



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Turismo Rural: A nova oportunidade

André Costa Cordeiro

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professor Miguel Violante Rodrigues, Professor Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Novembro, 2021

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Turismo Rural: A nova oportunidade

André Costa Cordeiro

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:

Professor Miguel Violante Rodrigues, Professor Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Novembro, 2021

Agradecimento

Em primeiro lugar agradeço à minha família e aos meus amigos, de alguma forma todos eles contribuíram de uma maneira ou de outra para que estivesse aqui, em particular à minha namorada Carolina pelo apoio e força para nunca perder o foco no objetivo final. Uma palavra também muito especial à tia Aldina pelo suporte e paciência na reta final da conclusão deste trabalho.

No que respeita ao ISCTE e ao INDEG, um muito obrigado a todos os novos amigos que me acompanharam neste percurso, alguns deles são sem dúvida responsáveis por ter iniciado esta etapa e por muitos dos bons momentos que vivi neste tempo. Um agradecimento profundo a todos os professores pelo gosto em ensinar e pela preocupação genuína com os alunos, em especial ao meu orientador, professor Miguel Rodrigues, por toda a paciência, apoio e disponibilidade, é sem dúvida um dos principais responsáveis por esta etapa estar a chegar ao fim.

Resumo

Portugal esta inevitavelmente ligado ao Turismo, seja pelo impacto que o mesmo representa na sua economia ou pelo reconhecimento a nível mundial como um dos melhores destinos do mundo. Regiões com o Algarve, a ilha da Madeira ou grandes cidades como Lisboa e o Porto estão há muito nos roteiros de turistas nacionais e internacionais, mas Portugal tem muito mais para oferecer, e a sua riqueza natural presente nas áreas rurais é um exemplo disso. A pandemia que afetou o mundo, causada pelo vírus SARS-CoV-2, modificou também a maneira como muitos planeiam as viagens hoje em dia, optando por ambientes mais controlados e recatados, uma das principais características das unidades de Turismo em Espaço Rural.

Este plano de negócios tem como objetivos a definição de um plano de marketing e a análise da viabilidade económico-financeira de uma nova unidade de Turismo em Espaço Rural a implementar na localidade de Mendiga, concelho de Porto de Mós. Esta unidade terá como objetivo a autossuficiência indo ao encontro da cada vez maior preocupação da população com as alterações climáticas.

Palavras-chave: Turismo Rural; Plano de Negócios; Sustentabilidade

Classificação JEL: M100, Q010, Z330

Abstract

Portugal is inevitably linked to Tourism, either because of the impact it represents in Portugal economy's or for worldwide recognition as one of the best destinations in the world. Regions such as the Algarve, Madeira or large cities like Lisbon and Porto have long been on national and international tourist routes, but Portugal has much more to offer, and its natural wealth present in rural areas is an example of this. The pandemic that has affected the world, caused by the SARS-CoV-2 virus, has also changed the way many people plan their trips today, opting for more controlled and secluded environments, one of the main characteristics of Rural Tourism units.

This business plan aims to define a marketing plan and analyze the economic and financial viability of a new Rural Tourism unit to be implemented in the town of Mendiga, municipality of Porto de Mós. This unit will aim at self-sufficiency, meeting the population's growing concern with climate change.

Keywords: Rural Tourism; Business plan; Sustainability

JEL Classification System: M100, Q010, Z330

Índice

Agradecimento	i
Resumo	iii
Abstract	v
1 - Apresentação do promotor e da Proposta Inovadora	1
2 - Revisão de literatura	3
2.1. Turismo	3
2.2. Tendências do Turismo	3
2.3. Turismo Rural	4
2.4. Sustentabilidade no Turismo	6
2.5. Marketing no Turismo Rural	8
2.6. Quadro de Referência	10
3 - Metodologia	11
4 - Análise Situacional	13
4.1. Análise Mediata	13
4.1.1. Contexto Político-legal	13
4.1.2. Contexto Economico	14
4.1.3. Contexto Sociocultural	16
4.1.4. Contexto Tecnológico	17
4.1.5. Contexto Ambiental	18
4.2. Análise Imediata	18
4.2.1. Análise de indústria	18
4.2.2. Análise às cinco forças da indústria (atual e futura)	19
4.2.3. Análise da concorrência	22
4.2.4. Análise de Fornecedores	26
4.2.5. Análise de Clientes	26
4.2.6. Oportunidades e Ameaças	27
4.3. Análise Interna	28
4.3.1. Visão	28
4.3.2. Missão	28
4.3.3. Variáveis Qualificadoras	28
4.3.4. Variáveis Diferenciadoras	28

4.3.5.	Pontos Fortes	29
4.3.6.	Pontos Fracos	29
4.4.	Análise SWOT	29
4.5.	Objetivos do Plano	30
5	Estratégia de Marketing	31
5.1.	Estratégia de Desenvolvimento	31
5.1.1.	Segmentação	31
5.1.2.	Targeting	31
5.1.3.	Posicionamento	32
5.2.	Políticas de Implementação	32
5.2.1.	Marketing Mix	32
5.2.1.1.	Produto	32
5.2.1.2.	Preço	35
5.2.1.3.	Distribuição	35
5.2.1.4.	Comunicação	36
5.2.1.5.	Pessoas	37
5.2.1.6.	Processos	38
5.2.1.7.	Evidências Físicas	38
5.2.2.	Organização	39
5.2.2.	Tecnologia	39
5.3.	Requisitos para a implementação	40
6	Avaliação Financeira e Conclusões	43
6.1.	Pressupostos	43
6.1.1.	Política de Investimentos	43
6.1.2.	Previsão de Vendas	43
6.1.3.	Previsão de Gastos	44
6.1.4.	Gastos com pessoal	45
6.1.5.	Financiamento	45
6.1.6.	Informações adicionais	45
6.2.	Análise de resultados	46
6.3.	Análise de Sensibilidade	49
6.4.	Conclusões	50
7	Referências Bibliográficas	51
8	Anexos	55

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Especificidades do turismo rural em relação ao turismo urbano e turismo de lazer	5
Quadro 2.6 - Quadro de Referência	10
Quadro 4.1 - Indicadores Síntese - Microempresas - Turismo no espaço rural	19
Quadro 4.2 - Análise SWOT	29
Quadro 5.1 - Perfil Target	31
Quadro 5.2 - Preços da principal concorrência	35
Quadro 5.3 - Preço Serviços Atividades Complementares	35
Quadro 5.4 - Orçamento Global de Comunicação	37
Quadro 6.1 - Índices de Captação dos serviços fornecidos	44
Quadro 6.2 - Previsão de Vendas	44
Quadro 6.3 - Previsão de Gastos	45
Quadro 6.4 - Investimento em Fundo de Maneio Necessário	46
Quadro 6.5 - Demonstração de Resultados Previsional	46
Quadro 6.6 - Mapa de Cash Flows Operacionais	47
Quadro 6.7 - Plano Financiamento	47
Quadro 6.8 - Balanço Previsional	48
Quadro 6.9 - Indicadores Económico-financeiros	48
Quadro 6.10 - Avaliação na Perspetiva do Projeto	49
Quadro 6.11 - Avaliação na Perspetiva do Investidor	49
Quadro 6.12 - Avaliação na Perspetiva do Projeto – Análise Sensibilidade	49
Quadro 8.1 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 1	55
Quadro 8.2 - Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 1	55
Quadro 8.3 - Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 1	55
Quadro 8.4 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 2	56
Quadro 8.5 - Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 2	56
Quadro 8.6 - Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 2	56
Quadro 8.7 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 3	57
Quadro 8.8 - Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 3	57
Quadro 8.9 - Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 3	57
Quadro 8.10 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 4	58
Quadro 8.11 - Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 4	58
Quadro 8.12 - Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 4	58

Glossário de Siglas

ADR - Rendimento médio por quarto ocupado

CAE – Código Atividade Económico

ETC - European Travel Commission

EUR – Euro

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRC – Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado

MADRP – Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

ND – Não definido

OTA - Online Travel Agencies

PIB – Produto Interno Bruto

PMS - Property Management System

PNSAC – Parque Natural de Serras de Aire e Candeeiros

PRI – Período Recuperação do Investimento

PRM – Prémio de Risco de Mercado

RevPAR - Rendimento médio por quarto disponível

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

SEF – Serviço Estrangeiros e Fronteiras

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TER - Turismo no Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

1 - Apresentação do promotor e da Proposta Inovadora

O presente plano de negócios foi desenvolvido por André Cordeiro, licenciado em Engenharia Mecânica pelo ISEL e pós-graduado em Gestão Empresarial pelo INDEG-ISCTE.

A promoção do projeto estará a cargo dos herdeiros de António Costa, o proprietário do imóvel que se pretende reabilitar: Aldina Costa, filha do proprietário, com uma experiência profissional na área da gestão e consultoria em área financeira; André Cordeiro, neto do proprietário, com experiência profissional em comercialização de equipamentos de aquecimento, ventilação e ar condicionado bastante ligado a eficiência energética de edifícios; Gonçalo Cordeiro, neto do proprietário, com experiência profissional em Engenharia Civil, nomeadamente na construção e reconstrução de habitações.

O plano de negócios consiste na recuperação de uma antiga casa de família e na sua conversão em Casa de Campo de acordo com os atuais regulamentos nacionais da atividade turística para empreendimentos de alojamento de Turismo no Espaço Rural (TER). Esta habitação fica situada na localidade de Mendiga, em pleno Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, uma localidade com menos de 1000 habitantes e onde a oferta de alojamento turístico é quase inexistente. Um dos principais pilares desta reabilitação é a sustentabilidade e tornar esta habitação autossuficiente, recorrendo à produção elétrica através de painéis solares e armazenamento em baterias de lítio, reduzindo o consumo da rede em 80%, e com o aproveitamento de águas pluviais e aplicação de sistemas de filtragem tornando esta água potável, é pretendido que a habitação não necessite de consumo adicional de água da rede. Toda a reconstrução da habitação foi pensada com a utilização de sistemas energeticamente eficientes e reduzidos consumos de água de forma a que a habitação atinja a neutralidade carbónica. Através de uma diversidade de atividades para além de uma simples estadia, o hospede terá a possibilidade de ter acesso a voos de parapente, atividades de escalada ou descida em rappel dentro de um algar em pleno parque natural ou a um programa de *Training Camp de Downhill* na pista de Porto de Mós. Aliando o contacto com a natureza à cada vez maior preocupação com a sustentabilidade, este projeto pretende oferecer uma experiência diferenciada.

2 – Revisão de literatura

2.1 – Turismo

Segundo a Organização Mundial do Turismo, a definição de turismo é “o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (UNWTO, 2017). Além desta, existem inúmeras definições de diversos autores, mas nenhuma é consensual. O Turismo é muitas vezes considerado um sector, uma indústria, uma ciência, um fenómeno ou uma atividade económica, mas alguma delas será correta? Bernardo (2013) afirma que nenhuma delas é completa o suficiente ou que não define o turismo corretamente, optando por classificar o turismo apenas como uma atividade.

O desenvolvimento da oferta turística é influenciado pela personalidade humana, pela curiosidade e necessidade de viajar, passar tempo ao ar livre e descobrir o desconhecido. A principal motivação para viajar é o património cultural, e tem um potencial significativo não utilizado para o desenvolvimento de diferentes tipos de turismo, sejam passeios turísticos em monumentos, museus, locais arqueológicos, comunidades religiosas ou parques naturais. Quase todos os locais têm algum elemento de atração e o significado não é o mesmo para os diferentes tipos de turismo (Gračan et al., 2010)

O turista de hoje em dia é cada vez mais sofisticado, tem mais conhecimento, é mais exigente e sabe que as suas necessidades apenas são garantidas por stakeholders que dominem as novas tecnologias. Uma vez que procuram serviços personalizados, é essencial para os stakeholders melhorar a comunicação, coordenação, cooperação e satisfazer as necessidades do turista sofisticado. De qualquer forma é necessário ter em conta que alguns turistas que visitam um determinado destino desejam temporariamente desligar do mundo digital (Dobrica, 2019)

2.2 - Tendências do Turismo

Alterações demográficas, tendências macroeconómicas, questões ambientais, fatores políticos e questões de segurança são chamadas de “megatendências” e responsáveis pelas alterações significativas sentidas no turismo mundial ao longo dos últimos anos (Mihelj, 2010). As tendências-chave identificadas pela organização mundial do turismo foram o ecoturismo, turismo cultural, turismo temático, turismo de aventura e o turismo de cruzeiros.

Alem das novas tendências, os novos perfis de turista são um desafio para os fornecedores de serviços turísticos. Santos et al. (2016) afirmam que embora complexa, a segmentação no turismo é essencial, e dois dos segmentos mais relevantes atualmente são os “Seniores” e os “Millennials”.

Devido ao envelhecimento da população, o segmento sénior assume uma enorme importância, não só por estar em crescimento, mas devido à sua predisposição para viajar. Os *Millennials* por seu lado são conhecidos por ser a primeira geração a viajar frequentemente desde os primeiros anos de vida, e segundo a organização mundial do turismo em 2010 já representavam 20% dos turistas internacionais. A procura por experiências únicas e autênticas é uma também uma das principais tendências, característica apenas notada anteriormente em pequenos nichos. O turista atual pretende evitar o turismo de massas e olha para si mesmo com viajante e não como turista (Leask et al., 2014; Santos et al., 2016).

Com a utilização das redes sociais foi alterada profundamente a maneira como os turistas procuram, encontram, leem, confiam, produzem e distribuem informação sobre fornecedores turísticos e destinos turísticos. Estudos realizados entre 2014 e 2016 investigaram o papel e o impacto das redes sociais no processo de planejar uma viagem e concluíram que as críticas on-line afetam consideravelmente as decisões dos turistas. Em estudos recentes foi identificada e validada relação entre informações das críticas on-line e a performance do hotel (Sotiriadis, 2017).

2.3 - Turismo Rural

Na sua base, o turismo rural tem como objetivo um contacto direto e genuíno com a natureza, a agricultura e tradições num ambiente rural. O património natural e cultural preservado pelas comunidades rurais tradicionais tem ganho ultimamente cada vez mais importância e atratividade. A população que reside nas cidades necessita de passar tempo num ambiente rural que lhes permita socializar com a comunidade, participar no trabalho no campo, conhecer os animais, caminhar, andar a cavalo, andar de bicicleta, praticar desportos radicais e outras atividades que não são possíveis nas zonas urbanas (Gračan et al., 2010). O conceito de turismo rural é diferente do turismo urbano ou de lazer como demonstrado no quadro 2.1.

O turismo rural é intrinsecamente verde nos seus atributos de produto. O verde oferece tanto um apelo sensacional como emocional aos visitantes. O turista rural procura fugir da sua vida stressante e encontra neste ambiente mais simples um maior sentido de comunidade e uma calorosa hospitalidade local. Se por um lado as comunidades rurais possuem os atributos para satisfazer as necessidades ecológicas dos consumidores, por outro lado devido à sua pequena dimensão, tanto financeira como de recursos humanos, limita a sua possibilidade de promoção e venda (Liping et al., 2008). Este paradoxo é ainda reforçado pela tendência de os consumidores no mercado de viagens se tornarem mais independentes, envolvidos e discriminatórios no processo de seleção do destino (King, 2002).

Quadro 2.1 - Especificidades do turismo rural em relação ao turismo urbano e turismo de lazer

Turismo Rural	Turismo Urbano ou de Lazer
Aldeias com menos de 10.000 Habitantes	Cidades ou Vilas com mais de 10.000 Habitantes
Ambiente Natural	Ambiente Urbano
Infraestruturas básicas	Rede de infraestruturas intensiva
Várias atividades individuais ao ar livre	Grande densidade de zonas comerciais e de lazer
Pequenos edifícios	Grandes edifícios
Empresas locais	Empresas nacionais ou internacionais
Turismo apoia outros interesses	Turismo autossustentado
Funcionários trabalham perto do local de trabalho	Funcionários podem trabalhar longe do local de trabalho
Grande Sazonalidade	Pouca Sazonalidade
Relação e contacto personalizado com os hóspedes	Relações não personalizadas com os hóspedes
Gestão amadora	Gestão profissional
Cultura de crescimento e desenvolvimento	Crescimento limitado pela cultura de preservação

Fonte: *Elaboração própria adaptado de "Strategic Management of sustainable development in rural tourism" (Gračan et al., 2010)*

O desenvolvimento turístico melhora a qualidade de vida dos residentes locais devido ao impacto no desenvolvimento económico da zona, o que, por sua vez, conduz a novas oportunidades de emprego. Além disso, a atividade turística na zona rural é vista como benéfica para a diversificação das alternativas recreativas e para a melhoria das infraestruturas gerais (Muresan et al., 2016).

