

**O EMPREENDEDORISMO NUM CONTEXTO DE CRISE ECONÓMICO-
FINANCEIRA:
PLANO DE NEGÓCIOS
ALDEAMENTO TURÍSTICO COM AS CARACTERÍSTICAS DE TURISMO DE
NATUREZA E RESIDÊNCIAS ASSISTIDAS**

PAULO MARTINS BARREIROS

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor António Rui Carvalho Moreira de Carvalho, Professor Associado ISG

Co-Orientador:

Professor Mestre Rui Ferreira, Professor. Auxiliar, ISCTE-UTL, Departamento de Finanças

Abril 2013

Resumo

Encontramo-nos numa realidade cada vez mais globalizada, onde as fronteiras assumem em cada momento, um novo significado. É neste contexto actual que, atendendo ao envelhecimento da população mundial, sobretudo a europeia, que Portugal, apresenta características competitivas de hospitalidade, apresentando-se como um destino que poderá desempenhar um papel primordial nesse mercado.

A presente dissertação pretende avaliar a viabilidade económico-financeira e a forma de implementação de um empreendimento turístico conjunto, assente em três vertentes - o turismo de natureza, o turismo residencial e o turismo sénior - tendo como objectivo a implementação de uma “aldeia turística” adaptada aos dias de hoje.

Com efeito, o aumento das tendências deste segmento de mercado, para o qual se perspectiva, para os próximos vinte anos, um crescimento acentuado, torna necessário diversificar a oferta que naturalmente terá de estar alinhada com a respectiva procura.

A execução do referido projecto assume características inovadoras, na medida em que assenta na promoção de parcerias com outros agentes económicos, locais e internacionais, tornando-se o trabalho prestado em prol do projecto, “moeda de troca” para aceder ao mesmo.

Esta estratégia empreendedora e inovadora, manifestamente assumida ao longo do projecto, promove sinergias e potencia as condições intrínsecas do mesmo, tais como a localização – a quarenta minutos de Lisboa - e as condições naturais da envolvente - trata-se de uma propriedade familiar com uma área de 300ha, onde a natureza ainda é mantida de forma intacta.

O que faz com que, o projecto necessite para o seu arranque de uma reconfiguração do modelo de negócio. Ancorado em pessoas reformadas mas ainda activas, pretendendo-se oferecer oportunidades a intervenientes por classes profissionais e geográficas, que permita difundir o conceito e optimizá-lo.

Palavras-chave: Ecoturismo, Parcerias, Empreendedorismo e Inovação, Residências Assistidas, Turismo de Natureza.

Classificação JEL: I19 – Saúde outros; M13 – Novas Empresas; *Startups*; Q00 – Agricultura e Recursos naturais; Ambiente e Ecologia; Geral.

Abstract

Nowadays, we live in an increasingly globalized reality where borders, once effective barriers, assume a new meaning. It is in this current context, given the aging of the world's population, especially in Europe, that Portugal, with unique hospitality features, presents itself as a destination that may play a primordial role in this market.

This dissertation aims to evaluate the economic and financial viability, and how to implement a touristic venture, focused on three main areas – eco tourism, residential tourism as well as senior tourism – with the purpose of implementing a “touristic village” adapted to today's reality. The increasing trends of this market segment, for which the outlook for the next 20 years is a sharp rise, makes it necessary to diversify the supply that naturally has to meet the demand.

The execution of this project introduces innovative characteristics as it is based on promoting partnerships, not only with other economic agents present in the area, but also through international partnerships, where the work done on behalf of the project would grant credit to access the services provided by this project, as we will explain later on.

This entrepreneurial strategy, clearly assumed throughout the project, seeks, above all, to promote synergies and leverage its intrinsic qualities, such as its location – forty minutes from Lisbon – and the natural conditions of the environment – it's a family owned property with a 300 hectares area, where nature has been kept intact.

What makes the project requires for your start of a reconfiguration of the business model. Anchored in retired people but still active, intending to provide opportunities for stakeholders to professional classes and geographical spread that allows the concept and optimize it.

Key-words: Ecotourism, Partnerships, Entrepreneurship and Innovation, Assisted living Residences, Nature Tourism.

JEL Classification: I19 – Health Other; M13 – New Business; New Firms, Startups; Q00 – Agricultural and Natural Resource Economics; Environmental and Ecological Economics; General.

Agradecimentos

O desenvolvimento deste projecto é resultado do enorme encorajamento, apoio, colaboração efectiva de várias pessoas, fruto de um conjunto de sinergias, que só desta forma tornou possível a sua conclusão.

Os meus agradecimentos para o meu Orientador, Professor António Rui Carvalho Moreira de Carvalho, primeiro por ter aceite este papel e, depois, por ter sido mais que um Orientador de dissertação, com o qual aprendi e continuo a aprender, dentro dos seus critérios de grande rigor e exigência, estimulando a minha autoconfiança e motivação ao longo do projecto. Pelos ensinamentos que me tem disponibilizado ao longo destes tempos e que estou certo que continuará, pela sempre presente ajuda, mostrando-me ferramentas e métodos para melhor estruturação e desenvolvimento. O meu profundo obrigado.

Uma palavra especial para o meu co-orientador Professor Rui Ferreira, pelo apoio constante ao longo da pós-graduação, assim como na elaboração da presente dissertação.

Gostaria de deixar uma referência especial aos meus pais e irmãos, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, tanto nos bons como nos menos bons, manifestando sempre o seu apoio incondicional e força para continuar.

Não menos importante, foi o papel da minha querida namorada, Catarina, por estar sempre presente, acreditando sempre nas minhas capacidades e ajudando-me a superar as dificuldades em todo o processo de elaboração do trabalho, como estou certo continuará para novos desafios.

A todos aqueles e por serem diversos não os vou enumerar, que, pelas mais diversas formas, contribuíram de forma directa ou indirecta para a minha formação e para ser a pessoa que sou hoje. O meu agradecimento.

Abreviaturas

A13	Auto-estrada (n.13) Marateca/Coimbra
BCE	Banco Central Europeu
BdP	Banco de Portugal
CE	Comunidade Europeia
EN	Estrada Nacional
FAQ	<i>Frequent ask question</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
HA	Hectare
IDE	Investimento directo estrangeiro
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPDT	Instituto Português de Turismo
LVT	Lisboa e Vale do Tejo
ME	Memorando de Entendimento
NAL	Novo aeroporto de Lisboa
NE	Nordeste (Ponto cardeal)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PDM	Plano director municipal
PEDTM	Plano Estratégico para o desenvolvimento do Turismo do Montijo
PENT 2013-2015	Plano Estratégico Nacional do turismo: horizonte 2013-2015
PESTEL	Análise PESTEL, sigla usada para descrever a análise de variáveis de contexto externo, factores como Politico-legais e fiscais (P) (L), Económicas e Demográficas (E), Sociais e culturais (S), Tecnológico (T)
PIB	Produto Interno Bruto
PIGS	Denominação conjunta dos países: Portugal, Irlanda e Grécia
PN	Plano de Negócios
RAN	Reserva agrícola nacional
REN	Reserva ecológica nacional
SE	Sudeste (ponto cardeal)
SW	Sudoeste (ponto cardeal)
TER	Turismo em espaço rural
TIR	Taxa Interna de Rentabilidade
TN	Turismo de Natureza 2010 – relatório estratégico do turismo
UE	União Europeia
UEM	União Económica e Monetária
VAL	Valor Actualizado Liquido

Sumário executivo

Num contexto marcadamente global e em que o cenário macroeconómico apresenta uma evolução desfavorável, no espaço europeu, ao qual Portugal não ficou imune. Assim, o presente estudo tem como objectivo aferir a viabilidade e o impacto económico-financeiro da implementação de um projecto turístico com características inovadoras na Herdade de São Julião, situada no concelho do Montijo, junto à vila de Canha.

Atendendo ao fenómeno do envelhecimento da população no continente europeu, e o facto do sector do turismo se afigurar como um sector estratégico para Portugal, o projecto em causa pretende representar uma oferta válida que sirva um mercado potencial relevante.

Neste sentido, a localização do conjunto turístico e as características da sua envolvente constituem, no âmbito do segmento de mercado que se pretende abordar, uma significativa mais-valia. Com efeito, a riqueza e singularidade das condições naturais da Herdade de São Julião, bem como a sua localização face a Lisboa, permitem desenvolver o projecto quer sob a perspectiva do turismo sénior, quer pela do turismo de natureza, estando pensada a execução de diversas infra-estruturas de acolhimento e lazer, a serem construídas de forma faseada ao longo do horizonte temporal previsto.

Esta dissertação, na qual se encontra inserido o Plano de Negócio (PN) pretende, assim, apresentar e fundamentar uma estratégia viável para a criação de um empreendimento turístico, com relevante enfoque na natureza, no qual se pretende criar uma “aldeia turística”, com diversas valências, nomeadamente de turismo sénior e de saúde.

Iniciando-se com uma revisão da literatura relevante, onde são abordadas as principais teorias de evolução empresarial, assim como alguns dos principais factores-chave no sucesso empresarial, nomeadamente, as características dos empreendedores, a cultura empresarial, as vantagens competitivas e a estratégia empresarial, passa-se, seguidamente, para a apresentação do projecto, em concreto nas suas várias valências. Por último será abordado o papel das parcerias estratégicas, como forma de potenciar a inserção num contexto global e obter competitividade.

São apresentados os vectores necessários para a criação do projecto, as fontes de vantagem competitiva, a clarificação das áreas de negócio, a estrutura organizacional e todo o investimento necessário para o desenvolvimento do mesmo.

Dado o contexto de crise económico-financeira e social que Portugal e a Europa, vivem, torna-se pertinente encontrar um modelo de desenvolvimento para o projecto que mitigue o valor do investimento inicial e os custos de operação.

Com abordagem dos aspectos acima descritos, e respectiva análise, permite-nos estabelecer os caminhos da viabilidade financeira do projecto, bem como o seu pendor manifestamente inovador no conceito de negócio.

Índice

Conteúdo	
Resumo.....	III
Abstract	IV
Agradecimentos.....	V
Abreviaturas	VI
Sumário executivo.....	VII
1. Introdução.....	XI
1.1 Motivação.....	XI
1.2 Objectivos.....	XIII
1.3 Estrutura do trabalho	XIV
2. Revisão da literatura.....	15
2.1 Empreendedorismo e inovação.....	16
2.2 Teorias sobre a evolução empresarial.....	22
2.3 Importância das parcerias	25
3. Apresentação do projecto	27
4. Análise de mercado	37
4.1 O mercado	37
4.2 O perfil do cliente.....	40
4.3 A concorrência.....	43
5. Análise da envolvente.....	46
5.1 Análise externa	47
5.2 Análise interna.....	50
5.3 Análise competitiva.....	51
6. Estratégia de desenvolvimento	54
6.1 Formulação estratégica.....	54
6.2 Uma (nova) estratégia de acordo com o contexto de crise.....	59
7. Definição de políticas de implementação.....	61
7.1 Serviços	61
7.2 Preço.....	61
7.3 Força de vendas	62
7.4 Comunicação	63
7.5 A organização	65
8. Requisitos para a implementação	66
8.1 A equipa.....	66
8.2 Estrutura e gestão da organização	67
9. Avaliação financeira.....	71
9.1 Plano de investimento	71

9.2 Pressupostos de exploração.....	72
10. Conclusões e sugestões para futuras investigações.....	78
11. Bibliografia.....	82
12. Anexos.....	86
Anexo 1 – Quadros do estudo de viabilidade económica	86
Anexo 2 – Quadros completos dos pressupostos	92
Anexo 3 – Quadros benchmarking do sector utilizados como suporte	96
Anexo 5 – Exemplo demonstrativo do Guia de Campo.....	108

Índice de Quadros

Quadro 1 - Principais Teorias sobre evolução empresarial	22
Quadro 2 - Projecção temporal da construção do empreendimento turístico na Herdade	34
Quadro 3 - Perfil do consumidor de Natureza <i>Soft e Hard</i>	41
Quadro 4 - Factores básicos e chave para o turismo de natureza <i>soft</i>	46
Quadro 5 - Análise PESTEL para o empreendimento	47
Quadro 6 - Análise dos 7S's de McKinsey	50
Quadro 7 - Análise SWOT dinâmica	53
Quadro 8 - Capacidades, Recursos e Competências do empreendimento.	57
Quadro 9- Factores críticos, vantagens competitivas, Goals e Objectivos (SMART).....	58
Quadro 10 - Constituição da equipa inicial de promotores.....	67
Quadro 11 – Total de investimentos para o empreendimento.....	72
Quadro 12 - Pressupostos utilizados (como preços, taxas de ocupação, etc.).....	74
Quadro 13 - Quadro resumo com as projecções de vendas.....	75

Índice de Gráficos

Gráfico 1– Evolução do volume de negócios e respectivo peso por infra-estrutura.....	77
--	----

1. Introdução

1.1 Motivação

Os países da União Europeia (UE), assim como os Estados Unidos da América (EUA), conjuntamente designados por países do Atlântico Norte, vivem uma crise económico-financeira conturbada, sem comparações com crises anteriores, nomeadamente com a Grande Depressão, como erradamente muitas vezes comparada. De facto, enquanto na Grande Depressão de 1929 a economia global decresceu quase 50%, entre 2007 e 2009, o PIB decresceu apenas 4,1% (Friedman, 2012).

A história do colapso financeiro de 2008, denominado de *sub-prime* centra-se muitas vezes nos EUA. No entanto, embora este tenha tido como epicentro este país em 2007, o mesmo originou uma sequência de eventos com danos mundiais, que vieram agravar as contas soberanas de alguns países europeus, com maior incidência na periferia do “velho continente”. O que a crise de 2008 fez em todo o mundo foi redefinir os limites de “fronteira” entre as empresas e o Estado, aumentando o poder do Estado e o poder dos políticos, reduzindo a autonomia do mercado e do poder da elite financeira (Friedman, 2012), face à falta de competitividade das empresas.

No entanto, vale recordar a forte desvalorização nesta fase dos bancos cotados em bolsa. Assim, por força deste cenário mundial, o nosso país foi confrontado com problemas tanto conjunturais como por outros específicos da nossa realidade, que já eram conhecidos mas cuja solução fora sendo progressivamente adiada. Esta crise, de teor financeiro, revelou (e até agravou) o modelo de crescimento português baseado no endividamento externo (Carvalho, 2011). Consequência disso, Portugal enfrenta hoje um período difícil da sua história económica, com repercussões graves na solvência das empresas e dos indivíduos, com resultados negativos para toda a sociedade.

É neste contexto em que a Europa e o mundo ocidental enfrentam novos desafios que surge a emergência de um novo paradigma. Na verdade, a influência crescente dos países emergentes do Índico, do Pacífico, e da América do Sul, nos mercados financeiros internacionais (que deriva da posição credora que detêm em activos financeiros externos), no comércio internacional (onde têm quotas de mercado crescentes) e nos principais mercados de mercadorias e matérias-primas, leva a uma reconfiguração geoestratégica das instituições internacionais, políticas e financeiras e das relações de poder em termos

económicos, em resultado do consumo potencial dos seus mercados internos (Carvalho, 2010).

O ambiente de incerteza e a ausência de uma solução concertada por parte da UE, que permita restaurar a confiança necessária nos agentes económicos e recolocar a Europa na rota do crescimento e do desenvolvimento económico, em nada tem contribuído para os equilíbrios macroeconómicos fundamentais do nosso país. Num contexto de forte integração dos mercados, os últimos dois anos foram muito influenciados pelo aumento do custo do capital e dificuldade de financiamento, não apenas do Estado Português, como também das instituições financeiras e conseqüentemente, das empresas e famílias.

Naturalmente, o futuro da nossa economia está dependente do aumento da respectiva competitividade, suportado, numa fase inicial, pelo memorando de entendimento (ME) assinado em Maio de 2011 com a *Troika*¹, com o objectivo de resgatar o nosso país de uma previsível bancarrota (BdP, 2012).

O facto de Portugal estar integrado numa união económica e monetária (UEM), assente num modelo económico que privilegiou o investimento no sector de bens não transaccionáveis, e de possuir um mercado interno insuficiente para alavancar a recuperação do país, determina que o equilíbrio das contas públicas e o aumento da competitividade das empresas portuguesas sejam factores críticos para o financiamento e crescimento da nossa economia (Bento, 2013).

Urge inverter o modelo económico do país, de modo a termos uma economia aberta ao exterior, e ao mesmo tempo focada nos recursos e factores produtivos nacionais, de modo a diminuir a dependência externa do nosso país. O crescimento económico e a capacidade de competir nos mercados globais são elementos fundamentais para diminuir os sucessivos défices e as necessidades de financiamento (Ribeiro *et al.*, 2012).

Em parte, a resposta ao desafio económico que o país enfrenta deverá passar pela iniciativa privada, tendo como objectivo a criação de emprego, exigindo uma mudança no padrão de actividades do país e da mentalidade dos seus cidadãos (e empresários em particular), no

¹ *Troika* – em termos políticos designa uma aliança de três entidades, que se reúnem num esforço único para a supervisão de uma entidade ou para completar uma missão, neste caso em particular, ajuda externa a Portugal, constituída pelas entidades, Fundo Monetário Internacional (FMI), Comissão Europeia (CE) e Banco Central Europeu (BCE).

sentido da procura de uma maior sintonia com a dinâmica do comércio internacional (Amaral, 2012).

É fundamental que o Governo, as empresas e a sociedade civil trabalhem no sentido de serem adoptados planos de acção para os diferentes sectores de actividade prioritários para o país, reforçando a competitividade estrutural da economia (BdP, 2010).

Num mercado global, altamente competitivo, a capacidade para inovar e estabelecer parcerias estratégicas de ganho mútuo revelaram-se factores determinantes para o sucesso empresarial (Carvalho, 2011).

O empreendedorismo acaba por ser uma forma particularmente ágil para aproveitar janelas de oportunidade, com respostas atempadas e alocação adequada de recursos, de forma a obter ganhos de competitividade (Esperança, 2012).

Exposto isto, temas como, “pensar em mercados de forma global para *startups*”, “parcerias estratégicas” assim como o “empreendedorismo”, a “internacionalização” e a “inovação”, devem ser encarados como um desígnio estratégico para a recuperação económica de Portugal.

Finalmente, o projecto encara os modelos em função do contexto de crise regional, e em particular em Portugal, oferecendo conceitos inovadores ao nível organizacional e comercial.

1.2 Objectivos

O presente projecto apresenta como objectivo geral, avaliar a sustentabilidade económico-financeira de um empreendimento turístico com as características de turismo de natureza, residencial assim como turismo sénior, na região da Estremadura dando enfoque à captação de investimento directo estrangeiro (IDE) e à promoção de parcerias estratégicas.

Associados ao objectivo geral foram estabelecidos objectivos secundários, como enquadrar o sector onde a empresa pretende operar; analisar a vantagem competitiva da empresa; as formas de cooperação; a abordagem que deve ser efectuada ao mercado; assim como a optimização da sua estrutura de investimentos, proveitos e custos face ao objectivo principal.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho inclui seis capítulos, os quais se apresentam em seguida:

No capítulo I é apresentada a introdução: onde se apresenta em linhas gerais a motivação deste trabalho, a introdução do tema, os seus objectivos assim como estrutura do documento;

O capítulo II, é constituído pela fundamentação teórica, onde se inclui a revisão da literatura dos temas principais, escolhidos para abordar e analisar o presente caso;

A apresentação do Negócio, onde se elabora uma sucinta descrição do espaço e o modelo de negócio a apresentar é elaborado no capítulo III;

Posteriormente no capítulo IV é efectuada a análise de mercado, a análise externa, interna e a respectiva análise competitiva;

O penúltimo capítulo V é dedicado à definição da estratégia e seus requisitos. As políticas de implementação e a sua avaliação financeira;

No capítulo VI são abordadas as conclusões e sugestões futuras.

2. Revisão da literatura

Para compreender melhor o fenómeno do empreendedorismo, é necessário analisar as teorias económicas existentes, assim como fazer um enquadramento geral da sua evolução.

A economia centra-se no estudo da utilização eficiente de recursos, sempre escassos, para produzir e distribuir bens com valor para a sociedade.

Com a evolução do estudo dos factores que tendem a influenciar a economia, foram introduzidas variáveis, como a informação e a inovação. Schumpeter (1934) tratou com especial atenção estas matérias e inspirou gerações de investigadores, que desenvolveram a denominada teoria da inovação (Samuelson e Nordhaus, 2005). Nasce nesta altura o conceito de *destruição criativa*, que se caracteriza por um processo endógeno do capitalismo, que desvia a economia da tendência natural para a situação de equilíbrio relativo. Uma economia saudável seria, assim, uma economia continuamente disruptiva por processos de inovação, originando novos ciclos de actividade económica (Scherer e Ross, 1990). Aghion e Howitt (1992) deram continuidade à teoria de Schumpeter, sugerindo que novas empresas tendem a substituir empresas que passariam a ser ineficientes face à introdução de abordagens inovadoras.

A natureza da empresa foi estudada por Coase (1937), o que permitiu fornecer pistas de actuação para apoiar a resposta à questão “*porquê e em que condições se formam empresas?*”, questão relevante para o aparecimento do empreendedorismo (Holmström e Roberts, 1998).

Importa salientar que estas novas teorias foram responsáveis, em grande parte, pela alteração do contexto económico da época. A inovação na temática da divisão do trabalho, personificada por Taylor (1911), considerado o pai da administração científica, apresentada na sua obra “Princípios da Gestão Científica”, e posta em prática por Ford na indústria automóvel, marcaram o início das economias de escala e da análise da capacidade de inovar como factor diferenciador na criação de valor (Santos *et al.*, 2011).

No âmbito da importância da inovação na criação de valor, nas décadas de sessenta e setenta do século XX, surgiram trabalhos que apresentavam respostas a questões ainda hoje actuais,

nomeadamente, as teorias sobre estratégia de Ansoff (1965) e de Porter (1985), que serão abordadas mais detalhadamente ao longo do trabalho.

Schumacher (1973), tendo como centro do seu estudo as pessoas, afirmava que a qualidade de vida é mais importante do que o materialismo, defendendo a tecnologia intermédia com a máxima de “*mais simples, mais barato e mais fácil de usar*” (Schumacher, 1973). Introduziu a ideia de que o aparecimento e o crescimento de pequenas empresas, é parte do desenvolvimento de uma sociedade mais democrática e compreensiva, com produção local e tendencialmente em menor escala.

O propósito do presente trabalho é o de tentar contribuir para a identificação de pistas de actuação para promover o sucesso empresarial. Para tal, serão abordados os modelos que, de alguma forma, possam contribuir para a compreensão da criação e da expansão das empresas emergentes (*startups*). Mas, antes ainda, será lançado um olhar mais detalhado sobre o empreendedorismo e a inovação (Tidd *et al.*, 2001), instrumentos instigadores de vantagens competitivas, assim como a importância das parcerias (Carvalho, 2011), elementos fulcrais para o sucesso de uma organização, num contexto de promoção de alianças de teor internacional em ambiente de crise económico-financeira e social.

2.1 Empreendedorismo e inovação

Inserindo-se a presente dissertação no âmbito do Empreendedorismo e da Inovação (em concreto, no processo de negócio), coloca-se a questão inicial de definir “o que é ser empreendedor?”, assim como “o que é a Inovação?”. Para tal e por considerarmos pertinente, daremos uma nota específica, a cada um destes dois conceitos.

Não obstante, considerando o facto de os estudo dos conceitos em causa ser relativamente recente, julgou-se adequado começar por um breve excuso histórico, demonstrativo da respectiva evolução ao longo dos tempos, e por forma a melhor os entendermos. Embora os termos surjam muitas vezes unidos, optou-se por tratar os mesmos de forma individualizada, dado já existir matéria suficiente para o efeito.

Empreendedorismo

O termo empreendedorismo (do francês *Entre*, fundar e *Preneur*, tomar riscos) surgiu inicialmente com o Cantillon (1755), no início do século XVIII (Costa, 2008). Este introduziu o conceito de empreendedor, derivado da palavra francesa “*entreprendre*”. Este

definia o empreendedor (*entrepreneur*) como o agente que compra meios de produção a determinados preços, a fim de combiná-los num novo produto (Schumpeter, 1951).

Já no século XIX, o economista francês Say (1817), inclui na definição de Cantillon (1755), a noção de necessidade de liderança pelos empresários, uma vez que considera que o empreendedorismo contempla a indispensabilidade do líder em organizar recursos de forma a dar resposta a oportunidades, alocando os recursos de modo a aumentar a produtividade (Costa, 2008). Dito de outra forma, os empreendedores criam valor ao tirarem partido das oportunidades que ocorrem devido a mudanças a nível de tecnologias, de mercados, de processos, de preços ou da demografia (Schumpeter, 1951).

Mill (1848), defende que o empreendedorismo é essencial ao crescimento económico (Schumpeter, 1951). Segundo este, o empresário inovador, é capaz de empreender um novo negócio, mesmo sem ser o dono do capital. A capacidade de empreender está relacionada com as características do indivíduo, com os seus valores, o modo de pensar e agir. Os empreendedores são assim responsáveis pelo desenvolvimento económico, promovendo a ruptura da economia de um “normal” e fluxo circular, para uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades. A verdadeira concorrência na economia está entre empresas inovadoras que geram novos produtos e que vão ultrapassar assim os produtos antigos, ganhando vantagem competitiva. A dinâmica capitalista promove assim, um permanente estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo. Deste modo, o autor defende que a destruição criativa é responsável pelo crescimento económico de um país (Schumpeter, 1951).

As ideias de Schumpeter foram desenvolvidas por McClelland (1987), na formulação da perspectiva comportamentalista do empreendedorismo e por Drucker (1986), na formulação da perspectiva económica do empreendedorismo, resultando o conjunto de conceitos actuais sobre o comportamento empreendedor (Drucker, 1986).

O empreendedor é apresentado como um indivíduo proactivo, motivado, que acredita e gosta do que faz, está atento às oportunidades do mercado, é tolerante, flexível e perseverante. O empreendedor cria, então, contextos adequados à realização de projectos, amplia constantemente os seus relacionamentos e adopta uma postura de aprendizagem contínua, não sendo, portanto, necessário, ser empresário para ser empreendedor (Drucker, 1986).

Assim, de acordo com Drucker (1986), o acto de empreender revela-se numa atitude dinâmica perante a realidade, em que, face a determinados contextos internos ou externos, se imaginam respostas de modificação da mesma.

De acordo com a Comissão Europeia (2005), *“O empreendedorismo refere-se a uma capacidade individual para colocar as ideias em prática. Requer criatividade, inovação e o assumir de riscos, bem como a capacidade para planear e gerir projectos com vista a atingir determinados objectivos.”*

O empreendedorismo é, assim, um motor importante de qualquer economia. Uma grande maioria dos empregos é resultado de pequenas empresas criadas por indivíduos com características empreendedoras. São as pessoas expostas ao empreendedorismo que, frequentemente, expressam uma maior oportunidade de exercer a liberdade criativa, relacionada com uma maior auto-estima e um sentimento geral de maior controlo sobre suas próprias vidas. Como resultado, muitos são os que acreditam que a promoção de uma cultura empresarial robusta irá maximizar o sucesso individual e colectivo, quer a nível económico, quer a nível social à escala local, nacional e global.

