

## **Índice**

Índice de Figuras .....	10
Índice de Quadros .....	11
Índice de Tabelas .....	14
1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	15
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos .....	16
1.3. Metodologia .....	17
1.4. Estrutura do Trabalho .....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	19
2.1. Empreendedorismo .....	19
2.2. Empreendedor .....	22
2.3. Plano de Negócios .....	27
2.4. Análise de investimentos .....	31
2.5. Turismo .....	34
2.6. Turismo em Espaço Rural (TER) em Portugal .....	37
2.7. Turismo Sustentável .....	42
3. METODOLOGIA .....	44
4. A IDEIA DO NEGÓCIO .....	47
4.1. Visão .....	47
4.2. Missão .....	47
4.3. Valores .....	47
4.4. Equipa Promotora .....	49
5. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE .....	50
5.1. Análise PEST .....	50
5.1.1. Análise Político – Legal: .....	50
5.1.2. Análise Económica .....	52
5.1.3. Análise Climática .....	54
5.1.4. Análise Sócio – Cultural .....	55
5.1.5. Análise Tecnológica /Ecológica .....	56
5.1.6. Análise da Indústria do Turismo em Espaço Rural no Litoral Alentejano .....	58
6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA .....	60
7. ANÁLISE DO CLIENTE .....	65

7.1.	Características e Atributos do Serviço.....	65
7.2.	Benefícios .....	66
7.3.	Padrão de Consumo .....	66
7.4.	Processo de Compra.....	67
7.5.	Árvore de Segmentação .....	69
7.6.	Target .....	71
7.7.	Posicionamento.....	72
7.8.	Vantagem Competitiva.....	72
8.	ANÁLISE INTERNA .....	73
8.1.	Plano de Processos.....	73
8.2.	Recursos Humanos.....	74
8.3.	Recursos Financeiros.....	74
8.4.	Estrutura Organizacional.....	75
8.5.	Cultura Organizacional .....	75
8.6.	Espaço Físico .....	76
8.7.	Serviços .....	76
9.	ANÁLISE SWOT .....	78
9.1.	Oportunidades e Ameaças .....	78
9.2.	Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	80
9.3.	Matriz de Confrontação .....	81
10.	MARKETING MIX .....	83
10.1.	Produto:.....	83
10.1.1.	PACOTE 1: Fim-de-semana:.....	83
10.1.2.	PACOTE 2: Escapadela de 3 dias, duas noites: .....	84
10.1.3.	PACOTE 3: Semana de Férias em Família (7 dias, 6 noites): .....	85
10.2.	Preço.....	86
10.3.	Comunicação .....	86
10.4.	Distribuição .....	87
10.5.	Pessoas.....	88
10.6.	Processos.....	89
10.7.	Evidências Físicas.....	90
11.	ESTUDO QUALITATIVO .....	92
12.	ESTUDO QUANTITATIVO .....	97
13.	ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA.....	101

13.1.	Aspetos gerais do estudo da viabilidade .....	101
13.2.	Investimento e Financiamento do Projeto.....	104
13.3.	Previsões Económicas do Projeto .....	107
13.4.	Previsões Financeiras .....	124
13.5.	Avaliação do Valor Criado .....	133
13.6.	Análise do Risco.....	137
CONCLUSÃO.....		140
BIBLIOGRAFIA .....		141
ANEXOS .....		147
Curriculum Vitae dos Empreendedores do Projeto .....		CXLVIII
Análise Climática .....		CLXV
Carta de Qualidade Associação Casas Brancas .....		CLXVI
Planta das Casas de Campo “Moinho do Carvalhal” .....		CLXXII
Entrevistas .....		CLXXV
Estudo Quantitativo - Inquérito .....		CLXXXI
Estudo Quantitativo - Gráficos .....		CLXXXV

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Mapa Aéreo dos Concorrentes.....	60
Figura 2: Mapa Aéreo dos Concorrentes.....	61
Figura 3: Árvore da Segmentação.....	69
Figura 4: Estrutura Organizacional da Empresa.....	75

## Índice de Quadros

Quadro 1: Taxas de inflação consideradas no estudo .....	101
Quadro 2: Plano de Investimento (valores em euros) .....	105
Quadro 3: Plano de Financiamento (valores em euros) .....	107
Quadro 4: Preços a praticar pelo Moinho do Carvalhal (valores em euros) .....	108
Quadro 5: Preços praticados pelos concorrentes nas diferentes épocas baixa e alta (valores em euros) .....	108
Quadro 6: Preços com inflação por noite e por tipo de alojamento (valores em euros) .....	109
Quadro 7: Resumo da capacidade diária .....	109
Quadro 8: Resumo da capacidade anual de camas .....	110
Quadro 9: Resumo da capacidade anual por tipologia de quarto .....	110
Quadro 10: Previsão da percentagem de ocupação anual para os primeiros 5 anos de atividade .....	111
Quadro 11: Distribuição da ocupação em percentagem das estadias para cada tipo de alojamento da unidade para os primeiros 5 anos .....	111
Quadro 12: Resumo da ocupação de cada tipo de alojamento em quantidades para os primeiros 5 anos .....	111
Quadro 13: Rendimentos do empreendimento em dormidas para os primeiros 5 anos, tendo em conta a sazonalidade (valores em euros) .....	112
Quadro 14: Percentagem de consumo dos serviços de restaurante por clientes internos para os primeiros 5 anos de atividade .....	113
Quadro 15: Número de refeições de clientes externos por ano .....	113
Quadro 16: Preços com inflação no restaurante (valores em euros) .....	113
Quadro 17: Rendimentos do restaurante para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	114

Quadro 18: Percentagem de clientes a utilizar o serviço de bar nos primeiros 5 anos de atividade .....	114
Quadro 19: Quantidades anuais de serviços prestados no bar .....	114
Quadro 20: Preços com inflação nos serviços prestados no bar (valores em euros) .....	115
Quadro 21: Rendimento do bar para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	115
Quadro 22: Resumo dos rendimentos operacionais (valores em euros) .....	115
Quadro 23: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	116
Quadro 24: Gastos com o fornecimento de serviços externos para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	116
Quadro 25: Imposto sobre imóveis para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	118
Quadro 26: Gastos com o pessoal para 2014 (valores em euros) .....	118
Quadro 27: Gastos com o pessoal nos primeiros 5 anos de atividade, contabilizando a inflação anual .....	119
Quadro 28: Orçamento de amortizações e depreciações do exercício nos primeiros 5 anos de atividade (valores em euros) .....	119
Quadro 29: Quadro resumo dos gastos operacionais (valores em euros) .....	120
Quadro 30: Quadro resumo do peso dos gastos operacionais face ao volume de negócios .....	120
Quadro 31: Demonstração de Resultados Previsionais (valores em euros) .....	122
Quadro 32: Indicadores Económicos para os primeiros 5 anos de atividade .....	123
Quadro 33: Recebimentos da atividade operacional (valores em euros) .....	125
Quadro 34: Pagamentos da atividade operacional (valores em euros) .....	125
Quadro 35: Cálculo do IVA a pagar da atividade operacional (valores em euros) .....	126
Quadro 36: Orçamento de Tesouraria (valores em euros) .....	126
Quadro 37: Mapa de amortização do empréstimo bancário (valores em euros) .....	127

Quadro 38: Orçamento Financeiro (valores em euros) .....	129
Quadro 39: Balanços Previsionais (valore em euros) .....	131
Quadro 40: Indicadores Financeiros .....	133
Quadro 41: Meios Libertos do Projeto (valores em euros) .....	133
Quadro 42: Investimento de Fundo de Maneio (valores em euros) .....	134
Quadro 43: Mapa do <i>Cash-Flow</i> (valores em euros) .....	135
Quadro 44: Mapa do Valor Atual Liquido .....	136
Quadro 45: Quadro de Recuperação do Investimento (PRI) .....	136
Quadro 46: Resumo do impacto da análise de sensibilidade nos indicadores de avaliação .....	136
Quadro 47: Resumo do impacto dos cenários criados nos indicadores de avaliação .....	139

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Metodologia Adotada – Tabela Resumo.....	46
Tabela 2: Síntese do Plano de Estratégia Nacional do Turismo.....	52
Tabela 3: Principais Concorrentes Diretos do Moinho do Carvalhal.....	61



# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha**

O trabalho de projeto Casas de Campo Moinho do Carvalhal visa o desenvolvimento de um plano de negócios para um Empreendimento de Turismo em Espaço Rural no Litoral Alentejano no Concelho de Odemira. Trata-se de um projeto familiar do mestrando, com vista a aplicação dos conhecimentos adquiridos na licenciatura em Marketing, Publicidade e Relações Públicas, como no Mestrado em Gestão – ramo Empreendedorismo e Inovação.

Tem em vista o desenvolvimento do conceito de empreendedorismo jovem, bem como o de uma unidade de alojamento ecológica construída a partir da habitação principal e das habitações secundárias da antiga Herdade Agrícola, pretende-se agora delinear um projeto de recuperação que utilize as técnicas tradicionais de construção da região do Baixo Alentejo (Taipa) numa arquitetura partilhada com um conceito “amigo do ambiente”.

O desenvolvimento deste plano de negócios, tem em vista ao desenvolvimento do autoemprego, tendo em conta uma vertente de negócio de família, contribuindo para o desenvolvimento da região, mas também tendo em conta que a sua concretização está dependente dos fundos da União Europeia para o Turismo, nomeadamente os Incentivos do QREN para projetos de Inovação Qualificada - SI Inovação (QREN, 2007) e algumas majorações relacionadas com o Empreendedorismo Jovem e a própria configuração do negócio, podendo conforme a conjectura seguir para um processo de financiamento em Capital de Risco ou Business Angels, tal como é possível através do COMPETE – Programa inserido no Quadro Estratégico de Referência Nacional, com as respetivas autoridades participadas (COMPETE, 2007).

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

### **1.2.1 Contextualização do estudo: o problema ou a questão de partida; delimitação do tema**

O Projeto de Mestrado a desenvolver visa a preparação e desenvolvimento de uma estratégia empresarial e financeira para um empreendimento de Turismo em Espaço Rural no Pólo Turístico do Litoral Alentejano, tendo em conta questões apresentadas anteriormente como a geração do autoemprego, a criação de um negócio de família que venha valorizar a região e a aprovação quer pela via de incentivos, quer por investidores. Pretende-se um documento preparado para a apresentação a todas as Entidades envolvidas na aprovação de um Projeto de Turismo em Espaço Rural, nomeadamente Câmara Municipal de Odemira, Rede Natura, Millennium BCP, QREN ou Sociedades de Capital de Risco/Business Angels.

Assim, sendo um plano de negócios com vista à aprovação para a sua concretização, torna-se crucial que todo o capítulo referente à parte financeira do Projeto seja bem discriminado e que especifique quais os investimentos a realizar, bem como os custos previstos, as datas e metas a atingir de modo a concretizar o projeto.