Maria-Irina (2017), menciona que o número de turistas que procuram relaxar no meio da natureza, em ambientes rurais intactos, está a crescer e que o turismo de massas está a mudar para formas alternativas de turismo, principalmente na Europa Ocidental e do Norte. O turismo de nicho e a compra de férias "emocionais" para destinos menos conhecidos e únicos tornou-se um estilo de vida entre turistas altamente qualificados e bastante viajados.

Acreditava-se que o turismo rural não tinha concorrência, uma vez que nenhuma outra forma de turismo foi capaz de proporcionar aos hóspedes experiências em locais únicos e autênticos longe das multidões de turistas. O turismo rural era a antítese do turismo de massa e ideal para aqueles que se querem afastar das cidades e dos serviços impessoais e estandardizados, mas o turista moderno tem várias motivações e procura uma variedade de lugares e experiências diversas, e o turismo urbano pode ser a sua maior ameaça (Lane & Kastenholtz, 2015).

A sazonalidade é um dos fatores que condicionam o grau de sustentabilidade da atividade turística. Na época alta, o turismo tem como principais efeitos negativos a sobrelotação dos locais, a perturbação do estilo de vida dos residentes, danos ambientais, mas também aumento da produção de resíduos e uso intensivo de recursos. Por outro lado, na época baixa, ocorrem perda de lucros ou despedimentos (Almeida-García et al., 2016; Martín et al., 2017). A sustentabilidade do turismo rural pode ser medida de acordo com a sua estabilidade ao longo do ano, uma vez uma menor concentração de visitantes pode reduzir os impactos ambientais, desenvolver uma atividade estável, aumentar os lucros e estabilidade do emprego. Comparando destinos urbanos, destinos rurais e destinos de praia,

conclui-se que a intensidade da sazonalidade nos destinos rurais não é alta, estando muito próximo do turismo urbano, ao contrário do turismo de praia bastante sazonal (Guaita Martínez et al., 2019). Assim, pode dizer-se que o turismo rural promove uma atividade bastante estável ao longo do ano, o que contribui para o desenvolvimento sustentável da região do ponto de vista económico, social e ambiental.

2.4 - Sustentabilidade no Turismo

O conceito de sustentabilidade surge no século XIX como resposta aos problemas produzidos pela industrialização e urbanização. A abordagem de desenvolvimento sustentável substitui o antigo paradigma do desenvolvimento, focado apenas no crescimento económico, que se mostrou socialmente injusto e ambientalmente inadequado (Eusébio et al., 2014).

O turismo é um dos principais pilares da economia de muitos países desenvolvidos, e entre as diferentes tipologias existentes, o turismo rural é aquele que tem registado um maior crescimento nos últimos anos. As preferências do turista que procura o turismo rural incluem a sustentabilidade dos espaços turísticos como um dos elementos diferenciadores no planeamento das suas viagens. Este respeito pelo ambiente e a diferenciação dos destinos envolve um dos principais pilares do crescimento do sector (Villanueva-Álvaro et al., 2017).

O conceito de turismo sustentável tem diferentes significados para diferentes grupos de pessoas, e esses significados estão ligados às características individuais de cada um, como a cultura, educação, afiliação organizacional ou agenda política (Lu & Nepal, 2009). “Turismo Sustentável é aquele que tem em conta os atuais e futuros impactos económicos, sociais e ambientais das suas atividades, tendo em consideração as necessidades dos visitantes, do meio ambiente, das comunidades locais e das organizações económicas” é a definição da Organização Mundial de Turismo para turismo sustentável. No Plano Turismo + Sustentável elaborado pelo Turismo de Portugal, é reforçada a ideia que um turismo sustentável deve fazer um uso adequado do território e dos recursos naturais, respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades e assegurar que as atividades económicas sejam viáveis a longo prazo. Gračan et al. (2010) fazem referência que no caso do turismo rural, o recurso essencial é a área rural e que é necessário usar este recurso, mas não o explorar, isto significa garantir um desenvolvimento sustentável do turismo rural que não cause nenhum dano ao meio ambiente. Para garantir isto é necessário seguir os princípios do turismo sustentável:

- Cuidar da Natureza;
- Valorização da população local e sua cultura;
- Evitar desperdiçar recursos;
- Preservação de recursos naturais, sociais e culturais;

- Planeamento estratégico;
- Benefícios económicos;
- Inclusão da população local;
- Aconselhamento e informação da população;
- Formação dos trabalhadores turísticos;
- Marketing responsável;

Nos dias de hoje, dizer que o desenvolvimento sustentável é o principal foco de toda a indústria do turismo é uma banalidade, no entanto, o turismo é hoje menos sustentável do que nunca. O setor do turismo é viciado em crescimento, e isso é um problema, uma vez que é incompatível com as metas de sustentabilidade (Hall, 2019). A transformação do conceito de desenvolvimento sustentável em crescimento sustentável, e nos dias de hoje em crescimento sustentado, é a essência da insustentabilidade num planeta com recursos finitos (Monbiot, 2012). Embora seja visível aos olhos de todos o problema do excesso de turismo em alguns locais, os interesses políticos, dos setores privados e do próprio cidadão consumista não vão alterar esta política de crescimento. Fenómenos como o “turismo lento”, férias em casa ou perto de casa e a promoção do consumo consistente são o ponto de partida para um decréscimo do turismo. A sustentabilidade económica supera todos os outros aspetos de sustentabilidade, mas sustentar o turismo não é uma forma sustentável de turismo (Higgins-Desbiolles, 2018). O turismo tem uma grande contribuição para o desenvolvimento económico atual, mas tem também um impacto significativo sobre o meio ambiente e nas emissões de CO₂. Peeters & Dubois (2010) mostram que o desenvolvimento do turismo atual é insustentável no que diz respeito às mudanças climáticas, uma vez que as suas emissões de CO₂ são superiores à redução necessária para evitar tais mudanças. Mesmo alterações na eficiência e na tecnologia dos transportes são insuficientes para reduzir as emissões de CO₂ necessárias para evitar alterações climáticas, e é necessário também alterar a escolha para destinos menos distantes por parte dos turistas (Peeters & Dubois, 2010). Existem diversos desafios e barreiras na sustentabilidade do turismo, como o elevado consumo energético e emissão de gases de efeito de estufa, o elevado consumo de água, a gestão e tratamento de resíduos inadequada, a perda de biodiversidade e destruição de habitat, ameaças à herança cultural ou a falta de canais de comunicação e plataformas de informação. De forma a mitigar estes impactos no turismo é necessário recorrer à utilização de energias renováveis, à alteração do tipo e modo de transporte, à construção de edifícios eficientes ao nível energético ou recorrer a sistemas inteligentes que permitam monitorizar os parâmetros ambientais de cada local turístico. Para tornar o turismo sustentável e numa economia verde é necessário definir políticas integrativas, investir em tecnologias inovadoras, criar acordos entre os governos e as empresas ligadas ao turismo para a promoção de práticas verdes, mas também o

desenvolvimento de uma educação ambiental com vista a aumentar a consciência pública para a insustentabilidade do turismo atual (Pan et al., 2018).

2.5 - Marketing no Turismo Rural

O mercado turístico é uma forma especial de mercado. Podemos identificar:

1. O rápido crescimento do mercado;
2. A sensibilidade da procura;
3. A forte concorrência;
4. Individualidade da procura e do consumo;
5. Requisitos modernos para standardização;

Com base nestas especificidades é necessário um marketing específico para o turismo (Mihailović & Moric, 2012).

Apesar da importância do marketing no turismo rural, esta atividade não tem recebido grande importância no seu desenvolvimento (Pato & Kastenholtz, 2017) e os efeitos das práticas de marketing nos resultados dos empreendimentos turísticos são raramente estudados (Polo-Peña et al., 2012). No que diz respeito ao marketing mix, a única variável que é algo desenvolvida é a comunicação com o mercado, sendo que as outras variáveis (produto, preço e distribuição) não são desenvolvidas ou em muitos casos negligenciadas tendo reflexo nas baixas taxas de ocupação (Pato & Kastenholtz, 2017). Os mesmos autores afirmam que os alojamentos que têm uma atitude passiva ou pouco profissional em relação ao marketing são também aqueles que estão menos satisfeitos com o seu negócio e que não acreditam no futuro do turismo rural.

O marketing no turismo rural deve ser visto como um meio para atingir o desenvolvimento de objetivos estratégicos dos destinos turísticos rurais, como a prosperidade a longo prazo, a satisfação do cliente, a maximização do lucro, a redução da sazonalidade e o apoio à diversificação da atividade económica existente. O marketing deve ser entendido como uma plataforma para definir objetivos, estratégias de negócio e a criação de produtos turísticos que proporcionem uma experiência única aos clientes e garantam lucro aos destinos de turismo rural (Mihailović & Moric, 2012).

O turismo rural pode contribuir para o desenvolvimento de destinos sustentáveis, mas a realização desse potencial depende em grande parte do tipo e comportamento dos turistas atraídos. Um estudo segmentou os visitantes de aldeias portuguesas quanto aos seus comportamentos ambientalmente, culturalmente, socialmente e economicamente sustentáveis identificando três clusters: um segmento com maior preocupação com o património ambiental e cultural, outro com os comportamentos globais mais sustentáveis, contribuindo bastante para o desenvolvimento sociocultural e económico, e um terceiro grupo com comportamentos globalmente menos sustentáveis. Os dois segmentos com

maiores preocupações com a sustentabilidade, constituídos maioritariamente por residentes no estrangeiro, com baixa escolaridade e com ligações aos locais visitados, ou por residentes em Portugal, com ensino superior e que utilizam maioritariamente a internet para escolher os seus destinos, são também os que mais valorizam os produtos locais, que se envolvem com as atividades locais, que interagem com os residentes e que tendem a permanecer mais tempo nas aldeias (Kastenholz et al., 2018). Fernández-Hernández et al. (2016) concluíram que os segmentos com níveis mais elevados de preocupação ambiental também revelaram níveis de satisfação mais elevados e maior impacto económico no destino, deste modo os destinos turísticos rurais devem procurar cativar estes segmentos.

O turismo rural está estabelecido, mas está agora num ponto crítico onde pode entrar em declínio, estagnar ou ter que ser reformado. Existem problemas de concorrência, de financiamento, mas acima de tudo de organizações capazes de ajudar nas suas atividades e enfrentar um futuro em mudança. Um dos principais pontos fracos é a fragmentação em muitos negócios que não cooperam entre si e que lutam contra uma concorrência bem organizada no longo prazo (Lane & Kastenholz, 2015).

2.6 - Quadro de Referência

A elaboração do quadro referência elenca as principais questões identificadas na revisão de literatura, explicitando a sua análise na fase de construção e planificação do projeto.

Revisão Literatura	Questão-Chave	Relevância para o projeto
Turismo	Quase todos os locais têm algum elemento de atracção e o significado não é o mesmo para os diferentes tipos de turismo (Gračan et al., 2010)	É essencial para a Eco vila Casa d’Aire promover as atrações naturais existentes no PNSAC
	O turista de hoje em dia é cada vez mais sofisticado, tem mais conhecimento, é mais exigente e sabe que as suas necessidades apenas são garantidas por stakeholders que dominem as novas tecnologias (Dobrica, 2019).	É necessário explorar o conceito tecnológico da casa e a sua autossuficiência energética
Tendências do Turismo	A procura por experiências únicas e autênticas (Leask et al., 2014; Santos et al., 2016)	Um dos principais objetivos é tornar a Casa d’Aire num produto único na região aliando uma estadia de qualidade a uma diversidade de experiências complementares
	Com a utilização das redes sociais foi alterada profundamente a maneira como os turistas procuram, encontram, leem, confiam, produzem e distribuem informação sobre fornecedores turísticos e destinos turísticos (Sotiriadis, 2017).	O impacto das redes sociais e as classificações obtidas nas plataformas de reserva são um dos pontos críticos no sucesso da empresa.
Turismo Rural	Se por um lado as comunidades rurais possuem os atributos para satisfazer as necessidades ecológicas dos consumidores, por outro lado devido à sua pequena dimensão, tanto financeira como de recursos humanos, limita a sua possibilidade de promoção e venda (Liping et al., 2008).	A assertividade nas práticas de Marketing é muito importante para obter o máximo retorno com as ações implementadas
Sustentabilidade no Turismo	Este respeito pelo ambiente e a diferenciação dos destinos envolve um dos principais pilares do crescimento do sector (Villanueva-Álvaro et al., 2017)	O conceito sustentável da Eco vila Casa d’Aire será diferenciador com objetivo de alcançar a neutralidade carbónica
Marketing no Turismo Rural	No que diz respeito ao marketing mix, a única variável que é algo desenvolvida é a comunicação com o mercado, sendo que as outras variáveis (produto, preço e distribuição) não são desenvolvidas ou em muitos casos negligenciadas tendo reflexo nas baixas taxas de ocupação (Pato & Kastenholz, 2017)	O desenvolvimento e implementação de um bom plano de marketing é a alavanca para obter taxas de ocupação acima do mercado, reduzir a sazonalidade, obter clientes satisfeitos e maximizar lucros
	O marketing no turismo rural deve ser visto como um meio para atingir o desenvolvimento de objetivos estratégicos dos destinos turísticos rurais, como a prosperidade a longo prazo, a satisfação do cliente, a maximização do lucro, a redução da sazonalidade e o apoio à diversificação da atividade económica existente.	

3 – Metodologia

Os principais objetivos deste plano de negócios consistem na definição de um plano de marketing e na análise da viabilidade económico-financeira do projeto “Eco vila Casa d’Aire”. Após a revisão de literatura efetuada, foi possível elaborar um quadro de referência e definir quais as questões chave e qual a sua relevância para o projeto.

Na elaboração do presente projeto empresa, a metodologia utilizada é qualitativa. Esta abordagem invoca que os fenómenos devem ser enquadrados no contexto em que ocorrem para ser melhor compreendidos. É uma abordagem interpretativa e subjetiva que privilegia a explicação de fenómenos particulares como forma de perceber o geral. Na abordagem qualitativa a pesquisa é mais ampla e a visão dos fenómenos é também mais holística, uma vez que tem em conta todos os componentes de uma situação. Nesta abordagem, a pesquisa não é feita de uma forma rígida e estruturada, e obriga a uma maior recolha de dados e formatos de várias origens. Os dados obtidos são qualitativos, semiestruturados ou mesmo não estruturados.

O método de pesquisa utilizado foi documental, onde a pesquisa é mais dispersa do que a pesquisa bibliográfica uma vez que compreende fontes como jornais, relatórios ou documentos oficiais. Esta pesquisa é baseada na análise de documentos atuais ou históricos que contenham informações relevantes para a investigação. Os dados recolhidos são do tipo secundário e consistiram em:

- No levantamento de dados estatísticos, através da consulta de dados oficiais do Instituto Nacional de Estatística, do Banco de Portugal, do Turismo de Portugal e da plataforma TraveBi e outras entidades oficiais com o objetivo de:
 - Realizar um análise de mercado incidindo sobre as condicionantes mediatas e imediatas como a análise PEST, análise das 5 forças de Porter, análise da concorrência, cliente e fornecedores definindo as principais oportunidades e ameaças do mercado
 - Elaborar uma análise interna da empresa a criar definindo a Visão, Missão, variáveis qualificadoras e diferenciadores que permitam definir os seus pontos fortes e pontos fracos
 - Efetuar uma análise competitiva através de uma SWOT qualificada e definir as opções estratégicas da empresa
 - Definir as políticas de implementação para a operacionalização da empresa tais como as ferramentas do marketing mix a adotar, a estrutura organizativa, a tecnologia e as políticas de financiamento
 - Identificar os requisitos para a implementação do negócio

- Elaborar a avaliação financeira do projeto estipulando pressupostos para obter previsões de vendas e de custos e utilizando a ferramenta que o IAPMEI disponibiliza para analisar a sua viabilidade

4 – Análise Situacional

4.1 – Análise Mediata

4.1.1 - Contexto Político-legal

No contexto atual, Portugal encontra-se numa situação política instável uma vez que o governo do Partido Socialista (PS) que contava com o apoio de Bloco de Esquerda (BE) e Coligação Democrática Unitária (CDU) foi dissolvido.

O Turismo é considerado uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações. A Estratégia para o Turismo 2027 define como missão afirmar o turismo como hub para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo. Na operacionalização 2017-2020 são apresentadas várias tipologias de projetos prioritários para o desenvolvimento turístico do país e das regiões, nomeadamente potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação.