Esta crença é defendida na Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego 2005-2008, onde é referido que *“(...) o objectivo é fomentar desde cedo nos alunos uma cultura empreendedora que ultrapasse a aversão ao risco e o estigma do insucesso ainda prevalecentes na cultura e identificados repetidamente como grande factor de inibição da actividade económica.”*

Assim, a mudança é a questão central (Tidd *et al.*, 2001), sendo que o empreendedorismo se baseia fundamentalmente em aproveitar oportunidades criadas pelo desequilíbrio dos mercados, sendo geradas pela gestão oportunista dos recursos. Por vezes, a mudança do ambiente externo cria novos contextos que os empreendedores aproveitam (*market pull*) e, outras vezes, são os próprios empreendedores que geram a mudança através da inovação, criando assim oportunidades para explorar (*market push*).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), por sua vez, define o empreendedorismo como *“um fenómeno associado com a actividade empreendedora, sendo a actividade empreendedora toda a acção humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da actividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados”* (INE, 2013).

Citando Drucker (1986) *“a melhor forma de prever o futuro é construí-lo”*.

Características de um Empreendedor

Banha (2011), caracteriza os empreendedores como “*ativamente responsáveis pelo seu futuro*” qualificando o empreendedorismo como “*o resultado da criação de valor através da criatividade e da inovação*”.

O que define então um empreendedor? Não existem dois empreendedores iguais, dado tratar-se de pessoas as quais apresentam diferenças, de forma inevitável. Na realidade, não existe um arquétipo: cada indivíduo apresenta o seu próprio grau de atributos de empreendedor. No entanto, é possível agrupar os empreendedores de acordo com traços comuns, segundo as características que apresentam (Lessem, 1986).

Dana (2011), com base na literatura científica da área da psicologia, sugere que os empreendedores possuem certas características e atributos. Resume-os, com base nos autores Hornaday (1982) e Gibb (1987), como a criatividade, a iniciativa, a realização, a liderança, a habilidade de tomar riscos e nas capacidades de comunicação desenvolvidas.

O estudo dos atributos dos empreendedores pode centrar-se em certas características relevantes, nomeadamente, capacidade para correr riscos (*risk-taking ability*). Segundo os estudos de Caird (1991) e Cromie e O’Donoghue (1992) os empreendedores estão mais predispostos a incorrer em riscos calculados que outros indivíduos, fazendo parte da sua natureza intrínseca. Koh (1996) acrescenta ainda que os empreendedores têm mais facilidade em lidar com a ambiguidade e a incerteza. Outra característica apontada, a necessidade de realização (*need for achievement*), é apresentada por McClelland (1961) sendo apresentada como uma das principais teorias de motivação (Cunha *et al.*, 2006), assentando nos motivos de sucesso, afiliação, e poder segundo Fayolle e Klandt (2006). Os motivos de sucesso revelam-se no indivíduo através de uma norma de excelência pessoal. Trata-se de metas realistas, surgindo como uma resposta positiva à competição assim como na tomada de iniciativa e ao gosto por assumir riscos (Cunha *et al.*, 2006).

Segundo Rotter (1966), as pessoas podem ser distinguidas “*consoante o grau em que acreditam que os acontecimentos que vivenciam são por elas controláveis*”, caracterizando-o como locus de controlo (*locus of control*) (Cunha *et al.*, 2006).

Caird (1991), Cromie e O’Donoghue (1992) descrevem a grande motivação dos empreendedores terem o controlo nas suas mãos, sentindo uma maior necessidade de autonomia e valorizando mais o individualismo e a liberdade, definindo o desejo de autonomia (*self efficacy*) como outra particularidade. (Fayolle e Klandt, 2006). A

característica *Deviancy* é baseada no trabalho de Kets de Vries, (Hobson, 1904), onde defende que os empreendedores são indivíduos inquietos, inconformados por natureza (Fayolle e Klandt, 2006).

A literatura sobre empreendedorismo traça os empreendedores como sendo mais criativos, realçando desta forma a *criatividade e adaptabilidade* (*Creativity and opportunism*) dos indivíduos (Fayolle e Klandt, 2006). Bhidé (2000) frisa que a adaptação a problemas e oportunidades não previstos faz parte do seu quotidiano. Ainda segundo o mesmo autor, e face à incerteza que os empreendedores enfrentam diariamente, é indispensável a criatividade e capacidades para reajustarem o seu projecto às condições do meio, pois estas estão constantemente em mudança.

Por último, mas não menos importante, a *intuição* (*intuition*), divididas em duas formas distintas de tomada de decisão: a forma analítica e a forma intuitiva. A primeira considera os objectivos e as alternativas, mede as consequências da opção e compara o quanto o resultado final se aproxima do objectivo definido inicialmente (Pira, 2011). No entanto, as condições a que os empreendedores são sujeitos, a maior parte das vezes, limitam ou excluem a possibilidade de uma análise analítica, pois não existem esses dados para análise (Sadler-Smith e Shefy, 2004).

Deparados com questões demasiado complexas e complicadas, ou seja, quando estão presentes demasiadas variáveis, a intuição acaba por dar melhores resultados.

Todos os atributos discutidos podem estar desenvolvidos de diferentes formas em todas as pessoas e, em menor ou maior grau, no empreendedor. E é precisamente através dessas características que o empreendedor pode influenciar a cultura organizacional da empresa (Cunha *et al.*, 2006). Por isso, a cultura da empresa e os atributos dos empreendedores são dois campos indissociáveis, intimamente ligados e que se influenciam mutuamente.

Inovação

Abordado o conceito de Empreendedorismo e as principais características do empreendedor, importa agora entender o significado de inovação, conceito que tem vindo a ganhar cada vez mais importância desde a introdução da teoria da *destruição criativa* por Schumpeter (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2006).

O termo inovação surge primeiramente, em meados do século XX, sendo definido como a “a adopção de meios ou fins que sejam novidade para a unidade organizacional que os

adopta” (Downs e Mohr,1961). Posteriormente, o conceito evolui e é caracterizado como sendo o “*instrumento específico da actividade empresarial. É a acção que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza. A inovação cria, de facto, o recurso*” (Drucker, 1986).

Porter (1986) contribuiu acrescentando que a “*inovação pode ser definida em sentido lato, por forma a incluir as melhorias na tecnologia e nos métodos ou nos processos de fazer as coisas. Pode manifestar-se em alterações de produto, de processo, em novas abordagens de marketing, em novas formas de distribuição e em novas concepções*”.

Laranja (2007), na sua obra *Uma Nova Política de Inovação em Portugal? A Justificação, o Modelo e os Instrumentos* caracteriza “*a inovação como a introdução no mercado de produtos ou serviços novos ou melhorados*”.

As definições são inúmeras, como se pode constatar. Cunha *et al.*, (2006) resumizam o conceito de inovação sugerindo que a “*introdução de uma nova forma de relacionamento entre a organização e a sua envolvente e/ou a adopção de um novo meio ou fim internos, de modo a aumentar a eficiência organizacional e/ou a sua eficácia*”.

Schumpeter (1934) distingue entre cinco tipos de inovação: a introdução de um produto ou serviço novo ou melhorado, de um novo processo, a abertura de um novo mercado, a identificação de novas fontes de matérias-primas e finalmente a criação de novos tipos de organização industrial.

Porter (1990) observa que grande parte da inovação é incremental (evolução “*step by step*”) e banal, dependendo mais da acumulação de conhecimentos residuais do que de uma única grande descoberta tecnológica. E Burns (2011), resume que inovação é tudo o que se afasta daquilo que está actualmente disponível e se torna assim único e diferente.

A gestão da inovação é, sobretudo, a gestão da informação que visa encontrar estratégias, sendo que estas podem ser divididas em dois termos: racionalistas e incrementais. As estratégias racionalistas (inovação radical) analisam o contexto, preparam a mudança e implementam a inovação de forma radical. As estratégias incrementalistas (inovação incremental) propõem um processo mais dinâmico, em que são dados pequenos passos, com subsequentes iterações e reajustamentos (Tidd *et al.*, 2001).

É através da inovação que é obtida a competitividade, condição necessária para o crescimento económico e a obtenção de riqueza, ou seja, para o desenvolvimento económico. Nesse processo, as pessoas apresentam-se como centrais e a colaboração em

equipas de alto desempenho é estimulada pelo contexto organizacional (Tidd *et al.*, 2001). As parcerias acabam, assim, por ser um elemento relevante, no sentido em que a boa gestão do conhecimento contribui, em muito, para a criatividade, a inovação e para a criação de valor (Carvalho, 2009).

A inovação e o empreendedorismo são duas realidades inseparáveis, “A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor” (Drucker, 1986).

2.2 Teorias sobre a evolução empresarial

Sendo o objectivo proposto o de criar um novo empreendimento, “personificado” numa nova empresa, pretende-se nesta secção enquadrar as principais teorias económicas que tentam explicar porque é que algumas empresas apresentam comportamentos de sucesso, ao contrário de outras, e, ao mesmo tempo, perceber o papel do empreendedor no processo de evolução do projecto.

O quadro seguinte sintetiza as teorias, iniciando com a económica tradicional, os modelos de ciclo de vida, a teoria da evolução na versão de Nelson e Winter (1982) e por fim o modelo de estratégia empresarial.

Quadro 1 - Principais Teorias sobre evolução empresarial

Teoria	Contextualização
Teorias Económicas Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> - Não oferecem explicação para o facto de certas empresas atingirem uma dimensão e longevidade notáveis. - Demonstram a eficácia da Inovação na criação de valor (monopólio relativo)
Modelos de ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Debatem o crescimento de novas empresas - Reflectem com precisão sobre a natureza da evolução empresarial - Inapropriadamente assumem uma forma de crescimento uniforme para todas as empresas - Simplificam em excesso a natureza do papel de empreendedor
Teoria da evolução (Nelson e Winter)	<ul style="list-style-type: none"> - Debatem questões como inovação e mudança económica - Assumem que as empresas crescem através de uma combinação entre sorte e rotinas, em vez de escolhas propositadas dos seus decisores - Poderão reflectir as realidades em grandes empresas, mas subestimam o papel do empreendedor em novas empresas
Modelos de estratégia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Realçam a importância dos decisores de topo - Fornecem uma ferramenta para analisar iniciativas multidimensionais - A perspectiva dos directores gerais das grandes empresas está implícita; é preciso uma adaptação para a análise de empresas em transição - Não explicitam o conhecimento tácito dos empreendedores

Fonte: adaptado de (Kögl, 2012), citando Bhidé (2000)

A teoria económica tradicional não consegue encontrar causas plausíveis sobre a sobrevivência e o crescimento das empresas. Sublinha que existem diversas referências ao crescimento e à dimensão das empresas. Foca o número de intervenientes, assim como a sua quota de mercado relativa que atribuiu serem factores determinantes nos seus resultados. Através destes indicadores é possível concluir sobre a concentração ou a fragmentação dos sectores. No entanto, para a pergunta central, sobre o sucesso de uma empresa, a sua sobrevivência e o seu crescimento, não é encontrada resposta (Bhidé, 2000).

A abordagem do ciclo de vida das empresas estabelece um paralelismo com os diferentes estádios de desenvolvimento físico e psicológico dos seres humanos. Os seus intervenientes apresentam diferentes estádios de crescimento e são confrontados com diferentes tarefas e prioridades, numa analogia com os pais de filhos de diferentes idades (Bhidé, 2000).

No seu artigo sobre os cinco estádios de desenvolvimento das *startups*, Churchill e Lewis (1983) defendem que, à medida que a empresa vai crescendo, o trabalho do empreendedor começa a ser cada vez mais “deixar seguir”. Referem que “*os empreendedores que não delegam, sufocam o crescimento da empresa*”, similar aos “*pais demasiado controladores*” que “*retardam o desenvolvimento dos filhos*”. Segundo estes autores, à medida que a empresa vai crescendo, o empreendedor começa a utilizar cada vez menos o seu tempo “a criar”, como inicialmente e cada vez mais tempo “a gerir”. Defendem que o papel da delegação é fulcral e que a falta dessa capacidade leva a que as empresas apresentem insucessos e acabem mesmo por encerrar.

A teoria económica da evolução teve a sua origem inicialmente nas duas correntes de pensamento distintas, desenvolvidas por Veblen (1899) e Schumpeter (1912). O primeiro pretendia integrar as perspectivas Darwinianas da evolução das espécies na teoria económica, enquanto Schumpeter defendia por completo o contrário dessa ideia (Kögl, 2012).

Nelson e Winter (1982) na sua obra *An Evolutionary Theory of Economic Change*, combinam as ideias de Schumpeter (1912) com a metáfora da selecção natural de Darwin² (1859). Partem precisamente da posição deste autor, de que o papel de inovador, personificado pelo empreendedor, nas empresas, passa a ser desempenhado por equipas e

² Charles Robert Darwin (1809-1882), autor da “Origem das Espécies (1859), criador da teoria da evolução natural das espécies. Introduziu a ideia de evolução a partir de um ancestral comum, por meio da selecção natural.

departamentos aquando o seu crescimento. No entanto, acrescentam de novo, a forma como esses departamentos funcionam, algo que não estava claro na teoria de Schumpeter (Witt, 2003). Nelson e Winter (1982) introduzem as referências das teorias organizacionais, argumentando que as interações dentro das organizações são baseadas em rotinas comportamentais, códigos de conduta (*rules of thumb*) e padrões regulares de interação. Assim sendo, diferentes rotinas com decisões diferentes conduzem a diferentes capacidades e ritmos de crescimento nas empresas (Nelson e Winter, 1982). E a metáfora Darwiniana entra precisamente aqui, pois assumem que as rotinas que conduzem ao crescimento são as que sobrevivem (Witt, 2003).

As regras e políticas amplas, isto é, a longo prazo, são os princípios defendidos pelos modelos da estratégia empresarial. A ideia fundamental é a de que o gestor de topo de uma grande empresa não consegue prestar atenção a cada detalhe e, por isso, deve contribuir para a rentabilidade de longo prazo da companhia através da formulação e de implementação de estratégias e planos a prazo. Realça a importância do decisor no topo da pirâmide hierárquica como factor de sucesso nas empresas (Bhidé, 2000).

A cultura organizacional e os factores de sucesso na criação de empresas

Analizadas as características do Empreendedorismo e da Inovação, e revisitadas algumas teorias sobre as organizações, urge perceber os factores de sucesso na criação de uma empresa e que permitam a sua continuidade (no ciclo de vida).

Segundo dados de 2009, publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2012), tal como acontece noutros países, grande parte das novas empresas volta a fechar em relativamente pouco tempo (Kögl, 2012). Neste período, este instituto apurou que apenas existiam 49,36% das empresas criadas dois anos antes. É pertinente, então, questionar se existe alguma receita para o sucesso e para a continuidade das empresas, de forma ultrapassar estes números de “mortalidade”.

Assim, para Burns (2011), o sucesso de uma empresa traduz-se na sobrevivência a longo prazo. Este autor afirma que os ingredientes são conhecidos, mas a receita exacta, de como os combinar pode variar de situação para situação e não existe uma receita única para o sucesso. Realça como principais ingredientes, as características pessoais do empreendedor, a cultura empresarial, as vantagens competitivas da empresa e a estratégia empresarial, que podem variar consoante o enquadramento contextual, a motivação, a especificidade das

parcerias, a capacidade de comunicação e de reavaliação da estratégia, assim como a sorte. Tendo como base os ingredientes, na continuação do trabalho, vamos tentar encontrar a “qualidade” dos mesmos e perceber como os combinar da melhor forma tendo sempre como objectivo o sucesso.

2.3 Importância das parcerias

Materializando-se o presente projecto na constituição de um empreendimento turístico, virado, desde logo, para o mercado internacional a(s) parceria(s) com *players* internacionais assumem-se como um elemento chave e deve ser levada em conta. Contudo o nível de parcerias não se limita a nível exterior, cabendo um papel decisivo aos parceiros locais.

As decisões de parcerias estão assim, *“muito ligadas ao factor conhecimento e à necessidade de uma maior e melhor comunicação intra e entre empresas. A troca de experiências permite otimizar a gestão de conflitos, facilitando a sempre pertinente estabilidade. As empresas, através de mecanismos de aprendizagem, interagem ao longo de toda a trajectória, tendendo a criar valor, gerando competências que se podem tornar mais-valias, se devidamente enquadradas no seio das organizações envolvidas”* (Carvalho, 2011).

Em princípio, a cooperação permite às organizações concentrarem-se nas suas competências nucleares e paralelamente, alavancarem as suas capacidades, obtendo importantes vantagens competitivas pelas sinergias criadas com as parcerias.

As parcerias são descritas em sentido lato, como uma explicação dos fenómenos de cooperação, que têm chamado a atenção das variadas áreas de estudo, desde a economia e a gestão, até à sociologia, à psicologia, à geografia, à ciência política e à biologia. Matos (2011) descreve cooperação como *“o processo de um grupo de indivíduos se junta e trabalha em conjunto, com um objectivo comum e com vantagens para ambos”*. Carvalho (2009) afirma que não existe uma definição ideal para o conceito de cooperação, mas defende que um conjunto vasto de tipos de intervenção, de diferentes formas jurídicas, estratégicas e operacionais, podem ser agrupados sob a designação de aliança. Alguns exemplos de alianças dados pelo mesmo autor são a rede de cooperação, a *Joint venture*, o acordo de transferência de tecnologia e/ou de I&D, o licenciamento, o *franchising*, a subcontratação, o consórcio, os acordos de representação ou de distribuição, entre outros.

As parcerias tendem a ser reconhecidas como essenciais nas actividades económicas (Todeva, 2007). A investigação emergiu nas disciplinas de gestão estratégica, de teoria organizacional, de ciências políticas, de comércio internacional e de teorias económicas de cooperação, sendo que grande parte dos fundamentos teóricos foram estabelecidos, no último quartel do século XX, pelas contribuições de Contractor e Lorange (1988), Buckley e Casson (1985) e, mais tarde, Cunningham e Calligan (1991), assim como Doz e Hamel (1998).

Neste sentido, a formulação de estratégias de parcerias para o ganho de valor deixou de ter um foco local para encontrar uma dimensão global. “*As novas multinacionais são geralmente de menor dimensão e investem menos em I&D, mas são mais ágeis, mais aventureiras; muito mais ousadas e têm uma série de motivações diferentes. Já nasceram para ser globais*” (Esperança, 2009).

A globalização provoca rápidas e intensas alterações nos mercados e nas sociedades, às quais as empresas têm vindo a responder com a mudança dos seus modelos e padrões de gestão. Segundo Carvalho (2009), as parcerias passam a ser uma solução cada vez mais frequente. A chave é encontrar na negociação o equilíbrio entre os interesses globais, isto é, a cooperação, e os interesses individuais, ou seja, a competição. Para este autor, os principais componentes envolvidos no processo de cooperação são os recursos, a complementaridade dos activos, o reconhecimento dos valores de troca, o respeito pelas regras do jogo e o grau de envolvimento.

Na literatura são apresentados muitos modelos de alianças e formas de cooperação diferentes. No entanto, existe alguma consistência na distinção entre alianças com participação de capital nas empresas (*equity-based alliances*) e acordos de cooperação sem participação no capital (*nonequity alliances*) (Carvalho, 2009).

Quanto aos motivos que levam a optar por parcerias estratégicas, são referidos factores de ordem organizacional, económica, estratégica e política (Todeva, 2007). A adição de competências, de capacidades ou de perspectivas de actuação são sugeridos por Doz e Hamel (1998). Estes autores identificam o propósito da criação de massa crítica via opção conjunta, assim como, a vontade de alcançar novos mercados, alavancando os recursos conjuntos especializados, e adquirir novas competências através da aprendizagem organizacional.

Carvalho (2009) observa ainda que é de grande importância para o sucesso das alianças estratégicas que haja objectivos explícitos, coerentes e motivadores, mas também realistas, consistentes, hierarquizados e quantificáveis.

O processo de formação de uma aliança estratégica pode ser dividido em cinco fases principais. No início dá-se a fase exploratória, em que os parceiros se conhecem e iniciam o seu relacionamento. De seguida, começa a negociação, em que são definidas as regras do jogo e estabelecidos os objectivos, evoluindo-se assim para a fase do desenvolvimento, na qual são ajustados os pormenores, já existindo interacção. Depois temos a fase de execução ou implementação, na qual a aliança está plenamente a funcionar. E por fim, haverá naturalmente, a fase terminal, que pode acontecer por terem sido cumpridos os objectivos ou, então, por força de alterações externas ou ainda por desentendimentos (Todeva, 2007).

Dado o projecto centrar-se em parcerias, estes conceitos serão levados em conta na implementação da estratégia a definir desde o início, de forma a alcançar parcerias sólidas, ganhadoras para ambas as partes e consequentemente duradouras no tempo.

3. Apresentação do projecto

Enquadramento do espaço

A Herdade de São Julião é uma propriedade pertencente à família do promotor e é composta por dois prédios urbanos com áreas de 580.000m² e 4.400m² cada, e por um prédio rústico com cerca de 300HA, localizado junto à vila de Canha, a nascente da ribeira com o mesmo nome, sendo atravessada pela EN251 no sentido NE-SW.

A freguesia de Canha, na qual se encontra situada a Herdade, é constituída por uma área de 207,73 km² (a maior do concelho do Montijo) de paisagem natural agrícola e florestal de grande valia, com uma densidade populacional muito baixa – 9,2hab/Km².

Canha é o núcleo urbano principal e mais antigo do concelho do Montijo³, destacando-se por ser a zona agrícola do concelho, possuindo as características urbanas de uma malha do tipo

³ O concelho Montijo tem uma particularidade única em Portugal, visto ser dividido em duas partes, separadas geograficamente: o território Oeste, “por se situar próximo de Lisboa apresenta uma dinâmica de crescimento urbano”; já o território Este, onde se insere a propriedade, é “caracterizado pelo espaço rústico de uso florestal e agrícola” (PEDTM, 2011). A propriedade dada a sua localização de fronteira entre distritos, já foi pertencente a Santarém (Ribatejo), a Évora (Alentejo), sendo, na actualidade, pertencente à Estremadura.

medieval, englobando actualmente todos os serviços de apoio necessários à população da freguesia.

Complementam esta área do concelho, a freguesia de São Isidro de Pegões e a freguesia de Pegões, caracterizando-se as mesmas por possuírem uma dimensão muito inferior relativamente à freguesia de Canha, sendo ambas autonomizadas fisicamente desta, uma vez que não lhe são contíguas, constituindo assim um núcleo urbano caracterizado por uma triangulação estruturante das três freguesias como um conjunto.

A localização da freguesia de Canha assume-se como estratégica, uma vez que dista aproximadamente 70 km de Lisboa, sendo, assim, acessível em cerca de quarenta minutos (do centro de Lisboa).

No âmbito da área metropolitana de Lisboa, é o mais vasto espaço natural preservado, devendo, neste sentido ser considerado como uma marca turística de referência dessa área, ancorado numa estratégia para o futuro.

No sentido NW-SE corre a Ribeira de Canha, formando uma vasta área de várzea, a qual não poderá ser excluída da estratégia de desenvolvimento de Canha. Igualmente, a A13, que atravessa a freguesia num eixo N-S, constitui um factor de potenciação do desenvolvimento da freguesia, conferindo-lhe uma acessibilidade acrescida, para além das estradas nacionais e municipais existentes, cujas ligações facilitam a circulação rodoviária no espaço do concelho.

A estrutura fundiária da Herdade de São Julião é composta por um espaço de grandes dimensões, caracterizada pelo desenvolvimento de uma exploração agro-pecuária e florestal que se têm mantido ao longo dos últimos anos.

A Câmara Municipal do Montijo, autarquia onde se situa a propriedade, apresentou o seu Plano Estratégico de Desenvolvimento Turístico do Montijo (PEDTM) em 2011. Pode ler-se no documento que *“A vila de Canha é uma antiga vila medieval situada na margem esquerda da Ribeira de Canha. Ainda que não possua muito património edificado tem características rurais e beleza natural e paisagística de interesse. A ribeira de Canha caracteriza-se pela criação de um habitat particular com avifauna, reprodução de peixes e valor paisagístico”*.

Ainda no mesmo documento e numa análise mais selectiva do concelho por áreas, é destacada a Freguesia Este – Santo Isidro/Pegões/Canha, (localização da Herdade,) caracterizando-se esta área pelo potencial em dois produtos principais: Gastronomia e

Vinhos e, Turismo em Espaço Rural (TER). Esta parte do concelho apresenta como atracções turísticas, a “paisagem rural preservada”, a “ribeira de Canha”, a “observação de aves”, principalmente na ribeira de Canha (sendo de especial interesse a dicotomia água/montado existente junto da linha de água) entre outros. Apresenta como pontos fortes, as “condições para a prática de desportos”, a “paisagem rural preservada e flora e fauna propícias à observação e contemplação da natureza”, a “beleza paisagística e fauna e flora diversificada”, assim como “condições propícias à observação astronómica”. São apontados como pontos fracos a “falta de serviços de apoio, nomeadamente, de alojamento de qualidade e restauração”.

O Aldeamento turístico

Face às especificidades do enquadramento da Herdade, a implementação de um empreendimento conjunto, na medida em que contempla várias valências, constitui-se como uma manifesta mais-valia para a região, apresentando-se o projecto como um complemento na forma de exploração agrícola existente e potenciando-a.

É pois intenção dos promotores tornar a Herdade um destino turístico de excelência, pelo que pretende aí desenvolver, por etapas, os seguintes conceitos de negócio:

- Ecoturismo – construção de moradias em meio rural;
- Centro Clínico;
- A Implementação de residências assistidas afectas ao Centro Clínico;
- Aldeamento turístico convencional;
- Hotel de Charme;
- Estruturas complementares de apoio a actividades de carácter desportivo e cultural, tais como um campo de golfe, um centro de equitação, um centro de observação de fauna e flora e barragens.

Na Herdade pretende-se, assim, implementar uma “aldeia turística”, a qual será munida de acessibilidades, equipamentos de cultura, assistência médica, serviços de lazer de grande qualidade, com diversos empreendimentos complementares.

A vertente de turismo de natureza assume-se, desde já, como a mais relevante no âmbito da globalidade do projecto uma vez que à luz do Plano Director Municipal (PDM) actual, cerca de 15% da área da propriedade é Reserva Agrícola Nacional (RAN) e Reserva Ecológica

Nacional (REN), sendo a restante área composta por floresta e produção agrícola e pecuária, realidade esta que se pretende preservar o mais possível, tentando criar o mínimo impacto no espaço.

Nas proximidades da albufeira e da barragem (ambas a construir), serão construídas moradias de charme ao longo da Herdade, complementadas por uma zona comum, no Monte típico alentejano, que já se encontra reconstruído e que servirá para apoio à unidade hoteleira. Neste espaço comum pretende-se instalar um restaurante típico, tirando partido da boa gastronomia e dos produtos típicos da região.

Relativamente às actividades de carácter desportivo e lúdico a desenvolver, as mesmas terão como âncora a natureza, sendo privilegiada a equitação, actividades náuticas sem motor, caminhos pedonais, vulgo “trilhos”, para observação da flora e fauna, uma quinta pedagógica, percursos de golfe selvagem e uma praia fluvial aproveitando a mais-valia das manchas de água nascentes existentes no espaço da Herdade.

As tradições e costumes locais serão certamente fonte inspiradora de grande valia, dirigida a um turista experiente, esclarecido, consciente das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável, que viaja em busca de experiências e vivências. Um turista que procura os prazeres autênticos e simples da vida, que é apreciador da natureza, desfrutando dos luxos contemporâneos: a autenticidade, o silêncio, o tempo, o clima, o espaço e a exclusividade num local de ambiente e conforto, tudo isto às portas da capital do país.

Toda esta envolvente da natureza e o seu contacto, juntamente com a proximidade de Lisboa, será tida como o elemento diferenciador do projecto face à concorrência.