### **1.2.2. Objetivos**

Tendo em conta a ideia de negócio e sua contextualização, os objetivos são:

- . Promover a criação do autoemprego numa altura em o país e a europa se encontram com taxas de desemprego bastante elevadas;
- . Contribuir para o desenvolvimento da região do Litoral Alentejano como Pólo Turístico de Qualidade;
- . Combater a falta de oferta turística de qualidade da região face à elevada procura;
- . Desenvolver uma unidade de Turismo em Espaço Rural com selo ecológico sem que ponha em causa o conforto e requinte exigidos pelos clientes;

. Combater o abandono das Herdades Agrícolas, promovendo a arquitetura tradicional Alentejana e no caso específico das Casas de Campo Moinho do Carvalhal, recuperar património rural de interesse público, um Moinho de Água.

. Desenvolver uma unidade de alojamento em turismo que tenha em conta uma estratégia empresarial completa, englobando departamentos como o Marketing, Financeiro e Contabilístico e até a concretização de um projeto pessoal.

### **1.3. Metodologia**

Este ponto aqui apresentado e desenvolvido no capítulo da Metodologia tem como principal objetivo apresentar o quadro metodológico adotado (opções metodológicas), cuja organização levou a que esteja dividido em cinco pontos fundamentais. Começar-se-á por descrever o objetivo do Plano de Negócios, depois a justificação da escolha do Plano Metodológico. Em terceiro, há que analisar a opção pela escolha da abordagem mista para a análise das envolventes deste Plano de Negócios. Escolhido o tipo de análise, há que agora justificar a escolha das respetivas técnicas. Por último, a escolha da amplitude da amostra recai neste caso pela micro.

### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em 3 partes distintas. Primeiramente são apresentados os índices, a introdução onde se desenvolve este ponto, de seguida o trabalho de Revisão de Literatura e ainda o capítulo da Metodologia.

Seguindo a estrutura, começa então a segunda parte com a construção do Plano de Negócio propriamente dito com a Ideia de Negócio, nomeadamente a Visão, Missão, Valores e Equipa Promotora. Por consequente, segue-se a Análise do Meio Envolvente, a Análise da Concorrência e a Análise do Cliente. Ainda no campo das análises será apresentada a Análise Interna referente à empresa e a toda a sua estrutura humana, financeira e organizacional e por último, a Análise SWOT com a respetiva matriz de confrontação. Surge então por último nesta segunda parte o Marketing- Mix.

Partindo agora para o campo dos estudos que é ao fim ao cabo a terceira parte, é primeiramente apresentado o estudo qualitativo com as entrevistas e de seguida, a análise do estudo quantitativo, resultado do inquérito realizado. Por último, o estudo mais importante, o da Viabilidade Económica e Financeira com todos os

aspectos referente ao Investimento, Financiamento, Previsões Económicas e Financeiras, Avaliação do Valor Criado e ainda a Análise do Risco.

O Plano de Negócios termina em seguida com a Conclusão, Bibliografia e Anexos,

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo assume-se nos dias de hoje numa das formas mais flexíveis, livres e motivadoras da realização profissional. Sobretudo desde a década de 90 do século passado, o mercado de trabalho e a sua própria precariedade contribuiu para a geração de novas formas de emprego. Para se ser um empreendedor é necessário ser capaz de conceber ideias, ser criativo e flexível, não deixando escapar as oportunidades de negócio que surgem no mercado (Martins, 2005).

Em termos teóricos o conceito de empreendedorismo, recebeu contributos de diversos autores. Neste sentido, ainda que não tenha sido o primeiro a abordar o tema, destaca-se pela sua importância e número de citações e menções a abordagem proposta por Joseph Schumpeter (1934). Para este autor, considerado um clássico, o empreendedorismo depende da existência de um empreendedor inovador, o qual origina uma disrupção com o passado. Assim, Schumpeter associa claramente empreendedorismo a inovação, e indica que este pode surgir sobre a forma de (Schumpeter, 1934):

- . Introdução de um novo produto;
- . Introdução de um novo método de produção;
- . Abertura de um novo mercado;
- . Aquisição de uma nova fonte de oferta e materiais;
- . Através da criação de uma nova empresa (mas tendo em conta o fator inovação)

Similarmente, Drucker (1993) também associa o empreendedorismo à inovação, considerando que nem todos os novos negócios podem ser considerados empreendedorismo. Este facto acontece porque tal como é exemplificado por Drucker (1993), a abertura de um restaurante mexicano num subúrbio americano não pode ser considerado empreendedorismo, pois estas pessoas não correm riscos, nem criam uma nova necessidade nem novos consumidores (Drucker, 1993).

Ainda nesta linha, Sarkar (2010) apresenta o empreendedorismo “como o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”, ou seja, o empreendedorismo não se fica apenas por

projetos inovadores, podendo o mesmo surgir devido a possibilidades de intervenção cruciais ou diferença entre a informação percebida/recebida (Sarkar, 2010).

De acordo com Carvalho et al (2013) outros autores como Gartner (1988), sugerem que o estudo do empreendedorismo se debruce sobre o estudo do comportamento das organizações emergentes, enquanto Stevenson e Jarillo (1990) dão um sentido organizacional ao fenómeno e alertam para o facto de muitos estudos de investigação se terem centrado nas causas ou consequências do comportamento empreendedor, em muito poucos sobre o que os empreendedores fazem realmente.

De acordo com Martin e Osberg (2007) o empreendedorismo é o produto de uma combinação de três elementos: o contexto em que a oportunidade surge ou é criado, um conjunto de aptidões pessoais necessárias para identificar e utilizar essa oportunidade, e da capacidade de materializar a oportunidade, transformando-a em resultados.

Ao longo de vários anos para além de diversas definições de empreendedorismo, os investigadores têm vindo também a mencionar diversos tipos de empreendedorismo, Bruin e Dupuis (2003) sugerem os seguintes:

- . Empreendedorismo por necessidade;
- . Empreendedorismo ético;
- . Empreendedorismo de capital;
- . Empreendedorismo eletrónico;
- . Empreendedorismo familiar;
- . Empreendedorismo comunitário;
- . Empreendedorismo municipal;
- . Empreendedorismo estatal;
- . Empreendedorismo local;
- . Empreendedorismo na terceira idade;

. Empreendedorismo em jovens.

No caso do Plano de Negócios que será desenvolvido nas páginas seguintes, poder-se-á dizer que o mesmo terá uma componente maioritária de empreendedorismo jovem, mas que o chamado empreendedorismo familiar também estará patente, tendo em conta não só a própria formação da empresa como em todo o decorrer futuro da própria atividade nesse que será um novo empreendimento de turismo em espaço rural.

No que toca ao empreendedorismo jovem, as rápidas mudanças ocorridas nos cenários político, económico, tecnológico e social no mundo globalizado provocaram uma profunda transformação na dinâmica do mercado de trabalho. Um dos aspetos mais marcantes desta situação obriga à superação do desafio da escassez de empregos, nomeadamente no caso dos jovens com qualificações superiores que passa, cada vez mais, pela criação e desenvolvimento de novas competências, por meio de novas abordagens de relações entre o sistema educativo e o mundo do trabalho (Moreira, 2009).

A mobilização de competências em áreas técnicas e científicas faz com os jovens perspetivem os seus “futuros profissionais possíveis” através da capacidade de formulação de estratégias de inserção profissional que passam, cada vez mais pela reconversão para outras áreas de formação, pelo conhecimento de técnicas de procura de emprego, pela criação do próprio emprego/empresa, designadamente pelo empreendedorismo, entre outras ações. Na verdade, o que está aqui em causa é a capacidade de o jovem ser o criador e gestor da sua própria carreira, do seu emprego/empresa, do seu projeto de vida em geral (Marques, 2006, 2007).

É necessário fazer chegar aos jovens e à própria sociedade formas alternativas de inclusão económica, já que o emprego tradicional, nomeadamente, por conta de outrem e por via do Estado, deixa de ser o referencial para a ocupação profissional nos dias de hoje. Fillion (1999) mostra a sua preocupação com o facto de a sociedade precisar entender que o mundo do trabalho mudou e que as gerações que estão agora a chegar ao mercado de trabalho ainda não estão devidamente consciencializadas disso.

## **2.2. Empreendedor**

O empreendedor é um indivíduo que tem desejo de concretizar um sonho, ambiciona o sucesso e vê na mudança uma oportunidade de negócio, sentindo-se dotado das competências para responder a um mercado cada vez mais exigente e segmentado, nunca temendo o fracasso (Martins, 2005).

Contudo, Sarkar (2010) considera que o criador do seu autoemprego por si só, jamais pode ser considerado um empreendedor, pois muitas pessoas criam os seus pequenos negócios apenas devido ao facto de não surgirem outras alternativas. Esta questão surge pois no Brasil que apresenta uma taxa de autoemprego de 34% e não pode ser considerado um país muito empreendedor já que esta percentagem não corresponde de todo às pessoas que criaram o seu emprego pela descoberta de oportunidades de negócio lucrativas, ou seja, uma das vias que leva ao empreendedorismo (Sarkar, 2010).

Os diversos autores provenientes de áreas diversificadas, como a economia, gestão ou psicologia, propõem diversas abordagens com o intuito de definir o perfil do empreendedor. Uma das abordagens mais referidas é a de McClelland (1987) que refere existirem dois tipos de empreendedores a salientar, os medianos e os que se destacam por atingirem bastante sucesso. Para se destacarem, o autor McClelland identifica nove características que caracterizam os empreendedores de sucesso (McClelland, 1987):

- . Iniciativa;
- . Capacidade de comunicação;
- . Entendimento das oportunidades;
- . Orientação eficaz;
- . Preocupação com a qualidade do trabalho;
- . Planeamento sistemático;
- . Monitorização;
- . Cumprimento do contrato de trabalho;



. Reconhecimento das relações nos negócios.

De acordo com Miner (1997), que apresenta vários estilos de empreendedores, nomeadamente *Real Manager*, *Idea Generator*, *Empathic Super-salesperson*, *Personal Achiever* e *Personality*, o verdadeiro empreendedor que preenche melhor os requisitos de criação de empresa e que está mais apto a alcançar o sucesso é o *Personal Achivier*. Este tipo de empreendedor caracteriza-se por:

. Preocupar-se mais por alcançar o sucesso do que com a possibilidade de falhar e não se preocupa com as adversidades;

. Prefere situações em que ele próprio pode influenciar e controlar os resultados;

. É motivado para alcançar os próprios objetivos;

. Prefere situações envolvendo responsabilidade individual claramente definida de tal forma que, se há sucesso isso pode ser atribuído ao seu próprio esforço.

Outra das abordagens é da Gerber (1996), que apresenta o empreendedor identificando as três vertentes que o mesmo deve integrar para atingir o perfil adequado ao sucesso. E essas vertentes são:

. A do empreendedor que gosta de estar no futuro, ou seja, é a personalidade criativa, onde o seu desejo é a mudança, concentra-se e mantém o controlo nos assuntos relativos às suas visões;

. A do gerente ou gestor que ordena, planeia e prevê, tentando minimizar os efeitos das variáveis externas não controláveis. Este identifica nas mudanças a raiz dos problemas;

. Por fim, a do técnico que tem confiança no que pode fazer, não delega, pois não confia que o seu pessoal possa fazer o trabalho. Vive o presente, o dia-a-dia e “põe a mão na massa”.