Apoio ao investimento

Um dos objetivos do Turismo de Portugal é desenvolver e apoiar as empresas, independentemente da tipologia da atividade ou do estado de desenvolvimento do investimento. Este apoio técnico e financeiro pretende incrementar a qualidade das infraestruturas turísticas, o desenvolvimento de novos produtos, a transformação dos modelos de negócio e o apoio à inovação, ao empreendedorismo e às *start-ups* de turismo. No caso que apresentamos, os principais instrumentos de apoio podem ser:

- Linha de Crédito Capitalizar Turismo: permite aceder a financiamento em condições vantajosas e destina-se a apoiar investimentos na criação ou na requalificação de empreendimentos e estabelecimentos com interesse turístico em todo o território nacional
- Linha de apoio à qualificação da oferta: Destinada ao financiamento a médio e longo prazo de projetos turísticos que se traduzam na requalificação e reposicionamento de empreendimentos, estabelecimentos e atividades, ou na criação de empreendimentos, estabelecimentos e atividades implementados nos territórios de baixa densidade, ou que incidam no domínio do empreendedorismo

Fatores Legais

O Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), está republicado no Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de junho, que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, constituindo o diploma base comum a todos os empreendimentos turísticos. Este Decreto-Lei no artigo

18º define como empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural. Os empreendimentos podem ser classificados como casas de campo, agroturismo ou hotéis rurais. No caso dos Empreendimentos de turismo de habitação e empreendimentos de turismo no espaço rural a Portaria n.º 937/2008, de 20 de agosto estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos, retificada pela Declaração de Retificação n.º 63-A/2008, de 17 de outubro. A Portaria n.º 937/2008, no artigo 5º, define a noção de casa de campo como um imóvel situado em aldeia e espaços rurais que preste serviços de alojamento a turistas e se integre, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. O artigo 9º indica que os empreendimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural podem ainda exercer atividades de animação que se destinem exclusivamente à ocupação de tempos livres dos seus utentes e contribuam para a divulgação das características, produtos e tradições das regiões em que os mesmos se situam.

4.1.2 - Contexto Economico

A pandemia de coronavírus (COVID-19) foi um choque extraordinário para a economia da área do euro em 2020. Durante o primeiro semestre de 2020, em consequência das medidas de confinamento, a atividade económica registou uma contração acentuada. Segundo o relatório anual de 2020 do Banco Central Europeu, o produto interno bruto (PIB) da área do euro contraiu 6,6% em comparação com 2019, onde crescimento económico da zona euro foi de 1,5%. É esperado um crescimento de 5% do PIB em 2021 e de 4,6% e 2,1%, respetivamente em 2022 e 2023. A inflação global na zona euro que foi em média de 1,2% em 2019, desceu para 0,3% em 2020. Espera-se que a inflação se situe, em média, em 2,2% em 2021 e deverá baixar para taxas de 1,7% e 1,5% em 2022 e 2023, respetivamente.

Economia Portuguesa

Em Portugal, o impacto da pandemia COVID-19 foi superior ao registado na área do euro. Se em 2019 a economia portuguesa cresceu 2,5%, em 2020 registou uma queda de 7,6%. Para os anos de 2021, 2022 e 2023 espera-se que o PIB crescerá 4,8%, 5,6% e 2,4% respetivamente. A procura externa líquida apresentou um contributo significativamente mais negativo (-3,0 p.p.) face ao registado em 2019 (-0,3 p.p.), refletindo sobretudo a diminuição sem precedente das exportações de turismo. Em 2020 as exportações de bens diminuíram 10,2% face ao ano anterior onde tinham registado um acréscimo de 3,5%. Em 2020 as importações de bens decresceram 15,1%, uma evolução contrária ao aumento registado em 2019 de 6%. A taxa de inflação em Portugal foi de -0,1% em 2020 (0,3% em 2019), e as previsões apontam para um aumento 0,7% em 2021, 0,9% em 2022 e 1,0% em 2023.

Atividade turística

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo, em 2019 as chegadas internacionais de turistas foram de 1466 milhões, um crescimento de 3,8%. Em 2020 a queda das chegadas internacionais foi de 73% com menos 1072 milhões relativamente a 2019. A Europa, apesar de uma redução significativa face a 2019 (-68,9%), foi a região que acolheu o maior número de turistas (231,8 milhões, peso de 58,8% no total mundial).

É inegável o impacto do sector do turismo na economia portuguesa, em 2019 as receitas turísticas registaram um contributo de 8,6% no PIB português sendo o turismo a maior atividade económica exportadora do país (52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais). Devido à pandemia COVID-19, estima-se que em 2020 o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes tenha diminuído 73,7% face a 2019, atingido 6,5 milhões de turistas.

Segundo dados do INE, em 2020 foram registados 11,7 milhões de hóspedes, uma quebra de 60,4% face ao ano anterior, e os 30,3 milhões de dormidas traduzem-se numa diminuição de 61,1%. A contração das dormidas dos mercados externos foi de 74,1% (após +3,5% no ano de 2019) atingindo 13,4 milhões de dormidas, sendo que o mercado interno assegurou 16,9 milhões de dormidas, correspondendo 55,7% do total, e registou um decréscimo de 35,4% em 2020 (+5,9% em 2019). O Reino Unido mais uma vez o principal mercado internacional com 16,6% do total das dormidas de não residentes (-77%) seguido do mercado alemão e do mercado espanhol com 15,1% e 14,7% respetivamente (-68,1% e -65,6% face a 2019). A 31 de julho de 2020 estavam em atividade e com movimento de hóspedes 5467 estabelecimentos de alojamento turístico, sendo que o número de estabelecimentos em funcionamento e com movimento de hóspedes reduziu-se 23,6% face a 2019. Nos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural/habitação), a estada média reduziu 1,6% para 2,6 noites e a taxa de ocupação-cama caiu 23,2 p.p. para 24,1%. Os proveitos totais ascenderam a 1,4 mil milhões de euros (-66,3%) e o rendimento médio por quarto disponível foi de 22,6 € (-54,2%). O rendimento médio por quarto ocupado apresentou uma diminuição de 13,4 % para um valor de 77,3€. O Algarve continua como principal destino com 30,1% das dormidas totais, seguindo-se a AM Lisboa (20,3%), Norte (16,0%) e Centro (14,2%). A menor redução no número de dormidas nas diversas regiões foi do Alentejo (-34,3%).

No turismo no espaço rural e de habitação, em 31 de julho de 2020, estavam em atividade 1 374 estabelecimentos, dos quais 796 são casa de campo (57,9% do total de estabelecimentos TER/TH). A oferta total dos estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação é de 23,4 mil camas, apenas 6,8% do total nacional. Os 596,2 mil hóspedes representam uma diminuição de 37,1% face a 2019, ainda assim uma quebra muito menos acentuada do que a sentida no panorama geral. A quebra de 34,1% no número de dormidas (1,3 milhões) também é significativamente inferior ao total da indústria. As casas de campo asseguraram 45,9% do total de dormidas. Em 2020, a estada média foi

de 2,17 noites, um aumento de 4,7% e a taxa de ocupação-cama global situou-se em 21,1% (-3,0 p.p. face a 2019). Os proveitos totais neste segmento de alojamento atingiram 83,2 milhões de euros (-29,9%), mais uma vez bastante inferior à quebra do total das tipologias. O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) foi 24,4 euros (-5,3%) sendo o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) 101,7 euros (+7,6%).

4.1.3 - Contexto Sociocultural

Perfil do turista residente

No ano de 2020 39,0% da população residente em Portugal efetuou pelo menos uma viagem turística, correspondendo a 4,0 milhões de indivíduos, menos 14,1 p.p. em comparação com 2019, em consequência da pandemia COVID-19. A principal motivação para 3,1 milhões de residentes que efetuarem deslocações turísticas em 2020 foi lazer, recreio ou férias, seguido da visita a familiares ou amigos que motivou a deslocação de 1,4 milhões de indivíduos. O principal meio de transporte nas viagens turísticas dos residentes e o automóvel privado (89,5% do total). A despesa média por turista em cada viagem foi de 176,2 € em 2020, menos 9,9% do que em 2019. Em deslocações domésticas os residentes gastaram, em média, 158,3 € por turista/viagem, um aumento de 25,3 € face 2019.

Comportamento dos europeus na relação com o Turismo

A European Travel Commission (ETC) divulgou entre setembro de 2020 e abril de 2021 um conjunto de seis relatórios com o objetivo de avaliar as intenções de viagens de curto prazo dos viajantes europeus em dez mercados de origem. O 6º e último relatório, regista o ponto mais alto nas intenções de viajar desde o início do estudo, com 56% dos que responderam ter intenção de o vir a fazer até ao final de agosto. Quanto à escolha do destino, 49% pretendem viajar para outro país europeu e 36% permanecer dentro das suas fronteiras nacionais. As férias são a principal motivação dos inquiridos (66%), superior ao valor de referência pré-pandemia (56%), seguindo-se a visita a familiares e amigos (19%). Neste relatório, Portugal aparece como o 6º país na preferência dos inquiridos para a próxima viagem. No que respeita à saúde, as viagens aéreas (17%) e a visita a bares e restaurantes (13%) são as principais preocupações. Outras das principais preocupações são as medidas de quarentena (16%), e a crescente ansiedade (11%) quanto ao que poderão visitar e fazer no destino, superando a preocupação com o aumento de casos de covid-19 nos destinos e o medo de adoecer durante a viagem, registados nos relatórios anteriores. O interesse por férias próximas do mar (34%) continua forte. Assinala-se, igualmente, a preferência pelo turismo de natureza (15%), muito forte entre os inquiridos dos países do centro da Europa.

4.1.4 - Contexto Tecnológico

Segundo o inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias, efetuado em 2020 pelo INE, 84,5% dos agregados familiares em Portugal têm ligação à internet em casa e 81,7% utilizam ligação através de banda larga, um aumento de 3,6 p.p. em relação ao ano anterior. O mesmo inquérito revela que 2020 registou o maior aumento da percentagem de utilizadores de comércio eletrónico (desde 2002) onde 44,5% das pessoas dos 16 aos 74 anos fizeram encomendas pela internet nos 12 meses anteriores à entrevista. No que respeita a encomendas de serviços, as preferências dos utilizadores recaíram sobre reservas de alojamento (21,2%), transporte (19,7%) e serviços de ligação à internet, telefone e telemóvel (17,2%).

O inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas, efetuado pelo INE em 2020, revela que 97% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço e 42,8% das pessoas ao serviço utilizam computador com ligação à Internet para fins profissionais. Em 2020 61,1% das empresas referem ter website próprio ou do grupo económico a que pertencem, um aumento de 2,6 p.p. face a 2019. As vendas de bens e serviços realizadas através do comércio eletrónico representaram cerca de 20% do total do volume de negócios em 2019 das empresas com 10 e mais pessoas. No sector do Alojamento e restauração, 27,6% das vendas de bens e serviços realizadas através do comércio eletrónico

O 6º relatório que monitoriza o sentimento para viagens domésticas e intraeuropeias indica que quando planeiam as suas próximas viagens, a principal fonte de informação utilizada pelos inquiridos são os websites especializados em viagens (17,7%) seguido dos websites dos próprios destinos e respetivas redes sociais (12,5%). Os websites de reservas são a principal escolha para realizar as reservas de viagens (45,5%) seguido dos websites próprios dos hotéis e das companhias aéreas (27,9%).

O estudo “O Futuro das viagens” divulgado pelo Booking.com, que incluiu 20.000 viajantes de 28 países, indica que a inovação tecnológica desempenhará um papel crucial na reconstrução da confiança do viajante e 64% dos inquiridos concordam que a tecnologia será importante para controlar os riscos de saúde enquanto viajam. Mais de metade destes viajantes (55%) revelam estar entusiasmados com o potencial da tecnologia para personalizar as suas experiências de viagem no futuro, e 53% pretendem opções tecnológicas para fazer reservas de última hora.

Portugal lançou a iniciativa Turismo 4.0 com o objetivo de promover a transição da atividade turística para a economia digital. O NEST - Centro de Inovação do Turismo, é o projeto âncora da iniciativa Turismo 4.0 e tem como objetivo contribuir para potenciar Portugal como hub global de inovação do turismo.

4.1.5 - Contexto Ambiental

O nosso planeta enfrenta enormes desafios económicos, sociais e ambientais. Em novembro de 2016 entrou em vigor o Acordo de Paris que consiste num plano de ação para limitar o aquecimento global. No seguimento deste acordo, no final de 2019 a Comissão Europeia apresentou o Pacto Ecológico Europeu com o objetivo de transformar a União Europeia numa economia moderna, mais eficiente e mais competitiva quanto ao aproveitamento de recursos, sendo o sector do Turismo um dos principais pilares pela sua importância estratégica, alcance global e dimensão local. O Turismo de Portugal, no Plano Turismo +Sustentável 20-23, realça este tema e afirma que são necessárias medidas que promovam uma crescente consciencialização de toda a comunidade turística sobre a necessidade de alterar comportamentos, nomeadamente na promoção da eficiência ambiental e na redução da pegada carbónica. Para colocar o ecossistema turístico na liderança da transição climática este plano pretende fomentar a transição para um modelo económico assente na prevenção, redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais, água e energia. O plano inclui 4 eixos de atuação com o objetivo de estruturar uma oferta cada vez mais sustentável, qualificar os agentes do sector, promover Portugal como um destino sustentável e monitorizar as métricas de sustentabilidade no setor.

4.2 - Análise Imediata

A análise do contexto do mercado tem como objetivo conhecer a indústria, a sua estrutura e atratividade, os concorrentes, os fornecedores, e os clientes ou público-alvo do negócio do mercado em que a empresa irá operar.

4.2.1 - Análise de indústria

Com base nos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal, a indústria que vamos analisar é constituída pelas empresas com o CAE 55202 - Turismo no espaço rural e com classificação de Microempresas.

Dimensão, margem de lucro média e taxa de crescimento

Através da informação que consta na base de dados gerida pelo Banco de Portugal – a “Central de Balanços” – e possível obter informação detalhada das empresas portuguesas por sector de atividade e classe de dimensão. A nossa análise recaiu em empresas com código de atividade económica 55202 - Turismo no espaço rural, na classe de dimensão das microempresas, ou seja, com um número de empregados inferior a 10 e um volume de negócios e/ou balanço total anual que não excede 2 milhões de euros.

Quadro 4.1 – Indicadores Síntese - Microempresas - Turismo no espaço rural

Microempresas - Turismo no espaço rural	2015 Valor médio	2016 Valor médio	2017 Valor médio	2018 Valor médio	2019 Valor médio
Ativo (milhares de euros)	375,7	376,2	346,4	340,7	336,0
Capital próprio (milhares de euros)	129,3	120,2	109,8	95,4	92,7
Volume de negócios (milhares de euros)	36,1	39,4	40,7	42,1	40,6
Total de rendimentos líquidos (milhares de euros)	44,3	47,2	50,2	49,9	48,3
Valor acrescentado bruto - VAB (milhares de euros)	14,0	16,8	16,7	16,5	15,1
EBIDTA (milhares de euros)	5,1	8,4	14,4	7,8	7,6
Resultado líquido do período (milhares de euros)	-8,9	-5,7	1,6	-4,4	-3,9
Número de Pessoas ao serviço	2213	2353	2451	2644	2726
Autonomia financeira	34,41%	31,95%	31,70%	27,99%	27,59%
Rendibilidade dos capitais próprios	-6,86%	-4,77%	1,49%	-4,58%	-4,23%
Número de Empresas	1606	1712	1895	2043	2209
Dimensão do mercado (milhares de euros)	71082	80757	95190	101989	106636
Percentagem do mercado total	1,29%	1,46%	1,72%	1,85%	1,93%
Margem de lucro média	14,24%	21,28%	35,30%	18,54%	18,75%
Taxa de crescimento do mercado		13,61%	17,87%	7,14%	4,56%

O número de microempresas com atividade económica de Turismo em espaço rural cresceu nos últimos 5 anos. Em 2019 eram 2209 empresas que representavam menos de 2% dos rendimentos líquidos do total do mercado de turismo Portugal. Nos anos em análise, de 2015 a 2019, o mercado apresentou sempre crescimento, embora este crescimento seja menor de ano para ano. O rendimento médio líquido por empresa tem vindo a comprimir nos últimos 2 anos e atingiu 48 mil euros em 2019. Apesar de em 4 dos 5 anos o resultado líquido ser negativo, o valor acrescentado bruto foi de aproximadamente 16 mil euros e a margem de lucro média, calculada em função do EBITDA, superior a 18% nos últimos dois anos. Uma explicação para os valores dos resultados líquidos encontrados poderá estar na baixa autonomia financeira destas microempresas.

4.2.2 - Análise às cinco forças da indústria (atual e futura)

Através do modelo das 5 forças de Porter é possível verificar qual a atratividade do setor.

Ameaça de entrada de novos competidores

Embora exista um crescimento no número de empresas de ano para ano, este crescimento é inferior ao crescimento do mercado, exceto no ano de 2019. Este resultado indica que existe um potencial de crescimento para as empresas que operam neste sector, também pela reduzida representatividade no total do mercado do turismo.