Já no que concerne às infra-estruturas associadas ao turismo de saúde, constata-se que existe no nosso país uma evidente carência de oferta, em quantidade e qualidade, para satisfazer as necessidades de instalações assistidas para a população idosa, segmento já muito significativo e em pleno e contínuo crescimento, devido, sobretudo, ao aumento da população com mais de 65 anos e novos hábitos de vida das famílias.

Para responder a esta necessidade, visando a satisfação da procura crescente, pretende-se instalar na Herdade um Centro Clínico e um conjunto de residências assistidas, cujos objectivos são o desenvolvimento de soluções hospitalares para o mercado das pessoas idosas, designadamente a oferta de serviços domiciliários para pessoas com qualquer grau de dependência, habitações com serviços para pessoas independentes, alojamentos com cuidados de assistência para pessoas em recobro e cuidados continuados.

A construção de um aldeamento de residências assistidas e respectivas estruturas de apoio foi pensada como um espaço dedicado ao alojamento e lazer da terceira idade, em regime de condomínio, incluindo um “centro clínico” capaz de prestar cuidados de saúde básicos ao nível das práticas de medicina tradicional, quer ao nível das práticas das medicinas alternativas.

O Centro Clínico oferecerá soluções abrangentes e especializadas nas áreas da avaliação geriátrica e reabilitação, unidades residenciais e unidades de dia, onde se inserem quartos.

Por seu lado, as unidades residenciais configuram soluções de longo prazo, com objectivos terapêuticos de reabilitação, manutenção e prevenção, permitindo estadias temporárias ou permanentes. Por fim, as unidades de dia oferecem soluções idênticas às residenciais, mas estão orientadas para pessoas com a possibilidade de regressarem às suas casas.

O aldeamento turístico terá também moradias, permitindo assim a oferta de alojamento em diversas tipologias, estas mais com carácter de turismo residencial, permitindo parte da sua venda ou alugueres de curta duração.

Pretende-se a criação de uma zona mais central e com acesso directo e imediato a partir do acesso principal do aldeamento, onde irão desenvolver-se todos os serviços de funcionamento associados à exploração turística, em causa.

Este aldeamento pretende responder, em termos de oferta não só ao mercado nacional mas também ao mercado internacional, principalmente ao tipo de mercado que não procura o turismo de sol/praias, mas sim ambientes tranquilos integrados na natureza e no contexto de um espaço vivencial de “carácter de natureza”. As unidades turísticas previstas serão exploradas tendo por base o regime jurídico da legislação aplicável à classificação de aldeamento turístico, ou seja todas as infra-estruturas e equipamentos a propor deverão estar em conformidade com os requisitos ali definidos.

Pretende-se que todas as unidades ofereçam uma imagem arquitectónica comum, obedecendo ao expresso no regime jurídico dos empreendimentos turísticos, propondo-se, contudo, uma tipologia e linguagem arquitectónica variada nos modelos a apresentar, para criar uma imagem mais rica e mais diversificada no conjunto, anulando-se igualmente a ideia de repartição e massificação da construção. Neste âmbito, prevêem-se 4 a 5 tipos de linguagem arquitectónicas diferentes, para as moradias do aldeamento. Está previsto que estas moradias tenham na sua maioria apenas um piso.

Existirão ainda espaços para crianças com salas para diferentes idades e/ou grupos, balneário e sanitários próprios, equipamento próprio (parque infantil, etc.), quiosques informativos, expositores sobre a fauna e flora local, zona de estadia de aves, espaço de lazer, lagos, etc.

O núcleo central será constituído por uma zona de recepção/portaria do aldeamento (informações, gabinete de apoio, gabinetes administrativos, zona de vigilância e segurança, etc.), havendo também um complexo desportivo com recepção, ginásio com diferentes máquinas para manutenção física, sauna, banho turco, *jacuzzi*, piscina central, área de balneários e sanitários, sala de fitness, dança e outros, zona de mini bar, campos de ténis e campos relvados. Previu-se também a criação de um minimercado, um cabeleireiro, lojas de conveniência (artigos de desporto, vestuário, etc.), serviço de bicicletas, serviços de comunicação (correio, internet, telefone), serviço de lavandaria e engomadoria e armazém de apoio, serviço de arrumação e limpeza e armazém, dependência para o pessoal (de acordo com a legislação em vigor).

Não obstante o evidente potencial turístico do concelho do Montijo, o mesmo não tem sido alvo de implementação de projectos de oferta de infra-estruturas turísticas nos últimos anos. O projecto da Herdade de São Julião vem, assim, colmatar a falta de alojamento de qualidade e de infra-estruturas que apoiem a actividade turística e de lazer, dentro do concelho, nomeadamente na vila de Canha, numa nova vertente mais ligada a características de um turismo de interior, rural ou campestre, que privilegia este tipo de natureza e, os desportos e motivos de lazer ligados à mesma.

Em suma, a oportunidade para o desenvolvimento do empreendimento justifica-se no actual contexto porque vem permitir:

- Colmatar a carência de infra-estruturas turísticas no concelho e mais propriamente na envolvente do seu núcleo;
- Desenvolver um tipo de alojamento que se enquadre nos padrões de qualidade internacionais, aumentando e diversificando a oferta turística, dado que esta se encontra essencialmente virada para o turismo de sol e praia;
- Apostar num alojamento de qualidade, uma vez que a actividade turística na região limítrofe já assume alguma expressão e a sua evolução mais recente, permite afirmar uma tendência de crescimento;

- Colmatar ou complementar, em termos de iniciativa empresarial, algumas tendências que existem no próprio concelho e nos concelhos limítrofes, oferecendo novas propostas de interesse e atracção, no âmbito turístico;
- Promover a difusão das tradições e costumes locais, como fonte inspiradora de grande valia, dirigida a um turista experiente, esclarecido, consciente das questões ambientais e do desenvolvimento sustentável, que viaja em busca de experiências e vivências.
- Retirar partido das características únicas do espaço: a autenticidade, o silêncio, o tempo, o clima, o espaço e a exclusividade do local;
- Ordenar o espaço rural, tornando-o economicamente viável;
- Promover a criação de postos de trabalho que venham absorver a população da zona, procedendo á qualificação e formação destes profissionais;
- Recuperar e valorizar a freguesia de Canha em especial e o concelho do Montijo em geral, dotando-a de renovados motivos de interesse, promovendo o seu desenvolvimento integrado, com o respeito pelos valores do ambiente e do turismo ambiental, mediante uma oferta turística de qualidade e dominada por aqueles valores;
- “Marcar pela diferença”, oferecendo a calma de um ambiente tranquilo junto à cidade de Lisboa.

Em suma, será a seguinte a composição do investimento nas infra-estruturas do empreendimento, tendo em conta a sua dimensão e calendarização prevista:

Quadro 2 - Projecção temporal da construção do empreendimento turístico na Herdade

SJ Aldeamento Turístico			
	Descrição	Quantidade	Ano
Fase 1	Barragem de São Julião	1	2013
	Golfe Rural	1	2013
	Caminhos Pedonais	1	2013
	Eco-residencias 1	10	2014
Fase 2	Eco-residencias 2	20	2015
	Eco-residencias 3	10	2016
	Barragem do Monte	1	2016
	Construção Moradias	15	2017
	Construção Hotel Charme	10	2017
Fase 3	Centro Clínico	30	2018
	Residencias Assistidas	5	2018
	Construção Moradias	10	2020
	Residencias Assistidas	10	2021
	Residencias Assistidas	5	2023
	Total Eco-Residências	40	
	Total Moradias	25	
	Total Centro Clínico	30	
	Total Residências Assistidas	20	
	Total Hotel de Charme	10	

Fonte: Autor

O quadro será descrito pormenorizadamente na secção relativa ao plano de investimento, no ponto da avaliação financeira do projecto.

Modelo de Negócio

Considerando agora que “*quando a economia tosse, é provável que o turismo apanhe uma pneumonia*” (Tarlow, 2013), é importante sublinhar que a região de Lisboa e Vale do Tejo cresceu, na última década, um milhão de dormidas (Neto, 2013), em resultado das “*acessibilidades, aliada às potencialidades low-cost*”. O concelho do Montijo⁴ apresenta características que permitem diferenciar a procura da região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT), nomeadamente no segmento de natureza, o “Turismo em Espaço Rural (TER)”. Este concelho foi classificado com “*elevado potencial de desenvolvimento turístico*” e apresenta segundo o seu Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Turismo (PEDTM, 2011), carência de “*infra-estruturas, competitividade empresarial, reabilitação e preservação natural*”. Anotadas estas lacunas, foi identificada uma oportunidade, para o desenvolvimento da região, pelo que, pretende-se com este projecto criar um conceito de turismo de natureza, às portas de Lisboa.

Dá-se atenção aos novos factores que se apresentam como desafios para o sector, dos quais se destacam a forte necessidade de cativar mercados internacionais⁵, a necessidade de suprir a “*carência na qualificação e satisfação*” e as “*carências em gestão e marketing*”, através da formação de quadros qualificados, bem como na necessidade de fomentar outros modelos de negócio, atendendo às “*escassas práticas de parcerias e cooperação*” que ainda caracterizam o sector. A estes acrescem, ainda, a necessidade de um “*melhor recurso às tecnologias*” (Nunes, 2013), tal como a necessidade de “*integrar as redes sociais com outros canais*” (Santa, 2013) com base no cada vez maior peso que estes aspectos configuram na realidade actual. A todos estes desafios não é ainda indiferente a urgência em fomentar a existência de uma economia “*sustentada pela qualidade e por preços competitivos, embora tendo em consideração value for Money*” (Calheiros, 2013), com um bom atendimento ao cliente ao “*fornecer serviços (...) de forma pró-activa e imediata*”.

Com efeito, no fim de contas, o “*turismo e as viagens servem para criar memórias positivas que vão durar no tempo*”(Tarlow, 2013), sendo para tal indispensável existir “*uma economia*

⁴ O concelho Montijo tem uma particularidade única em Portugal, visto ser dividido em duas partes, separadas geograficamente: o território Oeste, “por se situar próximo de Lisboa apresenta uma dinâmica de crescimento urbano”; já o território Este, onde se insere a propriedade, é “caracterizado pelo espaço rústico de uso florestal e agrícola” (PEDTM, 2011). A propriedade, dada a sua localização de fronteira entre distritos, já foi pertencente a Santarém (Ribatejo), a Évora (Alentejo), sendo, na actualidade, pertencente à Estremadura.

⁵ Principal conclusão do Barómetro Anual da Academia do Turismo, período de auscultação, Novembro de 2012, realizado pelo Instituto do Turismo (IPDT).

do turismo baseada no conhecimento, na capacidade de inovação e na sustentabilidade” (Nunes, 2013).

De modo a alcançar um estágio de desenvolvimento que corresponda ao alcance dos desafios acima elencados, pretende-se de forma inovadora criar parcerias que potenciem as vantagens competitivas. Estas parcerias poderão estabelecer-se a dois níveis: no primeiro com uma maior cooperação na promoção internacional da região, trabalhando conjuntamente com *players* da zona, permitindo a criação de uma massa crítica, assim como economias de escala, nomeadamente ao nível de custos. Simultaneamente, e aqui com um carácter de inovação no processo do negócio, integrar os clientes no próprio modelo, isto é, aproveitar as suas capacidades para não só se sentirem úteis e realizados, trocando horas do seu tempo por estadias, sob o *slogan*, “sinta-se útil, venha sentir Portugal” (este modelo mais vocacionado para a parte da saúde, mas não de forma exclusiva).

O empreendimento pretendido encontra-se dividido em três grandes segmentos: eco-residências e hotel de charme, turismo residencial e turismo de saúde (centro clínico e respectivas residências assistidas). Embora, com zonas comuns a todos, como sendo as barragens, o centro de observação de fauna e flora, o golfe rural, o centro hípico entre outros. Sendo, naturalmente a abordagem de venda diferenciada consoante o segmento em causa.

Neste sentido, as eco-moradias, construídas em madeira e com o menor impacto no meio envolvente, têm como seu mercado natural os turistas de golfe, uma vez que nas imediações existem diversos campos de cariz internacional. Porém já foi identificada a falta de camas na zona para fazer face às necessidades daí resultantes. Com efeito, apesar de nesta zona existir uma oferta significativa para a prática de golfe, os turistas vêm-se forçados, atendendo à falta de infra-estruturas na zona, a pernoitar no Montijo, em Setúbal ou até mesmo em Sesimbra, constituindo uma falha de mercado que poderá ser colmatada pelas referidas eco-moradias, localizadas nas imediações.

Os preços a praticar encontram-se em linha com as médias para a região (50€/noite), com taxas de ocupação a rondar os 50%, perspectivando-se parcerias com os respectivos clubes, oferecendo pacotes integrados, aquando da negociação das estadias nos campos e vice-versa. Outro mercado importante para este tipo de moradias é o relativo ao turista que procura “apenas” relaxar num ambiente descontraído e em contacto com a natureza. Por outro lado, existe, ainda, a possibilidade de venda destas moradias.

Relativamente às moradias de carácter residencial, situadas na extrema da propriedade, em linha com as eco-moradias, estas permitem a modalidade de aluguer de curta duração, entre os 1.000€ e os 2.000€/mês, consoante a tipologia, existindo também aqui a possibilidade de venda de 40% do empreendimento, segundo a nova lei do turismo.

Efectivamente, e não obstante a presente crise imobiliária, não deverá ser descurado o horizonte temporal a longo prazo, no qual a propriedade apresenta uma localização privilegiada face à nova localização do Novo Aeroporto de Lisboa (NAL).

No último sector, o do turismo sénior, existem dois modelos: um com quartos situados no próprio centro clínico, e outro, com base em residências assistidas monitorizadas pelo centro. Em ambos os casos, os hóspedes terão a possibilidade de usufruir da estadia e dos serviços por períodos de curta ou longa duração, podendo sempre optar entre ter acompanhamento médico e especializado, ou não.

O preço na modalidade de quarto está estimado para 1.000€/mês, com uma prestação de serviços associados (25€/hora); já se a escolha recair sobre uma residência o valor passará para o dobro.

Acreditamos que as características distintivas deste projecto, bem como o apoio de uma equipa profissional, motivada mas consciente dos desafios, permitirão lançar as bases fundamentais para criar um projecto competitivo e que seja uma referência a nível regional, conseguindo com ele contribuir para um aumento da melhoria de vida de todos os que, directa ou indirectamente, venham a usufruir do mesmo.

4. Análise de mercado

4.1 O mercado

A fileira do turismo, em Portugal, apresenta características únicas na medida “*em que temos vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros (sectores). Está a ter lugar uma grande aposta no turismo por parte do Governo e dos empresários (...)*” (PENT 2013-2015).

O sector do turismo foi considerado desde há uns anos a esta parte como um sector estratégico para o desenvolvimento de Portugal. O sector apresenta, segundo os últimos dados disponíveis, um peso no PIB na ordem dos 9,5%, empregando 8% da população activa. Este peso deve-se essencialmente ao facto de este sector ter receitas externas

equivalentes a 13% no total das exportações. Os mercados estrangeiros apresentam no sector um peso de 63% e um saldo da balança de transacções positivo em mais de 4.500 milhões de Euros (Anuário do Turismo, 2013).

“A proposta de valor de Portugal no âmbito do Turismo centra-se nos factores que mais nos diferenciam de outros destinos concorrentes – “Clima e luz”, “História, Cultura e Tradição”, “Hospitalidade” e “Diversidade concentrada” – e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – “Autenticidade moderna”, “Segurança” e “Qualidade competitiva”. Portugal dispõe das “matérias-primas” – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – indispensáveis à consolidação e desenvolvimento de 10 produtos turísticos estratégicos: Sol e Mar, Touring Cultural e Paisagístico, City Break, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial, e Gastronomia e Vinhos. A intervenção nestes produtos envolve o desenvolvimento de ofertas estruturadas, distintivas e inovadoras, alinhadas com a proposta de valor de Portugal e suportadas na capitalização da vocação natural de cada região, que nos permitam competir, com êxito, nos mercados alvo” (PENT 2013-2015).

No âmbito da análise de mercado, efectuaremos uma caracterização de apenas três produtos turísticos estratégicos: turismo de natureza, residencial e de saúde, visto constituírem os mercados do projecto que ora se apresenta.

Antes da análise dos produtos estratégicos, e embora apresentando o nosso país uma vantagem competitiva, apenas deixar a nota introdutória, a seguinte observação, estamos perante um sector bastante dinâmico, onde o turista é cada vez mais sofisticado e exigente, além da crescente concorrência internacional, assim como a existência de uma conjuntura económica complexa, o que leva o sector a enfrentar novos desafios.

O turismo de natureza pode ser definido como *“viver experiências de grande valor simbólico, interagindo e usufruindo da Natureza”* (TN, 2010). Entre as principais actividades destacam-se as desportivas e a contemplação da Natureza. Podemos dividir este sector em actividades de natureza *soft* ou natureza *hard*: as primeiras caracterizam-se por práticas de actividades ao ar livre de baixa intensidade (passeios, excursões, passeios pedestres, observação de fauna e flora entre outras), representando estas 80%⁶ do total de

⁶ Dados retirados do documento, Turismo de Natureza – 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal, edição Turismo de Portugal.

viagens de natureza e que se pretende ser o foco do empreendimento turístico em desenvolvimento; as segundas estão relacionadas com práticas de desporto de natureza (*rafting, kayaking, hiking, climbing, etc.*) e/ou actividades que requerem um elevado grau de concentração ou de conhecimento (*birdwatching, p.e.*), tendo estas um peso de 20%⁷ no total das viagens de natureza.

Este tipo de segmento turístico “*é composto por cerca de 22 milhões de viagens, de uma ou mais noites de duração. Este volume representa, aproximadamente, 9% do total das viagens de lazer realizadas pelos europeus. Com uma taxa de crescimento anual acumulado na ordem dos 7%, apresentando-se a Alemanha, a Holanda os principais mercados emissores deste tipo de viagens. A Holanda é o país que regista a maior taxa de consumidores de Turismo de Natureza com 25,4% do total das viagens realizadas pelos cidadãos desse país ao estrangeiro. Contudo em termos absolutos, é a Alemanha o principal emissor, com mais de 5 milhões de viagens em 2004. Em termos agregados estes dois países apresentam 45% do total das viagens de natureza realizadas pelos europeus*”(TN, 2010).

As viagens de turismo de natureza são em “*média de mais de 4 noites (84,8%), apresentando uma importante procura secundária, isto é, viagens que obedecem a outras motivações principais (sol e praia, touring) mas nas quais os viajantes realizam, com maior ou menor intensidades, actividades relacionadas com a Natureza quando se encontram no destino*” (TN, 2010).

O sector do turismo de natureza oferece amplas e atractivas oportunidades, especialmente no mercado de natureza *soft*, fundamentalmente em consequência de duas circunstâncias, o crescimento do mercado, e os erros efectuados pela concorrência.

Como se assinalou anteriormente com base na informação de mercado disponível, as viagens motivadas pelo desejo de fruir, contemplar e interagir com a natureza têm aumentado na Europa a ritmo médio anual de cerca de 7% nos últimos anos, e todas as previsões indicam que esta taxa de crescimento manter-se-á podendo, inclusivamente, ser incrementada no futuro.

Para tal, contribuirão factores tais como, maior e crescente consciência ambiental entre as populações dos países emissores de turismo; preferência por áreas envolventes não massificadas como destino de férias; crescente preferência por férias activas em detrimento

⁷ Dados retirados do documento, Turismo de Natureza – 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal, edição Turismo de Portugal

de férias passivas; procura de experiências com elevado conteúdo de autenticidade e de valores éticos; forte presença de ofertas de viagens de natureza na internet, acessíveis, a uma fatia cada vez maior da população (TN, 2010).

O rápido crescimento do turismo de natureza leva a que muitos destinos cometam o erro de confiar quase exclusivamente no valor intrínseco da atracção dos recursos naturais, baseado na sua beleza e singularidade, para atrair visitantes, descurando a criação de condições necessárias para que, nesses recursos naturais, o visitante possa viver experiências inesquecíveis (TN, 2010).

Assim, e em muitos casos, a experiência de “Natureza” vivida pelo turista limita-se à simples contemplação de cenários naturais (rios, montanhas, parques naturais) o que, sem dúvida, é para muitos uma boa e gratificante experiência, mas que se consome rapidamente e de forma superficial, fazendo com que o destino não deixe marcas profundas nem duradouras no visitante.

Face a esta situação, a oportunidade identificada consiste em aproveitar os recursos naturais disponíveis, para desenvolver experiências gratificantes, que façam do visitante um protagonista activo e não um mero observador. É necessário conferir à natureza uma escala humana, para que possa ser compreendida e apreciada pela maioria das pessoas, pois nem todos são conhecedores ou peritos (TN, 2010).

Assim, acreditamos que existem oportunidades, portanto a procura deste tipo de turismo apresenta uma tendência de crescimento.

4.2 O perfil do cliente

O perfil do consumidor deste tipo de serviços, foi elaborado através de uma síntese dos resultados obtidos através de uma série de entrevistas realizadas a peritos e a operadores turísticos, em Dezembro de 2005, nos principais mercados emissores europeus. Os dados obtidos desses inquéritos indicam algumas diferenças, não só no perfil socio-demográfico, como nos hábitos de consumo, conforme se trate de consumidores de turismo de natureza *hard* ou *soft*, revelando, o primeiro, um consumidor de perfil e hábitos muito mais precisos e específicos (TN, 2010).

Quadro 3 - Perfil do consumidor de Natureza *Soft* e *Hard*

Ambito	Consumidores de Natureza <i>Soft</i>	Consumidores de Natureza <i>Hard</i>
Perfil socio-demográfico	Famílias com filhos Casais Reformados	Quem são? > Jovens entre 20 e 35 anos > Estudantes e profissionais liberais > Praticantes / aficionados de desportos ou actividades de interesse especial
Hábitos de Informação	Informação Interpessoal Brochuras	Através de que meio se informam? > Revistas especializadas > Clubes/associações > Internet
	Agências de viagens <i>Call centres</i>	Onde compram? > Internet > Associações especializadas
	Pequenos hotéis de 3-4 estrelas Casas rurais	Que tipo de alojamento compram? > <i>Bed & breakfast</i> > Alojamentos integrados na Natureza (casas de campo, campismo...) > Refúgios de montanha
	Maioritariamente no Verão (época de férias)	Em que período do ano compram? > Primavera e Verão, dependendo do tipo de actividade ou desporto
	Famílias Casais Grupo de amigos	Quem compra? > Individual > Grupo de amigos
	1 - 2 vezes por ano	Quantas vezes ao ano compram? > Frequentemente (até 5 vezes)
Hábitos de uso	Descansar e desligar no meio natural Caminhar e descobrir novas paisagens Visitar atractivos interessantes Fotografia	Que actividades realizam? > Praticar desportos ou actividades de interesse especial > Aprofundar o conhecimento da Natureza > Educação ambiental

Fonte: Turismo de Natureza – 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal

Posteriormente, os promotores realizaram uma série de entrevistas, com foco em operadores portugueses. No sentido de avaliar o mérito do projecto face às importantes alterações do projecto referentes às importantes alterações sócio-económicas e financeiras de 2008.

Estima-se, que em 2050, mais de metade da população Europeia tenha mais de 50 anos, e cerca de 80%⁸, destas pessoas, viverão sozinhos ou com o seu cônjuge, pelo que, a tendência será para que o “turista tipo” envelheça (Eurostat, 2013). Dada esta inevitabilidade, é urgente encontrar formas de ocupar este novo segmento de pessoas com idade, mas ainda bastante activas, letradas e com capacidades para ainda serem *players* económicos activos.

Relativamente ao desenvolvimento de *resorts* integrados e turismo residencial, estima-se em cerca de 3 milhões de europeus tenham algum tipo de propriedade de alojamento turístico no estrangeiro. As taxas de crescimento nesta área rondam os 8% a 12% por ano. Dos

⁸ EU-25, NMS: *Income and living conditions in Europe, Eurostat statistical books*

diferentes mercados emissores de turistas, os alemães e os britânicos são os turistas que detêm o maior número de habitações deste género. Os seus interesses prendem-se não só em adquirir casas para férias, como em adquirir residência habitual. Neste sector Espanha, apresenta uma quota de 50% de mercado relativo ao norte da Europa, tendo Portugal apenas 5%. (Nunes, 2013).

De acordo com um inquérito a pessoas com idade superior a 50 anos feito pela *Dean & Associates* no Reino Unido, em 2008, Portugal apresenta um elevado potencial para este produto, surgindo como o país com maior capacidade de retenção. Dos turistas que visitaram, o nosso país nos últimos 10 anos, 37% considera a possibilidade de se reformar no nosso país (TN, 2010).

Atendendo à natureza do empreendimento, aponta-se para um segmento alvo de clientes associado a nichos de mercados internacionais com alto poder de compra, (Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia, Dinamarca, Alemanha, Finlândia, Reino Unido), mesmo na situação conjectural actual, e que procurem estadia e lazer (e regeneração terapêutica em alguns casos), não se descurando o cliente nacional.

Os potenciais clientes podem ser ainda segmentados por motivação de viagem/estadia:

- Pessoas com interesse pela natureza, com preocupações ambientais e que possam tirar proveito da proximidade com os animais (centro de equitação, bem como da fauna e flora existentes);
- Pessoas com interesse pelo turismo de golfe, com a hipótese de escolher diferentes vertentes de alojamento, desde um hotel de charme, a moradias em aldeamento turístico;
- Turistas residentes seniores em Portugal ou turistas seniores vindos do estrangeiro – principalmente de mercados como Espanha, Alemanha e Reino Unido -, que decidam viver a sua reforma em aldeamento turístico ou em residências assistidas tendo, ao mesmo tempo, à sua disposição equipamentos de cultura e assistência médica.

4.3 A concorrência

Kim *et al.* (2007) através da metáfora dos oceanos vermelhos e oceanos azuis vem defender que as empresas devem procurar estes últimos, em oposição aos vermelhos que se apresentam com essa cor em virtude de se encontrarem derramados de sangue decorrente de todas as empresas que se gladiam pelos mesmos clientes. Neste sentido, resulta evidente a necessidade de se começar por perceber os *players* no mercado para assim melhor os conhecer e poder caracterizá-los.

É importante ressaltar o facto de que os vários segmentos de mercado explorados na Herdade serão analisados de forma individualizada quanto à respectiva concorrência. De forma global, podemos afirmar que este projecto é ambicioso e ao mesmo tempo inovador pois não existe um complexo desta natureza a nível mundial, que agrupe todas estas características, criando uma “aldeia turística” em que se permite a várias faixas etárias partilhar em harmonia o seu dia-a-dia.

Eco-moradias e de Hotel de Charme

É o segmento que apresenta maior concorrência. No concelho, apresentando este um défice de camas (PEDTM, 2011), começa a aparecer algum tipo desta oferta. Os principais são o Monte da Charca, com oito quartos e a Herdade do Moinho Novo, também com oito moradias, ambos na mesma freguesia da Herdade. Como vamos abordar mais à frente a ideia de uma das parcerias, passa precisamente pela colaboração com os empreendimentos locais de forma a criar sinergias entre os espaços, a efectuar uma promoção conjunta da região, assim como a partilhar certos serviços e conseqüentemente a divisão de certos custos entre os parceiros.

Existem outras ofertas mas que não se apresentam concorrentes directos, dado todas se situarem em zona urbana de cidades do concelho. A Pensão Catraio no Montijo, com uma oferta de dezassete quartos. A Residencial Havanesa (3*), com dezasseis quartos. Ainda na mesma cidade, o Tryp Parque Hotel (3*), com uma capacidade de cerca de oitenta quartos, este com um carácter mais de negócios.

A Albergaria Mala Posta (4*), em Pegões com dezasseis quartos, apresenta-se também como um concorrente, em termos de dormida.