Complementarmente à abordagem de Gerber (1996), será ainda interessante conhecer a abordagem de Morris e Jones (1999) que apresentam as cinco tarefas que um verdadeiro empreendedor tem de estar apto a desenvolver tendo em conta a aplicação dos seus conhecimentos em áreas como as vendas, o marketing, a gestão dos recursos humanos, as finanças, a contabilidade e o pensamento estratégico:

- . Identificar e avaliar uma oportunidade;
- . Definir um conceito de negócio;
- . Identificar os recursos necessários;
- . Adquirir os recursos necessários;
- . Implementar o negócio.

Reportando ao caso português, ser empreendedor é hoje em dia para muitos jovens licenciados, mestres ou até doutorados, a forma de singrarem, nomeadamente de iniciarem, desenvolverem e concretizarem um projeto e ao fim ao cabo um percurso de vida consistente. A inexistência de emprego em quase todas as áreas de formação dos jovens portugueses, tem levado os mesmos a encontrarem no seu próprio negócio a forma de subsistência e capacidade de realização não só profissional, mas também pessoal. Porém, dever-se-á ter em conta que o empreendedorismo é também uma forma de contribuir para a inovação, tal como defende Schumpeter (Martins, 2005). Inovação essa resultante de uma nova empresa, de alguém que a cria, com vista ao estabelecimento de relações com o meio envolvente num processo de criação constante com vista à satisfação das necessidades (Bruyat, 1993).

No que se refere a uma análise mais relacionada com os jovens, importa ter em conta a análise realizada por Leite (2002) no que se refere concretamente às características do empreendedor:

1. O empregador e empregado. Ser ele mesmo o criador do seu posto de trabalho. Tal, ajuda não só a realizar uma atividade económica ajustada à sua vocação profissional como eleva os índices motivadores para o trabalho;
2. Aumento da competência profissional. Ao fazerem uma coisa de que gostam e que os realize profissionalmente, os empreendedores sentirão necessidade de uma constante atualização e melhor posicionamento face à concorrência do mercado;
3. Idoneidade. Esta é seguramente a maior e melhor característica que permite a um empreendedor afirmar-se no mercado;

4. Saúde física e mental. São igualmente requisitos obrigatórios a um empreendedor que tenha que suportar as inevitáveis tensões e o desgaste da atividade empreendedora;

5. Recursos financeiros. Devem ser adequados aos investimentos empreendedores que se pretendam desenvolver;

6. Relacionamento. Uma boa rede de relacionamentos é uma característica ímpar a todo aquele que queira sobreviver no mundo empreendedor, sobretudo na oportunidade de “abrir as primeiras portas” a quem se inicia nesta atividade.

Após analisar estas seis características é possível concluir que a maioria está inteiramente relacionada com o que é hoje a mentalidade dos jovens portugueses, tendo em conta a procura pelo aumento das competências profissionais, a saúde e aptidão física e a própria visão como encaram os projetos que desenvolvem com perspectivas de crescimento e conquista de quota de mercado.

Considerando num dos pontos apresentados acima, o fator recursos financeiros é aquele que se pode tornar mais delicado, sobretudo quando o assunto são os empreendedores jovens, muitos deles a criarem o seu primeiro emprego. Aqui, entra um fenómeno que não deve ser descartado quando existem ideias com potencial e com capacidade de vencerem no mercado, o capital de risco.

De acordo com um estudo Gaspar (2008), o recurso ao capital de risco potencia a concretização da criação do próprio negócio, onde 74% dos empresários afirmam só ter sido possível criarem a sua empresa com recurso a este sistema de financiamento. Outro dos fatores tidos em conta neste estudo e que está relacionado com o capital de risco e o empreendedorismo jovem é sem dúvida o recurso a incubadoras de empresas que auxiliam o empreendedor em todo o processo de geração do negócio e consolidação de ideais, bem como preparam o processo para posteriormente recorrer a sistemas de incentivos e/ou financiamento em capital de risco.

Esta informação é crucial nomeadamente para empreendedores jovens que têm boas ideias, mas onde a falta de experiência e conhecimento do mercado de trabalho são muitas das vezes o ponto fraco.

Porém, existem outras formas de financiamento, nas quais se centra este trabalho. Neste âmbito é de destacar os subsídios comunitários, como por exemplo o Sistema de Incentivos à Inovação (SI-Inovação) na sua vertente para projetos de empreendedorismo qualificado, onde se estimula o desenvolvimento de negócios. O SI-Inovação, tem com o objetivo apoiar projetos integrados de PME's que visam o reforço da posição competitiva através de um elevado grau de diferenciação e que proporcionem valor acrescentado à economia nacional. (Pardal et al, 2012)

Relativamente ao SI-Inovação, existe uma componente para projetos de empreendedorismo qualificado, ao qual está associado este plano de negócios e que terá assim de desenvolver “atividades em sectores com fortes dinâmicas de crescimento, incluindo as resultantes do empreendedorismo feminino ou do empreendedorismo jovem” (QREN, 2012).

Assim, caso o projeto esteja dentro do quadro de apoio, o empreendedor pode ter, não só acesso a financiamento à taxa zero, bem como, se atingir as metas económicas propostas, transformar esse financiamento em fundo perdido. Porém, há que ter em conta que o processo de candidatura não é simples, visto que exige ao empreendedor um conjunto de condições que devem ser respeitadas, tendo em conta a prestação de um conjunto de informações que deve ser devidamente sustentada e que obriga previamente à elaboração de um exigente plano de negócios (Pardal et al, 2012).

### 2.3. Plano de Negócios

Para Peters e Hisrich (2004), o plano de negócios é seguramente o documento mais importante para o empreendedor no seu estágio inicial e durante o processo empreendedor, nomeadamente no apoio à tomada de decisões. Igualmente, o plano de negócios é fundamental quando se trata de iniciar um novo projeto/empresa. Muitas horas de elaboração devem resultar num documento abrangente, bem redigido e bem organizado que servirá como guia para o empreendedor e como um instrumento para obter o capital e o financiamento necessários (Peters e Hisrich, 2004).

Segundo Dornelas (2001), o plano de negócios é o ponto fundamental do processo empreendedor, pois este precisa de saber planear as suas ações e de definir as estratégias da empresa que está a criar ou que está em crescimento. Igualmente, “as mudanças de paradigmas deixam claro que as empresas e os seus profissionais sem planeamento, e que não possuam um alto grau de empreendedorismo dificilmente conseguem se manter competitivas, conseqüentemente ao longo do tempo acabam por fechar e desaparecer do mercado” (Michel, 2006).

A estruturação de um plano de negócios é um processo continuado que nunca termina, pelo menos enquanto a empresa existir e estiver em atividade (Peters e Hisrich, 2004). Por isso, é necessário adequar o plano à medida que o negócio evolui de um estágio inicial para um estágio de maturidade. Apenas assim o plano continuará atualizado para que também a administração continue a procurar atingir as suas metas de curto ou longo prazo (Peters e Hisrich, 2004). Sendo assim, entende-se que o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planear é dinâmico e corresponde a um processo cíclico (Dornelas, 2005).

Como é conhecido, não existe uma só estrutura de plano de negócio. Tudo dependerá do fim a que este se destina e quais os objetivos pretendidos para a sua concretização. Desta forma, é importante integrar alguns dos modelos mais convencionais (Centro de Desenvolvimento Empresarial, 2007).

- O plano de negócios Inicial (“Start-up Plan” ou “Early Stage Plan”), aquele que tem como objetivo definir as linhas gerais de uma nova ideia de negócio. É composto por itens como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual

está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, no mínimo, incluirá uma projeção de vendas para os primeiros 3 a 5 anos de atividade, uma demonstração de resultados, o balanço, as projeções de *cash-flow* e, provavelmente, alguns outros quadros que ilustraremos mais à frente. O plano começa com o sumário executivo e termina com os anexos apresentando os vários tipos de informação que você considere necessária para sustentar adequadamente o seu projeto.

Dado que se trata de um plano para suportar uma ideia ou negócio não existente, algumas componentes são especialmente importantes:

- ✓ A fundamentação da ideia/Projeto, face ao mercado subjacente, ou seja, porque acreditamos que a ideia terá sucesso;
  - ✓ A fundamentação técnica da ideia, no caso de produtos, etc.;
  - ✓ A credibilidade e experiência da equipa ao nível técnico e de gestão.
- 
- Um plano de Crescimento ou plano de Expansão (ou ainda um plano de um novo produto - “*Later Stage Plan*”) é aquele direcionado para uma área específica de negócio ou num negócio secundário. Estes planos podem ou não ser planos internos, dependendo se são ou não concebidos com o intuito de obter novos financiamentos. Um plano interno, usado para estabelecer as linhas de crescimento ou expansão com recurso à própria empresa, poderá não conter os detalhes financeiros de toda a empresa, mas deverá conter, no mínimo, o conjunto de Demonstrações Financeiras que se fariam para um *Start-up Plan*, orientados à nova ideia/produto. No entanto, um Plano de Expansão que requeira novos investimentos deverá incluir uma descrição exaustiva da empresa e o background da equipa de gestão, bem como um plano de apresentação do novo projeto/ideia para novos investidores, com as respetivas Demonstrações Financeiras. Neste caso, recomenda-se que o plano seja estruturado de forma incremental, ou seja:
    - ✓ Explicando e analisando a nova ideia/produto como um negócio autónomo;
    - ✓ Assumindo todos os proveitos e custos específicos da nova área, sem deixar que a análise seja “contaminada” pela realidade da empresa antes do lançamento do novo produto.

- ✓ A fundamentação da experiência passada da Empresa e Equipa é crucial, para demonstração da experiência concreta da Gestão da mesma e dos fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto.
- Um plano de Reestruturação (ou “Turnaround-Plan”) é também um outro tipo de plano de negócios que inclui um sumário, o seu propósito, as chaves para o seu sucesso e uma estrutura muito semelhante aos anteriores e que descreveremos mais à frente, ou seja, deverá incluir todos os fundamentos de um plano global. No entanto, um plano de Viabilização de uma Empresa - embora possa incluir o lançamento de novas ideias/produtos - deverá estar mais focado em outras componentes desse mesmo exercício:
  - ✓ Os constrangimentos concretos da empresa na sua fase atual;
  - ✓ Uma visão clara das razões que originam os problemas existentes - internas ou externas;
  - ✓ Um plano de implementação bastante mais detalhado e concreto, dado que se destina a transformar ativamente uma realidade existente e que se assume bem conhecida;
  - ✓ As competências e experiência da equipa de gestão envolvida no mercado em causa e em processos de viabilização anteriores;
  - ✓ Uma ideia clara quanto à forma de reformular o plano de financiamento da Empresa (Centro de desenvolvimento Empresarial, 2007).

No caso específico do projeto que se vai desenvolver nas páginas seguintes, o mesmo insere-se no primeiro tipo, tendo em conta que se trata de um projeto de raiz com vista a obtenção de incentivos ou financiamento para a sua concretização. Tem como principal enfoque o plano financeiro, sendo que a sustentação depende também de todo o potencial que o negócio tem e a sua viabilidade.