Situação Atual

- Os programas de apoio ao financiamento funcionam como um incentivo, mas a sua candidatura é complexa;

- Mercado bastante fragmentado logo com baixa probabilidade de retaliação pelas empresas existentes
- Quadro legal exigente que regula o sector
- A dificuldade em construir novas habitações num parque natural e a pouca oferta para reabilitar

Situação Futura

- O atual estado pandémico levou a um decréscimo no número de turistas e de dormidas o que pode ter levado ao desaparecimento de alguns concorrentes. É expectável que num futuro próximo a situação regresse aos números e crescimento pré pandemia

Conclusão: As barreiras à entrada para novos competidores são médias.

Ameaça de produtos substitutos

No sector do turismo existe uma diversidade bastante elevada de produtos.

Situação Atual

- Elevado número de produtos substitutos considerando todas as unidades existentes em Turismo no Espaço Rural, mas também todas as outras modalidades de turismo.
- O crescente interesse pelo “*Glamping*” que proporciona uma experiência próxima com a Natureza.
- Não existem custos para o consumidor com a mudança para outro produto

Situação Futura

O turismo em espaço rural está muito ligado à experiência com a natureza, existindo um crescimento de ofertas cada vez mais completas pelo mesmo valor.

Conclusão: A ameaça de produtos substitutos é muito alta

Poder dos fornecedores e canais de distribuição

Podemos considerar a existência de dois tipos de fornecedores nesta indústria: os fornecedores de clientes, ou seja, os canais de distribuição; os fornecedores de consumíveis ou de serviços de suporte à atividade operacional.

Situação Atual

- A cada vez maior influência dos canais de distribuição online para promoção dos produtos e a forma de chegar ao cliente final.
- Apesar do elevado número de canais de distribuição, num número reduzido concentra a maioria dos clientes
- Elevado número de fornecedores de consumíveis com baixos custos numa possível mudança.

Situação Futura

- A importância dos canais de distribuição online tem tendência a crescer e ser o único fornecedor de clientes

- O aparecimento de um maior número de fornecedores com produtos diferenciadores aumentado o leque de opções.

Conclusão: O poder dos fornecedores de consumíveis ou serviços é baixo, mas o poder de alguns canais de distribuição é muito alto.

Poder dos clientes

O cliente é hoje em dia uma pessoa mais informada e exigente relativamente às ofertas e alternativas que existem no mercado

Situação Atual

- Existe um elevado número de clientes e o seu volume médio de compras é baixo no contexto de vendas da empresa
- Apesar do elevado número de produtos substitutos, a qualidade do produto vendido é bastante importante para o cliente
- Os custos de mudança são baixos
- Na era tecnológica, o poder da crítica do cliente é muito importante porque influencia as escolhas de futuros consumidores.

Situação Futura

- Previsivelmente o número de cliente que procura um turismo em espaço rural e de natureza irá aumentar
- É expectável que a crítica positiva tenha um papel cada vez mais importante para influenciar futuros consumidores

Conclusão: Apesar da crescente participação no papel de decisão de outros clientes, o poder dos clientes é baixo.

Rivalidade entre as empresas da indústria

A rivalidade entre empresas pode introduzir pressões sobre o preço e diminuir as margens de lucro. A existência de fatores diferenciadores que não possam ser refletidos no preço final, tendem também a reduzir as margens uma vez que aumentam os custos fixos.

Situação Atual

- Elevado número de concorrentes, embora de pequena dimensão.
- Baixo nível de concentração do mercado
- Baixo custo de mudança para o cliente
- A diferenciação dos serviços no TER é reduzida
- Barreiras à saída reduzidas devido a possibilidade de venda ou aproveitamento do imóvel.

Situação Futura

- Não é expectável alterações desta dinâmica no futuro

Conclusão: A rivalidade entre empresas é baixa

Força Competitiva	Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
	1	2	3	4	5
Ameaça de entrada de novos competidores			X		
Ameaça de produtos substitutos					X
Poder dos fornecedores e canais de distribuição				X	
Poder dos clientes		X			
Rivalidade entre as empresas da indústria		X			
Avaliação global da força	3,2 - Média				

Figura 1 – Avaliação Global Cinco Forças de Porter

Após a análise das cinco forças da indústria, com uma avaliação global média, é possível concluir que a atratividade do sector é média. Apesar da ameaça de entrada de novos competidores não ser elevada e da rivalidade entre empresas ser baixa, o poder dos clientes tem vindo a aumentar, e em especial o forte poder dos canais de distribuição e a ameaça de produtos substitutos retiram alguma atratividade à indústria.

4.2.3 – Análise da concorrência

Concorrência direta

Com o objetivo de definir a concorrência, foi utilizado o Registo Nacional de Turismo (RNT), limitando a nossa pesquisa ao concelho de Porto de Mós. É possível identificar 9 registos em Empreendimentos Turísticos e 61 registos em Alojamento Local. Após a identificação da concorrência geral, foram definidos alguns critérios para analisar qual seria a concorrência direta, entre os quais estar inserido no Parque Natural da Serra de Aire e Candeeiros, ser uma habitação isolada sem espaços partilhados, que incluísse jardim e que permitisse animais de estimação. Foram identificadas 6 habitações: *Casa da Cisterna Velha*, *Casa dos Imos*, *Chou da Covinha*, *O Moinho da Ribeira*, *The Wine Cellar - A Adega* e *Roman Road House*.

i) Casa da Cisterna Velha

Descrição: A *Casa da Cisterna Velha* está localizada em Marinha da Mendiga a 12 km de Porto de Mós, é uma habitação rustica de 1930, com três quartos, duas casas de banho, cozinha e tem capacidade para oito hóspedes. Este alojamento tem um jardim exterior com 2000m², piscina e zona para churrasco. Como principais comodidades o espaço tem internet Wi-Fi gratuito, ar condicionado, uma lareira interior e permite animais de estimação. A *Casa da Cisterna Velha* não tem site institucional e a forma de comunicação utilizada com a comunidade é maioritariamente nas redes sociais *Facebook*

e *Instagram*. Está presente nas principais plataformas de reserva online e no site da Câmara Municipal de Porto de Mós. A constituição da empresa é de empresário em nome individual e a sua abertura ao público foi em março de 2019.

Classificação: Airbnb 4,9 (21 Comentários) ; Booking ND (2 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 231 € ; Época Baixa 209 €

Estadia mínima: Época Alta 5 noites ; Época Baixa 2 noites

ii) Casa dos Imos

Descrição: A *Casa dos Imos* está localizada em Alvados a 10 km de Porto de Mós, é uma habitação, com três quartos, duas casas de banho, cozinha e tem capacidade para seis hóspedes. Inclui um jardim com piscina, um terraço e zona para churrasco. A casa tem a disposição internet Wi-Fi sem custos adicionais, aquecimento central está preparada para pessoas com mobilidade condicionada e permite animais de estimação. A *Casa dos Imos* consiste num empresário em nome individual e a sua abertura ao público foi em abril de 2018. Não está presente nas redes sociais e para além das plataformas de reserva está identificada no site da Câmara Municipal de Porto de Mós.

Classificação: Airbnb ND (2 Comentários) ; Booking 9,7 (15 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 194 € ; Época Baixa 130 €

Estadia mínima: Época Alta 3 noites ; Época Baixa 3 noites

iii) Chou da Covinha

Descrição: A casa *Chou da Covinha* tem capacidade para seis hóspedes e fica situada em Barreira da Junqueira a 17 km de Porto de Mós. É uma habitação com três quartos, três casas de banho, uma cozinha e tem também um espaço exterior com jardim, um terraço e zona de churrasco. A habitação disponibiliza internet Wi-Fi sem custos adicionais, aquecimento central e inclui também uma lareira interior. Animais de estimação são permitidos sem custos adicionais. A casa *Chou da Covinha* está divulgada nas principais plataformas de reserva online mas não está presente nas redes sociais. A casa *Chou da Covinha* pertence à empresa Archete Comércio e Investimentos, Lda e é uma Sociedade por Quotas. A empresa tem site institucional sobre a sua atividade de comercialização de vinhos nacionais e estrangeiros, mas não faz qualquer referência à casa *Chou da Covinha*.

Classificação: Airbnb 4,9 (21 Comentários) ; Booking 8,5 (7 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 110 € ; Época Baixa 85 €

Estadia mínima: Época Alta 2 noites ; Época Baixa 2 noites

iv) O Moinho da Ribeira

Descrição: O *Moinho da Ribeira* resulta do aproveitamento de um moinho de água centenário o que oferece uma experiência diferenciada uma vez que passa um ribeiro por baixo da casa. Esta habitação, com capacidade para dois hóspedes, um quarto, uma casa de banho, uma cozinha e está localizada a 1300m do centro de Porto de Mós. A casa possui uma salamandra para aquecimento e é disponibilizada lenha nos meses de Inverno. Os hóspedes podem usufruir de um pequeno jardim, Wi-Fi gratuito e são permitidos animais de estimação. O *Moinho da Ribeira* pertence à empresa Young Desire Unipessoal Lda e é uma Sociedade Unipessoal. A casa *Moinho da Ribeira* está divulgada nas principais plataformas de reserva online, no site da Câmara Municipal de Porto de Mós, mas não está presente nas redes sociais. A sua abertura ao público foi em abril de 2019.

Classificação: Airbnb 4,87 (63 Comentários) ; Booking 9,4 (26 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 70 € ; Época Baixa 45 €

Estadia mínima: Época Alta 7 noites ; Época Baixa 2 noites

v) The Wine Cellar - A Adega

Descrição: A habitação *The Wine Cellar - A Adega* está localizada em Porto de Mós. Este espaço disponibiliza um jardim e um terraço e resulta no restauro de uma antiga adega mantendo todas as estruturas de produção de vinho. A habitação com capacidade para duas pessoas consiste num estúdio em open space com uma cama, uma kitchenette uma casa de banho. Os hóspedes tem ao seu dispor internet Wi-Fi sem custos adicionais e são permitidos animais de estimação. *The Wine Cellar - A Adega* apenas está presente na plataforma Booking e no site da Câmara Municipal de Porto de Mós. Pertence ao mesmo proprietário da casa *Moinho da Ribeira*, a Young Desire Unipessoal Lda. Nas existem referencias nas redes sociais e está presente nas principais plataformas de reserva online e no site da Câmara Municipal de Porto de Mós.

Classificação: Booking 9 (4 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 120 € ; Época Baixa 70 €

Estadia mínima: Época Alta 1 noites ; Época Baixa 1 noites

vi) Roman Road House

Descrição: A habitação *Roman Road House* fica no Alqueidão da Serra a 5 km de Porto de Mós. Com capacidade para cinco hóspedes, esta tradicional casa de pedra à beira do troço de uma antiga estrada romana dispõe de dois quartos, uma casa de banho e de uma cozinha. A casa possui uma salamandra para aquecimento e é disponibilizada lenha nos meses de Inverno. Além de internet Wi-Fi gratuito, os hóspedes podem usufruir de um jardim com terraço e espaço para churrasco. São permitidos animais de estimação. A habitação *Roman Road House* teve a sua abertura em abril de 2017 e, da mesma forma

que os dois concorrentes anteriores, pertence à empresa Young Desire Unipessoal Lda. Está divulgada nas principais plataformas de reserva online, no site da Câmara Municipal de Porto de Mós, mas não está presente nas redes sociais.

Classificação: Airbnb 4,84 (97 Comentários) ; Booking 9,2 (4 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 145 € ; Época Baixa 90 €

Estadia mínima: Época Alta 5 noites; Época Baixa 2 noites

Concorrência indireta

Além da análise dos concorrentes mais diretos, por uma questão de proximidade com a “Eco vila Casa d’Aire”, foram analisadas mais duas empresas. Estes dois espaços estão localizados na mesma localidade, a Mendiga, mas consistem no aluguer de quartos, não como um espaço único e totalmente privado. Os concorrentes são: *O Retiro da Avó Lídia* e o *Refúgio das Artes*.

i) O Retiro da Avó Lídia

Descrição: *O Retiro da Avó Lídia* está localizado na Mendiga a 13 km de Porto de Mós, em Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros. A casa tem interiores de estilo rústico, paredes em pedra natural e os tetos em madeira. Trata-se de uma habitação com 4 suites, capacidade para 8 hóspedes, e inclui uma cozinha partilhada, um salão com lareira e um espaço de jardim com espaço de refeições e zona para churrasco. A casa inclui internet Wi-Fi gratuito, ar condicionado e permite animais de estimação. *O Retiro da Avó Lídia* abriu portas em 2011 e é explorada pela empresa Rita e Teresa Durão, Lda, uma sociedade por quotas. A empresa possui um site institucional com a descrição do alojamento e com informações adicionais, mas as reservas são direcionadas para o site Booking. A comunicação utilizada com a comunidade é feita nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e está presente nas principais plataformas de reserva online, no site da Câmara Municipal de Porto de Mós e no site visitportugal.com

Classificação: Airbnb ND (2 Comentários) ; Booking 9,3 (207 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 130 € ; Época Baixa 72 €

Estadia mínima: Época Alta 1 noite ; Época Baixa 1 noite

ii) Refúgio das Artes

Descrição: *O Refúgio das Artes* fica localizado na Mendiga a 13 km de Porto de Mós. A casa tem um conceito temático ligado às artes com vários espaços ao largo dos 1500 metros quadrados e uma pequena piscina. A habitação conta com 5 quartos, capacidade para 14 hóspedes, inclui um espaço de refeições onde é servido o pequeno almoço e várias zonas de lazer. A casa inclui internet Wi-Fi gratuito, ar condicionado e não permite animais de estimação. *O Refúgio das Artes* abriu portas em março de 2020 e é explorada pela Asterisco Poético – Unipessoal, Lda, uma sociedade unipessoal. Está

presente nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, é divulgada no site da Câmara Municipal de Porto de Mós e em algumas plataformas de reserva online. A empresa possui um site institucional com a descrição do seu conceito, das características do alojamento e onde é possível efetuar reservas. A comunicação é maioritariamente feita nas redes sociais, mas também existe um artigo promocional publicado no site nit.pt

Classificação: Booking 9,5 (83 comentários)

Preço Estadia: Época Alta 100 € ; Época Baixa 44 €

Estadia mínima: Época Alta 1 noite ; Época Baixa 1 noite

4.2.4 – Análise de Fornecedores

A análise de fornecedores é uma área importante na cadeia de abastecimento de uma unidade TER. Além dos tradicionais fornecedores de consumíveis ou de serviços de suporte à atividade operacional, existem ainda os canais de distribuição como principal fornecedor de clientes. Através de uma breve análise à demonstração de resultados para os anos de 2015 a 2019 presente nos quadros do sector do Banco de Portugal, é possível verificar que para as microempresas com CAE 55202 - Turismo no espaço rural, o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas representa em média 21,4% das vendas e serviços prestados e que os fornecimentos e serviços externos representam em média 46,9 % das vendas e serviços prestados.

Com o objetivo de criar o menor impacto ambiental e também contribuir para o desenvolvimento do local onde a “Eco vila Casa d’Aire” se insere, a escolha por fornecedores locais que garantam os requisitos de qualidade será uma prioridade. A escolha destes parceiros não deve ter em conta apenas o fator preço, mas também as suas políticas sustentáveis, de boas condições aos colaboradores e que privilegiem as relações de longo prazo.

4.2.5 – Análise de Clientes

O cliente é o principal motor para tornar alojamento sustentável. Com recurso às estatísticas disponibilizadas pelo Turismo de Portugal, e com base em estudos já realizados pelo mercado, traçamos o possível perfil do cliente de turismo em espaço rural que visita o centro do país.

Dos 4,1 M de Hóspedes em 2019 (quota de 15,2% no total da procura em Portugal), aproximadamente 225000 ficaram alojados em espaços de turismo rural ou turismo de habitação, um crescimento de 6% face a 2018. Num total de 406000 dormidas, a divisão entre turistas nacionais e turistas estrangeiro foi de 53 % contra 47%.

A estada média foi de 1,81 noites e resultou num proveito médio por dormida de 46,64 €.

A Associação dos Hotéis Rurais de Portugal, num estudo efetuado em 2015, concluiu que dois terços do total de reservas eram realizados pela plataforma Booking, o que revela a preferência deste

tipo de turista por ser o principal decisor na escolha final da habitação. Analisando a relação entre a idade dos turistas e a época do ano, a faixa etária que mais procura o turismo em espaço rural é entre os 46 e 60 anos seguida de perto pela faixa etária dos 25 aos 46 anos.

O mesmo estudo conclui ainda que o tipo de pessoas que mais utilizam este género de alojamento são as famílias, quer estejamos a falar de época alta ou época baixa (50% do total de reservas), seguido de grupos (25% do total de reservas).

4.2.6 – Oportunidades e Ameaças

Analisado o ambiente externo, é importante identificar as oportunidades e as ameaças que o mercado apresenta.