A nível nacional existem já alguns complexos com estas características localizando-se estes, maioritariamente, junto à costa, como é o caso do ZMAR – Eco campo *resort & spa* na

Zambujeira do Mar e o Areias do Seixo, no caso do Hotel de Charme, no concelho de Torres Vedras.

Moradias residenciais

No âmbito internacional, Espanha tem apostado no turismo residencial (com uma quota de 50%, contra os 5% de Portugal) (Nunes, 2013), caracterizado por aglomerados de casas que partilham espaços comuns e que têm uma gestão integrada como os *resorts* integrados, os quais se localizam, tendencialmente, junto às zonas balneares e oferecem essencialmente mar, sol e golfe.

No que concerne à concorrência interna de moradias próprias, existem zonas com algum desenvolvimento e com uma associação a este tipo de turismo: são os casos do Algarve, Cascais e Guincho, Sesimbra, Tróia e Comporta. Existem também outras com menor expressão e mais a nível de consumidores internos como sendo a Aroeira, Santo Estevão (Herdade do Zambujeiro, Vila Nova de Santo Estevão), Zona Oeste, estes últimos com empreendimentos de luxo com assinatura de arquitectos portugueses de renome internacional. Já as moradias residências com a variante de aluguer ou propriedade partilhada, começam a dar os primeiros passos sendo Tróia, neste momento, o concorrente mais desenvolvido.

Centro Clínico e Residências assistidas

A nível nacional existem alguns aglomerados de residências seniores (e similares) nas zonas de Lisboa, Cascais, Algarve e Norte, que oferecem essencialmente golfe, mar e sol, saúde e bem-estar. A oferta ao nível nacional, na zona de Lisboa, Cascais e Norte está ocupada em mais de 85% por clientes nacionais, com um custo médio de 2.000€/mês.

Já na zona do Algarve, os *resorts* integrados existentes são classificados por “camas mornas”, ou seja têm um carácter sazonal, não conseguindo fidelizar o cliente por outros períodos do ano com actividades de interesse.

O mercado internacional, nomeadamente o americano, está bastante desenvolvido em residências seniores, que fazem separação das várias situações que poderão estar neste grupo etário, como são exemplo as residências para pessoas independentes (*Independent Living*) um facto cada vez mais crescente, as residências assistidas medicamente e residências que cuidam de pessoas com problemas crónicos tais como Alzheimer e Parkinson.

A base das residências *Independent Living* está na prestação de serviços básicos (alojamento, alimentação, limpeza e serviços de enfermagem) complementando em alguns casos com diversas actividades possibilitando a estas pessoas total independência e a possibilidade de socializarem. Os preços praticados nestas residências estão entre os \$1.000 e os \$6.000 por mês, e o mais usual é \$2.500/mês. As residências são constituídas por pequenos apartamentos que vão de T0 até T2, em que, em alguns casos, estas são vendidas e noutros são alugados (Mata, 2012).

Factores básicos e factores chave

Segundo o documento *Turismo de Natureza – 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal* este define dois tipos de factores para o sucesso neste mercado, os básicos e os chave.

Enumeram-se como factores básicos, com os quais um destino deve contar para estar presente no mercado. O mesmo documento apresenta como factores chave aqueles que representam um valor acrescentado aos factores básicos; que reforçam as vantagens comparativas, sobre os quais se constroem as vantagens competitivas; e que permitem alcançar o êxito. Para competir com êxito, enquanto destino de turismo de natureza, seja na sua vertente *soft* ou *hard*, não é apenas necessário dispor de abundantes e atractivos recursos naturais (factor básico) mas estes devem estar adequadamente organizados e preparados para o seu uso turístico através de uma regulamentação clara e rigorosa para proteger e conservar os espaços naturais, mas compatível com o seu uso turístico. Deve existir uma ampla e variada oferta de actividades que podem ser desenvolvidas rotas e circuitos para percorrer, empresas operadores especializadas, guias, etc.

Quadro 4 - Factores básicos e chave para o turismo de natureza *soft*

Factores básicos	<ul style="list-style-type: none">- A diversidade de recursos naturais (ecossistemas, flora e fauna, etc);- A existências de espaços naturais protegidos (parques nacionais, reservas naturais, etc);- Boas acessibilidades e limpeza e conservação das zonas envolventes.
Factores chave (Turismo <i>soft</i>)	<ul style="list-style-type: none">- Paisagens naturais únicas e com forte atractividade;- Fauna e flora abundante e diversa;- Adequadas infra-estruturas de acolhimento, sinalização e equipamentos básicos (áreas de descanso, centros de acolhimento e informação, etc.);- Ampla e variada oferta de rotas e itinerários (extensão, dificuldade, etc.), adaptadas a diversas tipologias de turistas/visitantes;- Boa relação qualidade/preço;- Sistema de certificação de espaços naturais.

Fonte: Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal (TN, 2010)

A região e conseqüentemente a propriedade apresentam um património de fauna e flora diverso, com uma interessante linha de água à entrada do montado, onde coabitam espécies de aves e plantas de relevante interesse. Como será abordado está a ser efectuado um Guia de Campo com todos estes factores característicos relevantes, para assim poder ser facultado aos turistas. Em anexo apresenta-se um exemplo ilustrativo do mesmo (ver anexo5).

5. Análise da envolvente

A análise do meio envolvente de uma empresa assume-se como um factor primordial na compreensão do meio em que a mesma se insere e na definição estratégica para o próprio negócio (Wheelen & Hunger, 2008). Com vista a explorar o potencial que pode existir neste segmento de mercado, será efectuada uma análise mais aprofundada do meio envolvente em que o presente projecto se enquadra, procurando identificar as oportunidades e ameaças existentes, para posteriormente ser definida a melhor estratégia a adoptar.

5.1 Análise externa

No que respeita à análise externa, a mesma será realizada com auxílio de ferramentas de análise estratégica, que permitirão identificar os factores macro do mercado de turismo, a sua estrutura, as oportunidades e ameaças a ter conta para o sucesso do empreendimento.

5.1.1 Análise PESTEL

Na análise externa, Wheelen e Hunger (2008) sugerem uma análise PESTEL, onde são caracterizados os factores globais da envolvente que não estão directamente relacionadas com as actividades de curto prazo da empresa mas que podem influenciar as decisões de longo prazo: apresentam-se então, as componentes, político - legais e fiscais (P) (L); económico - demográfica (E); sócio - culturais (S); Tecnológica (T).

Quadro 5 - Análise PESTEL para o empreendimento

Forças	Tendência e variável
Político- Legais	Contexto Macroeconómico Legislação europeia específica Flexibilização das leis do trabalho Leis de Protecção Ambiental e meio envolvente
Económicas	Evolução da concorrência - Nacional e Internacional Evolução dos mercados emergentes Turismo (representa 9% do PIB nacional) Risco de liquidez e crédito Competitividade no sector Nível de exigência mais elevado, procurando diferenciação e novas experiências
Socioculturais	Reconhecimento da marca Portugal no Estrangeiro Dimensão e estrutura etária da população sénior (4ª Geração) Efeito geração Y - <i>Empty nesters</i> , com elevados níveis de instrução Estilo de vida - preocupação pela saúde e bem-estar Quantidade e qualificação de mão-de-obra
Tecnológicas	Evolução tecnológica Investimento em Tecnologia Certificação de qualidade Papel crescente das energias renováveis

Fonte. Autor

5.1.2 Análise 5 forças competitivas de Porter

Numa perspectiva imediata, deve ser avaliada a competitividade e atractividade da indústria (Michael Porter, 1980) através do Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter. Esta análise apresenta um forte cariz concorrencial, onde são avaliados o poder negocial dos fornecedores, o poder dos clientes, a ameaça de novos concorrentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos e a rivalidade da indústria (Wheelen e Hunger, 2008).

Relativamente à **Rivalidade na indústria**, de acordo com este modelo, estamos perante uma indústria de competitividade média (2), entre as empresas do sector. Embora não existam empresas com conceitos iguais no seu todo, existem empresas que se apresentam com produtos separados.

A **ameaça de novas entradas** dado o empreendimento desta natureza implicar um investimento inicial considerável, bem como conhecimento específico do negócio, contudo dado tratar-se de uma temática em que existe um grande *gap* entre procura e oferta, é natural que que conceitos integrados deste género surjam em breve. Não existindo entraves de ordem legal ou qualquer tipo de políticas impeditivas que dificultem a entrada neste mercado, é verdadeira a ameaça de novas entradas (4) pelas mãos de grandes grupos económicos nacionais e mesmo internacionais.

Neste mercado, o **cliente** apresenta um elevadíssimo poder devido ao grau de oferta existente. Não existem custos na escolha de qualquer outra alternativa. Neste caso tem de ser a empresa a cativar, apresentar argumentos para que o cliente escolha os seus serviços e não outros, classificando-se assim, o seu poder como muito elevado (4).

Apresentando os clientes a exigência máxima na qualidade dos serviços, conseqüentemente os **fornecedores** assumem um papel relevante no fornecimento. De forma a otimizar os seus resultados, procuram conseguir encomendas de elevadas quantidades, bem como obter condições vantajosas de pagamento. Por seu lado e considerando, a actual conjuntura económica, os fornecedores valorizam cada vez mais os seus clientes, procurando a sua fidelização. A parceria que se está a desenvolver com parceiros locais vai no sentido de tentar ganhar escala nas encomendas e permitir que os diversos empreendimentos possam efectuar encomendas conjuntas, conseguindo desta forma melhores condições de preços e de pagamento. Assim, consegue-se uma diminuição do seu poder, classificando os mesmos como moderado (2).

O contexto económico-financeiro actual apresenta-se como menos favorável a este tipo de empreendimentos, podendo traduzir uma redução na procura e inclusive no aparecimento de novos conceitos, como sendo os *low-cost* ou outras formas alternativas de férias e estadias, como sendo a “casa” de familiares. Dados estes factores, atribui-se um grau de moderado para a **entrada de substitutos** (3).

Em suma estamos perante uma indústria fortemente ameaçada por novas entradas, e pelo poder dos seus clientes (Porter, 1990). Os fornecedores possuem um nível controlado de poder sobre a indústria. Existe uma realidade relativamente moderada, num mercado que se caracteriza por existirem moderados serviços substitutos. Assim, pode considerar-se que existe atractividade na indústria (3).

5.1.3 Identificação de oportunidades e ameaças

Concluída a análise dos factores globais que condicionam a indústria, o poder dos diversos intervenientes, torna-se então necessário identificar as oportunidades e ameaças.

Oportunidades

- Poucos concorrentes para um mercado em crescimento (estimativa de 8%/ano)
- Crescente aumento da população idosa (com perspectivas de dobrarem até 2050)
- Crescente procura do norte da Europa por países do sul com características próprias (sol p.e)
- Condições climatéricas da região, assim como características físicas do espaço
- Situação estratégica do Montijo face a Lisboa, proximidade face à capital, bons acessos e importância do NAL
- Parcerias entre agentes locais para a divulgação da região como destino turístico

Ameaças

- Actual contexto económico (diminuição dos rendimentos disponíveis europeus)
- Desconhecimento da marca Portugal nos mercados internacionais
- Procura mais relevante Sol & Mar
- Regiões com maior potencial: Algarve e Tróia
- Escassez de pessoal qualificado
- Desertificação da zona, envelhecimento da população local

5.2 Análise interna

Finalizada a caracterização da envolvente externa, cabe agora abordar o mercado sob a forma da perspectiva interna. Através desta análise pretende-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa face à sua envolvente, o que será determinante para sustentar a análise competitiva que será realizada na secção seguinte, assim como para a definição da estratégia de negócio (Wheelen & Hunger, 2008).

5.2.1 Modelo dos 7 S's de McKinsey

Para a caracterização da análise interna será utilizado o modelo dos 7 S's da McKinsey, que permitirão detalhar diversas componentes importantes da organização: *Structure* (Estrutura), *Strategy* (Estratégia), *Systems* (Sistemas), *Skills* (Atributos), *Style* (Estilo), *Staff* (Pessoal) e *Shared* (Partilha de valores). Este modelo de análise foi desenvolvido por Peters e Waterman (1990) na obra “*In Search of Excellence*”.

Quadro 6 - Análise dos 7S's de McKinsey

	Estrutura	Estratégia	Sistema	Partilha de valores	Atributos	Estilo	Pessoal
Identidade	Organização com poucos níveis hierárquicos	Diferenciação através da divulgação e excelência nos serviços	Modelo burocrático, que visa a optimização da capacidade de serviço	Sinta-se activo, venha sentir Portugal	Aldeia global	Natureza e bem estar	Jovem e dinâmico
Valores/Crenças	PME com poucos níveis hierárquicos de forma a acelerar processos e estreitar relações	Tornar a Aldeia como uma segunda casa onde o cliente se sinta realizado a todos os níveis	Todos os colaboradores estão aptos a desempenhar as suas tarefas de forma autónoma	Contacto com a natureza e poder disfrutar do bom da vida	Qualidade de serviço a preço atractivo	Satisfazer o maior número de clientes	Assegurar a satisfação de todos os clientes
Capacidade	Definição de um modelo de delegação de competências em função dos diferentes <i>backgrounds</i>	Praticar uma política de preços consistente com os serviços prestados	O Director do empreendimento acumula as funções de supervisão e orientação de todos os colaboradores	Assegurar a máxima qualidade a todos os clientes, com todos os serviços prestados	Capacidade para disponibilizar a melhor qualidade a preços de mercado.	Optimização das estadias não comprometendo a qualidade dos serviços	Todos os serviços devem ser efectuados com rigor e qualidade
Comportamento	Centralização dos poderes de gestão no Director	O preço deve estar em linha com o serviço prestado	Modelo de avaliação onde são apurados os melhores desempenhos, evoluções e cumprimentos de objectivos	Parcerias com troca de horas por estadia	Rigor máximo nos serviços prestados	Corresponder às exigências dos clientes e identificar necessidades	Rigor nos serviços e proximidade com os clientes
Ambiente	Alocação do colaborador à área, com base na sua função	Modelo de negócio adequado à actual conjuntura económica	Regulamentos e directrizes a seguir de forma flexíveis, desde que sejam cumpridos	Ambiente descontraído, de proximidade e preocupação com os clientes	Todos os serviços a um preço competitivo sem comprometer a qualidade	Fidelização dos clientes através da preação de excepcionais serviços	Criar um empreendimento moderno e acolhedor

Fonte: Autor

Todos estes factores têm de ser levado em consideração para o sucesso do empreendimento, não só os *core* como os restantes, pois só contemplando todos se pode assegurar o bom rumo.

5.2.2 Identificação de forças e fraquezas do negócio

Abordada a análise sob a envolvente interna é possível caracterizar pontos fortes e pontos fracos do negócio.

Pontos Fortes

- Conceito de “Aldeia Global”
- Criação do conceito – “Sinta-se activo, venha sentir Portugal!”
- Moderado nível concorrencial
- Flexibilidade nos custos
- Baixo custos com pessoal, no âmbito das parcerias que se pretendem criar
- Possibilidade para visitas regulares dos familiares

Pontos Fracos

- Elevado investimento global, mesmo que faseado
- Forte dependência das parcerias
- Novo conceito
- Baixo nível de notoriedade numa fase inicial
- Sazonalidade do sector

5.3 Análise competitiva

Para qualquer empreendimento poder garantir um crescimento sustentado e o sucesso a longo prazo é fundamental que, desde o primeiro dia, se esforce para encontrar e estabelecer vantagens competitivas sustentáveis que possam dificultar ao máximo a sua imitação por parte dos concorrentes e poderem assim navegar o maior tempo possível no “*blue ocean*” (Kim *et al.*, 2007).

Carvalho (2011), defende que a reputação de uma organização “*é a percepção que os diferentes stakeholders têm sobre a instituição e a marca no que respeita a visão, liderança, desempenho económico e financeiro, qualidade de produtos e serviços, cultura de gestão,*

*ambiente de trabalho, ética e responsabilidade social*⁹”. Acrescenta que esta é “*um activo intangível que influencia os resultados das instituições e como tal contribui em valor financeiro para o valor global de uma marca*”.

Grant (2010) explica que uma empresa tem uma vantagem competitiva em relação à outra empresa do mesmo sector, quando consegue proveitos ou potenciais proveitos sistematicamente mais elevados. Por outro lado, Barney (2010) afirma que uma empresa possui vantagem competitiva quando os seus comportamentos num determinado sector criam valor económico e existem poucas empresas concorrentes a desenvolver comportamentos semelhantes, estando portanto esta com pouca concorrência.

Tidd *et al.*, (2001), incorpora a vertente da inovação e sustenta que esta representa um dos maiores recursos competitivos das empresas, sendo que defende a existência de uma estratégia de inovação na organização.

As principais vantagens competitivas passam por oferecer ao mercado, de forma assídua e continuada, serviços de qualidade que possam ser associados a sensações e experiências únicas. A fonte da vantagem competitiva virá essencialmente da diferenciação do serviço através da imagem de marca e respectivo posicionamento junto do público-alvo. A este nível pretende-se, através de construção de relações únicas e valiosas, estabelecer parcerias, certificações e protocolos de exclusividade que possam criar barreiras à entrada de novos competidores. Assim, a geração de confiança e criação de reputação será uma prioridade para os promotores do projecto. Paralelamente será criado um clima e cultura organizacionais que favoreçam a inovação e a procura incessante por novas ideias e oportunidades.

⁹ Tavares, Pedro (2010): «Marcas *versus* reputação», in *Strategy Paper*.

Análise SWOT Dinâmica

Concluída a análise externa e interna, importa analisar a integração do empreendimento na sua envolvente. Desta forma será apresentada uma análise SWOT dinâmica.

Quadro 7 - Análise SWOT dinâmica

	Pontos fortes	Pontos fracos
	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de “Aldeia Global” - Criação do conceito – “Sinta-se activo, venha sentir Portugal!” - Moderado nível concorrencial - Flexibilidade nos custos - Baixo custos com pessoal, no âmbito das parcerias que se pretendem criar - Possibilidade para visitas regulares dos familiares 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado investimento global, mesmo que faseado - Forte dependência das parcerias - Conceito novo - Baixo nível de notoriedade numa fase inicial - Sazonalidade do sector - Escassez de pessoal qualificado
Oportunidades	Desafios/Apostas	Restrições
<ul style="list-style-type: none"> - Poucos concorrentes para um mercado em crescimento (estimativa de 8%/ano) - Crescente aumento da população idosa (com perspectivas de dobrarem até 2050) - Crescente procura do norte da Europa por países com Sol - Condições climatéricas da região, assim como características físicas do espaço - Situação estratégica do Montijo face a Lisboa, proximidade face à capital e importância do NAL, bons acessos - Parcerias entre agentes locais para a divulgação da região como destino turístico 	<ul style="list-style-type: none"> - Tirar partido da pouca concorrência ainda existente - <i>Ist mover advantage</i> - Conceito inovador - "Sinta-se bem, venha sentir Portugal!" - Tirar partido do património Montado - Poder de compra da Europa envelhecida e aumento da esperança média de vida - Criação de parcerias estratégicas, nacionais e internacionais - Papel das novas tecnologias na difusão do conceito-redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa notoriedade/conceito novo - Elevado investimento global - Imagem de Portugal no exterior (PIGS)
Ameaças	Avisos	Riscos
<ul style="list-style-type: none"> - Actual contexto económico (diminuição dos rendimentos disponíveis europeus) - Desconhecimento da Marca Portugal nos mercados internacionais - Procura mais relevante Sol & Mar - Regiões com maior potencial: Algarve e Tróia - Escassez de pessoal qualificado - Desertificação da zona, envelhecimento da população local 	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem cautelosa - Poder negativo das redes sociais, quando algo corre menos bem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escassez de pessoal qualificado - Diminuição dos rendimentos disponíveis

Fonte: Autor

A importância da identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, apresenta-se como essencial para poder assumir os desafios/apostas, assim como avisos e riscos de forma a implementar uma estratégia condizente face à realidade.

6. Estratégia de desenvolvimento

No âmbito das Estratégias Genéricas de Porter (1980), este autor defende como caminhos, a minimização dos custos, a diferenciação ou focalização, em função das vantagens competitivas de cada empresa (Mendes, 2011). Tendo como base o exposto ao longo da análise da envolvente, e caracterizado o cliente alvo, pretende-se, assim, criar um conceito de “aldeia turística”, que seja algo de realmente diferente e único. Dado isto, a melhor forma de o conseguir, segundo o Modelo de Michael Porter (1980), será pela diferenciação, onde este a define na sua estratégia de liderança.

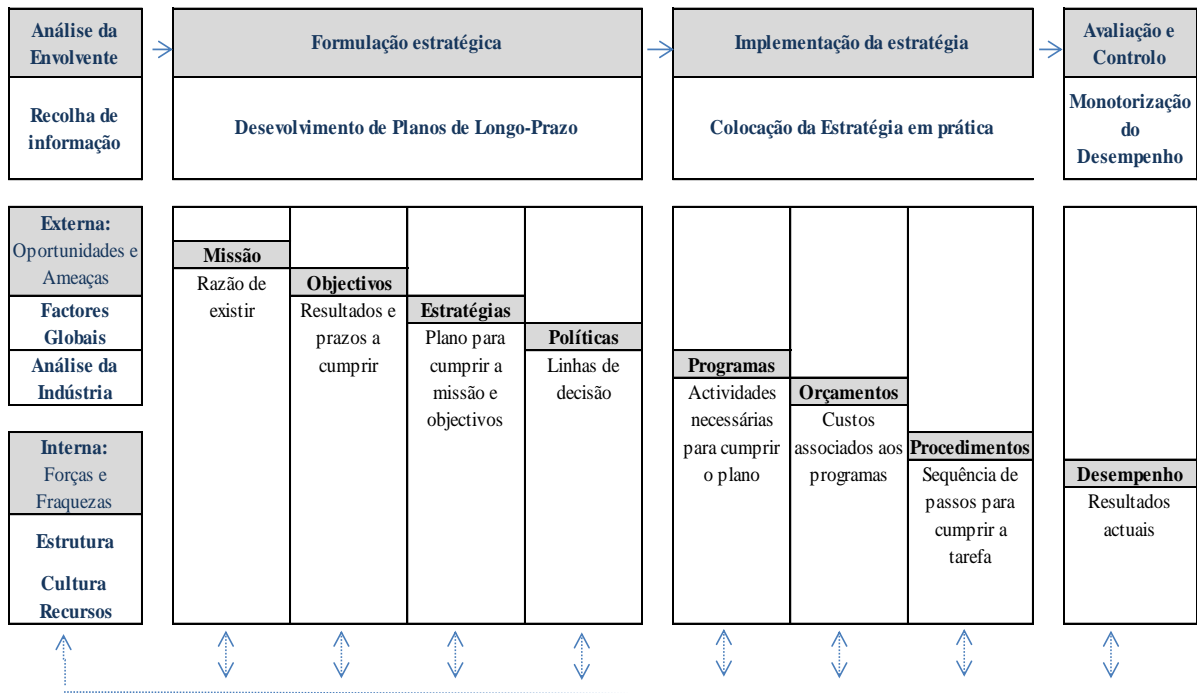
6.1 Formulação estratégica

Mintzberg (1987) apresenta, *“porventura a mais completa das definições alguma vez formuladas”* (Carvalho e Filipe, 2006) na área da Estratégia, através dos cinco P’s: *Plan* (plano) – conjunto de regras orientadoras pré-estabelecidas que estabelecem a direcção rumo aos objectivos; *Pattern* (padrão) – estabelece uma consistência de comportamentos; *Position* (posição) – ajustamento entre o interior e o exterior da empresa, definindo o que deve ou não ser feito; *Perspective* (perspectiva) – visão de empresa; *Ploy* (artimanha) – Manobra intencional ou não intencional perante a concorrência.

Carvalho (2009), define que ao longo dos tempos, o acto de planear foi assim transformado gradualmente na elaboração de estratégias, ou seja, os gestores não podem simplesmente *“estabelecer a estratégia e esquecê-la”*. Necessitam, sobretudo de sentir e de responder de forma continuada à evolução do contexto, ou seja, de seguir *“alvos móveis”*.

Carvalho e Filipe (2006) questionam *“Para onde queremos ir?”*, pergunta que corresponde à segunda etapa da gestão estratégica. A Formulação Estratégica *“frequentemente referida no planeamento estratégico ou planeamento de longo prazo, compreende o desenvolvimento da missão da empresa, objectivos, estratégias e políticas”* (Wheelen e Hunger, 2008). De forma a enriquecer a formulação estratégica, os mesmos autores, sugerem que se definam também os factores críticos de sucesso da empresa e seus valores (Mendes, 2011).

Quadro 8 – Modelo de Gestão Estratégica



Fonte: Citado de (Mendes, 2011), adaptado de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2008). Strategic Management and Bussiness Policy 11 th Ed, Pearson Education, Inc

Visão, Missão e Valores

Comecemos então com a definição da visão, missão e valores que se pretende espelhar na nova organização.

Visão

Pioneiros e uma referência regional na diversidade no mercado da natureza, especializada na camada sénior, obtendo o reconhecimento como uma empresa inovadora e de excelência na área.

Missão

Corresponder às exigências reais dos clientes, com vista à satisfação total e fidelização dos mesmos, mediante de um modelo de negócio responsável, assente na criação e partilha de valor com todas as partes interessadas.

Valores

Como valores típicos podemos assim identificar:

Racionalidade – Existe a consciência que é um negócio que requer toda a dedicação e entrega, difícil, e que, por exigir um grande envolvimento com pessoas, precisa ser gerido ao pormenor, com dedicação e racionalidade para aprender com os erros e para melhorar dia após dia.

Integridade – Não ser orientada por atitudes e ambições de curto prazo sem princípios que norteiem as acções. Os promotores estão nesta empresa como na vida, solidários para com as próximas gerações e por isso a sua integridade é vital.

Ambição - Uma empresa que nasce numa fase crítica da economia e que tem como missão a satisfação de clientes a nível global é uma empresa que espelha ambição. Mas esta não é só a de ser grande, é também a de ser a melhor. O cuidado com todos os pormenores, mesmo os que são aparentemente irrelevantes, apresentam-se fundamentais, para desta forma, alcançar os objectivos, e receber classificação de excelência.

Confiança - Porque é ambição legítima trabalhar com diversas nacionalidades, assim como com parcerias, não só nacionais como em todo o mundo, tem de existir confiança entre todos. Será dedicada às parcerias toda a atenção, como se fossem negócios próprios, trabalhar-se-á com abertura total, pois isso promove confiança entre parceiros, elemento essencial nos negócios e que nos nossos dias, infelizmente, nem sempre é valorizada.

Transparência – Este valor representa uma pedra basilar na construção de relações fortes, tanto com parceiros como com colaboradores e clientes, pois permite a demonstração de empenho e dedicação. A nossa conduta diária deverá reflectir os mais altos padrões éticos e morais.

Apresentados os valores que queremos defender na nossa organização, em linha com o modo de vida dos seus fundadores, que irão permitir uma cultura própria e que se pretende que seja espelhada diariamente dentro da empresa, não só pelos próprios como todos os futuros colaboradores, assim como parceiros.

Capacidades, Recursos e Competências estratégicas

Pretende-se assim implementar uma “aldeia turística”, que ofereça uma gama de serviços diferenciadores, tendo como base as características únicas do espaço, a envolvente natural (candidata a Património Mundial, flora e fauna autóctones únicas do ecossistema do Montado), o clima da região, e a possibilidade de os seus utilizadores experienciarem sensações únicas, uma vez que estas não se conseguem replicar nos seus países de origem.