Quanto à estrutura propriamente dita do plano de negócios, este não tem obrigatoriamente que seguir uma regra quanto à forma como é apresentado. Porém, há que ter em conta que o mesmo tem de ser constituído obrigatoriamente por itens como:

- ✓ Apresentação da Ideia de Negócio e dos seus Promotores;

- ✓ Análise do Meio Envolvente usando mecanismos como a Análise PEST e o Modelo de Porter;
- ✓ Análise da Concorrência;
- ✓ Análise do Cliente que apresenta todo o processo de posicionamento, segmentação de Mercado, padrão de consumo, processo de compra, entre outros;
- ✓ Análise Interna, onde é demonstrada como está prevista ser feita a gestão e os Recursos Humanos afetos ao desenvolvimento da atividade;
- ✓ Análise SWOT
- ✓ Marketing Mix, onde é apresentado o Plano inicial de implementação do Marketing e Comunicação para o arranque do Projeto;
- ✓ Análise Quantitativa e Qualitativa que procura também ela, junto do público e das entidades diretamente e indiretamente, complementar e justificar parte da informação apresentada ao longo do plano de negócios.
- ✓ E, por último o Plano Financeiro que no caso específico do Projeto Moinho do Carvalhal é um ponto fulcral, pois a concretização deste projeto depende inteiramente de um Plano Financeiro realista, sem erros e omissões, lucrativo e com potencial de crescimento;

Assim, considerando os conhecimentos adquiridos e a natureza do projeto entre os vários modelos de Planos de negócio disponíveis na literatura, optou-se por utilizar o plano de negócios proposto por Cruz (2010) por se considerar ser adequável aos objetivos da dissertação e do projeto empresarial que se pretende iniciar.



#### **2.4. Análise de investimentos**

Hoje em dia as empresas caracterizam-se pela inovação constante e pela competitividade global, onde a criação de valor assume cada vez maior importância na tomada de decisão e na sustentabilidade das mesmas. Apesar de cada vez mais os chamados fatores não financeiros e intangíveis serem tidos em conta no sucesso das organizações, a avaliação do desempenho financeiro de empresas, mantém-se uma das questões mais importantes na avaliação do seu desempenho, visto que, resume o impacto de todas as decisões tomadas pelos gestores (Teixeira et al, 2012).

No desenvolvimento de um negócio desde o momento da sua criação há que ter em atenção inúmeras decisões, nomeadamente a análise da viabilidade dos investimentos necessários para garantir-se os meios adequados à concretização dos objetivos organizacionais que foram inicialmente traçados. A realização de investimentos exige a aplicação de importantes recursos financeiros com impacto durante diversos exercícios económicos, sendo fundamental conhecer como os diversos riscos se refletem a nível económico e financeiro na empresa (Teixeira et al, 2012).

A análise da viabilidade económica e financeira é feita normalmente para um horizonte temporal de médio e longo prazo, nunca inferior a 5 anos de exploração (Menezes, 2003). Porém, o número de períodos económicos a analisar está diretamente relacionado com a vida útil dos investimentos a realizar, podendo variar e muito de acordo com o sector de atividade que se pretende analisar (Mota et al, 2004). Por exemplo, no sector da hotelaria, onde a atividade exige elevados investimentos iniciais em construção e em mobiliários, apenas são rentabilizados ao longo de vários anos de exploração. Após se verificar a capacidade dos investimentos para gerarem resultados ao longo de vários anos de atividade, considera-se ainda um último ano, que representa o finalizar do projeto, onde se faz a avaliação dos ativos e passivos necessários à atividade e constata-se a sua contribuição para a viabilidade do negócio em análise (Menezes, 2003).

No normal desenvolvimento do negócio há que controlar a evolução da atividade através dos indicadores económicos e financeiros diretamente retirados das demonstrações financeiras que, abrangem temas como rendibilidade, tesouraria, risco e sustentabilidade financeira.

Como tal, os empreendedores encontram regularmente dois tipos de problemas na monitorização da evolução do negócio:

- Os indicadores económicos e financeiros tradicionalmente utilizados na análise económica e financeira não têm em consideração a criação de valor face ao custo do capital investido na atividade;
- Os fluxos de caixa que servem de referência para apurar a capacidade de criação de valor no momento da tomada de decisão de investimento, não são determinados nas demonstrações financeiras que a maioria das empresas portuguesas elabora periodicamente para cumprir as obrigações legais. De assinalar que, mais de 90% do tecido empresarial português é constituído por pequenas e médias empresas que apenas determinam a demonstração de resultados e o balanço de cada período analisado, cumprindo as exigências do Sistema de Normalização Contabilística que apenas obriga a elaboração da demonstração de fluxos de caixa, essencial para se determinar as entradas e saídas monetárias relativas ao negócio, a empresas que ultrapassem determinados limites de volume de negócios, ativos e número de pessoas.

Assim, as empresas confrontam-se com métodos bastante diferentes para a avaliação do desempenho financeiro das empresas, consoante o momento da análise:

- Na avaliação da criação do negócio, utilizam-se indicadores como o VAL, a TIR e o *payback*, que têm em referência fluxos de caixa futuros e a remuneração pretendida pelos investidores;
- No controlo da evolução económica e financeira, utilizam-se indicadores como o *return on investment* (ROI), a rendibilidade dos capitais próprios, o ponto crítico e a margem de segurança, a autonomia financeira, a tesouraria líquida, entre outros, que são calculados com base na demonstração de resultados e no balanço (demonstrações exigidas legalmente para a prestação de contas anual) e que pretendem dar uma imagem do retorno dos investimentos e da situação

financeira das empresas, sem considerarem o custo do capital investido e os fluxos de caixa entretanto obtidos no desenvolvimento da atividade (Teixeira et al, 2012).

Em suma, é quase impossível monitorizar a evolução dos negócios face às previsões e objetivos estabelecidos na decisão de realização do projeto de investimento.

## 2.5. Turismo

O turismo propriamente dito é algo que surge nos inícios do século XX e como tal importa conhecer os seus primórdios antes de aprofundar a temática deste projeto de turismo em espaço rural. Existem, porém, outros aspetos desta sociedade muito relevantes que se relacionam com a preocupação que cada indivíduo dedica à organização das atividades do seu dia-a-dia, muito especialmente das atividades relacionadas com o lazer, ou com os chamados “tempos livres”. Para explicar este fenómeno torna-se necessário recuar um pouco no tempo. Assim, o aparecimento do consumo de massa nos Estados Unidos da América, nos anos vinte, aliado ao desenvolvimento do capitalismo, bem como à globalização e à profusão cada vez mais intensa das informações, resultou numa revolução acentuada dos valores, cada vez mais individualistas, nos quais o hedonismo ocupa um papel central (Lipovetsky, 1983).

No seu livro “A era do vazio”, Lipovetsky (1983) faz uma reflexão sobre a sociedade pós-modernista do início da década de 80, onde reconhece um novo modo de gerir os comportamentos, mais flexível, assente na informação, mas principalmente na realização pessoal e que segue a sociedade de hoje, que poderíamos designar como supermodernista.

Um dos conceitos de turismo mais conhecidos é o de De La Torre (1992) que definiu este como um fenómeno que consiste na deslocação voluntária e temporária de um indivíduo ou de um grupo de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura, saem do seu habitual local de residência para outro, no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de cariz social, económico e cultural (Barreto, 2005).

Neste contexto cultural, surge, primeiro no mundo ocidental, o turismo, atividade de índole económica que manifestou franco progresso no início do século XX e que se tem desenvolvido à volta da necessidade das pessoas saírem do ambiente habitual em que vivem e trabalham (Lipovetsky, 1983).

Se, até 1935, o turismo era uma atividade, de uma forma geral, considerada elitista (Marques, 2005), também é verdade que hoje é considerada quase um direito, ou uma necessidade básica entre as populações desenvolvidas, apesar de, numa perspetiva mundial, representar um privilégio de uma pequena fração da humanidade (Cavaco, 2003).

Assim, hoje em dia, a viagem turística, que faz parte do vocabulário da vida do homem moderno, satisfaz a imaginação humana e curiosidade crescente de conhecer novos territórios e novas culturas, potencialmente alimentada pelos meios de comunicação (Marques, 2005). Revelaram-se dinâmicas de novas liberdades, novas ligações com os lugares, em que se redefiniram as relações sociais, e que se alimentaram de novas tendências de desenvolvimento (Cavaco, 2003).

O turismo pode ser assim considerado como um dos principais veículos de intercâmbio cultural que permite dar a conhecer o património de uma comunidade, recurso material e espiritual que contém a sua narrativa (Pederson, 2002). Desta forma, o turismo é um instrumento essencial de perceção e conhecimento do outro, objetivo a que a ação da Organização Mundial de Turismo (OMT) também não é estranha. Neste contexto, será importante ter em consideração que o produto turístico terá tanto maior potencial quanto mais se respeite a individualidade e a singularidade do lugar onde se insere, devendo-se prezar a sua beleza intrínseca, e reter a sua essência, dando-lhe ou recriando um novo significado, no sentido de adaptar criativamente as características intrínsecas do lugar àquele uso, mas oferecendo experiências que se aproximam o mais possível da autenticidade e profundidade (Gunn, 1994).

A OMT em 1983, definiu assim Turismo da seguinte forma: ***“O turismo compreende as atividades de viagens de pessoas e alojamento em locais fora do seu ambiente usual durante não mais do que um ano consecutivo, por lazer, negócios e outros motivos”*** (OMT, 1983).

No campo do turismo existem 4 grupos, o Turismo Internacional que é realizado pelos nacionais de um país fora do seu próprio país. Este tipo de turismo pode ser dividido em: *Inbound tourism* (turismo de importação), ou seja, feito pelos estrangeiros num dado país ou *outbound tourism* (turismo de exportação), sendo este feito pelos nacionais de um dado país no estrangeiro. Outro grupo é então denominado de turismo Interno e é feito pelos nacionais de um país dentro do próprio país. O terceiro grupo é o do turismo Doméstico, que é todo o turismo praticado dentro de um país (turismo interno + inbound tourism). E por fim, o turismo nacional que se caracteriza todo o turismo praticado pelos nacionais de um país (turismo interno + outbound tourism) (Cravo e Salgado, 1999).

No caso de Portugal, as receitas do turismo contribuem para 11% da receita do PIB e o sector emprega cerca de 10% da população, prevendo-se que em 2015 os valores aumentem para os 15% em ambos os casos (PENT, 2007).

Portugal enquanto destino Turístico proporciona um ótimo clima com muita luz, um vasto património histórico, cultural e tradicional, acompanhado de uma excelente hospitalidade e ótimas unidades turísticas, acompanhadas de diversidade concentrada aquando da prática de turismo. No caso específico do Alentejo Litoral, este destino concilia toda esta oferta num só destino, o que o tem tornado um forte e atrativo Pólo Turístico (PENT, 2007).

Assim, em 2011 houve um acréscimo nos lucros e nas dormidas face a 2010 no que se refere ao sector da hotelaria, comprovando assim que, para já, o turismo e a hotelaria não se encontram em crise, tendo em conta também os valores de 5 milhões de hóspedes e 13,1 milhões de dormidas entre Janeiro e Maio de 2011, o que representou um crescimento de 4,4% e 7,1%, respetivamente, face a 2010 (INE, 2011).