Oportunidades

Crescente interesse e procura pelo turismo de natureza e ecoturismo;

O despertar para o impacto ambiental por parte da comunidade;

Potencial de crescimento do turismo rural;

Incentivos económicos governamentais para projetos ligados ao turismo;

Aposta do governo português na sustentabilidade no Turismo;

Crescimento do turismo sénior, um dos principais consumidores do TER

Empresas de animação turística

A nova realidade do teletrabalho que permite que o escritório seja onde quisermos

Ameaças

Pouca valorização e divulgação da zona centro do país;

Notoriedade do conceito *Glamping*¹;

Sazonalidade;

Incógnita quanto à recuperação do Turismo pós pandemia Covid-19

Crescente implementação de aerogeradores pode danificar a paisagem

Dificuldades em obter crédito bancário

Poder dos canais de distribuição no fornecimento de clientes

Alterações climáticas

¹ *Glamping* é campismo de luxo (Glamorous Camping), e consiste em associar o contacto com a Natureza à sofisticação e conforto do alojamento

4.3 – Análise Interna

A análise interna da empresa permite identificar os seus pontos fortes e os pontos fracos em comparação com a sua concorrência, entender a sua capacidade competitiva e os recursos que necessitam ser desenvolvidos.

4.3.1 – Visão

Ser uma habitação autossuficiente que proporciona uma experiência única no contacto com a natureza

4.3.2 – Missão

Proporcionar uma estadia no meio rural, criando uma fuga ao estilo de vida quotidiano, aliando o conforto à experiência única de viver numa casa autossuficiente, com elevadas preocupações ambientais, contribuindo de forma sustentável para o crescimento e divulgação do Parque Natural da Serra de Aire e Candeeiros.

4.3.3 - Variáveis Qualificadoras

Conforto e comodidade: Garantir a qualidade e o conforto da habitação, providenciando todos os equipamentos necessários para proporcionar ao cliente uma estadia onde sejam minimizadas ou inexistentes reclamações

Disponibilidade: Existência de um canal que permite ao cliente um contacto direto com a gestão de cliente que permita proporcionar algum pedido especial ou esclarecimento de uma dúvida

Limpeza e Manutenção: Garantir a higiene, o conforto, a arrumação e o bom estado de conservação e apresentação de todos os espaços da casa, bem como a funcionalidade e correta manutenção de todos os equipamentos e espaços da casa.

4.3.4 - Variáveis Diferenciadoras

As variáveis diferenciadoras levam os clientes a optar por determinado produto ou serviço em detrimento de outro que seja concorrente

Sustentabilidade: A experiência da estadia numa casa autossuficiente vai ao encontro das preocupações com impacto ambiental, cada vez mais importantes e com maior relevância nos dias de hoje

Experiência: Garantir através de parcerias com os diversos operadores locais o fornecimento de experiências diferenciadas, sejam elas voos de Parapente, descida em rappel dentro de um algar ou a descida em bicicleta de BTT da pista de Downhill de Porto de Mós.

4.3.5 – Pontos Fortes

A promoção de uma habitação autossuficiente

Preocupação ambiental do projeto

Diversidade oferta de atividades desportivas que o projeto oferece

Os promotores são naturais da região

A consciência da importância do marketing no sucesso do projeto por parte dos promotores

A experiência de um dos promotores na criação e gestão de empresas no passado

4.3.6 - Pontos Fracos

Falta de know-how na atividade turística

Projecto novo sem reputação ou reconhecimento de marca

A necessidade de recorrer a crédito bancário para operacionalizar o projeto

4.4 – Análise SWOT

Identificadas as oportunidades e ameaças com a análise externa, e os pontos fortes e pontos fracos com a análise interna, foi elaborada uma SWOT dinâmica com o objetivo de definir um conjunto de opções estratégicas

Quadro 4.2 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
S1 – O conceito de habitação autossuficiente S2 - Preocupação ambiental do projeto S3 - Diversidade oferta de atividades desportivas que o projeto oferece S4 - Os promotores são naturais da região S5 - A consciência da importância do marketing no sucesso do projeto por parte dos promotores S6 - A experiência de um dos promotores na criação e gestão de empresas no passado	W1 - Falta de know-how na atividade turística W2 - Projecto novo sem reputação ou reconhecimento de marca W3 - A necessidade de recorrer a crédito bancário para operacionalizar o projeto
Oportunidades	Ameaças
O1 - Crescente interesse e procura pelo turismo de natureza e ecoturismo; O2 - O despertar para o impacto ambiental por parte da comunidade; O3 – Potencial crescimento do trismo rural; O4 - Incentivos económicos governamentais; O5 - Aposta do governo português na sustentabilidade no Turismo; O6 - Crescimento do turismo sénior, um dos principais consumidores do TER O7 – Empresas de animação turística O8 - A nova realidade do teletrabalho que permite que o escritório seja onde quisermos	T1 - Pouca valorização e divulgação da zona centro do país; T2 - Notoriedade do conceito Glamping; T3 - Sazonalidade; T4 - Incógnita quanto à recuperação do Turismo pós pandemia Covid-19 T5 - Crescente implementação de aerogeradores pode danificar a paisagem T6 - Dificuldades em obter crédito bancário T7 - Poder dos canais de distribuição no fornecimento de clientes T8 - Alterações climáticas

Desafios (Forças vs. Oportunidades)

- O2+S1+S2 - A preocupação ambiental é um ponto comum entre o projeto e o mercado. Um dos principais objetivos da Casa d'Aire passa pela obtenção da certificação "Green Key" para pequenos alojamentos emitida pela Fundação para Educação Ambiental, a maior organização de educação ambiental do mundo e pela obtenção do selo de turismo sustentável por uma entidade acreditada pela Global Sustainable Tourism Council (GSTC).
- O7+S3 - Potenciar parcerias com diversos animadores turísticos que permitam a criação de produtos inovadores, sejam eles desportos de aventura ou mais vocacionados para a saúde e bem-estar.

Restrições (Fraquezas vs. Oportunidades)

- O4+W1 - Potenciar a formação dos promotores do projeto através dos diversos programas disponibilizados pelo Turismo de Portugal.
- O4+W3 - Reduzir os custos de investimento com recurso aos vários programas disponibilizados pelo governo

Avisos (Forças vs. Ameaças)

- T1+S4+S5 - Criar programas personalizados com atividades locais que permita aos hóspedes explorar a natureza em redor e fazer a sua divulgação de forma a estimular o interesse do público pela região.
- T5+T8+S2 - Promover ações de sensibilização para a conservação e reabilitação da fauna e flora do PNSAC

Riscos (Fraquezas vs. Ameaças)

- T1+T4+W2 - Promoção através das novas tecnologias do conceito do projeto como forma de promover um turismo sustentável, ecológico e de divulgação de uma região pouco explorada.

4.5 – Objetivos do Plano

Após a análise interna da empresa e definidas as opções estratégicas com a análise competitiva, é necessário definir os objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos definidos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo.

- Garantir a satisfação e superar as expectativas dos clientes. Obter uma classificação de excelências nas principais plataformas de reservas online (Booking > 9 ; Airbnb > 4,5) no primeiro ano

- Atingir a Neutralidade Carbónica no primeiro ano

- Taxa de ocupação superior a 60% ao fim de 3 anos

- Atingir uma taxa de sazonalidade inferior a 30% ao fim de 3 anos

- Atingir o "break-even" ao fim de 3 anos

5 – Estratégia de Marketing

5.1 - Estratégia de Desenvolvimento

5.1.1 – Segmentação

Num estudo sobre a internacionalização do turismo no meio rural apresentado pelo MADRP, foi possível confirmar a existência de dois grandes segmentos de turista rural com igual dimensão: turista passivo e turista ativo.

Turista rural passivo

O Turista rural passivo pode ser dividido em dois subsegmentos, *standard* (≈60%) e *upscale* (≈40%), sendo a diferença entre ambos o nível de conforto desejado. Este turista é caracterizado pelo desejo em relaxar e desfrutar da região de uma forma tranquila, está orientado para a contemplação da natureza e do património histórico-artístico e interessa-se por rotas gastronómicas ou desportos estáticos. O Turista passivo tem mais de 50 anos, viaja em casal, revela pouca sazonalidade, é de classe média-alta e procura estabelecimentos de grande conforto para uma estadia de 4 a 7 dias.

Turista rural ativo

O Turista rural ativo é dividido em dois tipos de turista conforme a sua motivação de viagem: turista explorador (≈70%) e agroturista (≈30%).

O turista explorador pretende conhecer e explorar a zona rural que o rodeia, vivenciar a cultura, a gastronomia e realizar atividades e percursos de intensidade média. Por seu lado, o agroturista, interessa-se por conhecer as técnicas produtivas e participar nas formas típicas, autênticas e tradicionais de vida e de trabalho no campo. O turista ativo tem entre 35 e 45 anos, viaja em casal, família com filhos ou em grupo, pertence à classe média ou média alta, preferencialmente reserva na primavera e verão em estabelecimentos de conforto médio durante 2 a 5 dias.

5.1.2 – Targeting

Com base na análise competitiva anteriormente efetuada e nos quatro subsegmentos descritos, o target da empresa será no turista explorador e no grande segmento do turista passivo.

Quadro 5.1 – Perfil Target

	Turista Rural Passivo	Turista Explorador
Idade	> 50 anos	Entre 35 e 45 anos
Classe Social	Classe alta	Classe média/médio-alta
Nível instrução	Nível superior	Nível superior
Com quem viaja	Viaja em casal	Viaja em casal, grupos de amigos, casais com filhos
Principal motivação	Descansar e contemplar a natureza e cultura locais	Interagir com a cultura e natureza locais

5.1.3 – Posicionamento

O posicionamento é uma escolha estratégica que dá uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta num mercado e na mente do cliente. O posicionamento traça a identidade da empresa e o que a distingue da concorrência.

Identificação: Casa de Campo, em ambiente rural bem conservado, que oferece uma estadia confortável, relaxante e de qualidade.

Diferenciação: Estadia numa habitação autossuficiente com elevados níveis de conforto, e que oferece uma diversidade de experiências como desportos de aventura ou convívio com a natureza.

Triângulo de Ouro do posicionamento: As expectativas do público, o posicionamento dos concorrentes e as vantagens competitivas do produto são os fatores que constituem aquilo a que se chama o “triângulo de ouro” onde deve estar o nosso posicionamento.

- Expectativas do consumidor – Descobrir e explorar a natureza, fugir do quotidiano stressante das grandes cidades e contacto com ambiente rural bem conservado
- Posicionamento dos concorrentes – Metade dos concorrentes diretos identificados aposta num conceito “temático” da habitação relacionado com o passado deste espaço.
- Trunfos potenciais do produto – A estadia numa habitação que contribui para a neutralidade carbónica e a oferta de experiências diferenciadas.

5.2 - Políticas de Implementação

As políticas de implementação definem as ações necessárias para a operacionalização da Eco vila Casa d’Aire, definindo as ferramentas do marketing mix a adotar, a estrutura organizativa, a tecnologia, as políticas de financiamento e demais requisitos de implementação.

5.2.1 - Marketing Mix

5.2.1.1 - Produto

O produto é um dos sete elementos do marketing-mix, além do preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas.

Características físicas

A Casa d’Aire fica localizada em Mendiga, freguesia do concelho de Porto de Mós, distrito de Leiria. Esta localidade fica situada num vale de planalto, definido por duas fiadas de serranias: a nascente, a Serra D’Aire, e a poente a Serra dos Candeeiros. A 13km de Porto de Mós, a 30km de Fátima e a 37km

da Nazaré, a localidade de Mendiga está inserida no coração do Parque Natural das Serras de Aire e Candeeiros, num ambiente rural muito bem conservado.



Figura 5.1 - Localização

O alojamento está inserido num terreno com 650m² e será composto por dois quartos com casa de banho, uma sala com lareira e uma cozinha em *open space*. No exterior irá existir um local reservado ao estacionamento de duas viaturas, um pátio exterior com uma churrasqueira e zona de refeição, um pequeno parque infantil, uma pequena horta e um local destinado a arrumos e zona técnica.

Serviços complementares

- Wi-Fi disponível no alojamento;
- Bicicletas elétricas para permitir aos hóspedes explorar a zona envolvente mediante um custo adicional;
- Horta comunitária onde os hóspedes podem colher frutas e legumes para as suas refeições;
- Entrega diária de pão local cozido em forno de lenha;
- Disponibilização de roteiros da região com propostas de visitas culturais, percursos pedestres, locais de património natural e atividades existentes;
- Programas de atividades radicais, mediante um custo adicional, que podem incluir voo de parapente, escalada e rappel ou *Paddle* e canoagem nas lagoas existentes na freguesia.
- *Training Camp de Downhill*² na pista de Porto de Mós incluindo sessões de *coaching* com antigo campeão nacional

² Consiste num treino personalizado onde os participantes são levados a explorar aspetos do treino que muitas vezes não fazem na sua rotina diária de treinos

Benefícios

Alem do benefício base do produto, que consiste em prestar uma estadia confortável e de repouso ao hospede, que é garantida com uma construção cuidada e com materiais de qualidade superior, a “Eco vila Casa d’Aire” pretende destacar-se da concorrência ao proporcionar um conjunto de serviços e atividades descritas anteriormente nos serviços complementares, e que permitem ao hospede ter um tipo de experiências diferentes do seu quotidiano e em comunhão com a natureza circundante. A estadia numa casa autossuficiente pretende colocar esta habitação num patamar diferenciado, despertando a consciência do hospede para o problema cada vez maior da insustentabilidade do planeta e elevando a sua satisfação e realização após a experiência de viver numa habitação carbonicamente neutra.

Marca

O nome da marca, “Eco vila Casa d’Aire”, tem como inspiração o conceito de “eco vila”, um modo de vida sustentável de comunidades urbanas ou rurais de pessoas que tem a intenção de integrar uma vida social harmónica e a localização da habitação, em pleno parque natural da Serra de Aire e Candeeiros.

A assinatura “Conforto, tranquilidade e aventura” é uma clara identificação do âmbito da marca.

No logotipo, a utilização de cores claras pretende transmitir calma e tranquilidade, sendo que a cor verde remete para a natureza, a vida, a satisfação e o repouso. A utilização do globo terrestre relembra a importância da sustentabilidade para a preservação do nosso mundo.



Figura 5.2 - Logotipo

5.2.1.2 - Preço

Das variáveis do marketing-mix, o preço é a mais fácil de manipular. Esta variável produz efeitos imprevisíveis e tem um impacto imediato sobre as vendas e a rentabilidade da empresa. O preço vai traduzir um posicionamento de marketing e uma perspectiva de qualidade na mente do cliente. Após a análise concorrencial efetuada, os preços dos concorrentes são os seguintes:

Quadro 5.2 – Preços da principal concorrência

	Hospedes	Quartos	Preço
Casa da Cisterna Velha	8	3	231
Casa dos Imos	6	3	194
Chou da Covinha	6	3	110
O Moinho da Ribeira	2	1	70
The Wine Cellar - A Adega	2	1	120
Roman Road House	5	2	145
O Retiro da Avó Lídia	8	4	130 €/quarto
Refúgio das Artes	14	5	110 €/quarto

Com base na trilogia imagem-qualidade-preço, a estratégia definida consiste em valorizar os benefícios da nossa oferta para justificar um preço superior face a concorrência existente, sabendo de antemão que a política de preço descendente é geralmente mais praticável do que o inverso, case a aceitação junto do target definido não corresponda às expectativas. O preço médio por noite será de 250 €.

No quadro seguinte estão indicados os valores dos serviços complementares oferecidos pela “Eco vila Casa d’Aire”. Estes valores foram definidos com base nos valores praticados no mercado para as mesmas atividades.

Quadro 5.3 – Preço Serviços Atividades Complementares

Atividades complementares	Preço
Aluguer Bicicleta	20€/dia
Aluguer Paddle	15€/dia
Aluguer Canoa	15€/dia
Training Camp Downhill	100€/dia
Voo em Parapente	75 €
Rappel e Escalada	25 €

5.2.1.3 – Distribuição

Os meios on-line e digitais assumiram um papel preponderante para fazer chegar um produto ou serviço ao consumidor. As aplicações moveis e as redes sociais são não só canais de relacionamento e

comunicação, mas também verdadeiras plataformas de venda, aumentando a complexidade do modelo de distribuição.

A distribuição será garantida com recurso a uma distribuição direta e indireta de um nível. No caso da distribuição direta, esta será efetuada por intermédio de canais online, sejam eles o website que será criado para a interação direta com o cliente, ou as redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube). A distribuição indireta será online e efetuada por intermédio de sites de reservas, principalmente as plataformas Airbnb e Booking.com. Estas OTA's funcionam com um modelo baseado numa comissão cobrada por cada reserva efetuada pela plataforma. Esta comissão varia dependendo do tipo de alojamento ou do seu país de origem, mas em Portugal é em média de 15% no preço final cobrado ao cliente na plataforma Booking e de 3% no caso da plataforma Airbnb. Uma vantagem associada a estes canais de distribuição é o fornecimento de um canal de marketing altamente flexível e livre de riscos, porque os alojamentos não têm nenhuma obrigação em termos de capacidade ou preços oferecidos através da plataforma e só pagam a comissão no caso de obterem uma reserva concluída. Estas plataformas possuem também ferramentas inteligentes e que podem aconselhar o melhor preço a definir consoante a popularidade do local, tempo de espera, sazonalidade ou histórico de comentários. A distribuição indireta também será efetuada através sites e centrais de reservas de associações de turismo rural ou se organismos públicos, como por exemplo hoteisruraisdeportugal.com ou a Câmara Municipal de Porto de Mós, que por sua vez redirecionam para o contacto direto com o alojamento.