São apontadas como capacidades para a vantagem competitiva, o conceito inovador nas parcerias tanto nacionais como internacionais, não só com fornecedores e parceiros como clientes. Ao mesmo tempo é reforçado com o *slogan*, “*Sinta-se activo, venha sentir Portugal!*”, conjuntamente com as características da propriedade e a proximidade da mesma a Lisboa.

Toda esta envolvente da natureza e o seu contacto, juntamente com a proximidade de Lisboa, e o conceito inovador com as parcerias, apresentam-se como os elementos diferenciadores do projecto apresentado.

De forma a assegurar o sucesso da estratégia apresentam-se, de seguida as, capacidades, recursos e competências que caracterizam o empreendimento:

Quadro 9 - Capacidades, Recursos e Competências do empreendimento.

	Recursos	Competências
Capacidades Básicas	Básicos	Básicas
	<ul style="list-style-type: none"> - Eco-moradias, Hotel de Charme, moradias residênciais, Centro clínico e moradias assistidas - Pessoal qualificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaxar no campo às portas de Lisboa - Prestação de serviços/saúde - Qualidade do serviço
Capacidade para vantagem competitiva	Únicos	Nucleares
	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com empresas nacionais e internacionais - Conceito inovador - "Viver Portugal!" - Localização/proximidade de Lisboa 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrutura de custos otimizada - Política de excelência

Fonte: Adaptado de Manual de Estratégia – Conceitos Prática e Roteiro (Carvalho e Filipe, 2006)

Factores críticos de sucesso e Vantagens Competitivas

Em linha com a formulação estratégica delineada ao longo do documento (Wheelen & Hunger, 2008), e resumindo os pontos essenciais do plano de negócios, explicitam-se os factores críticos dos quais estão dependente o sucesso do Empreendimento.

De forma a seguir uma estratégia sólida, apresentam-se as vantagens competitivas, os Goals e os Objectivos (SMART), os quais se sintetizam no quadro abaixo:

Quadro 10- Factores críticos, vantagens competitivas, Goals e Objectivos (SMART)

Factores críticos	<ul style="list-style-type: none">- Parcerias – a diversos níveis, com players locais de forma a promover a região, com estrangeiros de forma a “vender” o empreendimento e por último o envolvimento de pessoas estrangeiras que vão estar na origem do conceito inovador “Venha viver Portugal”- Consistência nos serviços
Vantagens competitivas	<ul style="list-style-type: none">- Proximidade de Lisboa- Envolvente da natureza (candidato a património mundial do ecossistema do montado)- Inovação nas parcerias (parceiros locais e clientes)- Relações únicas e valiosas (parceiros, certificações e protocolos de exclusividade)- Diferenciação dos serviços através da imagem de marca e respectivo posicionamento junto do público-alvo- Clima e cultura organizacional
Goals	<ul style="list-style-type: none">- Alcançar a ambiciosa calendarização definida para a construção de todo o empreendimento- Consolidar e prolongar as relações com os parceiros- Garantir total satisfação e confiança aos seus clientes- Optimizar a capacidade de serviços- Potenciar e divulgar o conceito inovador, assim como o empreendimento- Alcançar a médio-longo prazo o reconhecimento de empreendimento de qualidade, com uma marca forte num segmento <i>premium</i>
Objectivos (SMART)	<ul style="list-style-type: none">- Taxas de ocupação anuais de 50% no primeiro ano de actividade, crescendo 10% no segundo ano e 5% nos dois anos seguintes- Rendibilidades dos capitais próprios mínimos de 5%- O número de efectivos deve estar em linha com a média do sector- A taxa de satisfação dos clientes e colaboradores deverá ser sempre superior a 80%- Retorno do investimento no final de 20 anos

6.2 Uma (nova) estratégia de acordo com o contexto de crise

A já mencionada crise financeira, iniciada em 2008 e que ainda vivemos em Portugal, face a todos os indicadores e análises económicas conhecidas perdurará por um período ainda considerável de tempo. Ora, tal realidade leva-nos, inevitavelmente, à busca por um novo paradigma de desenvolvimento.

Com efeito, o modelo seguido até agora caracterizava-se pela “trilogia” envidamento dos agentes económicos, aquisição de habitação própria (quer primeira, quer, em alguns casos, segunda) e à construção de habitações de raiz. Tal situação terá de ser entendida com a sua *“devida contextualização no processo de integração económica, financeira e monetária de Portugal na área do euro, que democratizou o acesso ao mercado da dívida das famílias portuguesas”* (CGD, 2011). Na verdade, nos últimos *“20 anos, o crédito à habitação cresceu seis vezes mais depressa que o rendimento disponível, com destaque para a década de 90 que praticamente triplicou o número de transacções de prédios urbanos e duplicou o número de fogos concluídos.”* (CGD, 2011).

É, portanto, evidentemente necessária uma mudança de mentalidade e de cultura, tendo que, para tal existir um ajustamento na economia. Efectivamente, o modelo até agora seguido de aquisição massiva e genérica de uma ou mais habitações próprias, sem ter recursos efectivos para tal e com base no crédito fácil não é mais sustentável. Aliás, se atendermos à realidade do norte da Europa verificamos que ao, contrário dos países latinos, designadamente Portugal, a população apenas adquire habitação própria no final de vida.

Todo este processo de ajustamento necessário repercutiu-se obviamente na existência de dificuldades no acesso ao financiamento bancário pelos agentes e, conseqüentemente, a uma reforma do mercado de habitação e construção, através de um processo de desalavancagem do sector do imobiliário, com base no sector financeiro.

Estamos, assim, perante o surgimento de um novo paradigma, fundado na poupança, ao invés do endividamento, no arrendamento, em oposição à aquisição de habitação própria e na reabilitação urbana ao invés da construção de raiz, do qual consideramos já não existir retorno.

Fazendo referência ao sector do turismo, e conforme referido num artigo publicado no Anuário do Turismo com o título *os Desafios do Turismo* (Ferreira, 2013), *“nem sempre é possível perceber qual o melhor caminho a seguir, certo é que todos podemos perceber que o principal problema do turismo português não está na escassez de oferta; ao invés, esteve*

no crescimento desmesurado da oferta”, e citando o novo secretário de Estado do Turismo “se o número de dormidas aumentasse, num ano 25% (uma óbvia impossibilidade), nem mesmo assim atingiríamos 50% de ocupação de camas instaladas”, concluindo que “quando queremos sair de um buraco, temos de ter o discernimento de deixar de cavar, sabemos hoje que a construção de mais oferta não criará novas oportunidades, apenas acentuará problemas recentes”.

Ora, atendendo ao *supra-exposto*, e considerando os desafios já mencionados, aquando da definição de negócio, e que naturalmente terão de ser levados em linha de conta, somos forçados a concluir que é necessário repensar o modelo proposto, nomeadamente, através da diminuição do investimento inicial do projecto e de integração de competências e de capacidades através de serviços com clientes que se podem transformar “accionistas” e/ou prestadores de serviços. Com efeito, o modelo de negócio face ao contexto em causa, aparenta estar esgotado, necessitando de ser reinventado através de processos inovadores.

Assim, encontrando-se o mercado e os clientes já identificados bem como as potencialidades do espaço, urge conseguir encontrar novos modelos de execução do projecto, que face às especificidades do mesmo poderão passar pelo desenvolvimento de parcerias estratégicas.

Na realidade, *“no actual contexto económico, sócio-demográfico e económico mundial impera a globalização (economia com ramificações globais). Desta forma as pessoas, e as empresas, devem seguir nesse enquadramento criando estratégias claras e coerentes que facilitem a geração e desenvolvimento de redes de relações que promovam a competitividade no seu inexorável processo de internacionalização”* (Carvalho, 2008), apresentando-se assim as parcerias como um elemento fulcral e necessário no âmbito da nova abordagem que é necessária fazer ao projecto.

A efectivação desta nova abordagem passará pela reconfiguração do modelo de negócio, onde serão oferecidas oportunidades a intervenientes por classes profissionais (médicos, engenheiros, arquitectos, etc.), e geográficas (alemães, britânicos, nórdicos, etc.) que permitirão, desde uma face inicial, difundir o conceito e optimizá-lo, indo este trabalho ao encontro da posição defendida por Tidd *et al.*, (2003).

Assim, através de um modelo de negócio inovador, que passa por uma estratégia conjunta com outros intervenientes e *players* do mercado, em que todos actuem alinhados, com vista à prossecução de um objectivo comum, consideramos possível a efectivação do projecto. Sendo que esta estratégia terá de passar necessariamente pela existência de um bom fluxo de

informação entre os parceiros, assim como um bom planeamento e controlo de processos, estando todos alinhados e conscientes da sua posição, permitindo assim alcançar o sucesso, atendendo à nova realidade.

7. Definição de políticas de implementação

Mintzberg (1987) afirma que devem ser identificados os recursos e competências das empresas, diferenciando as capacidades básicas das que podem significar, para a empresa, uma vantagem competitiva. Por forma a realizar uma análise detalhada, será efectuada uma análise de Marketing Mix, que permitirá avaliar o produto, preço, comunicação, força de vendas e a organização.

7.1 Serviços

Face às especificidades do enquadramento da Herdade, é intenção dos promotores a implementação de uma “aldeia turística”, às portas da capital. Pretende-se a construção de um empreendimento conjunto, na medida em que contempla várias valências, conseguindo assim um destino turístico de excelência, com as valias de ecoturismo em meio natural, um hotel de charme, construído a partir do monte tradicional já reconstituído, residências com a ocupação de carácter permanente ou ocasional, assim como um centro clínico com as respectivas residências assistidas, conforme já detalhado na apresentação do negócio.

7.2 Preço

Tendo em conta que se pretende desenvolver na Herdade de São Julião uma gama de serviços diferenciadores tendo como base as características únicas do espaço, e o clima da região, que permita aos seus utilizadores experienciar sensações únicas, uma vez que estas não se conseguem replicar nos seus países de origem, a política de preço a praticar deverá ser compatível com aquele objectivo e sobretudo permitir que o *resort* seja competitivo junto do seu mercado alvo.

Para mais detalhe consultar, pressupostos de implementação no ponto nove – avaliação financeira, onde são apresentados os mesmos, assim como o suporte para a sua decisão.

De referir que é introduzido o conceito inovador de troca de horas de trabalho por estadias no empreendimento, abordado no modelo de negócio apresentado.

7.3 Força de vendas

No sector hoteleiro a existência de um circuito de distribuição eficaz assume-se, hoje em dia, como factor crítico de sucesso para o negócio. No entanto há, que evitar ficar extremamente dependente dos operadores no desenvolvimento da actividade hoteleira e buscar cada vez mais formas alternativas de fazer chegar o alojamento à procura existente, utilizando por exemplo as potencialidades da internet e a comunicação directa junto dos potenciais clientes, com vantagens acrescidas no poder negocial de margens.

As últimas notícias permitem-nos concluir que, um modelo de negócio vencedor na indústria hoteleira, aponta, cada vez mais, para a uma tendência crescente de *desintermediação* e para uma maior segmentação das ofertas/experiências (em particular a *desintermediação* entre a procura e a oferta possibilitada pelas novas tecnologias de informação).

No que diz respeito à transformação dos modelos de negócio na indústria, podemos salientar que o aumento da utilização da internet tem tido um papel importante, senão crucial nesse processo. O modelo de intermediação tradicional pressupunha uma estratégia de *pull* em que o consumidor compra o produto turístico a uma agência/operador de viagens, um importante intermediário no serviço. Este modelo de distribuição tem vindo a ser substituído pela coexistência de estratégias *pull* e *push*, em que as tendências apontam cada vez mais para vendas directas – sem a presença de intermediários. Actualmente o consumidor continua a ter a opção de se dirigir a intermediários – como as agências de viagens ou operadores turísticos – mas passou a ter a possibilidade, principalmente através da internet, de comprar directamente às companhias aéreas, hotéis e demais promotores de serviço. A crescente utilização da internet tem efectivamente contribuído para a importância que este canal tem na indústria hoteleira.

Outro factor importante no novo modelo de “distribuição” da indústria hoteleira é a aposta no desenvolvimento do mercado “*low cost*”. Efectivamente, este mercado tem crescido a taxas bastante elevadas, particularmente no mercado europeu, o que se tem reflectido na quota de mercado que este tipo de transportadoras aéreas tem hoje.

Neste cenário torna-se absolutamente fundamental para as cadeias hoteleiras reforçar o seu posicionamento no canal internet, desenvolvendo os seus sites institucionais com funcionalidades atraentes para os visitantes e apostando na sua colocação em apontadores como o visitportugal.com (destinado aos consumidores finais e aos prescritores) e do

Turismo de Portugal (destinado a profissionais do sector, investidores e empresários) como pontos de contacto e comunidade virtual para agentes do sector.

Bons exemplos de funcionalidades práticas dos *sites* são as de localização automática das unidades hoteleiras através da informação de célula ou do GPS do telemóvel, para sugerir actividades, rotas, serviço de guia, mapa de estradas e informação meteorológica da região, podendo ser complementado com um serviço de *download* de informação detalhada sobre cada unidade, consultada para futura referência ou, ainda, o serviço de *follow up* da visita, fomentando os ex-hóspedes a partilharem a sua experiência ao longo da estadia com amigos e conhecidos, assim como potenciais hóspedes.

7.4 Comunicação

O posicionamento do empreendimento a desenvolver de forma a diferenciar-se da concorrência, passa por se assumir como uma “aldeia turística” de excelência às portas de Lisboa, com a tónica de ecoturismo, com o mínimo impacto possível na envolvente natural do espaço.

A região onde se encontra o empreendimento não apresenta ainda o desejado reconhecimento nacional. Desta forma, existe da parte de diversos agentes locais, assim como da autarquia, a intenção de unir esforços na promoção, (foi criado inclusive, um grupo de trabalho de forma a criar uma estratégia de comunicação conjunta da região). Neste grupo, onde se apresentam serviços complementares existem também concorrentes entre si. Todos têm consciência da realidade, embora se acredite que, só conjuntamente, se pode tornar a região como um destino turístico residencial de referência. Neste sentido já estão a correr acções diversas em parceria com a autarquia nomeadamente, a elaboração de um guia de campo (onde se pretende mostrar as principais rotas da região, a fauna e flora existentes, locais a visitar, restaurantes, espaços hoteleiros, conforme anexo 5); a composição de listagens de outros possíveis parceiros a integrar a cooperação, (estes com serviços e/ou produtos complementares, como sendo empresas ligadas ao golfe e a organizações de *birdwatching*, como ainda empresas especializadas em animação ao ar livre); a elaboração de uma matriz de comunicação eficaz, de forma a fazer uma divulgação eficaz com o mercado, tirando partido das novas tecnologias, como sendo a criação de um *site* e uma aplicação para *smartphones*.

Está a ser elaborada uma candidatura conjunta a apoios comunitários, de forma a tirar partido de verbas que se encontram disponíveis, para o efeito, por parte da Europa, para iniciativas como estas.

A nível individual, conjuntamente com o papel colectivo descrito anteriormente, a estratégia de comunicação eficaz será assim o meio para conquistar novos clientes. São bons exemplos de ferramentas de comunicação/fidelização a este nível:

- Oferta de cartões aos hóspedes com concessão de descontos e outros benefícios em função da sua utilização (modalidades de adesão em função das necessidades de cada cliente, com um conjunto de vantagens associadas a cada segmento). Naturalmente que a aplicação de um cartão de fidelização terá maior eficácia quanto maior e mais diversificados forem as unidades hoteleiras, por forma a potenciar o *cross-selling*;
- Recurso a parceiros de negócio para fomentar o *sponsoring* (selectivo) de infra-estruturas das unidades hoteleiras ou de actividades de animação (exemplos: sala de eventos Nestlé, Restaurante Pescanova, concurso de *birdwatching* EDP, etc), reforçando assim a imagem e a credibilidade do serviço prestado e de igual forma o patrocínio de eventos externos que estejam claramente vocacionados para o público-alvo identificado (neste caso assumem extrema importância os eventos realizados directamente nos mercados emissores). Neste campo, um especial enfoque deverá ser dado às companhias aéreas e operadores de viagem;
- Fomento de uma presença assídua, mas selectiva em Guias de Turismo de reconhecida credibilidade, bem como o jornalismo- reportagem em revistas e jornais nacionais e estrangeiros criteriosamente seleccionados;
- Utilização de canais especializados de divulgação (ex. revistas temáticas, canais de televisão especializados) e utilizada uma abordagem inovadora e oportunista (ex. promovendo a presença em filmes promocionais ou em programas televisivos temáticos e divulgando a presença de personalidades mediáticas no empreendimento);
- O investimento em feiras deverá ser reduzido, focalizando-se a presença neste canal nas principais feiras de operadores turísticos/prescritores, podendo ser organizados nas próprias unidades hoteleiras *workshops* e *fam/presstrips*, divulgando os factores distintivos dos produtos do grupo, comunicando sempre os elementos da proposta de valor, bem como acções de relações públicas junto de líderes de opinião;

- Promover a inovação do sector através do estímulo à investigação e desenvolvimento e à adopção de práticas inovadoras na Herdade. A inovação deverá ser promovida através do estímulo à investigação e desenvolvimento, criando mecanismos de aproximação às universidades (criação de parcerias com o ISCTE-IUL, Universidade de Évora, a Escola de Turismo do Estoril e outras internacionais) e providenciando apoios à adopção de práticas inovadoras, aproveitando estas parcerias para proceder ao recrutamento de colaboradores com formação adequada;
- Celebração de protocolos de colaboração com entidades que possam ser indutoras de descontos e benefícios a potenciais clientes.

Qualquer que seja a iniciativa de comunicação utilizada, será sempre necessário imprimir uma abordagem inovadora da Herdade de São Julião junto do mercado, encerrando uma estratégia de comunicação consertada e potenciadora de uma proposta de valor diferenciada, com uma visão específica por mercado emissor/segmento, um maior enfoque no canal internet, uma gestão proactiva da relação com prescritores, e destino Portugal como prioridade e, sobretudo, que vise o reforço da imagem institucional do empreendimento nos mercados alvo.

7.5 A organização

De uma forma geral, a estrutura de recursos humanos de empreendimentos desta natureza encontra-se organizada em dois grandes grupos:

- Uma estrutura central que dá apoio transversal a todas as unidades de negócio;
- Uma estrutura específica em cada unidade, coordenada pelo respectivo Director Hoteleiro e com área administrativa própria.

Por seu turno, cada unidade hoteleira terá a sua própria estrutura de pessoas.

O que deverá imperar é a qualidade de serviço e de recursos humanos no futuro próximo em todas as unidades de negócio da herdade, independentemente da sua classificação. O mote a seguir deverá ser o de reforçar a qualidade do serviço prestado através da implementação de um sistema de qualidade turística em cada unidade, da formação e valorização dos recursos humanos, sendo isto possível através de três medidas concretas:

- Desenhar e implementar um programa contínuo de formação profissional, recorrendo para o efeito a apoios disponíveis no âmbito do POPH/QREN;

- Implementar um sistema de avaliação de performance, claramente sustentado em mecanismos de compensação dos colaboradores em caso de cumprimento de metas pré-estabelecidas;
- Esbater o problema recorrente associado ao recrutamento de bons profissionais para a hotelaria, estabelecendo para o efeito acordos com Escolas Hoteleiras de reconhecida credibilidade.

De igual forma, para maximizar as margens de *Food and Beverage* (F&B) nas diversas unidades de negócio da Herdade (aspecto crucial atendendo à eventual oferta de um pacote “*all inclusive*” aos hóspedes), será importante analisar com mais detalhe hipóteses de fornecimento e melhores condições comerciais a praticar no futuro.

O modelo tradicional de compras, sendo transversal a todos os ramos de actividade da hotelaria, tem a figura do “economato” a servir de elo entre os intervenientes “compradores” do hotel e os fornecedores do próprio hotel. O modelo “*light*” passa por eliminar este passo, sendo o acto habitual de requisitar ao economato substituído pela requisição externa ao respectivo fornecedor, seleccionado segundo as normas existentes em vigor.

Este processo deverá ser acompanhado mensalmente por um sistema de controlo interno, implementado centralmente, onde são examinados os preços e condições dos fornecedores seleccionados em comparação com potenciais fornecedores concorrentes, assegurando também o bom funcionamento das normas implementadas relativas às compras de mercadorias.

Outra medida interessante a explorar poderá ser a de recorrer a centrais de compras externas, já especializadas na indústria hoteleira, que praticam condições (para determinadas linhas de produtos) muito vantajosas. Um exemplo é a *Hotelshop* (www.hotelshop.pt).

8 Requisitos para a implementação

8.1 A equipa

Sendo o factor-chave para o sucesso de qualquer organização ou projecto, o capital humano que está por detrás do mesmo, acreditando que são as pessoas e o seu envolvimento que definitivamente vão fazer a diferença (Baron, 2006). Tentou assim criar-se uma equipa dinâmica e ao mesmo tempo multidisciplinar.

Quadro 11 - Constituição da equipa inicial de promotores

Paulo Barreiros	-Licenciado em Economia, presta serviços de assessoria económico-financeira na PricewaterhouseCoopers (PwC) desde 2008, a diversas empresas. Encontra-se neste momento a desenvolver projectos familiares de carácter agrícola, não só em Portugal como também em Moçambique.
Ana Beatriz	- Proprietária e gestora da Refúgios de Portugal, onde se incluem entre outros empreendimentos, o Monte da Charca e propriedades no Douro. Foi gestora hoteleira, do Hotel Heritage Lisboa, considerado um dos melhores hotéis a nível mundial. Lecciona na Escola de Turismo de Lisboa.
José Inácio	- Empreendedor, com formação em engenharia de Produção Animal com formação complementar em Gestão. Proprietário e gestor da Herdade do Moinho Novo, onde dispõe de um empreendimento turístico e uma quinta eco-pedagógica para crianças.
Ricardo Rodrigues	- Formado em Turismo, com um empreendimento em Sesimbra e apartamentos de curta duração em Lisboa. Maioritariamente trabalha com clientes estrangeiros do norte da Europa.
Nuno Ribeiro	- Mestrado em Gestão da Saúde, elemento que vai coordenar e administrar o pelouro do Centro Clínico e residências assistidas.

Conscientes que sendo um projecto criado de raiz, tendo em vista o mercado internacional, é necessário e fundamental a integração de parceiros/sócios de outras nacionalidades para permitir não só uma maior massa crítica, como também, a introdução de novas formas de pensar e olhar para os mesmos desafios de forma diferente. É pois intenção dos actuais promotores “trazer” pessoas de outras nacionalidades, para com a sua experiência poderem enriquecer o mesmo.

8.2 Estrutura e gestão da organização

Numa primeira abordagem, relativamente à estrutura a adoptar na organização, parece não fazer grande sentido dado se tratar de uma *startup*. Contudo depois de alguma reflexão, percebe-se precisamente o contrário, mesmo que numa fase inicial, a definição de aspectos chave é fundamental para o desenvolvimento do empreendimento (Carvalho e Filipe, 2006). Nesta “fase zero” tenciona-se apenas definir as linhas directrizes que se pretendem implementar, e adaptá-las com o máximo realismo.

Carvalho (2010), no que se refere à classificação das culturas organizacionais ensina que, existem diversos modelos, sendo que o cruzamento entre a orientação interna-externa e a

flexibilidade-estabilidade, resulta numa classificação em quatro tipos diferentes de cultura organizacional, nomeadamente: da realização, adaptativa, burocrática e de clã.

Nenhum dos tipos de cultura organizacional expostos é superior a outro, sendo que a chave para o sucesso, reside em adequar a cultura organizacional à estratégia da empresa, de forma a alcançar os objectivos estabelecidos (Carvalho, 2010).

A cultura adaptativa, face ao contexto da organização que se pretende criar, sugere ser a mais adequada e que a sua orientação será tida em conta não de forma restrita mas sim de modelo base, a qual se distingue pela sua flexibilidade e orientação externa. A atenção é dirigida ao meio ambiente, com o objectivo de detectar, interpretar e traduzir os sinais ambientais, de forma a dar a melhor resposta organizacional em tempo útil (Carvalho, 2010).

Estrutura/Corporate governance

Definidos os pilares iniciais da nova empresa, já anteriormente apresentados na secção da visão, missão e valores, olharemos agora para a sua forma e como se estrutura a mesma.

Quanto à organização, adaptar-se-á a forma clássica de estrutura, apenas salientando que se pretende criar desde logo um órgão consultivo (mesmo que informal), constituído por especialistas de vários quadrantes e com uma diversidade de proveniências, de forma a poder aceder a um aconselhamento independente, válido e precioso nos momentos de decisão de carácter mais estratégico. Este órgão é visto numa perspectiva de “*Grey angel’s*”, interiorizando conhecimento para dentro da organização e ao mesmo tempo transmitindo uma credibilização para o exterior.

No que diz respeito à administração esta será constituída pelos sócios fundadores, apresentando-se a liderança de forma repartida através de uma aceitação tácita entre os membros, o que permite uma partilha de riscos na tomada de decisão, não centralizando toda essa carga numa única pessoa.

No que se refere à departamentalização, no início não terão um peso fundamental na organização, visto que caberá aos promotores todo esse trabalho. No obstante, numa óptica de crescimento, será levado, desde o início, em consideração, a constituição de objectivos anuais, assim como será definido um responsável que acompanhará, mais de perto, cada área. Existirá um foco na compatibilidade dos recursos, com as necessidades da empresa ao longo do tempo, ao mesmo tempo que será considerado o balanceamento da vida privada e

profissional dos colaboradores, pois os recursos humanos são um factor chave de sucesso, e a motivação dos mesmos é fulcral para o sucesso da empresa.

Relativamente à distribuição dos poderes dentro da organização, esta será estruturada de modo a permitir a cooperação, pois só através desta se conseguirá a obtenção de resultados, delegando sempre que necessário, e ao mesmo tempo responsabilizando todos os colaboradores em linha com as funções desempenhadas.

Ainda em matéria de responsabilização, será dado um enfoque à adopção de boas práticas, através de um código de ética, baseado nos fortes valores e comportamentos uniformizados de todos. No início de cada ciclo económico, serão discutidos e acordados os objectivos para o ano e, no final do mesmo, serão os colaboradores confrontados com os resultados alcançados tanto do ponto de vista individual como colectivo. Desta confrontação serão retiradas lições do que correu bem e menos bem e o que se pode fazer para progredir. Ter-se-á em consideração a motivação dos colaboradores através das oportunidades e não apenas em função de prémios monetários. Os sistemas de recompensa serão adequados aos valores do todo e não terão em conta apenas os desempenhos individuais de cada um. A formação será contínua, através de programas regulares, e integrados nas avaliações anuais em conformidade com os objectivos e motivações individuais dos colaboradores.

A inclusão e a comunicação apresentam-se como um elemento chave na abertura da empresa, tanto a nível interno como externo, permitindo a identificação e inclusão de todas as partes interessadas e que conduzirá a uma maior transparência.

A abertura da organização será a base para se construir a confiança e a informação deve fluir livremente. Para tal será implementada uma intranet, acessível a todos os colaboradores, será um elemento chave na comunicação formal. Será dada importância à comunicação informal, estimulando o conceito de “gabinete sempre aberto” com a administração, para que sempre que os colaboradores assim o entendam, dele disponham.

Com uma calendarização bem definida, trimestral, serão divulgados e analisados *report's* da actividade, de forma a todos os elementos se apresentem em linha com os objectivos definidos inicialmente, e analisar o que terá que ser melhorado para o alcance dos mesmos, caso existam desvios relevantes. Será dada a liberdade a todos, para reunir com a administração sempre haja necessidade de esclarecer pontos de situação de acontecimentos da actividade. A estrutura, será, naturalmente hierarquizada, mas a abordagem é para que esta seja o menos verticalizada possível.

