | <b>13,64%</b> | <b>7 anos 1,75 meses</b> | <b>1,62</b> |
|                         | 10%       | 284 846        | 13,10%        | 7 anos 2,25 meses        | 1,59        |
| Procura                 | -30%      | 43 820         | 5,60%         | 7 anos 10,35 meses       | 1,09        |
| Preços                  | -10%      |                |               |                          |             |

Voltar a pág. 82

Tabela 58 - Análise de cenários

| Cenário pessimista      |              |
|-------------------------|--------------|
| PV                      | -20%         |
| Taxa de Ocupação        | -40%         |
| Rf                      | 1%           |
| Ru=Rf+βu (Rm-Rf)        |              |
| Rf                      | 1,00%        |
| Rm                      | 7,72%        |
| βu                      | 0,572        |
| <b>Tx. atualiz (Ru)</b> | <b>4,84%</b> |

| Critérios de avaliação |                    |
|------------------------|--------------------|
| VAL                    | <b>-100 767 €</b>  |
| TIR                    | 1,34%              |
| Payback                | 8 anos e 4,2 meses |
| IRP                    | <b>0,79</b>        |

| Taxa ocupação anual |      |      |      |
|---------------------|------|------|------|
| 2021                | 2022 | 2023 | 2024 |
| 9%                  | 16%  | 22%  | 29%  |

**Mapa Cash Flow sem dívida- Cenário Pessimista**

|                                 | 2020            | 2021            | 2022          | 2023         | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028           |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Recursos Financeiros</b>     |                 |                 |               |              |               |               |               |               |                |
| Cash Flow Operacional           | -5 833          | -31 082         | 388           | 9 839        | 55 029        | 28 803        | 29 448        | 29 645        | 30 205         |
| Valor Residual Work. Cap.       |                 |                 |               |              |               |               |               |               | -236           |
| Valor Residual CAPEX            |                 |                 |               |              |               |               |               |               | 422 411        |
| <b>Total</b>                    | <b>-5 833</b>   | <b>-31 082</b>  | <b>388</b>    | <b>9 839</b> | <b>55 029</b> | <b>28 803</b> | <b>29 448</b> | <b>29 645</b> | <b>452 380</b> |
| <b>Necessidades financeiras</b> |                 |                 |               |              |               |               |               |               |                |
| CAPEX                           | 385 051         | 73 366          | 0             | 2 206        | 4 367         | 24 114        | 7 330         | 6 884         | 15 666         |
| Inv. Working Capital            | 439             | 1 655           | -1 230        | -128         | -940          | 30            | 4             | 4             | -70            |
| <b>Total</b>                    | <b>385 490</b>  | <b>75 021</b>   | <b>-1 230</b> | <b>2 077</b> | <b>3 426</b>  | <b>24 144</b> | <b>7 334</b>  | <b>6 888</b>  | <b>15 596</b>  |
| <b>Free Cash Flow</b>           | <b>-391 323</b> | <b>-106 103</b> | <b>1 618</b>  | <b>7 762</b> | <b>51 603</b> | <b>4 660</b>  | <b>22 114</b> | <b>22 757</b> | <b>436 783</b> |
| <b>Cash Flow Atualizado</b>     | <b>-391 323</b> | <b>-101 205</b> | <b>1 473</b>  | <b>6 736</b> | <b>42 715</b> | <b>3 679</b>  | <b>16 654</b> | <b>16 347</b> | <b>299 280</b> |

Voltar a pág. 82

**Cenário otimista**

|   |              |
|---|--------------|
| PV  | 10%          |
| Taxa de Ocupação                          | 10%          |
| Rf  | -0,60%       |
| <b><math>Ru=Rf+\beta u (Rm-Rf)</math></b> |              |
| Rf  | -0,60%       |
| Rm  | 7,72%        |
| $\beta u$                                 | 0,572        |
| <b>Tx. atualiz (Ru)</b>                   | <b>4,15%</b> |

**Crítérios de avaliação**

|         |                    |
|---------|--------------------|
| VAL     | 461 019 €          |
| TIR     | 18,28%             |
| Payback | 6 anos e 0,9 meses |
| IRP     | <b>1,95</b>        |

**Mapa Cash Flow sem dívida- Cenário Otimista**

|                                 | 2020            | 2021           | 2022          | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------------------------|-----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Recursos Financeiros</b>     |                 |                |               |                |                |                |                |                |                |
| Cash Flow Operacional           | -5 833          | 187            | 68 228        | 107 376        | 122 346        | 134 062        | 136 181        | 137 872        | 139 947        |
| Valor Residual Work. Cap.       |                 |                |               |                |                |                |                |                | -7 866         |
| Valor Residual CAPEX            |                 |                |               |                |                |                |                |                | 422 411        |
| <b>Total</b>                    | <b>-5 833</b>   | <b>187</b>     | <b>68 228</b> | <b>107 376</b> | <b>122 346</b> | <b>134 062</b> | <b>136 181</b> | <b>137 872</b> | <b>554 492</b> |
| <b>Necessidades financeiras</b> |                 |                |               |                |                |                |                |                |                |
| CAPEX                           | 385 051         | 73 366         | 0             | 2 206          | 4 367          | 24 114         | 7 330          | 6 884          | 15 666         |
| Inv. Working Capital            | 439             | 834            | -3 915        | -2 023         | -2 757         | -73            | -98            | -100           | -175           |
| <b>Total</b>                    | <b>385 490</b>  | <b>74 200</b>  | <b>-3 915</b> | <b>183</b>     | <b>1 610</b>   | <b>24 041</b>  | <b>7 232</b>   | <b>6 785</b>   | <b>15 491</b>  |
| <b>Free Cash Flow</b>           | <b>-391 323</b> | <b>-74 013</b> | <b>72 143</b> | <b>107 193</b> | <b>120 736</b> | <b>110 021</b> | <b>128 949</b> | <b>131 088</b> | <b>539 001</b> |
| <b>Cash Flow Atualizado</b>     | <b>-391 323</b> | <b>-71 064</b> | <b>66 508</b> | <b>94 883</b>  | <b>102 612</b> | <b>89 780</b>  | <b>101 033</b> | <b>98 616</b>  | <b>389 327</b> |