5.2.1.4 – Comunicação

Não chega ter um bom serviço, há que o promover e que o valorizar. A “Comunicação” corresponde aos sinais que a empresa dá aos seus clientes, distribuidores e a todos os alvos internos e externos através dos diferentes meios existentes, como a publicidade, relações publicas ou promoção de vendas. Para uma correta estratégia de comunicação é necessário estabelecer prioridades na escolha dos alvos, mensagens e meios e também assegurar a coerência e eficácia das diferentes mensagens e meios. Nos dias de hoje não faz sentido uma distinção entre ferramentas *above e bellow the line* uma vez que a comunicação necessita de uma visão 360 graus. Com a evolução dos meios digitais a comunicação *blended*, que conjuga ferramentas *on-line e off-line*, ganha cada vez mais importância.

No caso da “Eco vila Casa d’Aire” a comunicação será desenvolvida em três estágios diferentes:

- 1º Estágio – Corresponde à fase de lançamento e início da atividade (6 meses):
 - Criação de *Website* institucional onde são disponibilizados os contactos, possibilidade de efetuar reservas, preço, descrição das instalações e das atividades disponibilizadas;
 - Criação das páginas de Redes Sociais *Facebook* e *Instagram* e dinamização dos mesmos com o objetivo de explorar o potencial do passa-palavra e envolvimento com seguidores;

- Duas ações de promoção com *influencer* digital com 30 a 100 mil seguidores, como por exemplo *vagamundos_pt* ou *viajar_entre_viajens*, que envolva estadia e divulgação da experiência nas redes sociais;
- 2º Estágio – Fase de crescimento da empresa (18 meses):
 - Continuação da dinamização das redes sociais;
 - Uma Ação de promoção com *influencer* digital;
 - *Branded content* de 1/3 página na revista *Men'sHealth* para divulgação do alojamento e das atividades desportivas oferecidas.
- 3º Estágio – A partir do 3º ano de atividade (12 meses):
 - Continuação da dinamização das redes sociais;
 - Duas ações de promoção com *influencer* digital;
 - Adesão ao programa *Genius* da plataforma *Booking.com* que permite um melhor ranking e uma maior visibilidade nos resultados de pesquisa com o intuito de combater a sazonalidade do negócio.

Orçamento Global de comunicação

Com base nas ações de marketing definidas o orçamento de comunicação está apresentado na seguinte tabela:

Quadro 5.4 – Orçamento Global de Comunicação

Orçamento de comunicação				
Ação	Orçamento	1º Estágio	2º Estágio	3º Estágio
Criação Website	1199 €+74,9€/ano	1 273,90 €	74,90 €	74,90 €
Gestão Redes Sociais	60€/mês	360,00 €	1 080,00 €	720,00 €
Ação promoção com <i>influencer</i> digital	250€/ação	500,00 €	250,00 €	500,00 €
<i>Branded content Men'sHealth</i>	3 850,00 €		3 850,00 €	
Adesão Programa <i>Genius</i>	10% /noite			
Total		2 133,90 €	5 254,90 €	1 294,90 €

5.2.1.5 - Pessoas

No caso de um serviço, as pessoas são fundamentais e assumem um papel vital no sucesso da marca. São as pessoas na sua interação com o mercado que vão definir grande parte da experiência tendo um impacto direto na qualidade, performance dos serviços e na satisfação e fidelização dos clientes. É necessário que os serviços que existem em *outsourcing* e com interação direta com o cliente se revejam nas políticas e valores da marca. Todos os colaboradores da empresa devem:

- Ter um trabalho cuidado e personalizado junto de cada cliente;

- Colocar o cliente no centro e responder de forma educada e alegre aos seus pedidos;
- Ser profissional e proactivo com o objetivo de melhorar o serviço prestado;

A empresa irá efetuar formações periódicas com o objetivo de aumentar as competências dos funcionários diretos e indiretos e deste modo proporcionar um serviço de qualidade superior

5.2.1.6 - Processos

Para um correto funcionamento e um serviço sem falhas, é necessário definir os processos e procedimentos de forma a garantir a qualidade pretendida.

- Processo de consulta e reserva – Realizado *on-line* e integrado no sistema de gestão PMS que permite gerir reservas, alterar preços, comunicar com hospedes e faturação.
- Processo de *check-in* – Gerido logo após a reserva e com base na comunicação efetuada com o hospede. Será realizado após as 14 horas e mediante disponibilidade existe a possibilidade de *early check-in*. Antes do *check-in* é feita a completa limpeza do espaço, verificação da correta funcionalidade de todos os equipamentos e preparado um cabaz com frutas e legumes da propriedade. O acolhimento é feito pela Gestão de Clientes, será apresentado o espaço ao cliente e é feita uma pequena explicação das várias atividades oferecidas pelo estabelecimento
- Durante a estadia – Todas as manhãs pelas 8h00 é entregue pão regional cozido em forno de lenha. Para estadias superiores a 4 dias é feita a troca de toalhas e lençóis ao 3 dia.
- Aluguer equipamentos desportivos – O hospede fará o pedido através do equipamento de *Smarthome* existente. Ficará a cargo da Gestão de Clientes disponibilizar o equipamento e esclarecer qualquer dúvida existente.
- Marcação atividades radicais - O hospede fará o pedido através do equipamento de *Smarthome* existente. A Gestão de Fornecedores ficará responsável por marcar a atividade junto de um dos parceiros e enviar a respetiva confirmação ao hospede. Após a confirmação ficará a cargo da Gestão de Clientes a interação com o hospede.
- Processo de *check-out* – Até às 12 horas do dia de saída, existindo a possibilidade de *late check-out* mediante disponibilidade. É enviado um questionário de satisfação ao cliente que servirá para análise e melhoria dos serviços prestados.

5.2.1.7 – Evidências Físicas

A “Eco vila Casa d’Aire” tem que respeitar as características arquitetónicas rurais da zona em que se encontra. Nunca esquecendo que é pretendido uma experiência com um nível de conforto elevado, o objetivo é transportar o hospede para um ambiente rural e longe do stress do quotidiano, e para isso é necessário manter os traços do antigamente. Conforme descrito anteriormente, o alojamento está

inserido num terreno com 650m² e é composto por dois quartos com casa de banho, uma sala com lareira e uma cozinha em *open space*.

No exterior irá existir um local reservado ao estacionamento de duas viaturas, um pátio exterior com uma churrasqueira e zona de refeição, um pequeno parque infantil, uma pequena horta e um local destinado a arrumos e zona técnica. Através da *Smarthome* existente na habitação, será possível visualizar os ganhos energéticos do edifício e quantificar a poupança elétrica e hídrica atingida com vista à redução da pegada ecológica da “Eco vila Casa d’Aire”.

5.2.2 – Organização

Uma organização começa com uma pessoa que tem uma ideia e essa pessoa é o centro da organização (Mintzberg, 1981). Mintzberg descreve cinco configurações de estruturas organizacionais distintas, sendo a “Eco vila Casa d’Aire” uma estrutura simples, onde rapidamente qualquer decisão chega à direção.

A “Eco vila Casa d’Aire” será um estabelecimento de Turismo em Espaço Rural, mais propriamente uma casa de campo, e será uma microempresa sem necessidade de nenhum funcionário permanente no estabelecimento. Os serviços necessários para a correto funcionamento serão realizados em outsourcing.

A gestão de clientes ficará encarregue das reservas, de garantir os pedidos e satisfação dos clientes durante a estadia e das atividades de marketing. A gestão de fornecedores tem como principais funções a negociação e implementação dos contractos de serviços necessários ao correto funcionamento do estabelecimento. Embora em *outsourcing*, é necessário garantir serviços de limpeza, de manutenção e parcerias com as diversas atividades turísticas existentes na região. Embora sejam considerados fornecedores, de clientes neste caso, a gestão com os canais de distribuição ficará a cargo da gestão de clientes. A direção terá como papel a coordenação entre a gestão de clientes e a gestão de fornecedores e ficará encarregue da gestão financeira da empresa.

8.2.3 – Tecnologia

A aquisição de um *Property Management System* é um ponto fundamental uma vez que permite fazer a gestão do alojamento. Desde gestão das reservas, alterações de preços, comunicação com os hóspedes, faturação e até mesmo o envio de dados para SEF e INE, tudo isto é feito com um PMS.

Contratação de serviço de comunicação TV, Net e Voz, para permitir o acesso Wi-Fi no alojamento aos hóspedes. O serviço de internet servirá também para a utilização de uma *Smarthome*. Este tipo de equipamento permite ao hospede controlar a maioria dos equipamentos da casa apenas com a voz, seja subir estores, ligar a iluminação, mudar o canal da TV ou simplesmente selecionar uma música

para ouvir. Através da *Smarthome* será possível as hospede alugar os equipamentos desportivos, marcar atividades radicais e consultar os roteiros e pontos de atracção sugeridos.

Existe no terreno uma antiga cisterna para reaproveitamento de águas pluviais que já se encontra equipada com bomba hidráulica e com filtro multimédia. Este tipo de filtro remove partículas de até 15-20 microns. Esta solução permite a utilização das águas pluviais em autoclismos, lavagens de roupa, lavagens loiça ou em rega, uma vez que nestas operações não é necessário a utilização de água potável contribuindo para a sustentabilidade da habitação. Nas restantes aplicações onde é necessário utilizar água potável, será realizada a aquisição de um sistema de filtragem por Osmose Inversa, que retém uma percentagem extremamente elevada de sais, substâncias indesejáveis, bactérias ou vírus.

Outra medida que contribui para a sustentabilidade da habitação será a aplicação de um kit solar de autoconsumo com bateria de lítio. A utilização deste kit permite poupar até 80% na fatura de eletricidade. O kit é composto por painéis solares de alta eficiência, um inversor e uma bateria de acumulação que possibilita armazenar e consumir na totalidade a produção energética, aumentando a independência em relação à rede elétrica.

5.3 - Requisitos para a implementação

A “Eco vila Casa d’Aire” fica localizada em Mendiga, freguesia do concelho de Porto de Mós, distrito de Leiria. O alojamento está inserido num terreno com 650m² e a sua área bruta é de 100m². O projeto pode ser concretizado apenas após a existência da licença para a reabilitação do imóvel existente.

Concluída a obra, é necessário requerer a concessão de autorização de utilização para fins turísticos. O pedido de concessão de autorização de utilização para fins turísticos, instruído nos termos do regime jurídico da urbanização e da edificação e respetiva regulamentação, é submetido à câmara municipal de Porto de Mós, devendo esta dar conhecimento ao Turismo de Portugal, I. P.

Alem do CAE 55202 que compreende a atividade de hospedagem em casas particulares para as formas de turismo de habitação, turismo rural, agroturismo e turismo de aldeia, devido ao aluguer de bicicletas, de pranchas de Paddle e de canoas, a empresa irá necessitar do CAE 77210 que compreende o aluguer deste tipo de equipamentos e do CAE 93293 para a organização de atividades de animação turística

Para a realização do presente projeto será necessário a negociação de condições de financiamento. O projeto será financiado por capitais próprios e através de empréstimo bancário, neste caso recorrendo à Linha de Crédito Capitalizar Turismo que permite aceder a financiamento em condições vantajosas e destina-se a apoiar investimentos na criação ou na requalificação de empreendimentos e estabelecimentos com interesse turístico em todo o território nacional.

Será realizado um seguro multirrisco adaptado à atividade em causa que prevê cobertura desde incêndio, tempestades, furto ou roubo e também de responsabilidade civil de exploração, do proprietário ou do ocupante.

O alinhamento da estratégia da organização com a estratégia de recursos humanos tem que ser coerente, garantindo que é mantido o nível de qualidade ambicionado. A gestão da “Eco vila Casa d’Aire” ficará a cargo de dois dos promotores do projeto, sendo que a Aldina Costa ficará responsável pela Direção e pela Gestão de Fornecedores e o André Cordeiro responsável pela Gestão de Clientes. Conforme referido anteriormente, os serviços que existem em outsourcing e com interação direta com o cliente necessitam de cumprir com as políticas e valores definidos pela organização.

Caso o atual plano de negócios se torne inviável, será necessário recorrer a uma estratégia que minimize as perdas que podem decorrer dessa situação. Algumas das medidas a tomar são de simples resolução, como a venda dos equipamentos desportivos. No caso dos contractos de prestação de serviços de limpeza, manutenção e de atividades desportivas, devem ter uma duração anual, o que permite renegociar as condições e adaptar ao volume do negócio existente, e no caso da necessidade de cessar o contracto ter um impacto reduzido. Relativamente ao maior investimento que será realizado no imóvel, caso os três promotores não tenham condições de manter os compromissos junto dos financiadores, devem optar pela venda do imóvel.

6 – Avaliação Financeira e Conclusões

A avaliação financeira irá permitir concluir se o presente projeto terá viabilidade económico-financeira. Foram efetuadas previsões por um período de 10 anos com data de início em janeiro de 2022 para o investimento e 2023 para vendas. Foram estipuladas pressupostos para obter previsões de vendas e de custos e utilizada a ferramenta que o IAPMEI disponibiliza para Planos de Negócio.

6.1 – Pressupostos

6.1.1 – Política de Investimentos

O presente projeto tem por base a reabilitação completa da habitação existente com o objetivo de a modernizar e tornar adaptada aos dias de hoje. Conforme referido anteriormente, a habitação será dotada de um kit de produção de energia com painéis solares e baterias para armazenamento da energia não consumida e de um sistema de filtragem por osmose inversa que permite tornar potável a água reaproveitada das chuvas. O investimento em obras e nestes equipamentos será de 78.427 €. Será também necessário prever o investimento em mobiliário e em comodidades para os quartos, para a sala, cozinha e para os espaços exteriores, incluindo o espaço de recreio infantil. Está previsto um investimento de 10.053 € para estes materiais. Nos materiais desportivos que vão ser alugados pela empresa está previsto um investimento de 4721 €, e em equipamentos tecnológicos para funcionamento da empresa e para integração na casa foram previstos 1679 €. O investimento na página Web da empresa será de 1200 €. O regime de das depreciações e amortizações para efeitos do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas foi estabelecido com base no Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro.

6.1.2 – Previsão de Vendas

Com base em dados divulgados pelo INE, a taxa líquida de ocupação por cama nos espaços de turismo no espaço rural e de habitação em Portugal foi de 24,1% em 2019, e de 20,4 % para região centro. No mesmo ano, a taxa de ocupação na zona de Porto de Mós foi de 30,3%, um decréscimo relativamente aos anos de 2018 e 2017 onde as taxas tinham sido de 43,2% e 49,1% respetivamente. É possível verificar que a zona de Porto de Mós apresenta uma procura superior para unidades TER relativamente à média nacional, e com base nestes elementos foi estimado uma taxa de ocupação de 40% para o primeiro ano de atividade, 50% para o segundo ano, 60% para o terceiro ano e de +5% absolutos em cada um dos anos seguintes. A distribuição de reservas pelas diferentes plataformas é expectável que seja 65% pelo Booking, 30% pelo Airbnb e 5% diretamente com a “Eco vila Casa d’Aire”. Nos restantes

serviços apresentados pela empresa prevê-se os seguintes índices de captação em função da ocupação:

Quadro 6.1 – Índices de Captação dos serviços fornecidos

Atividade	Índice de captação
BTT x 2	60%
Paddle	20%
Kayac	20%
Training Camp Downhill	5%
Voo Parapente	20%
Rappel e Escalada x 2	20%

Considerando os pressupostos indicados anteriormente a previsão de receitas para os 10 anos são as seguintes:

Quadro 6.2 – Previsão de Vendas (Valores em euros)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Diária	36500	46081	55850	61108	66465	71923	77487	83154	88923	94806
Aluguer Bicicletas	3504	4380	5256	5694	6132	6569	7008	7446	7883	8322
Aluguer Paddle	438	548	657	712	766	821	876	931	985	1040
Aluguer Kayac	438	548	657	712	766	821	876	931	985	1040
Training Camp Downhill	730	913	1095	1186	1278	1369	1460	1551	1643	1734
Voo em Parapente	2190	2738	3285	3559	3833	4106	4380	4654	4928	5201
Rappel e Escalada	1460	1825	2190	2373	2555	2738	2920	3103	3285	3468
Total	45260	57031	68990	75342	81794	88347	95006	101768	108632	115611
Iva Diária	2190	2765	3351	3666	3988	4315	4649	4989	5335	5688
Iva Serviços	2015	2519	3022	3274	3526	3777	4029	4281	4533	4785

6.1.3 - Previsão de Gastos

A “Eco vila Casa d’Aire” funcionará como fornecedor de serviços e com parcerias em outsourcing, não tendo por isso motivo custos com matérias vendidas e consumidas. No que diz respeito aos fornecedores de clientes, a plataforma Booking apresenta uma comissão de 15% e a plataforma Airbnb de 3%. O custo de limpeza representará 10% do valor da diária nos primeiros 5 anos e de 7,5% nos seguintes. O custo das *amenities* está incluído no serviço de limpeza. As atividades radicais têm um custo de 50% do valor de venda. Devido ao benefício dos sistemas instalados, os custos de eletricidade foram estimados em 50% do consumo médio nacional dos clientes com potência contratada de 3,45 kVA (23,70 €) e na tarifa mínima nos custos de água e saneamento (11,60 €). Os custos com os serviços de comunicações estão estimados em 44,90 €/mês e o software de gestão em 18 €/mês. O custo da entrega de pão é de 1 € por cada entrega. Foram estimados custos de manutenção de 300 € anuais e

com o seguro multirrisco de 300€. Os custos de marketing estão de acordo com a tabela apresentada anteriormente.