Quanto à comunicação com o exterior, terá como objectivo, criar o dia da empresa em que se convidam todos os *stakeholders* interessados, para um estreitar de relações e ao mesmo tempo aproveitar o evento para divulgar os principais relatórios e indicadores de actividade, todos auditados por instituições independentes. Pretende-se com esta iniciativa não só o estreitar de relações com todos os *players* mas também solidificar a confiança e a transparência com os mesmos, para que se revejam na sociedade e que todos “remamos” para o mesmo objectivo, estimulando um sentimento de família e pertença entre todos.

A implementação de processos é outra preocupação para, através destes, conseguirmos uma maximização da eficácia, dimensão chave que assegura a qualidade ao cliente, que minimiza desperdícios, aumenta a sustentabilidade reputacional e o aumento da produtividade. O orçamento anual será supervisionado trimestralmente sendo confrontado com os custos e proveitos, analisando-se os desvios não só face ao orçamento inicial, mas também os históricos de anos anteriores. Por outro lado, serão implementados BPR's (*Business performance report*), para cada área de actividade. Elementos de segregação de funções serão também adoptados, minimizando assim o abuso de poderes, (p.e, as movimentações bancárias requererem sempre duas assinaturas por parte da administração, níveis de aprovação delimitados para novas aquisições, aprovação de planos estratégicos plurianuais definidos pela gestão, estes com a colaboração do conselho consultivo, entre outras). De referir que, embora se tentem minimizar os abusos, a existirem infracções, estas terão consequências e os infractores serão sancionados, de forma a dar o exemplo.

Será também tido em consideração, em termos de eficácia, a elaboração de agendas de reuniões, previamente disponíveis a todos os presentes para possível preparação das mesmas. A elaboração de um “diário de bordo/FAQ's internas/manual de procedimentos” que será actualizado regularmente, para que novos colaboradores ou mesmo actuais possam consultar questões já abordadas no passado e que, assim, podem ser de fácil resolução. Pretende-se com esta iniciativa ganhar memória de acontecimentos passados. A inovação e a auto-renovação serão um dado sempre presente dado que se pretende um aumento de eficácia constante, assumindo a persistência e a resistência, assim como a auto-motivação, factores chave para o sucesso.

Apesar desta abordagem, o projecto deve ser encarado como uma *startup*. Contudo com o crescimento orgânico da empresa, ter-se-á atenção a conceitos como, planos de contingência, de emergência e de comunicação formal.

Sendo a administração responsável pelo estabelecimento e manutenção do sistema de governação da sociedade, quaisquer alterações terão de ser adaptadas face às novas características da actividade, pretende-se que as adaptações sejam rápidas e ágeis, conseguindo, assim, responder aos novos desafios e para que os objectivos da empresa sejam alcançados.

9. Avaliação financeira

9.1 Plano de investimento

O modelo de negócio do empreendimento sustenta-se, em primeiro lugar, na existência de um investimento faseado, e planeado em termos de exploração, para um horizonte temporal de 20 anos, apresentando este três fases distintas. Inicialmente, pela implantação e desenvolvimento de áreas comuns como uma barragem, o golfe rural e os respectivos “trilhos” para passeios, obras estas com diminuto custo, tendo inclusive as barragens já sido programadas e projectadas em necessidade da exploração agrícola presentes na propriedade. As moradias em madeira, também serão construídas de forma faseada, pelo que nesta fase inicial, das 40 moradias serão, construídas e exploradas apenas 10, estando prevista a construção gradual das restantes ao longo dos anos. A implementação do Hotel de Charme será efectuada na segunda fase, sendo constituído por 10 quartos no Monte existente e já restaurado, finalizando esta etapa com a segunda barragem, esta também junto ao Monte.

Nesta sequência, e depois de analisada a performance da primeira fase de construção e exploração das primeiras eco-moradias, está previsto o aumento das mesmas em mais duas fases.

Posteriormente, já na chamada terceira fase, irá proceder-se à construção e exploração das moradias assistidas, com o respectivo Centro Clínico, assim como das outras moradias, estando nesta fase a maior parte do investimento do projecto.

A componente mais importante do projecto passa pelo montante de investimento a realizar nas diversas infra-estruturas, de acordo com a calendarização apresentada no mapa atrás referenciado, aquando a apresentação do negócio - o aldeamento turístico, conforme quadro 2.

O investimento total ronda os 3.500.000€ (constituído por capitais próprios e alheios, numa percentagem 60%/40%, respectivamente), com um plano ambicioso de construção em menos de uma década. O cronograma de investimento é conforme se descreve abaixo:

Quadro 12 – Total de investimentos para o empreendimento

Investimento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total Edifícios e Outras Construções (€)	35.000	400.000	800.000	420.000	150.000	550.000	0	500.000	400.000	0	200.000
Ecoturismo	0	400.000	800.000	400.000	0	0	0	0	0	0	0
Hotel Charme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moradias	0				150.000		0	100.000		0	0
Moradias assistidas	0	0	0	0	0	200.000	0	400.000	400.000	0	200.000
Centro Clínico	0	0	0	0	0	350.000	0	0	0	0	0
Golfe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Barragens e passeios pedonais	35.000	0	0	20.000	0	0	0	0	0	0	0
Projectos e licenças (% s/ investimento total)											
											3%

Para apurar os custos das infra-estruturas foi solicitado, a diversas identidades, orçamentos com valores de mercado para a execução das obras. Para além deste investimento nas principais infra-estruturas do empreendimento, bem como, nos acessórios, considerou-se 3% do investimento total para custos de projecto e licenças.

Nos anexos e gráficos dispostos apresentam-se os quadros resumo que serviram de suporte ao exercício de avaliação do projecto, evidenciando-se a evolução dos *Free-Cash Flows* do negócio e dos indicadores de autonomia financeira, ROE (rentabilidade dos capitais próprios) e ROI (rentabilidade do activo).

9.2 Pressupostos de exploração

Para sustentar o valor do projecto, foi utilizada a metodologia dos *Free Cash-Flows* do projecto actualizados à presente data, considerando os pressupostos atrás identificados em termos de exploração, gestão de fundo de maneo, de investimento em activo fixo e de balanço, bem como da estrutura de financiamento do projecto.

Na aplicação desta metodologia de valorização foram assumidos os seguintes pressupostos para o cálculo do custo de oportunidade do capital:

- Beta *unleverage* – 0,51 – (Fonte: *Stern University* - Beta europeu para a indústria “Hotel/Gaming”);
- Prémio de risco de mercado – 15%;
- Taxa crescimento de *cash-flows* na continuidade (g) de 0%.

A projecção da taxa de inflação considerada nas projecções financeiras teve como base a previsão do Banco de Portugal. Foram ainda assumidos prazos médios de recebimento e pagamento de 30 dias.

Estes pressupostos foram definidos com base no “*benchmark*” da indústria de alojamento e restauração, cujos indicadores médios disponíveis, que se juntam no anexo 3 (INE, 2013).

A nova lei do turismo estabelece a possibilidade de venda de 40% da propriedade, não existindo uma desanexação da mesma mas sim uma venda de propriedade sobre o solo, técnica de venda que está a ser efectuada por exemplo em Tróia, com bastante sucesso.

Um aspecto crucial a ser considerado na envolvente do sector é da tendência cada vez maior de utilização do *time-sharing*, com novas regras na indústria hoteleira, como forma de reduzir os efeitos da sazonalidade e assegurar taxas de ocupação adequadas à actividade. Como exemplo, a compra de habitação é efectuada por dois ou três clientes conjuntamente, os quais ficam todos co-proprietários de uma terça parte da habitação e com um sistema de rotatividade ao longo dos anos, na utilização da mesma.

Através destes dois diplomas é possível aumentar o valor de mercado do projecto pois permite um retorno maior do investimento, como se poderá ver mais detalhadamente nas sessões à frente.

Os principais pressupostos de exploração, assumidos por tipologia de infra-estrutura, encontram-se resumidos no quadro seguinte:

Quadro 13 - Pressupostos utilizados (como preços, taxas de ocupação, etc.)

Volume de negócios							
Ecoturismo	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Novos quartos (Un)	0	10	20	10		0	0
N.º de quartos (Un)	0	10	30	40		40	40
Valor aluguer diário por quarto (€)	35	35	35	35		45	45
Taxa de Ocupação Mensal	0%	35%	35%	35%		60%	60%
Receitas (€)	0	44.100	132.300	176.400		388.800	388.800
Hotel de Charme	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Novos quartos (Un)				10			
N.º de quartos (Un)	0	0	0	10		10	10
Valor médio por quarto (€)	0	0	0	0		70	70
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%		30%	30%
% Serviços e F&B (s/alojamento)	0%	0%	0%	0%		25%	25%
Receitas (€)	0	0	0	0		94.500	94.500
Moradias Alugadas em regime de timesharing	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
T2						10	10
T3						6	6
T4						6	6
T5						3	3
Novas moradias						0	0
Moradias para venda							
T2							
T3							
T4							
T5							
Moradias para alugar							
T2							
T3							
T4							
T5							
Valor renda média mensal por moradia (€)							
T2	1.000	1.000	1.000	1.000		1.000	1.000
T3	1.500	1.500	1.500	1.500		1.500	1.500
T4	1.750	1.750	1.750	1.750		1.750	1.750
T5	2.000	2.000	2.000	2.000		2.000	2.000
Venda de moradias (40% p.custo m2 + margem) (€)	0	0	0	0		0	0
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%		60%	60%
Receitas (€)	0	0	0	0		255.600	255.600
Moradias Assistidas	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Novas moradias							
T2	0	0	0	0		20	20
Valor renda média mensal por moradia (€)	2.000	2.000	2.000	2.000		2.000	2.000
Serviço associado (preço/hora) (€)	25	25	25	25		25	25
Número de horas p/ moradia mês	0	0	0	0		10	10
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%		80%	80%
Receitas	0	0	0	0		432.000	432.000
Centro Clínico	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Novos quartos	0	0	0	0		0	0
Nº de Quartos	0	0	0	0		30	30
Valor renda mensal por quarto (€)	1.000	1.000	1.000	1.000		1.000	1.000
Valor serviço associado mensal (média) (€)	30	30	30	30		30	30
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%		80%	80%
Receitas	0	0	0	0		296.640	296.640
Golfe (venda autónoma)	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Nº de membros externos	0	0	20	30		60	60
Valor fee anual por membro (€)	500	500	500	500		500	500
Serviços diários (s/ % de ocupação) (€)	50	50	50	50		50	50
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	50%	50%		70%	70%
Receitas	0	0	19.000	24.000		42.600	42.600
Volume de negócios total	0	44.100	151.300	200.400		1.510.140	1.510.140

Para mais detalhe e de forma a conseguir interpretar todos os anos do projecto, estes podem ser consultados na sua totalidade no anexo 2.

Estrutura de financiamento do projecto

O plano de financiamento previsto será decomposto em três modalidades distintas, a saber:

- Investimento de capital social de 1 M€, por parte dos promotores do projecto, a ser realizado ao longo dos primeiros quatro anos de implementação;
- Recurso a uma linha PME Crescimento (com taxa bonificada), para financiar parte do investimento elegível directo em cada uma das infra- estruturas, com um limite de 2,5 M€ (a ser concedido em várias tranches em função da calendarização prevista para o investimento e a ser reembolsado em 10 anos); e
- Recurso a sistema de incentivos, com destaque para o Sistema de Incentivos à Inovação – componente de turismo, envolvendo um subsídio reembolsável à taxa zero.

Projeções de vendas e custos

As vendas assumidas na valorização do projecto estão descritas no quadro *infra*. Estas foram projectadas tendo em base os dados mais recentes do sector.

Quadro 14 - Quadro resumo com as projeções de vendas

Volume de negócios por segmento	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
Ecoturismo	0	44.100	132.300	176.400		388.800	388.800
Hotel de Charme	0	0	0	0		94.500	94.500
Moradias Alugadas em regime de timesharing	0	0	0	0		255.600	255.600
Centro Clínico	0	0	0	0		296.640	296.640
Moradias Assistidas	0	0	0	0		432.000	432.000
Golfe (venda autónoma)	0	0	19.000	24.000		42.600	42.600
Volume de negócios total (€)	0	44.100	151.300	200.400		1.510.140	1.510.140

Relativamente aos custos, estes seguiram a mesma linha de raciocínio da previsão de vendas, estando em linha com o *benchmarking* efectuado ao sector de actividade em questão.

Quadro 15 – Quadro resumo com os custos utilizados

FSE (comuns a todos os serviços)	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
% receitas	30%	30%	30%	30%		30%	30%
Total FSE (€)	0	13.230	45.390	60.120		453.042	453.042

Gasto c/ pessoal (comuns a todos os serviços)	2013	2014	2015	2016	(...)	2030	2031
% receitas	35%	35%	35%	35%		35%	35%
Total gastos com pessoal (€)	0	15.435	52.955	70.140		528.549	528.549

Análise de sensibilidade

Dado a conjuntura económica e o elevado investimento inicial do projecto, optou-se neste análise, efectuar uma análise de sensibilidade extrema, assumindo todas as variáveis um cenário pessimista. A desempenhar papel negativo na ordem dos 10%. (Os preços cobrados, assim como as taxas de ocupação, desceram em todos os segmentos. Relativamente aos custos, tanto os fixos como variáveis foram testados com um incremento de 10%).

O projecto apresentou um Valor Actual Líquido (VAL) na ordem dos 400.000€, com uma destruição de valor na ordem dos 2.000.000€. Pelo que, concluí-mos existir uma forte elasticidade e que esta evidencia sinais que a estrutura de custos e proveitos pode estar algo desequilibrado, necessitando ser revista, e servindo como alerta aos promotores do projecto.

Conclusões sobre a valorização do projecto

As principais conclusões obtidas apontam para um incremento global do Valor Actual Líquido do projecto (integrado) de 2,4 M€, com uma TIR de 9,2%. Estas projecções tornam, assim, todas as componentes de investimento viáveis.

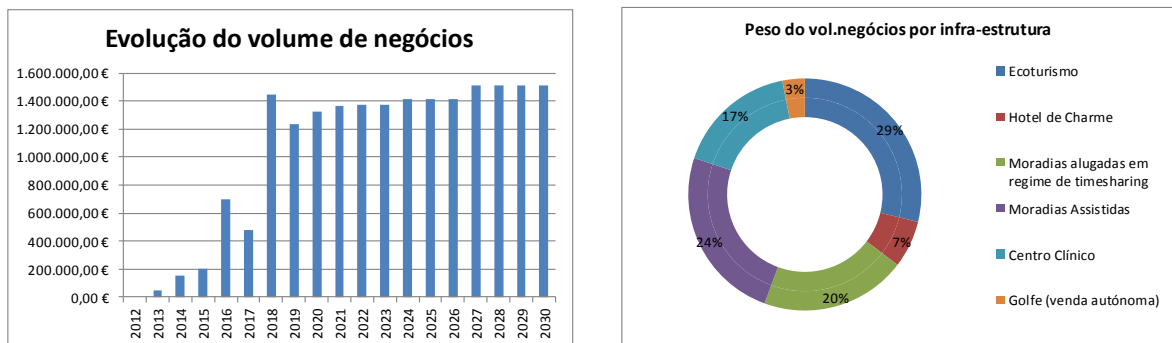
As projecções apontam, conforme se ilustra no gráfico *infra* para um peso maior em duas classes. A maior fatia diz respeito às moradias espalhadas pela Herdade, com o peso individual mais relevante (29%). Em termos agregados o sector da saúde, com o centro clínico e as respectivas residências assistidas apresentam um peso superior a 40%. Estes dois segmentos apresentam assim cerca de 70% do volume de negócios do empreendimento.

No mapa de balanço previsional, podemos ter uma visão da situação financeira ao longo do tempo do projecto. Os resultados líquidos negativos dos primeiros anos, apesar de afectarem o capital próprio, não são suficientes para o tornar negativo, pelo que, após estes anos, a actividade económica permite aumentar substancialmente o valor dos capitais próprios, fruto dos investimentos iniciais elevados na construção das infra-estruturas. Comparando a evolução do total do capital próprio como o total do activo, observa-se uma semelhança no decréscimo simultâneo de valores nos primeiros anos seguido, de um acréscimo elevado nos anos seguintes.

Nos últimos anos, o projecto encontra-se em condições favoráveis à distribuição de dividendos. Contudo esta situação não está prevista no período em análise.

O projecto começa a libertar *Free Cash Flow to Firm* ao final de sete anos e para o *Equity* no final do nono ano. Apresenta uma rentabilidade dos Capitais Próprios para as projecções dos 20 anos, a rondar os 5%.

Gráfico 1– Evolução do volume de negócios e respectivo peso por infra-estrutura



Fonte: Autor

De realçar que, os dados emergentes da análise de sensibilidade, com uma variação na ordem dos 10%, sugere existir uma forte elasticidade e que esta evidencia sinais de uma estrutura de custos e proveitos algo desequilibrada que necessita de ser vista como alerta aos promotores do projecto.

10. Conclusões e sugestões para futuras investigações

A análise do contexto actual permitiu-nos ter maior consciência da crise financeira que vivemos, bem como dos seus pressupostos, tendo-nos alertado para a necessidade de mudança de modelo de desenvolvimento da economia e das consequências dessa alteração ao nível de todos sectores de actividade, ao qual o do turismo não é excepção. Ao nível europeu “(...) é pois, totalmente endividados em moeda que não controlam e sem conseguir mobilizar, por meios próprios, os recursos necessários para servir a sua dívida que se encontram os países do “euro fraco”” (Bento, 2013). O que apresenta consequentemente reflexos a nível nacional, “ o país sofre uma das situações mais dolorosas e exigentes da história recente. A tarefa que nos espera é assustadora. O primeiro passo, que vemos já muito bem, é a travagem de consumo, imposta pela austeridade financeira” (Neves, 2013).

Com efeito, o acesso ao crédito, não voltará às condições de facilidade que existiram, sendo cada vez mais restritivo, estando a ocorrer um “*processo de desalavancagem do sector privado fundado no sector financeiro*” (CGD, 2011). Como tal, estamos, perante uma mudança de mentalidades, com a presença de um novo paradigma, sustentado na maximização da poupança, ao invés do endividamento “descontrolado”, no arrendamento, em oposição à aquisição de habitação própria e na reabilitação urbana ao invés da construção de raiz, que pode ser generalizado a toda a economia.

Atentas estas mudanças, a resposta deverá passar pelo um aumento da iniciativa privada sustentada e em sintonia com o comércio internacional, tendo como objectivo a criação de emprego.

Essa iniciativa individual pode ser alcançada através do empreendedorismo, apresentando-se esta como uma forma ágil de aproveitar janelas de oportunidade, conseguindo assim ganhos de competitividade.

Neste sentido, abordamos na revisão da literatura o papel do empreendedor, tendo presente as características que este deve apresentar, fazendo referência aos trabalhos de Fayole e Klandt (2006). Outro aspecto fundamental é a inovação, sendo esta segundo Drucker (1986) “*o instrumento específico do espírito empreendedor*”.

Foi igualmente analisada a importância da concretização de parcerias e o papel que estas desempenham no sentido da boa gestão do conhecimento, e o seu forte contributo para a

criatividade e inovação dos agentes económicos, e conseqüentemente para a criação de valor (Carvalho, 2009).

Com efeito, a capacidade de ser empreendedor e de inovar, conjuntamente com o estabelecimento de parcerias de ganho mútuo, apresentam-se como factores determinantes para o sucesso empresarial.

No que concerne ao sucesso empresarial, demos nota da visão de diversos autores relativamente à cultura e aos factores de sucesso numa organização, salientando aqui o trabalho agregador efectuado por Bhidé (2000). Mais concretamente, no que diz respeito aos factores de sucesso, sob o prisma das características pessoais do empreendedor, da cultura empresarial, das vantagens competitivas e da estratégia empresarial, sublinhamos o contributo de Burns (2001).

Dado estarmos perante a constituição de uma *startup* numa pequena economia aberta, é importante pensar, desde logo, em mercados internacionais, cativando investimento directo estrangeiro (Esperança, 2003), sendo este facto determinante para a estratégia a implementar.

Assim, na análise de mercado salienta-se o rápido envelhecimento da população mundial, com especial incidência para a europeia, e a falta de alternativas para uma nova geração de pessoas reformadas mas que se querem sentir úteis e activas, e às quais urge dar resposta. Nesta vertente, Portugal apresenta vantagens comparativas em termos de turismo sénior e de natureza, que cabe aproveitar e potenciar. Face ao conhecimento exposto, foram revistos os factores chave para estes segmentos de turismo, realçando, a boa relação qualidade preço, a abundância e diversidade de fauna e flora, ampla variedade de oferta de rotas e itinerários, assim como certificações de espaços naturais (IPT, 2010) para além de um modelo de negócios inovador.

Finalmente foi apresentada uma análise SWOT dinâmica, onde foram destacados todos os pontos presentes na mesma.

Assim, a estratégia a implementar deve ser adaptada ao contexto sócio-económico e financeiro a que se assiste. Na realidade *“quando redesenhamos um produto/serviço ou criamos um novo, devemos concentrar-nos de que forma esse produto vai tornar a vida das pessoas mais fácil, melhor e mais divertida, e não pensar apenas como vai contribuir para a nossa rentabilidade. Crie sinergias, colabore e estabeleça parcerias para desenvolver o seu*

produto ou serviço, torne-o o melhor possível e aperfeiçoe-o, inovando e criando versões contínuas do mesmo” (Jesus, 2013).

Através de uma análise de Marketing Mix de Porter (1985), foram vistas as principais variáveis, serviços, preço, organização, força de vendas e comunicação, tendo estas duas últimas, um peso relevante na análise, assumindo as parcerias, não só com agentes locais, como também com clientes, papel decisivo, diferenciador e mesmo inovador no conceito do projecto.

A equipa multi-disciplinar apresentada, assim como a estrutura de organização que se pretende para a nova empresa (tendo como base o cruzamento entre a orientação interna-externa e a flexibilidade-estabilidade, adaptando uma cultura organizacional à estratégia), permitirá alcançar os objectivos estabelecidos, de acordo com os ensinamentos de Carvalho (2010).

Finalmente na avaliação financeira, foram estabelecidos todos os pressupostos para o arranque da actividade, salientando, entre estes, o investimento inicial em infra-estruturas. A análise de sensibilidade alertou para a evidência de que a estrutura de custos e proveitos apresentou-se ser algo desequilibrada, necessitando de ser vista como um alerta aos promotores do projecto.

Feita esta nota, e em conformidade com um dos objectivos do presente trabalho, importa agora ponderar o nível de risco do investimento face ao retorno estimado, pelo que se colocam as seguintes questões.

1) Qual o perfil de Investimento para a fase de arranque?

É importante que se realize um investimento, em termos de suporte qualitativo, que ofereça uma segurança ao investidor. Nesse sentido, considera-se a importância de mitigar o valor do investimento para o montante de investimento de um milhão de euros, em que cerca de 80% é disponibilizado pelos accionistas em Capital Social e Suprimentos, como até aqui.

Por outro lado vão-se procurar clientes que possam ser parceiros (Carvalho, 2009) quer a nível de investimento (accionistas), quer ainda, ao nível de prestadores de serviços. A força de vendas deverá estar direccionada para o mercado internacional de tender profissional (médicos, arquitectos, agrónomos e engenheiros), que serão ao mesmo tempo promotores do projecto.

2) Qual o impacto da crise no modelo de negócio?

(Ferreira, 2013), sustenta que “*nem sempre é possível perceber qual o melhor caminho a seguir, certo é que todos podemos perceber que o principal problema do turismo português não está na escassez de oferta; ao invés, esteve no crescimento desmesurado da oferta*”, concluindo “*quando queremos sair de um buraco, temos de ter o discernimento de deixar de cavar, sabemos hoje que a construção de mais oferta não criará novas oportunidades, apenas acentuará problemas recentes*”. Para tal é necessário uma nova estratégia.

O que faz com que, o projecto necessite para o seu arranque (a propriedade é dos promotores) uma reconfiguração do modelo de negócio. Para tanto, é essencial a definição do público-alvo: pessoas reformadas mas ainda activas; pretendendo-se oferecer oportunidades a intervenientes por classes profissionais (médicos, engenheiros, arquitectos, etc.), geográficos (dos mais diversos países europeus, com especial incidência alemão, britânico, etc.) que permita difundir o conceito e optimizá-lo, indo este trabalho ao encontro de Tidd *et al.*, (2003). Deste modo, tentaremos cativar pessoas activas, podendo estas trocar horas de trabalho no empreendimento, como forma de pagamento das suas despesas e custos. Contudo, o modelo clássico não será definitivamente abandonado, podendo compaginar-se o arrendamento de moradias, contudo o *core* do negócio centrar-se-á na venda de serviços associado aos clientes, isto é, tudo o que eles precisam durante a sua estadia.

Pistas para futuras investigações

Com a resposta a estas perguntas, podemos ainda não ter definida a nova estratégia, a tomar para o novo empreendimento. Uma certeza temos: esta passará por um investimento inicial mais reduzido, alicerçado em parcerias tanto com *players* locais, internacionais, e com os próprios clientes, tornando-se estes parte integrante no processo de construção do empreendimento. Abandonaremos pelo menos no imediato, o segmento de turismo residencial, focando a nossa atenção na natureza e no turismo sénior, dado que o presente estudo revelou alguns sinais de ruptura, necessitando de uma nova abordagem inovadora. Citando Drucker (1986), a “*melhor forma de prever o futuro é construí-lo*”; está nas nossas mãos essa construção!

11. Bibliografia

- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). *A Model of Growth Through Creative Destruction*. *Econometrica*, 323-351
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Anuário Turismo* (2013) – O turismo em 2013, Ano VII
- Banco de Portugal (2010). *Boletim Económico*, Inverno, Volume 16, nº 4
- Banco de Portugal (2012). *Boletim Económico*, Verão 2012, Volume 18, nº 2
- Banha, F. M. (2000). *Capital de Risco - Os Tempos Estão a Mudar*. Porto: Bertrand Editora.
- Barney, J. B. (2010). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*. Pearson Education.
- Baron, R. (2006). *Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities*. Academy of Management Perspectives.
- Bento V. (2013). *Euro Forte, Euro Fraco*. Bnomics
- Bento V. (2010). *O Nó cego na Economia*. Bnomics
- Bhidé, A. V. (2000). *The Origin and Evolution of New Business*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The Economic Theory of the Multinational Enterprise: Selected Papers*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Burns, P. (2011). *Entrepreneurship and small business: start-up, growth and maturity*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Calheiros, (2013). *Creating opportunities in 2013 is the greatest challenge for this year*. Anuário de Turismo 2013
- Carvalho (2011). *A competitividade da economia, uma breve análise comparada*, C.G.D.
- Carvalho (2011). *Parcerias: Como criar valor com a internacionalização*. Bnomics, 2ª edição
- Carvalho, J. e J. Filipe (2006). *Manual de Estratégia - Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, R. M. (2008). *Parcerias em Processos de Internacionalização: o Caso Português*. ISCTE Business School Lisboa: Tese de Doutoramento.
- Carvalho, R. M. (2010). *Compreender + África - Fundamentos para Competir no Mundo*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Cavaco, C. *Turismo Sénior*. Cogitur, *Journal of Tourism Studies*, América do Norte, 2, Jul. 2009. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/jts/article/view/515>>. Acesso em: 08 Nov. 2012
- CGD (2011). «**A actualidade do sector imobiliário residencial: ajustamentos e desafios | 2011**». Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, repr. 83301.
- Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*, 386–405.
- Comissão Europeia (2012). *Previsão Primavera*, 21. Portugal
- Contractor, F., & Lorange, P. (1988). *Cooperative Strategies*. Lexington: Lexington Books.