## **2.6. Turismo em Espaço Rural (TER) em Portugal**

O TER é nos dias de hoje a prática de Turismo que ganha de ano para ano mais adeptos. O Turismo em Espaço Rural consegue conciliar o conforto dos melhores hotéis com uma relação privilegiada com a natureza e com o mar em simultâneo em zonas litorais, bem como um serviço personalizado num ambiente familiar (Silva, 2006).

Para melhor entender o que é esta prática de Turismo, nada melhor do que apresentar a definição dada pelo Turismo de Portugal: “São empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural” (Turismo de Portugal, 2001).

Os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ser classificados nos seguintes grupos:

- Casas de campo - são casas de campo os imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma única entidade, são consideradas como turismo de aldeia.
- Agroturismo - São empreendimentos de agroturismo os imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.
- Hotéis rurais - São hotéis rurais os estabelecimentos hoteleiros situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar -se em edifícios novos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Decreto – Lei 228/2009, de 14 de Setembro. Consulta feita em 14-02-2012, acesso: [http://www.center.pt/imprensactr/estudo\\_790.pdf](http://www.center.pt/imprensactr/estudo_790.pdf)

Mas a realidade é que uma unidade de TER tem de ser muito mais que um prestador de serviços diversificado tal como foi referido no primeiro parágrafo, pois de outra forma cai na banalidade do que é o Turismo do Algarve onde reina a impessoalidade dos hotéis e o desconforto destes espaços demasiado grandes que alojam centenas e centenas de pessoas.

Apesar de estar presente em Portugal desde 1978, o TER ganhou o grande impulso nos últimos doze anos com especial incidência no Litoral Alentejano ou em Regiões Demarcadas. No registo do Livro de Hóspedes e Entrevistas (LRH/E), é possível verificar que o escalão etário no que toca à procura do TER é substancialmente na faixa dos 31 aos 45 anos, seguindo-se as pessoas com menos de 30 anos e depois as pessoas entre os 46 e os 60 anos, pois a procura por parte de pessoas com mais de 60 anos é apenas de 5,5% ao contrário do que se poderia pensar tendo em conta a forte componente de descanso e comunhão com o campo.

Quando se pretende implementar um Projeto de Turismo em Espaço Rural, importa também perceber qual o público-alvo e a forma como a abordagem deve ser realizada para apresentar a oferta. No mesmo estudo referido no parágrafo anterior, a procura é maioritariamente feita por profissionais intelectuais e científicos (56,3%), nomeadamente docentes universitários, escritores e outros. De seguida segue-se o grupo “Diretores e Quadros Dirigentes”, algo perfeitamente adequado, visto serem pessoas com vidas profissionais bastante desgastantes e onde o sossego do campo, a gastronomia regional e o conforto e ambientes familiares fazem recuperar energias (LRH / E (livros de registo de hóspedes e entrevistas), 2001).

Pelos dados apresentados acima e pelo artigo científico de Silva (2007), existe uma clara necessidade das pessoas que vivem em grandes cidades como por exemplo Lisboa e Porto no caso Português e Londres, Madrid ou Berlim a nível internacional, refugiarem-se no campo, contrapondo a sua visão e o seu olfacto com uma paisagens e cheiros completamente diferentes daqueles que as cidades proporcionam. Existe igualmente a curiosidade por parte dos hóspedes de acompanharem toda a atividade das propriedades rurais onde se encontram alojados, mas também vivenciarem a vida das populações em redor, conhecerem os seus hábitos e conviverem com elas. Não existe uma clara definição entre as famílias com filhos e sem que procuram as unidades de Turismo em Espaço Rural para



passarem momentos de descontração, pois a realidade é que estes dois grupos precisam de ambientes reconfortantes e o sossego que o campo oferece, tendo em conta as suas vidas profissionais e pessoais do dia-a-dia. Outro grupo curioso de pessoas que procuram também estas unidades para momentos de convívio são grupos de amigos que vêm nestes locais a possibilidade de tirarem o maior partido do tempo que podem passar juntos, desenvolvendo atividades de grupo e ao mesmo tempo explorarem ao pormenor a região (Silva, 2007).

Tendo em conta que o Plano de Negócios a desenvolver será na Região do Litoral Alentejano, interessa perceber quais as principais motivações da procura dos serviços de alojamento em Espaço rural no Alentejo em geral. Num estudo realizado pelo Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE) sobre as motivações das pessoas em relação ao Turismo em Espaço Rural, constatou-se que a procura passa então pela Descoberta da região (45.7%), o Contacto com a Natureza (42.7%), os fatores associados à Saúde e Bem - Estar (35.4%) e a Gastronomia e Vinhos (19.6%).

A escolha dos Estabelecimentos TER depende 56.8% das vezes da localização do empreendimento turístico, 46.0% do contacto com a natureza, 32.0% do tipo de empreendimento (Casas de Campo, Agroturismo ou Hotel Rural) e por fim 19.6% do preço da estadia.

O meio de transporte que os hóspedes utilizam neste tipo de turismo é a viatura particular que representa 81.8%, seguida da viatura de aluguer com 15.0%, o que é algo normal tendo em conta a própria localização dos empreendimentos que quase sempre obriga a deslocações relativamente longas para que seja possível conhecer bem a região e tomar contacto com a oferta cultural, natural e gastronómica das regiões (IESE, 2008).

“O produto *Touring* Cultural e Paisagístico é um dos 10 produtos turísticos estratégicos definidos pelo Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT, 2007), foi apresentado como um dos produtos com mais potencial a desenvolver no território do Litoral Alentejano.” Desta forma, o *Touring* genérico é composto pela existência de Tours, rotas ou circuitos de conteúdo abrangentes e diverso, representando 90% das viagens e o *Touring* temático composto por tours, rotas ou circuitos focados num determinado tema, constituindo o núcleo da experiência (ex: rota dos castelos). As principais motivações passam por descobrir, conhecer e

explorar os atrativos de uma região onde as modalidades segundo o modo de transporte definem-se por *Touring* independente (viagem em veículo próprio ou fly & drive) e *Touring* em grupo (viagens em transportes coletivos) (Monteiro, 2010).

Porém, uma unidade de Turismo em Espaço Rural é muito mais do que já foi apresentado. Existe todo um conjunto de fatores que têm obrigatoriamente de ser tidos em conta quando se pretende implementar um negócio desta natureza. Na oferta aos turistas e sobretudo centrando já para o Litoral Alentejano, pois será o local onde será futuramente aplicado o Plano de Negócios a desenvolver nas páginas seguintes, existe todo um património natural que tem de ser potenciado, tendo em conta a oferta de paisagens litorais, de falésia, bem como das barragens de Santa Clara, Morgavel ou Campilhas e ainda as paisagens de Serra onde é rica a biodiversidade.

No campo do património arquitetónico, toda a região do litoral alentejano é riquíssima em património, militar como é o caso do forte de S. Clemente em Vila Nova de Milfontes e os Castelos em Sines e Santiago do Cacém, Religioso através das várias igrejas existentes nas Vilas e Aldeias dos Concelhos de Odemira, Sines e Santiago do Cacém, bem como as capelas erguidas baseadas em mitos e lendas como é o caso da Capela da Senhora das Neves perto de Colos e, civil onde se destacam casas de antigas famílias abastadas do Alentejo e onde podem ser vistas as chamadas Casas Ricas Alentejanas, com grandes pés direitos e janelas e portas de grandes dimensões e beleza invulgar, muitas delas presentes num livro da pintora Maluda.

Reportando agora ao património Etnográfico, este será aquele em que empreendedores e as pessoas da região poderão ter um maior contributo e capacidade de promover junto dos turistas nacionais e estrangeiros. O artesanato na região é rico em artesãos que produzem cestaria, cerâmica, olaria, tecelagem, fabrico e empalhamento de cadeiras, produção de calçado, violas campaniças, miniaturas de atividades locais e de alfaias agrícolas, abegoaria. Existe uma tentativa constante em recuperar as artes e ofícios do antigamente, algo que muitos promotores procuram fazer para que haja a tal aproximação entre os turistas e as “gentes da terra”. As feiras e festas que ocorrem durante todo o ano pelas várias freguesias do concelho de Odemira e Santiago do Cacém atraem os turistas para as unidades de Turismo em Espaço Rural para que possam não só relaxar no conforto

destas unidades, mas também para participarem neste tipo de eventos que são pura aquisição de cultura e fazem com que os turistas se sintam atraídos pela região durante todo o ano, combatendo assim um pouco o fator sazonalidade (Monteiro, 2010).

Assim, após apresentada a informação sobre a região e o que são as perspetivas e os objetivos do programa PENT, é possível perceber claramente que o facto do Litoral Alentejano ter vindo a conquistar um lugar bastante significativo enquanto Mercado Turístico nos últimos anos tem a ver em muito com o trabalho desenvolvido em parceria pelos empresários e empreendedores das unidades de alojamento de Turismo em Espaço Rural existentes na região em conjunto com os órgãos políticos, entidades culturais e os próprios cidadãos destas pequenas aldeias, vilas e cidades.

## **2.7. Turismo Sustentável**

O Turismo funciona hoje em dia como uma base para a estrutura económica de Portugal. Nele assenta igualmente a sustentabilidade e a utilização dos recursos. É possível ver o importante papel desempenhado por este sector no que se refere às autarquias, veja-se pelo grande enfoque dado nos Planos Directores Municipais. O sector do Turismo apresenta-se como instrumento de desenvolvimento estratégico de várias regiões do país, tal como se observa pela forma como se incentiva a sua prática, tendo cada vez mais em conta o fator da ecologia, responsável pela comunhão com a natureza aliada posteriormente a fatores de interesses culturais e de aventura (Joaquim, 2007).

Antes de mais, importa realmente perceber o que é o Turismo Sustentável ou também denominado de Ecoturismo. Segundo o Acordo de Mohonk "Turismo Sustentável é aquele que procura minimizar os impactos ambientais e socioculturais, ao mesmo tempo que promove benefícios económicos para as comunidades locais e destinos (regiões e países)", em que o "Ecoturismo é Turismo Sustentável em áreas naturais, beneficiando o meio ambiente e as comunidades visitadas, promovendo o aprendizado, respeitando e consciencializando sobre aspetos ambientais e culturais" (Acordo de Mohonk, 2000).

Trata-se assim de uma prática de turismo ativo que envolve para além de alojamento ecologicamente responsável, atividades ao ar livre, de baixo impacto ambiental, em áreas naturais, contribuindo para a proteção ecológica dessas áreas e beneficiando as populações locais.

O Turismo Sustentável está inteiramente associado ao Turismo em Espaço Rural nas suas variadas vertentes. Como se tem verificado, esta é uma modalidade que se tem tornado uma tendência crescente, possivelmente resultado das mudanças socioculturais da sociedade.

No Turismo Sustentável continua a ser tida em conta a rentabilidade económica do negócio, mas também a preservação do ecossistema e a própria equidade social onde se associam outros fatores, nomeadamente do turismo balnear, de cultura ou de aventura. O objetivo central deste modelo é contribuir para um modelo de

desenvolvimento económico das regiões, mas também criar um instrumento de ordenamento do Território e de fixação de populações em zonas desfavorecidas.