Considerando os pressupostos indicados anteriormente a previsão de custos com fornecedores para os primeiros 10 anos são as seguintes:

Quadro 6.3 – Previsão de Gastos (Valores em euros)

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Booking & Airbnb	3887	4908	5948	6508	7079	7660	8252	8856	9470	10097
Limpeza	3650	4608	5585	6111	6647	5394	5812	6237	6669	7110
Eletricidade	144	145	147	148	149	151	152	154	156	157
Água	141	142	143	145	146	148	149	151	152	154
Comunicações	544	550	555	561	566	572	578	583	589	595
Software Gestão	218	220	223	225	227	229	232	234	236	239
Marketing	1295	4895	1295	1308	1321	1334	1348	1361	1375	1388
Atividades Radicais	2190	2738	3285	3559	3832	4106	4380	4654	4927	5201
Manutenção	303	306	309	312	315	318	322	325	328	331
Seguros	303	306	309	312	315	318	322	325	328	331
Entrega Pão	146	183	219	237	255	274	292	310	328	347
Total	12821	19000	18018	19425	20854	20505	21838	23189	24559	25951

6.1.4 – Gastos com pessoal

A empresa contará com 2 funcionários conforme estrutura apresentada anteriormente. O vencimento é igual para os 2 funcionários, também eles os promotores da empresa, num valor mensal de 800 €. O subsídio de alimentação é de 4,77 € por dia e está definido um aumento anual de 1% no vencimento e um gasto em formação de 500€ anuais. Os custos com seguros de acidentes de trabalho são de 1% do valor do vencimento e de 23,75% com TSU.

6.1.5 – Financiamento

A empresa irá recorrer a financiamento bancário ao abrigo da qualificação da oferta turismo 2021. Este financiamento pode ir até ao limite de 75% do montante investido repartido em 60% pela instituição de crédito e em 40% pelo turismo de Portugal. A taxa de juro anual considerada é de 3,5%. O período de reembolso será de 8 anos com 2 anos de carência de juros.

6.1.6 – Informações adicionais

A taxa de IRC é de 21%, a derrama municipal do concelho de Porto de Mós 1,3%, os prazos médios de recebimentos imediatos e os prazos médios de pagamentos a 30 dias. Considerou-se a taxa de juro dos ativos sem risco em 0,48% que corresponde ao valor das yield das obrigações do tesouro a 10 anos de Portugal a 29 Outubro 2021. Foi considerado um prémio de risco de mercado de 6% e o beta do sector da hotelaria na europa de 1,18 segundo a página do professor Damodaran.

6.2 – Análise de resultados

A análise de resultados foi auxiliada pela ferramenta disponibilizada pelo IAPMEI para avaliação de projetos.

Considerado a atividade de hotelaria, em que o recebimento de clientes é feito no momento, e considerando um prazo médio de pagamentos a 30 dias, as necessidades de fundo de maneiio, à exceção do ano 2022 em que não existem vendas, são negativas, o que significa um excedente financeiro do ciclo de exploração. A rubrica de inventários não inclui qualquer valor uma vez que a empresa comercializa apenas serviços.

Quadro 6.4 – Investimento em Fundo de Maneio Necessário

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Necessidades Fundo Maneio	675										
Clientes											
Inventários											
EOEP	675										
Recursos Fundo Maneio	0	2359	2936	3193	3416	3641	3788	4013	4239	4469	4701
Fornecedores		1262	1884	1772	1910	2051	2010	2141	2273	2408	2545
EOEP		1098	1052	1421	1506	1590	1779	1872	1966	2061	2156
Fundo de maneiio	675	-2359	-2936	-3193	-3416	-3641	-3788	-4013	-4239	-4469	-4701
Variação Fundo de Maneio	675	-3035	-577	-257	-223	-225	-147	-224	-227	-229	-232

Pela análise da demonstração de resultados previsional, é possível verificar que a atividade apresenta sempre um resultado operacional positivo, mas nos dois primeiros anos de atividade o resultado líquido é negativo. Como resultado do crescimento das vendas e da diluição dos custos fixos mensais, a atividade gera um resultado líquido positivo a partir do terceiro ano atingido o valor de 40256 € no último ano da análise.

Quadro 6.5 – Demonstração de Resultados Previsional

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	45260	57031	68990	75342	81794	88347	95006	101768	108632	115611
FSE	12821	19000	18018	19425	20854	20505	21838	23189	24559	25951
Gastos com pessoal	31032	31314	31599	31887	32178	32472	32768	33068	33370	33676
EBITDA	1407	6717	19373	24030	28763	35370	40401	45511	50702	55984
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
EBIT	-5957	-647	12259	17649	23563	30170	35200	40310	46781	52062
Juros e gastos similares suportados	2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
EBT	-7983	-2673	10233	15877	22043	28904	34187	39551	46275	51809
IRC			2282	3541	4916	6446	7624	6444	10319	11553
Resultado Líquido	-7983	-2673	7951	12336	17128	22458	26564	33107	35955	40256

Através do cálculo dos *Cash-flow* do projeto, é possível verificar que são alcançados valores positivos logo no segundo ano de atividade e é atingido um valor positivo do *Cash-flow* acumulado no sétimo ano de atividade.

Quadro 6.6 – Mapa de Cash Flows Operacionais

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-4628	-503	9525	13713	18308	23442	27351	31321	36349	40452
Amortizações		7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
Provisões do exercício											
	0	2735	6861	16639	20094	23509	28642	32551	36522	40270	44374
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-675	3035	577	257	223	225	147	224	227	229	232
CASH FLOW de Exploração	-675	5770	7438	16897	20317	23734	28789	32775	36748	40499	44606
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-96080										
Free Cash-flow	-96755	5770	7438	16897	20317	23734	28789	32775	36748	40499	44606
CASH FLOW Acumulado	-96755	-90986	-83548	-66651	-46334	-22600	6189	38964	75713	116212	160818

O quadro em baixo representa o plano de financiamento da empresa, que devido ao elevado investimento inicial, é assegurado em parte pelos promotores do projeto e com recurso a um empréstimo bancário para o restante valor.

Quadro 6.7 – Plano Financiamento

Plano de Financiamento	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos		1407	6717	19373	24030	28763	35370	40401	45511	50702	55984
Capital Social (entrada de fundos)	5000										
Outros Instrumentos de capital	33432										
Empréstimos Obtidos	57648										
Desinvest. em FMN		3034	577	257	223	225	147	224	227	229	232
Total das Origens	96080	4441	7294	19630	24253	28988	35517	40625	45738	50932	56216
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	96080										
Inv. Fundo de Maneio	675										
Imposto sobre os Lucros					2282	3541	4916	6446	7624	6444	10319
Reembolso de Empréstimos				7206	7206	7206	7206	7206	7206	7206	7206
Encargos Financeiros		2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
Total das Aplicações	96755	2026	2026	9232	11261	12266	13388	14664	15589	14156	17778
Saldo de Tesouraria Anual	-675	2415	5268	10399	12992	16723	22129	25961	30148	36775	38437
Saldo de Tesouraria Acumulado	-675	1740	7008	17407	30399	47121	69251	95211	125360	162135	200572

O seguinte quadro representa o Balanço previsional onde é verificado que a partir do sexto ano os resultados transitados são positivos.

Quadro 6.8 – Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ATIVO											
Ativo não corrente	96080	88717	81353	74239	67858	62658	57457	52257	47056	43135	39214
Ativos fixos tangíveis	94880	87917	80953	74239	67858	62658	57457	52257	47056	43135	39214
Ativos intangíveis	1200	800	400								
Ativo corrente	675	1740	7008	17407	30399	47121	69251	95212	125360	162135	200572
EOEP	675										
Caixa e depósitos bancários		1740	7008	17407	30399	47121	69251	95212	125360	162135	200572
TOTAL ATIVO	96755	90457	88361	91646	98257	109779	126708	147468	172416	205270	239786
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
Outros Instrumentos de capital	33432	33432	33432	33432	33432	33432	33432	33432	33432	33432	33432
Resultados Transitados			-7983	-10655	-2704	9633	26760	49218	75782	108889	144844
Resultado Líquido		-7983	-2673	7951	12336	17128	22458	26564	33107	35955	40256
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	38432	30449	27777	35728	48065	65192	87650	114214	147321	183276	223532
PASSIVO											
Passivo não corrente	57648	57648	57648	50442	43236	36030	28824	21618	14412	7206	
Financiamentos obtidos (MLP)	57648	57648	57648	50442	43236	36030	28824	21618	14412	7206	
Passivo corrente		2359	2936	5475	6957	8557	10234	11637	10683	14788	16254
Fornecedores		1262	1884	1772	1910	2051	2010	2141	2273	2408	2545
EOEP		1098	1052	3703	5046	6506	8224	9496	8410	12380	13709
Financiamentos obtidos		675									
TOTAL PASSIVO	58323	60007	60584	55917	50193	44587	39058	33255	25095	21994	16254
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	96755	90457	88361	91646	98257	109779	126708	147469	172416	205270	239786

Quadro 6.9 – Indicadores Económico-financeiros

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
R.L.V.		-17,64%	-4,69%	11,53%	16,37%	20,94%	25,42%	27,96%	32,53%	33,10%	34,82%
R.C.P.	0,00%	-26,22%	-9,62%	22,26%	25,67%	26,27%	25,62%	23,26%	22,47%	19,62%	18,01%
A.F.	39,72%	33,66%	31,44%	38,99%	48,92%	59,38%	69,17%	77,45%	85,44%	89,29%	93,22%
L.G.	1,00	0,74	2,39	3,18	4,37	5,51	6,77	8,18	11,73	10,96	12,34

O quadro anterior avalia económica e financeiramente a empresa com recurso aos indicadores da rentabilidade líquida das vendas, da rentabilidade dos capitais próprios, da autonomia financeira e da liquidez geral. No caso da rentabilidade líquida das vendas, é possível verificar que é crescente ao longo dos anos em análise e no ano de 2032 a empresa transforma 34,82% das suas vendas em lucro. À exceção dos dois primeiros anos de atividade em que o resultado líquido é negativo, a empresa apresenta um retorno dos capitais próprios sempre superior à taxa de remuneração dos ativos sem risco, com um valor médio de 22,9% entre 2025 a 2032. Através da análise da autonomia financeira verificamos que a empresa reduz o seu financiamento com recurso a capitais alheios ao longo do projeto e em 2032 93,22% do ativo é financiado por capitais próprios. Com a análise do indicador de liquidez geral, verificamos que a partir de 2024 a empresa apresenta valores bastante satisfatórios

neste indicador, representando a capacidade da empresa em fazer face às suas obrigações de curto prazo.

Os dois quadros apresentados de seguida avaliam o projeto na perspetiva do investidor e na perspetiva do projeto. É possível concluir que a Eco vila Casa d’Aire é viável tanto na perspetiva do projeto como na perspetiva do investidor uma vez que apresentam um Valor Atual Líquido positivo de 29742€, e de 121237€ respetivamente. Na perspetiva do projeto o período de retorno do investimento é de 8 anos e de 4 anos na perspetiva do investidor. A Taxa Interna de Rendibilidade é positiva e tem um valor de 15% na perspetiva do projeto e de 30% na perspetiva do investidor.

Quadro 6.10 – Avaliação na Perspetiva do Projeto

Na perspetiva do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to the Firm	-96755	5770	7438	16897	20317	23734	28789	32775	36748	40499	11616
WACC	7,96%	7,28%	7,01%	8,19%	9,67%	11,23%	12,66%	13,83%	14,76%	15,43%	15,43%
Fator de atualização	1,000	1,073	1,148	1,242	1,362	1,515	1,707	1,943	2,230	2,574	
Fluxos atualizados	-96755	5378	6479	13603	14915	15664	16865	16867	16480	15734	4513
Fluxos atualizados acumulados	-96755	-91377	-84898	-71295	-56380	-40716	-23852	-6984	9496	25230	29742
VAL	29742										
TIR	15%										
PRI	8 anos										

Quadro 6.11 – Avaliação na Perspetiva do Investidor

Na perspetiva do Investidor	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow do Equity	-39107	3744	-1794	7665	11339	15009	27523	31763	35989	39993	107652
Taxa de juro de ativos sem risco	0,48%	0,48%	0,49%	0,49%	0,50%	0,50%	0,51%	0,49%	0,49%	0,50%	0,50%
Prémio de risco de mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Taxa de Atualização $R = R_f + B_u \cdot (R_m - R_f)$	7,56%	7,56%	7,57%	7,57%	7,58%	7,58%	7,58%	7,58%	7,58%	7,58%	7,59%
Fator atualização	1,000	1,076	1,157	1,245	1,339	1,441	1,550	1,667	1,794	1,930	
Fluxos atualizados	-39107	3480	-1550	6158	8468	10418	17758	19049	20062	20722	55780
Fluxos atualizados acumulados	-39107	35627	37177	31019	22552	12133	5625	24674	44735	65458	121237
VAL	121237										
TIR	30%										
PRI	4 anos										

6.3 - Análise de Sensibilidade

A Análise de Sensibilidade permite perceber o grau de variação dos resultados e dos indicadores de viabilidade do projeto face a alterações nas variáveis mais relevantes para a determinação da viabilidade, nomeadamente variações nos preços de venda, e as variações das quantidades. Com a alteração das variáveis mais importantes, a análise de sensibilidade permite traçar diversos cenários na análise de viabilidade do projeto e verificar a sua viabilidade. Foram elaborados quatro cenários e analisado o seu impacto nos indicadores VAL, TIR e PRI:

Cenário 1 - Redução de 15% no valor das vendas;

Cenário 2 - Redução de 10% no valor das vendas;

Cenário 3 – Aumento 20% comissões; Aumento custo atividade radicais para 75%; Não redução custos de limpeza;

Cenário 4 - Aumento de 5% no valor das vendas;

Quadro 6.12 – Avaliação na Perspetiva do Projeto - Análise Sensibilidade

Cenários	VAL	TIR	PRI
Cenário Base	29742	14,91%	8 anos
Redução 15% Vendas	-2594	7,75%	
Redução 10% Vendas	7871	10,22%	9 anos
Aumento FSE	15767	12,08%	9 anos
Aumento 5% Vendas	40833	17,14%	7 anos

É possível verificar que no cenário de redução de 15% das vendas, embora a taxa interna de rentabilidade seja positiva (+7,75%), não é possível recuperar o investimento nos dez anos de análise e o VAL é negativo (-2594€). Este cenário inviabiliza a aceitação do projeto. Nos outros dois cenários pessimistas, o negócio continua a ser viável, uma vez que apresenta valor atual líquido positivo de 7871€ e de 15767€ nos cenários de redução 10% vendas e no cenário de aumento dos FSE respetivamente. Em ambos os cenários, a recuperação do investimento é superior em um ano face ao cenário base. Com estes cenários, é possível também verificar que a variável custos de estrutura (excluindo recursos humanos) é pouco relevante, uma vez que as suas principais componentes estão indexadas ao volume de vendas. O Cenário ideal será que as variações nas vendas cresçam acima do esperado, cenário ilustrado com o aumento de 5% das vendas, e assim obter um período de recuperação do investimento inferior e taxas de rentabilidade superiores, neste caso de 17,14% face aos 14,91% do cenário base.