- Costa, A. M. (2008). *Empreendedorismo, Deslocalização de Empresas e Indemnizações: Um estudo de caso do sector da cerâmica em Portugal*. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas -ISCTE Business School.
- CTP, Confederação do Turismo Português/IPI (2006). *Turismo de saúde e bem-estar. Termas, spas termais e talassoterapias*, 5 volumes, difusão restrita, Lisboa
- CTP, Confederação do Turismo Português/SaeR (2005), *Reinventando o turismo em Portugal. Estratégia de desenvolvimento turístico português no I Quartel do Século XXI*, Lisboa
- Cunha, Licínio (2009). *Introdução ao Turismo*, Verbo, Lisboa
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Dana, L.-P. (2011). *World Encyclopedia of Entrepreneurship*. United Kingdom: Edward Edgar Publishing.
- Davies, Adrian (2006). *Corporate Governance: Boas práticas de Governo das Sociedades*, Monitor
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1986). *The frontiers of Management*, HarperCollins Publishers
- Esperança (2012). **O Problema da dimensão empresarial**. Jornal de Negócios, 11 de Março
- Esperança (2009). **Conferência: Internacionalização das empresas portuguesas no domínio das TIC**. Associação para a promoção e desenvolvimento da sociedade de informação (APDSI)
- Fayolle, A., & Klandt, H. (2006). *International Entrepreneurship Education: Issues and Newness*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing.
- Ferreira, C. (2006). *Portugal, destino turístico da população idosa europeia. Abordagem geográfica do turismo sénior internacional*, tese doutoramento na Universidade de Lisboa (2004), Turismo de Portugal, col. Temas de Turismo (2006), Lisboa
- Fiedman (2012). **A próxima década – onde temos estado...e para onde nos dirigimos**, D. Quixote
- FMI (2012). World Economic Outlook, Coping with High Debt and Sluggish Growth
- Friedman (2005). *O Mundo é Plano - uma breve história do séc XXI*, Actual editora
- Garrido, J. M. (2013). *Internacionalizar como opção estratégica no mercado das TIC – um caso de estudo*, Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Higham, James (2007). *Critical issues in ecotourism: understanding a complex tourism phenomenon*, Oxford, Elsevier
- Holmström, B., & Roberts, J. (1998). **The Boundaries of the Firm Revisited**. *Journal of Economic Perspectives - Volume 12, Number 4—Fall 1998*, 73–94.
- INE (2013), *Estatísticas Demográficas – 2009*
- Jesus, J. (2013). **There has never, ever, been so much to play for**. Anuário de Turismo 2013
- Kim, W.C., Mauborgne, R. (2007). *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press
- Kögl N. (2012). *Factores de Sucesso no Empreendedorismo: Estudo de Caso do Supermercado de Produtos Biológicos Brio*. Lisboa: Dissertação de Mestrado Gestão - ISG

- Laranja, M. D. (2007). *Uma Nova Política de Inovação em Portugal? A Justificação, o Modelo e os Instrumentos*. Coimbra: Almedina.
- Lessem, R. (1986). *Becoming a Metapreneur*. *Journal of General Management*, 11-14.
- Mata, Nelson Antunes (2012). *Eco-Senior Resort – Um Resort a caminho da Excelência*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade, ISCTE
- Matias, Álvaro (2007). *Economia do Turismo: Teoria e Prática*, Instituto Piaget
- Matos, M. (2011). *O Papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas - O caso da Enterprise Europe Network - Relatório de Estágio*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand .
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ministério das Finanças (Abril 2012). Documento de Estratégia Orçamental 2012-2016
- Mintzberg, H. (1987), *The Strategy concept I: five Ps for strategy*, *California Management Review*, 30,1; 11-24.
- Minzberg, H. (1983). The Case for Corporate Social Responsibility . *Journal of Business Strategy*, 3-15.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. EUA: Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- Neto, V., (2012). *Portugal Turismo – relatório urgente, onde estamos. Para onde vamos*, Bnomics.
- Neves, J.C. (2013). *As 10 questões da recuperação*. D. Quixote, 2ª edição
- Nunes, (2013). *Tourism is a strategic sector not because of the State, but in spite of State*. Anuário de Turismo 2013
- Peters, T. and Waterman. R. (1990). *In Search of Excellence*. Harper & Row Pub.: London
- Pira, F. L. (2011). *Entrepreneurial Intuition*. *Journal of Management and Marketing Research - Volume 6* .
- Porter (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. NY, Free Press, Collier, MacMillan
- Porter (1986). Competition in global industries. *Harvard Business School Press*, Boston
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nova Iorque: The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 61-80.
- Porter, M. (2008). *On competition*. EUA: Library of Congress Cataloging.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rennie (1993). Born Global, *Mckinsey Quarterly* 4: 45-52
- Ribeiro *et al.*, (2012). *O Sector dos Serviços e a Competitividade da Economia*. Confederação do Comércio Português (CCP)
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). *The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making*. *Academy of Management Executive - Vol. 18, No. 4*, 76-91.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2005). *Economia*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Santa J. (2013). *What will the traveler in 2013 be like?*. Anuário de Turismo de 2013
- Santos, J. C., Ferreira, M. P., & Reis, N. R. (2011). *A empresa e o meio nas teorias económicas da empresa: Uma leitura longitudinal*. *globADVANTAGE*, Working Paper N°72/2011
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Houghton Mifflin Company.

Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful - a study of economics as if people mattered*. London: Blond and Briggs.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. J. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.

Silva, Luís (2006), *O Turismo em Espaço Rural: Um Estudo da Oferta dos Promotores*, CIES e-Working paper nº17/2006, CIES/ISCTE

Tarlow P. (2013). *Most economists see 2013 as an especially challenging year*. Anuário de Turismo 2013

Tidd (2006). *Innovation models*. Imperial College, London. Paper 1, University of Sussex

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Gestão da Inovação - Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.

Todeva, E. (2007). *Strategic Alliances*. In J. R. Bailey, & S. R. Clegg, *International Encyclopedia of Organization Studies*. Londres: Sage Publications.

Turismo de Portugal (2010). *Turismo de Natureza – 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*, edição Turismo de Portugal.

Urgueira, André Fernandes (2009), *Estudo de implementação de uma unidade hoteleira de ecoturismo*, Dissertação de Mestrado em Gestão, ISCTE

Veblen, T. B. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. New York: A. M. Kelley

Wheelen, T.L. e J. D. Hunger (2008), *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Witt, U. (2003). *The evolving economy: essays on the evolutionary approach to economics*. Londres: Edward Elgar Publishing Inc.

Sites da Internet

www.ine.pt

ec.europa.eu

fbanha.blogs.sapo.pt

www.einforma.pt

www.mun-montijo.pt

www.hotelshop.pt

12. Anexos

Anexo 1 – Quadros do estudo de viabilidade económica

ESTUDO DE VIABILIDADE																			
DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAIS																			
2013																			
Cenário Base - Aldeamento Turístico																			
Euros																			
Rúbricas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
+ Vendas	0	44.100	151.300	200.400	698.600	475.300	1.445.230	1.235.380	1.321.180	1.366.720	1.371.720	1.371.720	1.417.260	1.417.260	1.417.260	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140
+ Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Volume de negócios	0	44.100	151.300	200.400	698.600	475.300	1.445.230	1.235.380	1.321.180	1.366.720	1.371.720	1.371.720	1.417.260	1.417.260	1.417.260	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140
- FSE	0	13.230	45.390	60.120	209.580	142.590	433.569	370.614	396.354	410.016	411.516	411.516	425.178	425.178	425.178	453.042	453.042	453.042	453.042
- Custos com Pessoal	0	15.435	52.955	70.140	244.510	166.355	505.831	432.383	462.413	478.352	480.102	480.102	496.041	496.041	496.041	528.549	528.549	528.549	528.549
- O. Custos Operacionais	0	441	1.513	2.004	6.986	4.753	14.452	12.354	13.212	13.667	13.717	13.717	14.173	14.173	14.173	15.101	15.101	15.101	15.101
= EBITDA	0	14.994	51.442	68.136	237.524	161.602	491.378	420.029	449.201	464.685	466.385	466.385	481.868	481.868	481.868	513.448	513.448	513.448	513.448
-Amortizações	34.706	57.371	102.371	93.454	118.487	128.750	160.329	160.329	160.330	160.330	160.331	160.332	160.332	160.333	160.334	160.334	160.335	160.336	160.336
= Res. Operacionais (EBIT)	-34.706	-42.377	-50.929	-25.318	119.037	32.852	331.049	259.700	288.872	304.355	306.054	306.053	321.536	321.535	321.535	353.113	353.113	353.112	353.111
- Custos Financeiros	0	0	24.500	40.000	78.750	90.000	94.500	81.000	67.500	49.500	33.750	13.500	0	0	0	0	0	0	0
+ Provetos Financeiros	4.361	0	0	2.221	3.993	7.329	3.766	1.306	6.395	4.347	5.139	2.154	6.708	24.988	43.884	64.316	85.603	107.608	130.355
= Res. Antes Impostos (EBT)	-30.346	-42.377	-75.429	-63.097	44.280	-49.819	240.316	180.007	227.769	259.205	277.447	294.712	328.250	346.530	365.427	417.438	438.726	460.731	483.479
- Imposto s/ Rendimento	0	0	0	0	11.070	0	60.079	45.002	56.942	64.801	69.362	73.678	82.063	86.633	91.357	104.360	109.681	115.183	120.870
= Res. Líquido (Net Profit)	-30.346	-42.377	-75.429	-63.097	33.210	-49.819	180.237	135.005	170.827	194.403	208.085	221.034	246.188	259.898	274.070	313.079	329.044	345.548	362.609

Anexo 1 (Cont.) – Quadros do estudo de viabilidade económica

ESTUDO DE VIABILIDADE																			
BALANÇOS PREVISIONAIS																			
2013																			
Cenário Base - Aldeamento Turístico																			
Rúbricas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Euros																			
ATIVO																			
Ativo Intangível	69.413	34.706	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ativo Fixo Tangível	0	407.961	1.195.296	1.591.842	2.373.355	2.439.605	2.879.276	2.718.947	2.558.618	2.398.289	2.237.961	2.077.632	1.917.305	1.756.980	1.596.657	1.436.336	1.276.017	1.115.700	955.385
Clientes	0	4.134	14.184	18.788	65.494	44.559	135.490	115.817	123.861	128.130	128.599	128.599	132.868	132.868	132.868	141.576	141.576	141.576	141.576
Estado + Outros Devedores	0	15.358	63.517	137.869	79.013	145.125	29.006	89.250	0	0	1	1	1	2	2	3	4	4	5
Depósitos Bancários e Caixa	100.242	-31.919	-12.985	51.064	91.786	168.493	86.584	30.025	147.014	99.933	118.148	49.509	154.210	574.431	1.008.822	1.478.524	1.967.886	2.473.749	2.996.672
Acréscimos e Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adiantamento a fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ATIVO TOTAL LÍQUIDO	169.654	430.240	1.260.012	1.799.563	2.609.647	2.797.783	3.130.357	2.954.040	2.829.495	2.626.356	2.484.711	2.255.745	2.204.390	2.464.288	2.738.357	3.056.447	3.385.492	3.731.040	4.093.649
CAPITAL PRÓPRIO																			
Capital	200.000	500.000	700.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Reservas+ Res. Trans.+ Prest. Supl.+P.Emissão	0	-30.346	-72.722	-148.151	-211.248	-178.038	-227.856	-47.620	87.386	258.212	452.616	660.701	881.735	1.127.923	1.387.820	1.661.890	1.974.969	2.304.013	2.649.561
Resultado Líquido Exercício	-30.346	-42.377	-75.429	-63.097	33.210	-49.819	180.237	135.005	170.827	194.403	208.085	221.034	246.188	259.898	274.070	313.079	329.044	345.548	362.609
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPITAL PRÓPRIO	169.654	427.278	551.849	788.752	821.962	772.144	952.380	1.087.386	1.258.212	1.452.616	1.660.701	1.881.735	2.127.923	2.387.820	2.661.890	2.974.969	3.304.013	3.649.561	4.012.170
PASSIVO																			
Financiamento Obtido	0	0	700.000	1.000.000	1.750.000	2.000.000	2.100.000	1.800.000	1.500.000	1.100.000	750.000	300.000	0	0	0	0	0	0	0
Fornecedores	0	1.265	4.340	5.818	20.281	13.799	41.505	35.479	37.943	39.250	39.394	39.394	40.702	40.702	40.702	43.369	43.369	43.369	43.369
Estado e O. Entes Públicos	0	1.697	3.823	4.992	17.404	11.841	36.471	31.176	33.341	34.490	34.616	34.616	35.765	35.765	35.765	38.109	38.109	38.109	38.109
Outros Credores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acréscimos e Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASSIVO TOTAL	0	2.962	708.163	1.010.810	1.787.685	2.025.640	2.177.976	1.866.654	1.571.283	1.173.740	824.010	374.010	76.467	76.467	76.467	81.479	81.479	81.479	81.479
PASSIVO + CAPITAL PRÓPRIO	169.654	430.240	1.260.012	1.799.563	2.609.647	2.797.783	3.130.357	2.954.040	2.829.496	2.626.356	2.484.711	2.255.745	2.204.390	2.464.288	2.738.358	3.056.447	3.385.492	3.731.040	4.093.649

Anexo 1 (Cont.) – Quadros do estudo de viabilidade económica

ESTUDO DE VIABILIDADE																			
MAPA DE FLUXOS DE TESOURARIA PREVISIONAL																			
2013																			
Cenário Base - Aldeamento Turístico																			
Rúbricas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Euros 2031
ORIGENS																			
Resultados Operacionais (EBIT)	-34.706	-42.377	-50.929	-25.318	119.037	32.852	331.049	259.700	288.872	304.355	306.054	306.053	321.536	321.535	321.535	353.113	353.113	353.112	353.111
+ Amortizações	34.706	57.371	102.371	93.454	118.487	128.750	160.329	160.329	160.330	160.330	160.331	160.332	160.332	160.333	160.334	160.334	160.335	160.336	160.336
+ Ajustamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBITDA	0	14.994	51.442	68.136	237.524	161.602	491.378	420.029	449.201	464.685	466.385	466.385	481.868	481.868	481.868	513.448	513.448	513.448	513.448
+/- Investimento Fundo de Maneio	0	1.172	4.849	1.956	19.831	-8.889	38.594	-8.351	3.414	1.812	199	0	1.812	0	0	3.696	0	0	0
+/- Var. Existências	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+/- Var. Clientes	0	4.134	10.050	4.603	46.706	-20.934	90.931	-19.673	8.044	4.269	469	0	4.269	0	0	8.709	0	0	0
+/- Var. Estado	0	1.697	2.126	1.169	12.411	-5.563	24.630	-5.296	2.165	1.149	126	0	1.149	0	0	2.344	0	0	0
+/- Var. Fornecedores	0	1.265	3.075	1.477	14.463	-6.483	27.707	-6.027	2.464	1.308	144	0	1.308	0	0	2.667	0	0	0
= Fluxo Operacional de Tesouraria (FOT)	0	13.822	46.593	66.180	217.693	170.491	452.784	428.380	445.787	462.873	466.196	466.385	480.056	481.868	481.868	509.751	513.448	513.448	513.448
+/- Variação de Outros Credores e Devedores	0	-15.357	-48.160	-74.352	58.856	-66.113	116.119	-60.244	89.250	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1
+/- Var. Acrésc. e Diferimentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Desinvest. Líquido Imobilizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Receb. Proventos Financeiros	4.361	0	0	2.221	3.993	7.329	3.766	1.306	6.395	4.347	5.139	2.154	6.708	24.988	43.884	64.316	85.603	107.608	130.355
+/- Res. Extraordin.(red.Ajust.)	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
= Fluxo Interno de Tesouraria	4.360	-1.536	-1.566	-5.950	280.542	111.708	572.669	369.444	541.434	467.222	471.329	468.543	486.770	506.863	525.760	574.076	599.060	621.066	643.814
+ Aum. Capital em Dinheiro	200.000	300.000	200.000	300.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Aumento Empréstimos Remunerados	0	0	700.000	300.000	750.000	250.000	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= Fluxo Gerado de Tesouraria (FGT)	204.360	298.464	898.434	594.050	1.030.542	361.708	672.669	369.444	541.434	467.222	471.329	468.543	486.770	506.863	525.760	574.076	599.060	621.066	643.814
APLICAÇÕES																			
Investimento Líquido em ativos fixos	104.119	430.625	855.000	490.000	900.000	195.000	600.000	0	2	4	6	8	14	20	26	32	38	44	50
Pag. Encargos Financeiros	0	24.500	40.000	78.750	90.000	94.500	81.000	67.500	49.500	33.750	13.500	0	0	0	0	0	0	0	0
Pag. Imposto s/ Rendimento	0	0	0	0	11.070	0	60.079	45.002	56.942	64.801	69.362	73.678	82.063	86.633	91.357	104.360	109.681	115.183	120.870
Pag. Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reembolso de Empréstimos Rem.	0	0	0	0	0	0	0	300.000	300.000	400.000	350.000	450.000	300.000	0	0	0	0	0	0
Var. Caixa	100.242	-132.161	18.934	64.050	40.722	76.708	-81.910	-56.558	116.990	-47.083	18.211	-68.643	104.693	420.210	434.377	469.684	489.341	505.839	522.895
= Fluxo Aplicado de Tesouraria (FAT)	204.360	298.464	898.434	594.050	1.030.542	361.708	672.669	369.444	541.434	467.222	471.329	468.543	486.770	506.863	525.760	574.076	599.060	621.066	643.814
Free - Cash-Flow to Firm (FCFF)	-69.413	-374.427	-757.478	-398.502	-712.067	-32.722	-229.978	363.455	373.567	386.780	389.666	389.864	399.658	401.465	401.459	421.441	425.131	425.126	425.120
Free Cash-Flow to Equity (FCFE)	-69.413	-374.427	-81.978	-138.502	-40.817	127.278	-224.478	-17.545	6.067	-62.720	5.916	-73.636	99.658	401.465	401.459	421.441	425.131	425.126	425.120

Anexo 2 – Quadros completos dos pressupostos

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Ecoturismo																				
Novos quartos (Un)	0	10	20	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N.º de quartos (Un)	0	10	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Valor aluguer diário por quarto (€)	35	35	35	35	35	40	40	40	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Taxa de Ocupação Mensal	0%	35%	35%	35%	40%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Recargas (€)	0	44.100	132.300	176.400	201.600	288.000	288.000	345.600	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800
Hotel de Charme																				
Novos quartos (Un)				10																
N.º de quartos (Un)	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Valor médio por quarto (€)	0	0	0	0	60	65	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%	15%	20%	25%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
% Serviços e F&B (s/alugamento)	0%	0%	0%	0%	40%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Recargas (€)	0	0	0	0	20.500	58.500	78.750	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500
Moradas Alugadas em regime de timesharing																				
T2					8	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
T3					3	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
T4					1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T5					1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Novas moradas					15	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moradas para venda					6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T2					2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
T3					2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
T4					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
T5					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Moradas para alugar					9	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
T2					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
T3					1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T4					2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T5					0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Valor renda média mensal por moradia (€)					427.500	94.800	498.000	213.000	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600
T2	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
T3	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
T4	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
T5	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Venda de moradas (40% p.custo m2+ margem) (€)	0	0	0	0	427.500	0	285.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%	0%	40%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Recargas (€)	0	0	0	0	427.500	94.800	498.000	213.000	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600
Moradas Assistidas																				
Novas moradas																				
T2	0	0	0	0	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Valor renda média mensal por moradia (€)	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Serviço associado (preço/hora) (€)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Número de horas p/ moradia mês	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%	0%	60%	60%	60%	60%	65%	65%	65%	65%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	80%
Recargas (€)	0	0	0	0	0	324.000	324.000	324.000	324.000	351.000	351.000	351.000	351.000	378.000	378.000	378.000	432.000	432.000	432.000	432.000
Centro Clínico																				
Novos quartos	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nº de Quartos	0	0	0	0	0	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Valor renda mensal por quarto (€)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Valor serviço associado mensal (média) (€)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	0%	0%	0%	60%	60%	60%	60%	65%	65%	65%	65%	70%	70%	70%	80%	80%	80%	80%
Recargas (€)	0	0	0	0	0	222.480	222.480	222.480	241.020	241.020	241.020	241.020	259.560	259.560	259.560	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640
Golfe (venda autónoma)																				
Nº de membros externos	0	0	20	30	40	50	50	50	50	50	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Valor fee anual por membro (€)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Serviços diários (s/ % de ocupação) (€)	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Taxa de Ocupação Mensal	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	70%	70%
Recargas (€)	0	0	19.000	24.000	29.000	34.000	34.000	35.800	35.800	35.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	42.600	42.600	42.600	42.600
Volume de negócios total	0	44.100	151.300	200.400	698.600	475.300	1.445.230	1.235.380	1.321.180	1.366.720	1.371.720	1.371.720	1.417.260	1.417.260	1.417.260	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140

Anexo 2 (Cont.) – Quadros completos dos pressupostos

Volume de negócios por segmento	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
Ecoturismo	0	44.100	132.300	176.400	201.600	288.000	288.000	345.600	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800	388.800
Hótel de Chame	0	0	0	0	40.500	58.500	78.750	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500	94.500
Moradias Alugadas em regime de timesharing	0	0	0	0	427.500	94.800	498.000	213.000	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600	255.600
Centro Clínico	0	0	0	0	0	0	222.480	222.480	222.480	241.020	241.020	241.020	259.560	259.560	259.560	296.640	296.640	296.640	296.640	296.640
Moradias Assistidas	0	0	0	0	0	0	324.000	324.000	324.000	324.000	351.000	351.000	351.000	378.000	378.000	378.000	432.000	432.000	432.000	432.000
Golfe (venda autónoma)	0	0	19.000	24.000	29.000	34.000	34.000	35.800	35.800	35.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	40.800	42.600	42.600	42.600	42.600
Volume de negócios total (€)	0	44.100	151.300	200.400	698.600	475.300	1.445.230	1.235.380	1.321.180	1.366.720	1.371.720	1.371.720	1.417.260	1.417.260	1.417.260	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140	1.510.140

FSE (comuns a todos os serviços)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
% receitas	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Total FSE (€)	0	13.230	45.390	60.120	209.580	142.590	433.569	370.614	396.354	410.016	411.516	411.516	425.178	425.178	425.178	453.042	453.042	453.042	453.042	453.042

Gasto c/ pessoal (comuns a todos os serviços)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	
% receitas	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Total gastos com pessoal (€)	0	15.435	52.955	70.140	244.510	166.355	505.831	432.383	462.413	478.352	480.102	480.102	496.041	496.041	496.041	528.549	528.549	528.549	528.549	528.549

Anexo 3 – Quadros *benchmarking* do sector utilizados como suporte

V.10 - SECÇÃO I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES								
LISBOA								
Conta de Produção	CUSTOS E PERDAS			Taxa variação (%)	PROVEITOS E GANHOS			Taxa variação (%)
	2007	2008			2007	2008		
	Custo das mercadorias vendidas	490 203	501 143	2,2	Vendas de mercadorias	527 742	543 073	2,9
	Margens comerciais	37 539	41 930	11,7				
	Consumos intermédios dos quais:	1 651 594	1 725 162	4,5	Produção	3 004 422	3 076 956	2,4
	Matérias consumidas	765 686	799 581	4,4	da qual: Margens comerciais	37 539	41 930	11,7
	Fornecimentos e serviços externos	881 308	921 248	4,5	Vendas de produtos	260 545	235 396	-9,7
	Valor acrescentado bruto _{ann}	1 352 828	1 351 794	-0,1	Prestações de serviços	2 605 213	2 690 125	3,3
					Variação da produção	30 719	25 451	-17,1
Outras	Sociedades (N.º)	11 930	11 820	-0,9	Volume de negócios	3 393 500	3 468 594	2,2
	Pessoal ao serviço (N.º)	91 558	94 939	3,7	Resultados operacionais	109 734	34 687	-68,4

II.10 - SECÇÃO I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES										
Rádios financeiros	Rácio dos valores médios		Medidas estatísticas para os rácios individuais							
	2007	2008	Média aparada		1º quartil		3º quartil		Desvio-padrão aparado	
			2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Cobertura do imobilizado ^(a)	1,02	1,02	0,90	0,87	0,42	0,36	1,32	1,28	0,23	0,24
Autonomia financeira ^(a)	0,29	0,29	0,17	0,14	-0,19	-0,24	0,52	0,51	0,18	0,19
Produtividade do capital fixo ^(a)	0,21	0,20	0,36	0,33	0,10	0,08	0,71	0,67	0,16	0,16
Estrutura do financiamento ^(a)	0,59	0,59	0,38	0,36	-0,01	-0,06	0,76	0,76	0,22	0,23
Solvabilidade ^(a)	0,41	0,40	0,25	0,21	-0,17	-0,21	1,02	0,96	0,29	0,28
Independência financeira ^(a)	0,96	0,94	0,26	0,22	-0,28	-0,34	0,88	0,89	0,31	0,31
Liquidez geral ^(a)	0,81	0,78	0,95	0,90	0,34	0,30	2,25	2,25	0,49	0,48
Liquidez reduzida ^(a)	0,62	0,59	0,65	0,61	0,18	0,16	1,71	1,60	0,39	0,38
Liquidez imediata ^(a)	0,23	0,20	0,26	0,21	0,03	0,02	0,85	0,74	0,21	0,19
Endividamento ^(a)	0,71	0,71	0,83	0,86	0,48	0,49	1,19	1,24	0,18	0,19
Endividamento a médio e longo prazo ^(a)	0,30	0,31	0,01	0,01	0,00	0,00	0,18	0,18	0,03	0,03
Debt to equity ratio ^(a)	2,47	2,48	0,48	0,32	-1,85	-1,91	2,90	2,71	1,10	1,13
Estrutura do endividamento ^(a)	0,48	0,47	0,84	0,84	0,53	0,53	1,00	1,00	0,14	0,14
Período de recuperação da dívida ^(a)	7,17	13,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rentabilidade do activo líquido ^(b)	-0,02	-1,79	-1,55	-3,72	-14,76	-19,59	5,02	3,41	4,74	5,98
Rentabilidade dos capitais próprios ^(b)	-0,08	-6,22	11,09	10,92	-4,87	-5,50	38,20	40,50	10,61	11,12
Coefficiente capital-emprego ^(c)	39,22	41,83	7,47	7,69	1,40	1,36	19,50	20,49	4,85	5,08
Rotação do activo líquido ^(d)	0,53	0,49	1,38	1,36	0,54	0,51	2,49	2,49	0,53	0,55
Rotação dos capitais próprios ^(d)	1,85	1,72	1,79	1,50	-0,58	-0,84	5,84	5,37	1,81	1,70
Duração média do stock de produtos ^(e)	0,57	0,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Duração média stock de mat. e merc. ^(e)	2,29	2,46	1,28	1,25	0,44	0,43	2,67	2,67	0,62	0,63
Prazo médio de recebimentos ^(f)	0,74	0,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prazo médio de pagamentos ^(f)	1,95	2,03	0,64	0,67	0,00	0,00	1,64	1,74	0,48	0,50

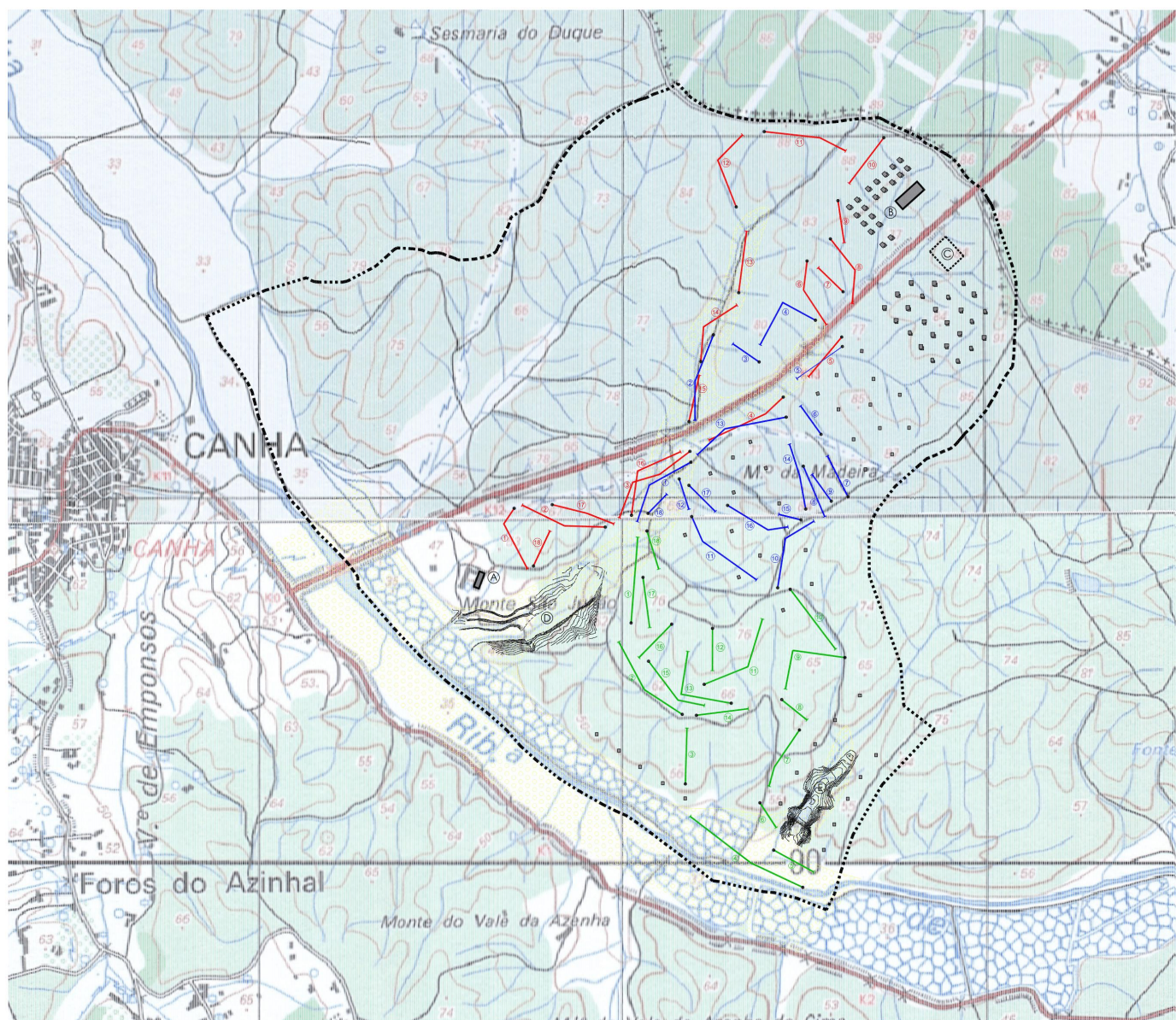
Fonte: INE, 2013 (dados de 2007 e 2008).