O Alentejo em geral e, sobretudo o Litoral Alentejano, têm sabido na última década explorar a região. Muitos dos atuais proprietários de Turismos em Espaço Rural vieram de Lisboa e transformaram as antigas propriedades agrícolas compradas ou herdadas em verdadeiros paraísos de alojamento turístico. Muitos destes empresários vinham para o Alentejo ao fim-de-semana ou nas férias, mas a vida rotineira de Lisboa ou de outras grandes cidades de onde provêm e todo o stress gerado, fez com que nos últimos quinze anos se venha a assistir a um florescimento das aldeias e das propriedades agrícolas de outros tempos.

Lendo o artigo de Kastenholtz, é possível verificar que o fator sustentabilidade e as boas práticas associadas a este termo, são uma ferramenta de Marketing que hoje em dia funciona como fator de atração para muitos turistas. Esta ferramenta tem como função diminuir os impactos negativos decorrentes do normal funcionamento de uma unidade de alojamento de um Turismo em Espaço Rural, isto porque hoje em dia o fator diferenciação é cada vez mais relevante para o cliente final. Mas, para tal, é necessário desenvolver estratégias que não coloquem de todo em causa o fator da sustentabilidade (Kastenholtz et al, 1999).

Desta forma, o Marketing deve ser baseado tanto nos recursos naturais e paisagísticos de uma dada área, como no seu património cultural e social e nas suas produções e serviços locais. Para garantir o sucesso do desenvolvimento sustentável, há que apostar num planeamento estratégico, numa boa organização, coordenação e gestão do destino e das suas ações quer internas, quer junto dos *stakeholders* que contribuem para a eficácia das boas práticas em Turismo (Middleton & Hawkins, 1998).

Assim, o sucesso a longo prazo do Turismo sustentável é conjugado com interesses económicos, sociais, culturais e ecológicos na procura de um ideal turístico. O marketing integrado desta forma nasce no sentido de atrair e satisfazer um mercado-alvo, estrategicamente escolhido, considerando sempre o interesse do desenvolvimento sustentável do destino.

### **3. METODOLOGIA**

Realizada a revisão da literatura que serve de base a este Trabalho de Projeto, assim como a análise do estudo de alguns autores que se dedicaram a esta área, torna-se imperativo expor os procedimentos utilizados no presente documento.

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar o quadro metodológico adotado (opções metodológicas), cuja organização levou a que esteja dividido em cinco pontos fundamentais. Começar-se-á por descrever o objetivo do Plano de Negócios, tendo em conta a aprendizagem pedagógica do formando. De seguida, a justificação da escolha do Plano Metodológico pelo Plano não experimental.

Em terceiro, há que analisar a opção pela escolha da abordagem mista para a análise das envolventes deste Plano de Negócios. Escolhido o tipo de análise, há que agora justificar a escolha das respetivas técnicas como sendo as mais adequadas às respostas que se pretendem obter.

Por último, a escolha da amplitude da amostra recai neste caso pela micro, sendo clara a escolha visto que o enfoque recai sobretudo pelo Estudo Qualitativo.

Analisando mais concretamente a tabela 1 abaixo apresentada, o objetivo deste Plano de Negócios, surge como uma metade do que já é uma realidade, a empresa Moinho do Carvalho, Lda. Trata-se de uma empresa do ramo agro-florestal que tem também ela no seu CAE secundário a vertente do Turismo em Espaço Rural (TER). Desta forma, tendo em conta os mecanismos financeiros disponíveis para o investimento em Turismo para projetos de empreendedorismo e empreendedorismo jovem, os quais muitos deles conhecidos durante a licenciatura e na parte curricular do mestrado, surge como projeto final para obtenção do grau de Mestre esta proposta com pretensão a aplicação real no futuro próximo e apresentação a Entidades como a Câmara Municipal de Odemira e aos Fundos de Incentivos do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional).

No ponto referente ao Plano Metodológico, tendo em conta a natureza do projeto final, o Plano logicamente será não experimental, tendo em conta que não é exequível a aplicação de um projeto desta natureza primeiro na prática, para posteriormente retirar conclusões da aplicação e sucesso do mesmo.

Tendo em conta a natureza deste Plano de Negócios, onde os potenciais clientes podem contribuir para uma melhor oferta deste empreendimento turístico e onde as Entidades Locais são parte integrante do mesmo, para a Análise terá toda a pertinência que a mesma seja realizada através de uma técnica mista, ou seja, com entrevistas e um

inquérito a potenciais clientes deste espaço. A opção passou primeiro por conhecer melhor o propósito do projeto através da sócia da empresa Moinho do Carvalho, Lda, Zélia Pacheco da Silva através de uma conversa informal e de seguida partir para duas entrevistas. A primeira realizada ao Vereador do Turismo da Câmara Municipal de Odemira, Dr. Hélder Guerreiro, responsável também ele pela aprovação de projetos de Turismo em Espaço Rural e por toda a dinamização turística do concelho. A segunda entrevista foi realizada a uma Associação sem fundos lucrativos que muito feito pelo Litoral Alentejano e Costa Vicentina, as Casas Brancas na pessoa da Dra. Marta Cabral. Esta segunda escolha tem toda a sua pertinência no sentido que só quem conhece no terreno o turismo na região, pode ajudar e contribuir para o desenvolvimento de um novo projeto empreendedor e com potencial de sucesso e dar pistas sobre o melhor caminho para o Empreendimento Moinho do Carvalho.

A segunda parte, o Estudo Quantitativo será realizado com base no público turista da região que melhor do que ninguém sabe explicar o que procura quando escolhe este destino para passar as suas férias e quais os seus desejos e necessidades durante a sua estadia. A opção será realizar um inquérito que teste as potencialidades deste projeto de Turismo em Espaço Rural e a sua oferta enquanto empreendimento e serviços propostos, mas também limar arestas para chegar a uma oferta completa para os Turistas.

Para finalizar, a escolha pela amplitude de amostra micro de 100 pessoas é a mais coerente e possível neste caso em que o inquérito será realizado na região de implantação do projeto, ou seja, Odemira, Vila Nova de Milfontes e Porto Covo durante o mês de Agosto quando há maior afluência de turistas nacionais e estrangeiros na região.

Tabela 1: Metodologia Adotada – Tabela Resumo

<b>Objetivo do Plano de Negócios</b>	O objetivo deste trabalho visa a <b>aplicação</b> da aprendizagem pedagógica do mestrado e da licenciatura no sentido de desenvolver um Plano de Negócios com forte possibilidade de prosseguir para aprovação dos incentivos ou investidores e vencer no Mercado do Turismo em Espaço Rural.
<b>Plano Metodológico</b>	O Plano Metodológico é <b><u>Não Experimental</u></b>
<b>Tipo de Análise</b>	A abordagem será <b><u>mista</u></b> , quantitativa e qualitativa, mas com especial enfoque na última
<b>Técnicas</b>	Será realizada <b><u>análise estatística</u></b> para os potenciais clientes e apreciadores da modalidade de turismo e da região e <b><u>entrevistas</u></b> para as entidades envolvidas no processo de aprovação e acompanhamento do Projeto.
<b>Amplitude da Amostra</b>	Tendo em conta a escassa amostra de pessoas que praticam este tipo de turismo comparativamente ao turismo de massas e à maior relevância do estudo qualitativo, a amplitude da amostra será <b><u>micro</u></b> .

Fonte: Elaboração Própria



## **4. A IDEIA DO NEGÓCIO**

### **4.1. Visão**

Quando se herda uma Propriedade, herança dos nossos antepassados, o objetivo quase sempre é dar continuidade ao legado que nos foi deixado, procurando sempre que possível enriquecê-lo. Este é o caso de Zélia Pacheco da Silva, que em conjunto com o seu filho, Francisco Silva Martins, formaram a Moinho do Carvalho, Lda, para o desenvolvimento de um projeto de Turismo Rural. Para Zélia, é a concretização de um sonho, já que com uma formação em Turismo (bacharelato e pós-graduação) e Licenciatura em História, nunca trabalhou na área, vendo aqui assim, a possibilidade de desenvolver este projeto nesta nova fase da sua vida, em que se reformou do Estado. Já para Francisco, apesar do gosto que tem pela área do Turismo, mas também pela vida no campo, o Turismo Rural Moinho do Carvalho constitui uma oportunidade de negócio única em que o objetivo máximo é a possibilidade de retirar rendimentos extra face à atividade profissional que irá desenvolver em breve no concelho de Odemira e para a qual se encontra na fase final de formação, ou seja, o marketing.

### **4.2. Missão**

A Moinho do Carvalho, Lda. apresenta-se como uma empresa empreendedora para o sector turístico do Litoral Alentejano, promovendo assim, o desenvolvimento de uma solução Ecológica de Turismo Rural, onde os recursos potenciais agrícolas e energéticos da Herdade proporcionam todo o conforto e bem-estar a todos os turistas que a procurem para os seus momentos de lazer e descanso, onde o profissionalismo e bom gosto são palavras de ordem.

### **4.3. Valores**

A Moinho do Carvalho, Lda. considera de total pertinência a sua existência no sentido em que a Região do Litoral Alentejano precisa de uma maior profissionalização nos serviços prestados, quer ao nível do turismo, quer ao nível da agricultura, áreas nas quais esta empresa está habilitada a intervir diretamente. Neste sentido, a Moinho do Carvalho pretende oferecer aos turistas um espaço de alojamento de qualidade, em que todos os seus colaboradores diretos ou indiretos garantam um serviço eficaz, em que a formação para o serviço que desempenham

está de acordo com as expectativas dos clientes e com o do que de melhor a hotelaria e turismo em Portugal oferece.

Esta empresa procura igualmente contribuir para o combate ao desemprego na região e sobretudo dar oportunidade aos jovens que obtêm qualificação reconhecida pela Escola Profissional de Odemira / Fundação Odemira nos cursos de Restauração e Hotelaria. Quanto a esta empresa, o facto de estes jovens deterem profissionalização nesta área e serem desta região, permitirá a oferta de um serviço com valor acrescentado para com os hóspedes do Moinho do Carvalhal, no sentido em que é possível haver diálogo e construção de relações, já que os conhecimentos vão além dos métodos de restauração e hotelaria, permitindo um melhor aconselhamento para a exploração da região.

Desta forma, a Moinho do Carvalhal, Lda. considera que através de uma boa equipa de trabalho, a oferta de serviços e de um espaço de alojamento e lazer de qualidade, bem como o cooperativismo com empresas da região, é possível cumprir a missão e alcançar a visão desta empresa, desde que os seus valores sejam respeitados.

#### **4.4. Equipa Promotora**

A equipa promotora deste projeto é constituída por duas pessoas: Zélia Pacheco Silva e Francisco Silva Martins, sócios da Sociedade por Quotas Moinho do Carvalho, Lda. na proporção de 49% e 51%, respetivamente, situada no Concelho de Odemira, Freguesia de São Luís.