6.4 – Conclusões

O principal objetivo do projeto desenvolvido é analisar a viabilidade económica de uma nova unidade de Turismo Rural a construir na região de Porto de Mós, mas especificamente na localidade de Mendiga. É possível verificar que o projeto permite recuperar o investimento realizado, cobrir a remuneração mínima exigida e ainda gerar um excedente de 29.742 EUR, o que comprova a viabilidade do projeto. Analisados também os cenários pessimistas, como é expectável, a empresa depende sobretudo das vendas que resultam da taxa de ocupação. Conforme parte das conclusões da revisão bibliográfica, o desenvolvimento e implementação de um bom plano de marketing será a alavanca essencial para obter taxas de ocupação acima do mercado, reduzir a sazonalidade, obter clientes satisfeitos e maximizar lucros e este tem que ser um dos principais focos da empresa.

7 - Referências Bibliográficas

- Almeida-García, F., Peláez-Fernández, M. Á., Balbuena-Vázquez, A., & Cortés-Macias, R. (2016). Residents' perceptions of tourism development in Benalmádena (Spain). *Tourism Management*, 54, 259–274. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.007>
- Bernardo, E. (2013). Uma introdução ao Turismo - conceitos, classificações e tipologias. In CIES-IUL (Vol. 164). <http://hdl.handle.net/10071/9851>
- Dobrica, Z. J. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276–282. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1313203>
- Eusébio, C., Kastenholz, E., & Breda, Z. (2014). Tourism and sustainable development of rural destinations: a stakeholders's view. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 36. <http://cms.ua.pt/orte/>
- Fernández-Hernández, C., León, C. J., Aranã, J. E., & Díaz-Pérez, F. (2016). Market segmentation, activities and environmental behaviour in rural tourism. *Tourism Economics*, 22(5), 1033–1054. <https://doi.org/10.5367/te.2015.0476>
- Gračan, D., Professor, A., Zadel, Z., Assistant, msc, & Birin, A. (2010). Strategic Management of Sustainable Development in Rural Tourism. International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo.
- Guaita Martínez, J. M., Martín Martín, J. M., Salinas Fernández, J. A., & Mogorrón-Guerrero, H. (2019). An analysis of the stability of rural tourism as a desired condition for sustainable tourism. *Journal of Business Research*, 100, 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.033>
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044–1060. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>
- Higgins-Desbiolles, F. (2018). Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more? *Tourism Management Perspectives*, 25, 157–160. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.017>
- Kastenholz, E., Eusébio, C., & Carneiro, M. J. (2018). Segmenting the rural tourist market by sustainable travel behaviour: Insights from village visitors in Portugal. *Journal of Destination Marketing and Management*, 10, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.09.001>
- King, J. (2002). Destination marketing organisations - Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), 105–108.
- Lane, B., & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: the evolution of practice and research approaches – towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1083997>
- Leask, A., Allan, Fyall, & Barrons, P. (2014). Generation Y: An Agenda for Future Visitor Attraction Research. *The International Journal of Tourism Research*, 16(5), 462–471. <https://doi.org/10.1002/jtr>
- Liping, A. C., Jingrong, (Jack) Liu, & Zhuowei, H. (2008). Identifying rural tourism markets: A practical tool. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 17(3–4), 418–434. <https://doi.org/10.1080/10507050801985153>

- Lu, J., & Nepal, S. K. (2009). Sustainable tourism research: An analysis of papers published in the Journal of Sustainable Tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 17, Issue 1, pp. 5–16). <https://doi.org/10.1080/09669580802582480>
- Maria-Irina, A. (2017). Ecotourism , agro-tourism and rural tourism in the European Union. *Cactus Tourism Journal*, 15(2), 6–14.
- Martín, J. M. M., Fernández, J. A. S., Martín, J. A. R., & de Dios Jiménez Aguilera, J. (2017). Assessment of the tourism's potential as a sustainable development instrument in terms of annual stability: Application to Spanish rural destinations in process of consolidation. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10). <https://doi.org/10.3390/su9101692>
- Mihailović, B., & Moric, I. (2012). The role of marketing philosophy in rural tourism development. *Tourism and Hospitality Management*, 18(2), 267–279.
- Mihelj, V. (2010). NEW TOURIST PRODUCTS FOR NEW TOURISTS' EXPECTATIONS. Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. Tourism & Hospitality Industry, 1075–1085. <http://0-search.proquest.com.fama.us.es/abicomplete/docview/763422304/fulltextPDF/AB217D23CFD943E0PQ/6?accountid=14744>
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, 104–116.
- Monbiot, G. (2012, June 22). How “Sustainability” Became “Sustained Growth.” <https://www.monbiot.com/2012/06/22/how-sustainability-became-sustained-growth/>
- Muresan, I. C., Oroian, C. F., Harun, R., Arion, F. H., Porutiu, A., Chiciudean, G. O., Todea, A., & Lile, R. (2016). Local residents' attitude toward sustainable rural tourism development. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su8010100>
- Pan, S. Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K. J., Pei, S. L., & Chiang, P. C. (2018). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. In *Science of the Total Environment* (Vol. 635, pp. 452–469). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2018.04.134>
- Pato, L., & Kastenholz, E. (2017). Marketing of rural tourism – a study based on rural tourism lodgings in Portugal. *Journal of Place Management and Development*, 10(2), 121–139. <https://doi.org/10.1108/JPM-06-2016-0037>
- Peeters, P., & Dubois, G. (2010). Tourism travel under climate change mitigation constraints. *Journal of Transport Geography*, 18(3), 447–457. <https://doi.org/10.1016/J.JTRANGE.2009.09.003>
- Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M. Á. (2012). Marketing practices in the Spanish rural tourism sector and their contribution to business outcomes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(7–8), 503–521. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.617787>
- Santos, M. C., Veiga, C., & Águas, P. (2016). Tourism services: facing the challenge of new tourist profiles. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(6), 654–669. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2016-0048>
- Sotiriadis, M. D. (2017). Sharing tourism experiences in social media. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 179–225. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0300>
- travelbi by Turismo de Portugal. (2020). turismo-em-numeros-2019. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>

UNWTO. (2017). International recommendations for tourism statistics 2008. United Nations.

Villanueva-álvaro, J. J., Mondéjar-Jiménez, J., & Sáez-Martínez, F. J. (2017). Rural tourism: Development, management and sustainability in rural establishments. *Sustainability (Switzerland)*, 9(5). <https://doi.org/10.3390/su9050818>

Publicações:

Associação de Hotéis Rurais de Portugal. (2015). Análise Estratégica do Posicionamento dos Hotéis Rurais, Incluindo a Criação de um Perfil de Hotel Rural. www.hoteisturaisdeportugal.com

Banco Central Europeu. (2021a). Relatório Anual 2020. <https://doi.org/10.2866/759692>

Banco Central Europeu. (2021b). Projeções macroeconómicas para a área do euro elaboradas por especialistas do BCE. <https://sdw.ecb.europa.eu/browseSelection.do?node=5275746>.

Banco de Portugal. (2021). Boletim Económico 2021. www.bportugal.pt

Booking.com. (2020). Booking.com reveals its Predictions for the Future of Travel. <https://partner.booking.com>

Direcção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2012). Estudo Sobre a Internacionalização do Turismo no Meio Rural.

European Travel Commission. (2021). Monitoring Sentiment for Domestic and intra-European Travel - Wave 6. , www.etc-corporate.org

Instituto Nacional de Estatística. (2020). Estatísticas do Turismo - 2020. www.ine.pt

Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*.

Neves, A. O., Soares, C., Pereira, C., Honório, F., Ferrão, F., Lourenço, F., Costa, I., & Rodrigues, I. (2008). Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal.

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). Métodos de Investigação - Da interrogação à Descoberta Científica. *Vida Económica - Editorial, SA*. www.vidaeconomica.pt.

Turismo de Portugal. (2017). Estratégia Turismo 2027. https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Mercados_Estatisticas/Paginas/default.aspx

Turismo de Portugal. (2020a). Turismo em Portugal e NUTS II - 2019. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>

Turismo de Portugal. (2020b). turismo-em-numeros-2019. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/>

Turismo de Portugal. (2021). PLANO TURISMO + SUSTENTÁVEL 20-23. <http://business.turismodeportugal.pt/pt/crescer/sustentabilidade/Paginas/plano-sustentabilidade-turismo-2020-2023.aspx>

8 – Anexos

Quadro 8.1 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 1

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	38471	48477	58642	64041	69525	75095	80755	86503	92337	98269
FSE	11340	17134	15762	16963	18182	17890	19027	20181	21350	22538
Gastos com pessoal	31032	31314	31599	31887	32178	32472	32768	33068	33370	33676
EBITDA	-3901	28	11280	15191	19166	24733	28960	33254	37617	42055
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
EBIT	-11265	-7336	4166	8810	13965	19533	23760	28054	33695	38134
Juros e gastos similares suportados	2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
EBT	-13291	-9362	2140	7038	12446	18267	22747	27294	33189	37881
IRC			477	1569	2775	4073	5073	1035	7401	8447
Resultado Líquido	-13291	-9362	1663	5468	9671	14193	17674	26259	25788	29433

Quadro 8.2 – Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 1

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-8753	-5700	3237	6845	10851	15177	18461	21798	26181	29630
Amortizações		7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
Provisões do exercício											
	0	-1389	1664	10351	13226	16051	20377	23662	26998	30103	33551
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-675	2796	515	195	191	193	126	192	194	196	198
CASH FLOW de Exploração	-675	1407	2179	10546	13417	16244	20504	23854	27192	30299	33750
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-96080										
Free Cash-flow	-96755	1407	2179	10546	13417	16244	20504	23854	27192	30299	33750
CASH FLOW Acumulado	-96755	-95348	-93169	-82622	-69205	-52961	-32457	-8604	18588	48887	82637

Quadro 8.3 – Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 1

Na perspetiva do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to the Firm	-96755	1407	2179	10546	13417	16244	20504	23854	27192	30299	13344
WACC	7,96%	6,55%	5,37%	5,97%	7,29%	8,99%	10,89%	12,61%	14,12%	15,16%	15,16%
Fator de atualização	1,000	1,066	1,123	1,190	1,276	1,391	1,543	1,737	1,983	2,283	
Fluxos atualizados	-96755	1321	1941	8865	10511	11676	13290	13729	13714	13269	5844
Fluxos atualizados acumulados	-96755	-95434	-93493	-84628	-74117	-62441	-49151	-35421	-21707	-8438	-2594
VAL	-2594										
TIR	7,75%										
PRI											

Quadro 8.4 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 2

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	40734	51328	62091	67808	73615	79512	85506	91591	97769	104050
FSE	11833	17756	16514	17784	19072	18761	19964	21183	22420	23675
Gastos com pessoal	31032	31314	31599	31887	32178	32472	32768	33068	33370	33676
EBITDA	-2132	2257	13978	18137	22365	28279	32774	37340	41979	46698
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
EBIT	-9495	-5106	6864	11757	17164	23078	27573	32139	38057	42777
Juros e gastos similares suportados	2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
EBT	-11521	-7132	4838	9984	15645	21812	26560	31380	37551	42524
IRC			1079	2226	3489	4864	5923	2838	8374	9483
Resultado Líquido	-11521	-7132	3759	7758	12156	16948	20637	28542	29177	33041

Quadro 8.5 – Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 2

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-7378	-3968	5333	9135	13337	17932	21424	24972	29570	33238
Amortizações		7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
Provisões do exercício											
	0	-14	3396	12447	15515	18537	23132	26625	30173	33492	37159
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-675	2876	536	216	201	204	133	203	205	207	210
CASH FLOW de Exploração	-675	2862	3932	12663	15717	18741	23265	26828	30378	33699	37369
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-96080										
Free Cash-flow	-96755	2862	3932	12663	15717	18741	23265	26828	30378	33699	37369
CASH FLOW Acumulado	-96755	-93894	-89962	-77298	-61582	-42841	-19575	7252	37630	71329	108697

Quadro 8.6 – Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 2

Na perspetiva do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to the Firm	-96755	2862	3932	12663	15717	18741	23265	26828	30378	33699	12602
WACC	7,96%	6,82%	6,04%	6,92%	8,27%	9,94%	11,66%	13,15%	14,40%	15,28%	15,28%
Fator de atualização	1,000	1,068	1,133	1,211	1,311	1,442	1,610	1,821	2,084	2,402	
Fluxos atualizados	-96755	2679	3471	10456	11986	13000	14452	14728	14579	14029	5246
Fluxos atualizados acumulados	-96755	-94076	-90605	-80150	-68164	-55164	-40711	-25983	-11405	2624	7871
VAL	7871										
TIR	10,22%										
PRI	9 anos										

Quadro 8.7 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 3

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	45260	57031	68990	75342	81794	88347	95006	101768	108632	115611
FSE	14693	21350	20850	22506	24185	25888	27615	29366	31140	32941
Gastos com pessoal	31032	31314	31599	31887	32178	32472	32768	33068	33370	33676
EBITDA	-465	4367	16541	20949	25431	29987	34623	39334	44122	48994
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
EBIT	-7829	-2997	9427	14568	20231	24787	29423	34134	40200	45072
Juros e gastos similares suportados	2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
EBT	-9855	-5023	7401	12796	18711	23521	28410	33374	39694	44819
IRC			1651	2853	4173	5245	6335	4125	8852	9995
Resultado Líquido	-9855	-5023	5751	9942	14539	18276	22075	29249	30842	34824

Quadro 8.8 – Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 3

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-6083	-2329	7325	11320	15719	19259	22862	26522	31236	35021
Amortizações		7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
Provisões do exercício											
	0	1281	5035	14439	17700	20920	24460	28062	31722	35157	38942
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-675	3161	609	289	239	242	245	247	250	253	256
CASH FLOW de Exploração	-675	4441	5644	14728	17940	21162	24704	28309	31972	35410	39198
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-96080										
Free Cash-flow	-96755	4441	5644	14728	17940	21162	24704	28309	31972	35410	39198
CASH FLOW Acumulado	-96755	-92314	-86671	-71942	-54003	-32841	-8137	20172	52145	87554	126752

Quadro 8.9 – Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 3

Na perspetiva do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to the Firm	-96755	4441	5644	14728	17940	21162	24704	28309	31972	35410	11878
WACC	7,96%	7,09%	6,55%	7,57%	9,00%	10,63%	12,16%	13,47%	14,55%	15,34%	15,34%
Fator de atualização	1,000	1,071	1,141	1,227	1,338	1,480	1,660	1,884	2,158	2,489	
Fluxos atualizados	-96755	4147	4946	11999	13408	14296	14881	15028	14817	14227	4772
Fluxos atualizados acumulados	-96755	-	-	-	-	-47959	-33078	-18050	-3233	10994	15767
VAL	15767										
TIR	12,08%										
PRI	9 anos										

Quadro 8.10 - Demonstração de Resultados Previsional Cenário 4

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	47523	59883	72440	79110	85884	92764	99757	106856	114064	121391
FSE	13314	19622	18770	20246	21744	21376	22774	24192	25629	27089
Gastos com pessoal	31032	31314	31599	31887	32178	32472	32768	33068	33370	33676
EBITDA	3176	8947	22071	26976	31962	38916	44214	49596	55064	60626
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
EBIT	-4187	1583	14957	20596	26762	33715	39014	44396	51143	56705
Juros e gastos similares suportados	2026	2026	2026	1773	1519	1266	1013	760	506	253
EBT	-6213	-443	12931	18823	25242	32449	38001	43636	50636	56452
IRC			2884	4198	5629	7236	8474	8247	11292	12589
Resultado Líquido	-6213	-443	10048	14626	19613	25213	29527	35389	39344	43863

Quadro 8.11 – Mapa de Cash Flows Operacionais Cenário 4

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		-3254	1230	11622	16003	20794	26197	30314	34496	39738	44060
Amortizações		7364	7364	7114	6381	5200	5200	5200	5200	3921	3921
Provisões do exercício											
	0	4110	8594	18735	22384	25994	31397	35514	39696	43659	47981
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	-675	3114	597	278	234	236	154	235	238	240	243
CASH FLOW de Exploração	-675	7224	9191	19013	22617	26230	31551	35749	39934	43900	48224
Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	-96080										
Free Cash-flow	-96755	7224	9191	19013	22617	26230	31551	35749	39934	43900	48224
CASH FLOW Acumulado	-96755	-89532	-80341	-61328	-38710	-12480	19071	54821	94754	138654	186878

Quadro 8.12 – Avaliação na Perspetiva do Projeto Cenário 4

Na perspetiva do Projeto	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Free Cash Flow to the Firm	-96755	7224	9191	19013	22617	26230	31551	35749	39934	43900	11255
WACC	7,96%	7,45%	7,41%	8,70%	10,20%	11,69%	13,01%	14,06%	14,88%	15,49%	15,49%
Fator de atualização	1,000	1,074	1,154	1,255	1,383	1,544	1,745	1,990	2,286	2,640	
Fluxos atualizados	-96755	6723	7963	15155	16359	16988	18082	17963	17466	16626	4263
Fluxos atualizados acumulados	-96755	90032	82069	66914	-50555	-33567	-15485	2478	19944	36571	40833
VAL	40833										
TIR	17,14%										
PRI	7 anos										