Anexo 3 (Cont.) – Quadros benchmarking do sector utilizados como suporte

Sector	I.10 - SECÇÃO I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES			Sector	II.10 - SECÇÃO I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES		
	(mil euros)	2007	2008		Var (08/07)	(mil euros)	2007
VAB	2.979.902	2.971.004	-0,30%	Imobilizado Bruto	15.120.728	16.612.438	9,87%
Facturação agregada	7.605.906	7.742.822	1,80%	Taxa de investimento das PME do sector		43,87%	
EBITDA agregado	553.991	272.046	-50,89%	Activo Líquido Total	14.279.250	15.645.464	9,57%
Resultados Líquidos agregados	-3.432	-279.389	8040,71%	Capital Próprio	4.120.199	4.494.693	9,09%
Nº sociedades	31.376	31.610	0,75%	Autonomia Financeira (%)	28,85%	28,73%	-0,44%
%PME (>50 e <250 trabalhadores)		12,29%		Endividamento a MLPrazo	30,00%	31,00%	3,33%
VVN per capita(€/pessoa)	36,14	35,66	-1,33%	Liquidez Imediata	0,23	0,20	-13,04%
Taxa de valor acrescentado brutopm(%)	43,39%	42,34%	-2,42%	Ciclo de Caixa (PMR+PMS-PMP) - meses	1,65	1,89	14,55%
Peso do EBE no VABpm(%)	25,85%	20,97%	-18,88%	Rotação do Activo	0,53	0,49	-7,09%
Taxa de margem bruta de exploração(%)	10,18%	8,09%	-20,53%	Rentabilidade do Activo(%) - ROI	3,88%	1,74%	-55,18%
Rentabilidade operacional das vendas(%)	2,28%	0,02%	-99,12%	Rentabilidade dos Capitais Próprios(%) - ROE	-0,08%	-6,22%	7362,43%
Margem de segurança(%)	-0,02%	-0,06%	200,00%	Custo médio do financiamento(%)	3,31%	3,87%	16,82%
Peso dos custos financeiros no VAB(%)	10,13%	13,08%	29,17%	Book Value	1,87	2,01	7,40%

Fonte: INE, 2013 (dados de 2007 e 2008).

Anexo 4 – Mapa de implementação do empreendimento na propriedade e desenhos ilustrativos das eco-moradias.



LEGENDA

- Limite da propriedade
- Reserva Ecológica Nacional
- Centro de Observação de Fauna e Flora - Barragem
- Residências de Ecoturismo Ocupação proposta
- Hotel de Charme, Serviços de apoio e Restauração
- Centro Clínico | Terapêutico e Residências Assitidas
- Área Lúdica e Lazer Exterior Piscina e Equipam. ginástica
- Golf Rural | Percursos 1
- Golf Rural | Percursos 2
- Golf Rural | Percursos 3



CONSULTORIA ARQUITECTURA E URBANISMO
Rua do Cão da Caçadeira, 77 4.º ANDAR - 01665-007 Pinheiros
Email: contato@axitelier.com.br - Telefone: 32326114 - Portugal

Responsável:

JOSÉ LÍDIO BARRIBOS

Site/Local:

ESTRADA NACIONAL 251 - BR-040 E - 2240

CANHA - MONTADO

Projeto/Visão:

EMPREENHIMENTO TURÍSTICO
PEDIDO DE IMPLEMENTAÇÃO PRÉVIA

Proposição:

PLANTA DE IMPLEMENTAÇÃO PROPOSTA
SOBRE CARTAS MILITARES (420 e 434)

Escala:

1:5.000

Data:

NOV. 12

Folha:

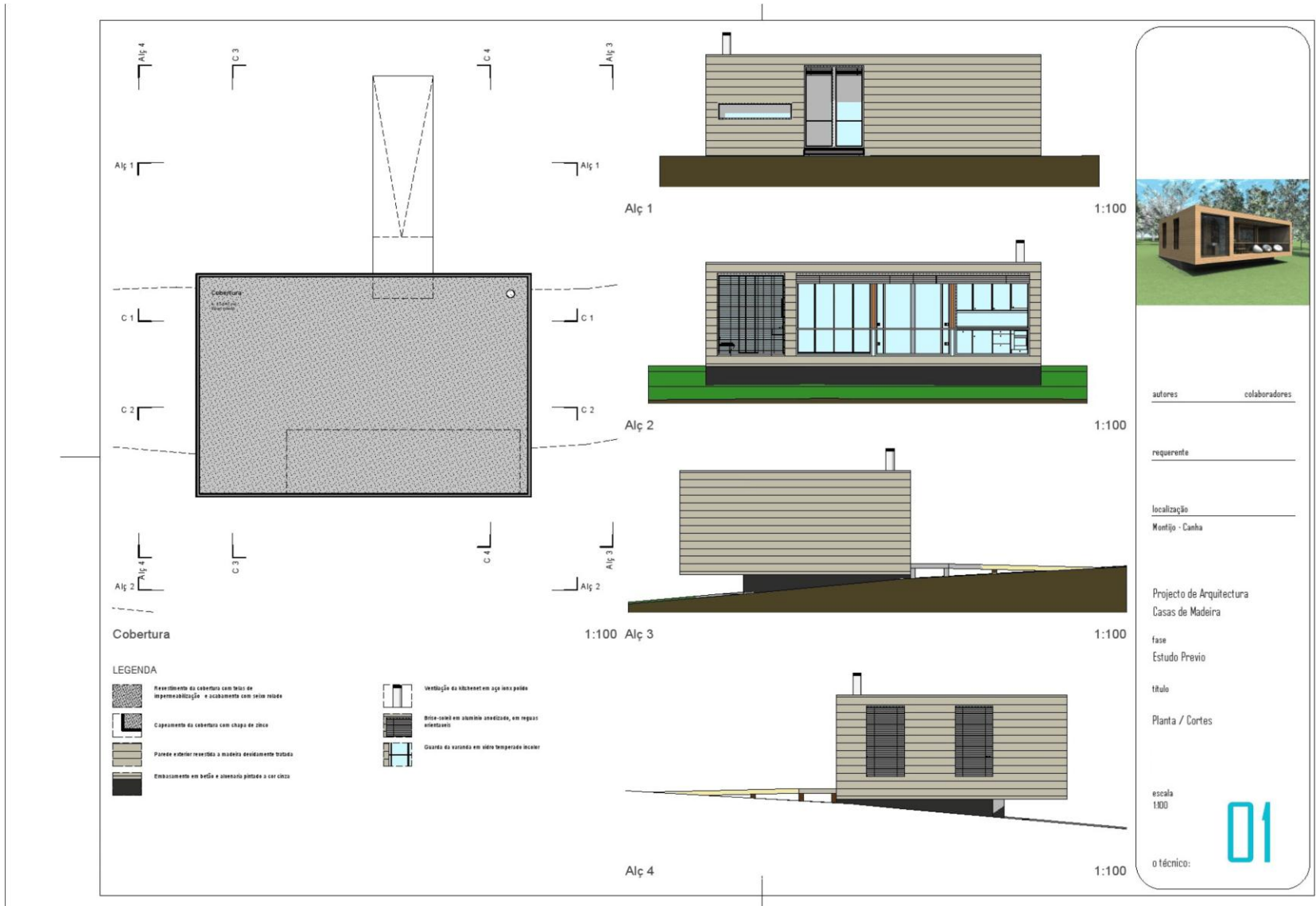
01

Quantidade:

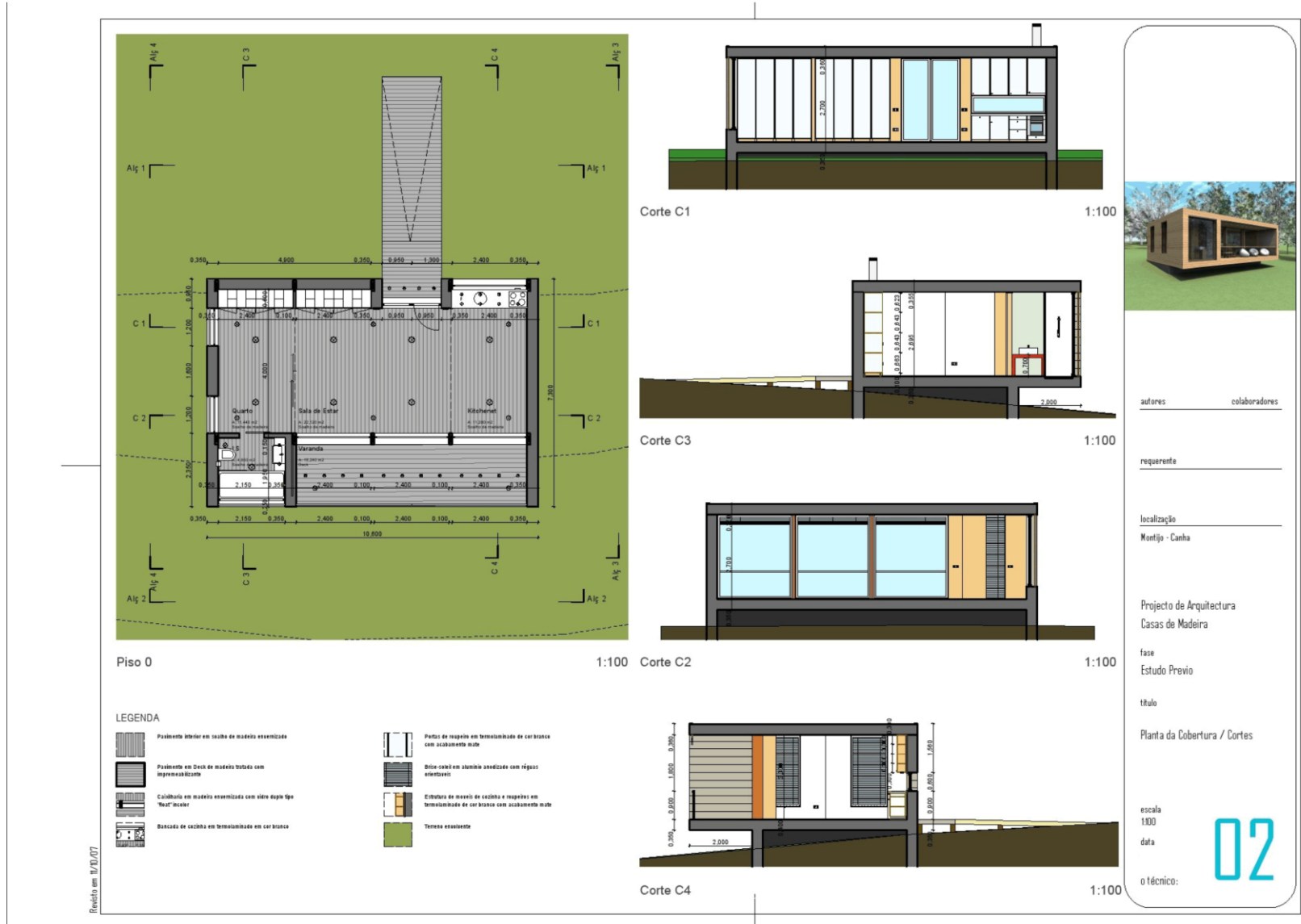
01

Este documento é propriedade intelectual de seu autor, não podendo ser reproduzido, alterado ou usado para outro fim, sem a prévia e expressa autorização do autor. (L. 11.119, de 11 de Junho de 2002, art. 18, § 1º, inciso II, Lei nº 11.119/02)

Anexo 4 (Cont.) – Mapa de implementação do empreendimento na propriedade e desenhos ilustrativos das eco-moradias.



Anexo 4 (Cont.) – Mapa de implementação do empreendimento na propriedade e desenhos ilustrativos das eco-moradias.



Anexo 4 (Cont.) – Mapa de implementação do empreendimento na propriedade e desenhos ilustrativos das eco-moradias

PROJECTO DE ARQUITECTURA | Casas de Madeira

Estudo Prévio

Imagem Tridimensional do Exterior

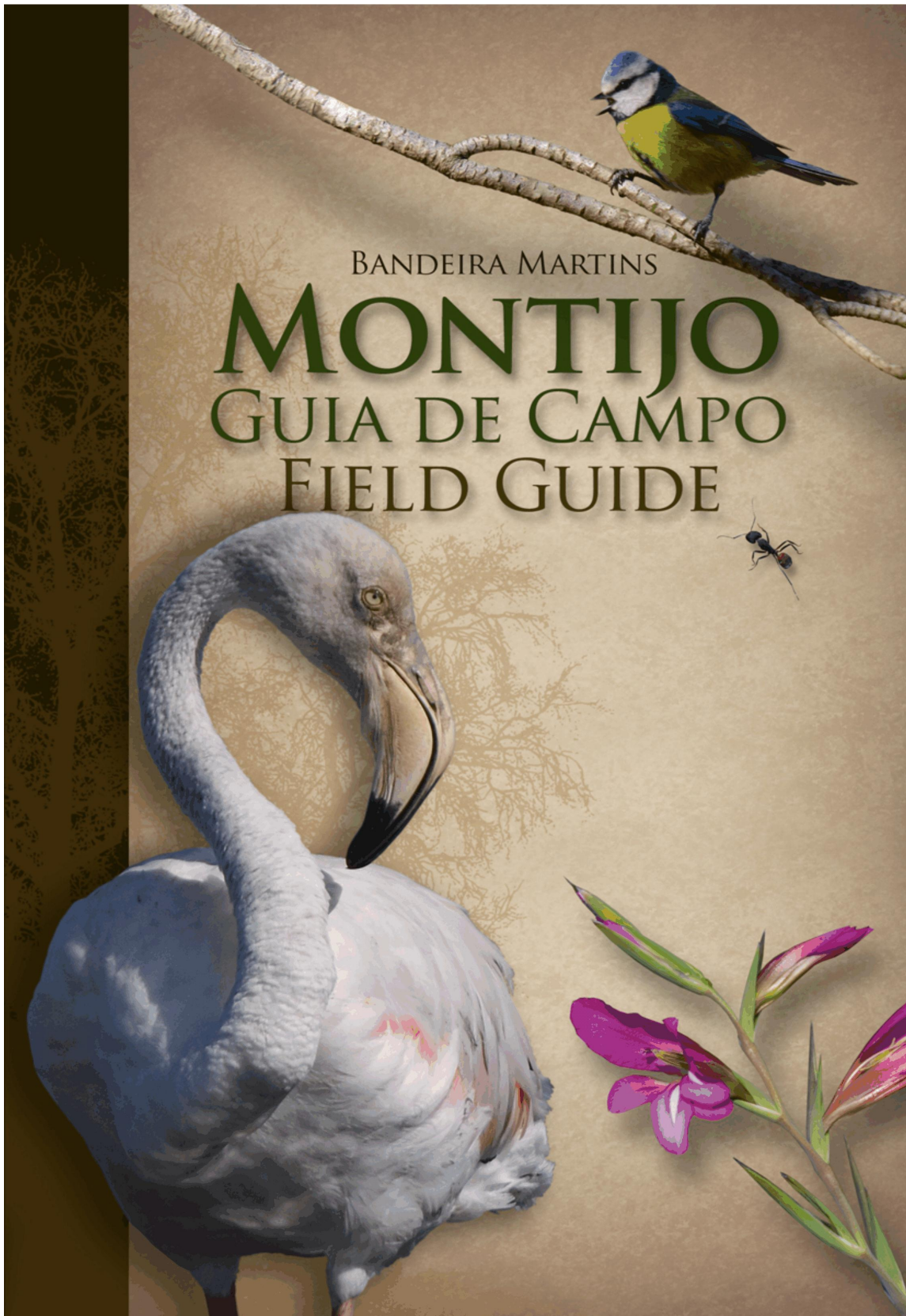


Imagens Tridimensionais do Interior



03

Anexo 5 – Exemplo demonstrativo do Guia de Campo

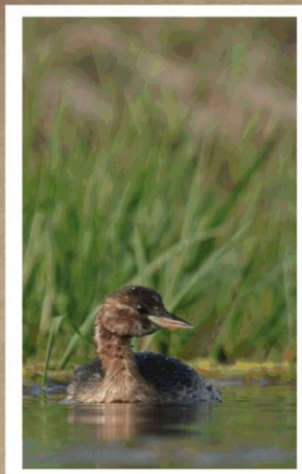


Anexo 5 (Cont.) – Exemplo demonstrativo do Guia de Campo



Anexo 5 (Cont.) – Exemplo demonstrativo do Guia de Campo

MONTIJO GUIA DE CAMPO | AVES - BIRDS



MERGULHÃO-PEQUENO

Tachybaptus ruficollis

(Zampullín Común, Little Grebe)

É o mais pequeno dos mergulhões, com cerca de 25-29 cm, e o de maior número e distribuição.

A plumagem de Inverno é parda, com barrete e parte superior escuras. No Verão exibe faces, garganta e pescoço vermelho-ferrugem, com comissuras amarelas na base do bico. Os juvenis são castanhos na parte superior, com barrete escuro e e cabeça listada.

Prefere zonas com vegetação palustre abundante, em lagoas, açudes, valas, paus, barragens.

Alimenta-se de pequenos peixes, invertebrados aquáticos e lagostins-de-água-doce.

No concelho do Montijo pode ser observado durante todo o ano, em vários açudes e, especialmente, na Lagoa de Pegões.

LITTLE GREBE

It is the smallest of grebes, with about 25-29 cm, and a greater number and distribution.

The winter plumage is brown, with top hat and dark. In the summer displays faces, throat and neck rust-red, with yellow commissures at the base of the bill. Juveniles are brown on top, with dark cap and head listed.

Prefers areas with abundant marsh vegetation in lakes, ponds, ditches, swamps, dams.

It feeds on small fish, aquatic invertebrates and crayfish water-sweet.

In Montijo can be seen throughout the year in various dams, and especially in the Lagoon of Pegões.



MONTIJO GUIA DE CAMPO | AVES - BIRDS



GARÇA-REAL

Ardea cinerea

(Garza Real, Grey Heron)

Garça grande, cinzenta e branca, de pescoço comprido e bico amarelo, tipo punhal. Voa com as patas esticadas para trás e o pescoço enfiado nos ombros. Cabeça, pescoço e parte inferior brancos, crista preta e pescoço listrado de preto.

Emite um Snark áspero.

Frequenta margens de valas, açudes, arrozais, sapais e salinas.

Anda a vau, caminha, levanta voo e pouso no solo (por vezes pouso nas árvores).

É residente, invernante e migrador de passagem comum. É nidificante pouco comum. Reproduz-se no Sudoeste da Europa. O ninho é uma plataforma de ramos em árvores a grande altura.

A sua dieta é à base de peixe e anfíbios.

É observável em todo o concelho.

GREY HERON

Great egret, gray and white, long neck and yellow beak, type dagger. Flies with legs stretched out behind the shoulders and neck tucked. Head, neck and lower white, black crest and neck streaked with black.

Gives a rough Snark.

It frequents the banks of ditches, ponds, rice fields, marshes and salt.

Walk the ford, walks, takes off and lands on the ground (sometimes perches on trees).

It is resident, wintering and migratory common gateway. Breeding is unusual. It breeds in Southeast Europe. The nest is a platform of twigs in trees at a great height.

The diet is based on fish and amphibians.

It is observable throughout the county.



Anexo 5 (Cont.) – Exemplo demonstrativo do Guia de Campo

MONTIJO GUIA DE CAMPO | FLORES SILVESTRES WILD FLOWERS



ERVILHACA VERMELHA *Vicia benghalensis* (Veza púrpura, Purple Vetch)

Família Leguminosae (Fabaceae)
Outros nomes Ervilhaca-de-bengala; Ervilhaca-purpúrea; Ervilhaca-vermelha
Distribuição Geral Ocidente, Região mediterrânica e Macaronésia; introduzida na América do Norte
Habitat Terrenos cultivados e ruderal
Época de Floração Abril – Junho

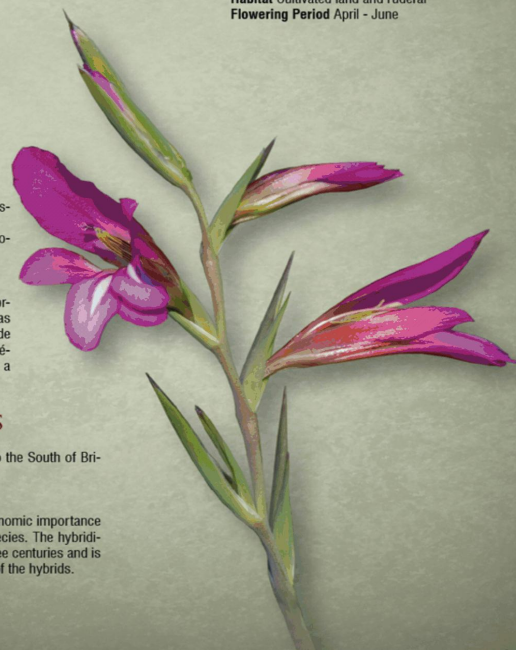
PURPLE VETCH
Family Leguminosae (Fabaceae)
General Distribution West Mediterranean region and Macaronesia; introduced in North America
Habitat Cultivated land and ruderal
Flowering Period April - June

ESPADANA DAS-SEARAS *Gladiolus italicus* (Paíllas, Field Gladiolus)

Família Iridaceae
Outros nomes Calças-de-cuco, Cristas-de-galo, Gladiolo
Distribuição Geral Sul e Oeste da Europa, até ao Sul da Grã-Bretanha
Habitat Matos e terrenos incultos
Época de Floração Abril – Julho
Usos e Curiosidades A maior importância económica da família reside nas espécies ornamentais. A hibridização de *Gladiolus* realiza-se há mais de três séculos sendo hoje impossível descobrir a origem dos híbridos.

FIELD GLADIOLUS

Family Iridaceae
Distribution South and West Europe to the South of Britain
Habitat Thickets and uncultivated land
Flowering Period April - July
Uses and Curiosities The greatest economic importance of the family resides in ornamental species. The hybridization of *Gladiolus* takes place over three centuries and is now impossible to discover the origin of the hybrids.



MONTIJO GUIA DE CAMPO | ARVORES TREES

SOBREIRO *Quercus suber* (Alcornoque, Cork Oak)

Família Fagaceae
Outros nomes Sobreira, Chaparreiro, Chaparro, Sobro, Sôbro, Sovreiro
Tamanho Até 25 m de altura
Habitat Sobreirais e montados
Distribuição Geral Oeste da Região Mediterrânica: Portugal, Espanha, França, Itália, Argélia e Marrocos.
Época de Floração Abril-Julho
Usos e Curiosidades Árvore de onde se extrai a cortiça, sendo Portugal o maior produtor mundial.
É uma árvore de folha perene, comum em todo o País, com grande frequência a sul do Tejo, onde surge na forma de montados, e esporádica no Norte. Ocupa extensos povoamentos, na parte Oeste do Alentejo, bacia do Tejo e Trás-os-Montes. Está frequentemente associada à azinheira e ao carvalho cerquinho, mas também existe em matas extremes (onde só habita uma espécie) - sobreiral. Os montados de sobre encontram-se geralmente em associação com uma outra cultura ou pastagem.



Os Sobreiros são descortçados de nove em nove anos. The bark of the cork oak is stripped away every nine years.

CORK OAK

Family Fagaceae
Size Up to 25 m high
Distribution West of the Mediterranean Region: Portugal, Spain, France, Italy, Algeria and Morocco.
Habitat Cork oak forests.
Flowering time May-July
Uses and Curiosities Tree where the cork is extracted from. Portugal is the largest producer worldwide. It is an evergreen tree, common throughout the country, very frequently south of the Tagus, which appears in the form of mounted, and sporadically in the north. It occupies large plantations in the western part of the Alentejo, the Tagus basin and Trás-os-Montes. It is often associated with oak and cistus, but also exists in their own forests (where only one species inhabits) - sobreiral. The cork oak forests are known in Portugal as the Montados and they are usually in association with another crop or pasture.



Para além do cortiça, o sobreiro fornece a bolota para a alimentação dos suínos. In addition to the cork, the cork oak also provided the acorns to feed pigs.



O maior sobreiro do concelho do Montijo, em Vale de Cebolos, Canha. The largest cork oak in the county of Montijo, in Vale de Cebolos, Canha.