Zélia Pacheco Silva é natural de São Luís - Odemira, vive desde os 14 anos em Lisboa onde estudou, inicialmente com um Bacharelato em Turismo pelo ISLA Lisboa, posteriormente em História pela Universidade Aberta e mais recentemente concluiu uma Pós-Graduação em Ecoturismo no ISLA Lisboa. É herdeira única da atual propriedade da Herdade do Moinho do Carvalho. Agora que se vai reformar, pretende regressar ao Alentejo e iniciar este Projeto de Turismo Rural, procurando assim trabalhar na área de formação inicial, aplicando os conhecimentos que detém sobre a história, cultura e gastronomia da região, bem como os de ecoturismo adquiridos na pós-graduação.<sup>2</sup>

Francisco Silva Martins é natural de Lisboa, encontra-se neste momento a finalizar o Mestrado em Gestão, especialidade em Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Évora e detém uma Licenciatura em Marketing, Publicidade e Relações Públicas do ISLA Lisboa, tendo ido pela via que mais se aproximava do Marketing Turístico. Vive atualmente no Alentejo. Porém, Francisco iniciou a sua atividade profissional em Setembro de 2011 na Direção Financeira e de Engenharia e Comunicação da Administração do Porto de Sines onde decorreu o seu Estágio Profissional do IEFP até Maio de 2012.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Anexos: Currículum Zélia Pacheco da Silva – Página 148

<sup>3</sup> Anexos: Currículum Francisco Silva Martins – Página 158

## 5. ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

### 5.1. Análise PEST

#### 5.1.1. Análise Político – Legal:

O sector do Turismo tem sido alvo de forte aposta não só pelo Mercado Português, mas também por toda a União Europeia e os seus fundos estruturais que desta forma permitem o desenvolvimento do sector em Portugal.

No âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) há que ter em conta os incentivos para o desenvolvimento de um projeto de Turismo em Espaço Rural – Casas de Campo, nomeadamente salientar que os valores podem alcançar os 85% a fundo perdido das despesas elegíveis, sendo assegurados logo à partida 45% da taxa base máxima, mais 20% de ser pequena empresa e ainda 10% do valor para projetos de empreendedorismo jovem. Os outros 10% poderão ser provenientes do tipo de estratégia adotada.

De salientar também que hoje em dia são as Câmaras Municipais que aprovam projetos de Turismo em Espaço Rural e não o Turismo de Portugal, ou seja, as Câmaras Municipais para além de fazerem toda a análise da viabilidade económica do projeto, são também elas que os aprovam e junto com os promotores tratam de grande parte das candidaturas aos incentivos da União Europeia para o sector do Turismo.<sup>4</sup>

O terceiro ponto de fuga para obtenção de fundos para financiar o Projeto, poderá ser também o Programa PRODER, que tendo conta também ele com verbas para o sector do Turismo no âmbito do sector da Dinamização dos Espaços Rurais, sendo que o apoio não poderá ultrapassar os 200 mil euros.<sup>5</sup>

Na análise específica de um empreendimento de Turismo em Espaço Rural, na vertente Casas de Campo, há que ter em conta toda a legislação onde vigoram todas as regras para poder desenvolver um projeto desta natureza. Concretamente, um projeto desta categoria visa obrigatoriamente a recuperação e valorização do património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico. A construção requer que se respeitem as normas relativas à traça e materiais de

---

<sup>4</sup> Portaria 207 – 25 de Outubro de 2010

<sup>5</sup> Portaria 519/2009 – Programa PRODER, acesso em:

[http://www.proder.pt/ResourcesUser/Legislação/Diversificacao\\_Economia\\_Criacao\\_Emprego/Portarian%520-2009.pdf](http://www.proder.pt/ResourcesUser/Legislação/Diversificacao_Economia_Criacao_Emprego/Portarian%520-2009.pdf)

construção, o que no caso do Litoral Alentejano representa a reconstrução com recurso à Taipa, os telhados e chaminés devem obedecer à traça alentejana, bem como a pintura das casas que deverá conter barras em volta das portas e janelas, de preferência azul Alentejo, devendo a mesma ser projetada por um arquiteto que domine a técnica, como é o caso do Arquiteto Alexandre Bastos. Relativamente ao número máximo de alojamentos estipulados para o Turismo em Espaço Rural – Casas de Campo são de 15. Ainda no campo da construção há que ter em conta toda a legislação onde são mencionadas áreas mínimas de construção, bem como áreas dos alojamentos para pessoas com deficiências.

Em casos como o deste projeto, em que o empreendimento está em área classificada, seja por via de Parque Natural ou por Reserva Ecológica Nacional, os Promotores terão de ter obrigatoriamente preparadas atividades relacionadas com animação ambiental, sejam elas na forma de atividades desportivas ou de visitação.

No que se refere mais especificamente à instalação de empreendimentos de Turismo em Espaço Rural, este passa primeiro por um pedido de Licenciamento em que são descritos o tipo de empreendimento, o nome e a classificação pretendida. O projeto de arquitetura tem de vir subscrito pelo arquiteto em colaboração com o engenheiro civil. Por fim, há ainda que proceder a um pedido de avaliação do impacto ambiental da atividade.

Após recebidas as devidas autorizações para o início da atividade, os seus promotores têm 1 ano para iniciar a atividade, tendo em conta o livre acesso ao seu empreendimento, que terá de estar devidamente indicado com placa na estrada principal que faz o acesso à propriedade. Todos os preços praticados e serviços disponíveis, bem como existência de livro de reclamações têm de estar visíveis. É ainda obrigação da entidade exploradora assegurar o funcionamento, manutenção, documentação e cumprimento das normas legais.<sup>6</sup>

No que se refere à prestação de serviço de refeições, os empreendimentos de Turismo em Espaço Rural estão devidamente autorizados a confeccionar refeições para os seus hóspedes, sendo mesmo obrigatório fornecer o pequeno-almoço e caso o proprietário more no espaço que explora, tem obrigatoriamente de aceitar reservas de almoços e jantares desde que marcados antecipadamente.

---

<sup>6</sup> Legislação dos Empreendimentos Turísticos: Diário da República, 1.ª série — N.º 48 — 7 de Março de 2008

### 5.1.2. Análise Económica

A tabela 2 abaixo apresentada vem sintetizar os 5 eixos de aplicação do Plano Estratégico Nacional para o Turismo, bem como os 11 projetos de implementação. A partir deste resumo será melhor entendida a importância do Turismo em Espaço Rural para o Turismo em Portugal.

Tabela 2: Síntese do Plano Estratégico Nacional para o Turismo<sup>7</sup>

O **PENT** (Plano Estratégico Nacional para o Turismo) sintetiza as conclusões do diagnóstico e formula os objetivos e linhas de desenvolvimento estratégico para o sector, materializados em 5 eixos estratégicos, através de 11 projetos de implementação.

Os projetos de implementação para o desenvolvimento do Turismo em Portugal, são:

1. **Produtos, destinos e pólos:** envolve a estruturação e desenvolvimento de propostas de consumo, distintas e inovadoras, perspectivadas na óptica do cliente, suportadas na capitalização da vocação natural de cada destino, e alinhadas com a proposta de valor de Portugal, que permitam competir, com êxito, nos mercados alvo.

2. **Intervenção em Zonas Turísticas de Interesse (urbanismo, ambiente e paisagem):** incide numa intervenção criteriosa e selecionada, multidisciplinar e multi-entidade, com ganhos de coerência e de capacidade de atuação, para melhoria da qualidade urbana, ambiental e paisagística do território, enquanto componente fundamental do produto turístico, e da atratividade global de Portugal e dos seus destinos regionais.

3. **Desenvolvimento de conteúdos distintivos e inovadores:** requer o desenvolvimento de conteúdos tradicionais portugueses, associados à História de Portugal, à literatura ou à música, assim como adequação das condições de fruição da nossa oferta cultural e gastronómica, que possibilitem a vivência de experiências distintas e inovadoras aos turistas que selecionam Portugal como destino de férias.

Fonte: Elaboração Própria

O desenvolvimento do Turismo em Espaço Rural, constitui para os municípios uma oportunidade importante como forma de criar empregos e conseguir a revitalização da economia local pela potenciação de um conjunto de serviços que, direta ou indiretamente, são impulsionados, como o alojamento, o comércio tradicional, o artesanato e a gastronomia.

Segundo dados do Plano Estratégico Nacional para o Turismo, os turistas que mais contribuem para este sector do Turismo em Espaço Rural são os Portugueses, Ingleses, Alemães, Espanhóis e Franceses, sendo que há uma preocupação crescente de consolidar relações com Mercados como o Holandês e Irlandês até 2015.

<sup>7</sup> PLANO ESTRATÉGICO NACIONAL DO TURISMO (2007), *Projetos de Implementação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Turismo de Portugal, Lisboa, Portugal;

No caso específico do Alentejo Litoral, segundo as previsões efetuadas pelo Ministério da Economia e Inovação em 2006, o crescimento anual de turistas estrangeiros para esta região é de cerca de 6% até 2015 e de 3,3% para os turistas nacionais para o mesmo ano. Assim, o Turismo do Alentejo Litoral poderá vir a representar 15% do total das receitas do Turismo, um valor bastante significativo e que dá igualmente uma ideia do que representa o Turismo em Espaço Rural da Região, já que a oferta de alojamentos predominante desta zona é esta.

Segundo o PENT, a Região do Alentejo Litoral contribui para o Turismo através da sua oferta cultural, gastronomia e vinhos, sol e mar e ultimamente com o Golfe. Neste sentido, existe um maior envolvimento dos organismos públicos em potenciar estas ofertas através de incentivos à recuperação e desenvolvimento de soluções atrativas que possam levar a uma diminuição do fator sazonalidade para que assim seja possível alcançar os valores de crescimento anual propostos. (TURISMO DE PORTUGAL, 2009)

Assim, analisando a atividade do turismo em Espaço Rural, há que diferenciar os seus diversos tipos de empreendimentos e que estão igualmente presentes em toda a região do Litoral Alentejano. São eles:

- ✓ Casas de Campo;
- ✓ Agroturismo;
- ✓ Hotéis Rurais.

Apresentam-se assim como “Estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas equipamentos e serviços complementares, visando a oferta de um produto turístico completo e diversificado em espaço rural.” (Turismo de Portugal). Os dois primeiros empreendimentos podem oferecer um número máximo de 15 alojamentos, enquanto que o terceiro exige um número mínimo de 15 alojamentos, bem como os seguintes serviços: piscina, bar, restaurante, receção e segurança 24 horas.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Legislação dos Empreendimentos Turísticos: Diário da República, 1.ª série — N.º 48 — 7 de Março de 2008

### 5.1.3. Análise Climática

De acordo com estudo da Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos – Litoral Alentejano do Turismo de Portugal, esta zona do país sofre bastante com o fenómeno da sazonalidade, sendo o seu grande pico de procura no Verão, altura em que têm as suas férias anuais. Analisando as outras estações do ano, é possível perceber que o Alentejo Litoral é visto como um destino de férias de verão e não como uma possibilidade turística para o ano todo como se verifica no resto do Alentejo, em que no Inverno e restantes estações apresenta sempre valores superiores de procura.

Efetivamente esta zona tem uma atratividade enorme face ao seu clima de Verão em que só o Algarve é mais atrativo, mas analisando as temperaturas anuais desta zona de acordo com os dados Plano de Ordenamento do Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina (Zona que acompanha praticamente todo o Litoral Alentejano) dizem que a média das temperaturas na zona ronda no Inverno os 11°/12° e de Verão os 20°/21° tendo em conta as variações dia e noite. Analisando pelo ano de 2010 ao longo de vários dias do mês de Julho e de Agosto, segundo o Instituto de Meteorologia, as temperaturas no Litoral Alentejano registam mínimas de 17° e máximas de 28°, sendo que no caso de Fevereiro e Março (Transição entre o Inverno e a Primavera) as temperaturas registadas variaram entre os 12° e os 17°. Desta forma, analisando a informação acima descrita é possível ver que esta zona não sofre grandes oscilações de temperatura durante o ano, proporcionando aos turistas que valorizam aspetos como a cultura, a história, a gastronomia e o contacto com a natureza a possibilidade de visitarem esta zona durante as épocas de menos confusão e ganharem uma visão mais real do que é o verdadeiro Litoral Alentejano e Costa Vicentina tendo em conta a vasta oferta da região.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Anexos: Análise Climática – Página 165



#### **5.1.4. Análise Sócio – Cultural**

O Turismo em Espaço Rural é sem dúvida um dos maiores pólos de crescimento do Turismo em Portugal. Segundo um estudo da OCDE, 6% dos turistas internacionais que procuram Portugal como destino de férias, fazem-no com a condição única das mesmas serem praticadas em espaços em comunhão com a natureza. Nesse sentido, o Litoral Alentejano é uma das zonas que cumpre os requerimentos destes turistas internacionais, já que grande parte da área que o compõe está situada em pleno Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina, onde a riqueza se estende não só pela fauna, flora, atividades de turismo de natureza, mas também por todo um vasto património cultural e histórico que enriquece o Parque.

Nos dias que correm, turistas nacionais e estrangeiros procuram cada vez mais que as suas férias sejam momentos de descanso, enriquecimento pessoal e de contacto com a natureza. O chamado Turismo de Massas, tal como é classificado o Algarve, perde cada vez mais adeptos pelo excesso e amontoado de edifícios que acompanhado de grandiosa agitação deixa as pessoas mais cansadas após regressarem de férias. Não só no Litoral Alentejano se oferecem soluções de puro lazer e descanso, mas é aqui nesta zona que é possível conjugar a natureza e todas as suas potencialidade com as praias de toda a zona costeira, onde a beleza natural sem intervenção do Homem está ao inteiro dispor dos turistas que queiram usufruir delas.

Analisando fatores mais extrínsecos, o Litoral Alentejano é uma zona que “está na moda”. Quem o diz, são os portugueses em geral através dos estudos realizados pelo Turismo de Portugal sobre a Avaliação do Impacto dos Destinos Turísticos para o Mercado Interno. Segundo este estudo, o Litoral Alentejano tem uma média de atratividade de 62,1% contra 59,1% da média nacional para os outros destinos, devendo-se este fator ao facto da boa qualidade dos seguintes fatores: oferta hoteleira, gastronomia, clima atmosférico, paisagem natural, oferta cultural (apenas 11%) e a simpatia da população local. (Turismo de Portugal, 2009)

Por fim, salienta-se que o Alentejo Litoral sofre com o fenómeno dos baixos níveis de escolaridade e a consequente falta de formação por parte de muitos dos prestadores de serviços, algo que tem vindo a ser controlado na oferta hoteleira

por parte de muitos dos empreendedores que detêm na sua maioria dos casos cursos superiores e procuram nesta zona uma oportunidade de negócio, mas também no que se refere à oferta gastronómica e de apoio histórico-cultural que graças à Fundação Odemira e à Escola Profissional de Odemira têm vindo a formar jovens na área da restauração e turismo que são preparados para a prestação de serviços de qualidade e ao nível das exigências dos turistas nacionais e estrangeiros.

### **5.1.5. Análise Tecnológica /Ecológica**

Nos últimos anos, a importância que a ecologia desempenha para a população mundial tem feito com que se tenham desenvolvido e aplicado de forma crescente técnicas ecológicas com recurso à tecnologia para a oferta de energia, conforto e lazer. No sector do Turismo em Espaço Rural, onde a natureza tem uma componente muito forte e a ecologia começa a ser cada vez mais relevante aquando da conceção de novos espaços de alojamento e lazer, importa analisar as várias ofertas tecnológicas com recurso à natureza para a sua utilização.

No que se refere à energia solar, todos os estabelecimentos de origem comercial (empreendimentos turísticos inclusive) ou edifícios erguidos a partir de 1 de Janeiro de 2009 são obrigados a possuir painéis solares pelo menos para a produção de águas quentes sanitárias que recebam o certificado energético que é obrigatório possuir desde então. Neste sentido, para espaços de Turismo em Espaço Rural, com especial destaque para o Litoral Alentejano que é fonte de sol todo o ano, a utilização dos painéis solares são aplicáveis não só ao aquecimento da água, mas também para a iluminação de todo o empreendimento turístico, contribuindo assim para uma diminuição do consumo resultante da energia elétrica.<sup>10</sup>

Outra base de origem tecnológica que permite contribuir para um comportamento ecológico, é adoção de torneiras e autoclismos com temporizadores e descargas repartidas consoante a necessidade de água a consumir. Os dispositivos temporizadores possuem sistemas que permitem

---

<sup>10</sup> Diário da Republica: *Decreto-Lei n.º 78/2006, de 4 de Abril*

regular e adaptar conforme as necessidades de uso para duche, lavatório ou lava-loiças.

A tecnologia nos dias de hoje já permite o aquecimento de uma assoalhada através da aplicação de pavimento radiante que faz com que haja uma harmonização do ambiente da casa. A sua aplicação é feita por baixo do chão da casa e a sua ligação pode igualmente ser feita através da energia captada pelos painéis solares ou pela energia elétrica, adequando o transformador.

Continuando uma análise pelos meios tecnológicos que permitem um comportamento ecológico, existem hoje em dia formas de tratar as águas residuais domésticas, através da fito-etar, um processo feito através das plantas que fazem o trabalho semelhante ao de uma central de tratamento de esgotos e que posteriormente a água através do Desbaste, Reator Biológico, Decantador Secundário, e Recirculação de Lamas fica limpa e purificada para ser novamente reutilizada para rega.

Por fim, falta falar dos meios tecnológicos ligados ao lazer dos turistas que mesmo num espaço de Turismo em espaço rural necessitam de tecnologia associada às comunicações. Tendo em conta que muitos dos empreendimentos de Turismo no Espaço Rural ficam em zonas onde os meios mais inovadores de comunicação não têm capacidade de reprodução dos seus conteúdos, há que recorrer a outras formas que, embora menos eficazes ou rápidas, cumprem o que é pretendido. Neste sentido, a tecnologia televisiva para zona rural é somente possível caso seja feita por satélite para que seja possível turistas nacionais e estrangeiros terem acesso a múltiplos canais de acordo com a língua que falam e respetivos gostos televisivos. No campo da internet, a situação é bastante mais complicada, pois sendo possível vir por linha telefónica em formato ADSL, muitas das vezes estas linhas são ainda anteriores ao surgimento do mesmo e como tal, só demonstrando que um empreendimento turístico pode ser viável ao investimento na renovação das mesmas e que se está disposto a pagar mais um X para poder ter o serviço é que se consegue facultar este extra aos clientes, mas que é também um meio necessário ao funcionamento de um Turismo em Espaço Rural nos dias de hoje, onde a internet é uma ferramenta não só de comunicação mas também de trabalho.

### **5.1.6. Análise da Indústria do Turismo em Espaço Rural no Litoral Alentejano**

O Mercado do Turismo em Espaço Rural, com especial destaque para o Litoral Alentejano onde se irá desenvolver este projeto, tem assistido sobretudo nos últimos 10 anos a um crescimento acentuado da procura como destino de férias por parte de turistas nacionais e estrangeiros. Esta zona é bastante procurada pelas suas características paisagísticas em que permite conciliar a praia e o campo num só destino. A agitação que se vive em locais como o Algarve, onde os hotéis comportam num só espaço milhares de pessoas, bem como a partilha de espaços comuns, também ela sinónimo de “confusão”, faz com que as pessoas procurem nesta região espaços de Turismo em Espaço Rural onde no máximo estão 15 famílias e onde se chega mesmo a criar uma relação de amizade num ambiente familiar.

Esta nova tendência do Mercado, gerou nesta região a oportunidade de negócio para muitas famílias com propriedades herdadas de familiares ou adquiridas já há alguns anos, optassem por criar nos seus montes e herdades agrícolas, unidades de Turismo em Espaço Rural que satisfaçam as exigências do Mercado e a possibilidade de desenvolver a região convertendo-a numa fonte de lucro através do desenvolvimento de um Pólo Turístico criado de raiz e diferenciado do resto do Alentejo.

Este Mercado constitui uma oportunidade de negócio para este projeto que está a ser desenvolvido ao longo destas páginas, no sentido em que a procura nesta região por espaços desta natureza seja ainda superior à oferta.

De acordo com estudo da Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos – Litoral Alentejano do Turismo de Portugal, a Marca Alentejo Litoral encontra-se acima da média nacional relativamente à sua atratividade. O estudo aponta para 62,1% para o Alentejo Litoral, enquanto que para o resto do país, a média de atratividade fica-se pelos 59,1%. Desta forma, tendo em conta que este estudo é recente (de 2009), estes dados são bastante significativos para um novo investidor nesta região. Outro dado importante deste estudo, é que a própria atratividade do Alentejo Litoral está contabilizada na sua maioria pela qualidade da oferta hoteleira que tal como já foi referido, é composta na sua maioria por espaços de Turismo em Espaço Rural. Assim, é de referir que 26% da

atratividade do destino deve-se à qualidade da oferta hoteleira e só depois é que vêm outros fatores como a gastronomia (4%), o clima (11%), a paisagem natural (11%) e a oferta cultural (-14%), sendo que este último não apresenta um valor positivo devido à falta de conhecimento e promoção dos vários eventos culturais e do próprio património que se pode visitar e explorar.

O Litoral Alentejano enquanto destino turístico é procurado maioritariamente por portugueses (consumo interno), posteriormente é que aparecem os turistas estrangeiros, sendo os Espanhóis, Alemães, Franceses e Ingleses os que mais escolhem este destino para as suas férias e em alguns casos para estadias prolongadas. Mais concretamente, este novo Pólo Turístico que se diferencia do resto do Alentejo evidenciando explorar os produtos Touring Cultural, Sol & Mar e Golfe do PENT, é procurado 54,1% por casais, 15,9% por casais com crianças e 14,8% por famílias em geral. (Monteiro, 2010)

Continuando a análise do Mercado, importa igualmente saber quantas noites os turistas estão dispostos a passar nesta zona face ao Algarve que é o grande concorrente do Litoral Alentejano. Desta forma, os turistas que pretendem ficar entre 5 a 6 noites preferem o Alentejo Litoral (30%) face ao Algarve (28%), mas, no caso de mais de 6 noites, o Algarve ganha com 50% face a 29% do Alentejo Litoral. Assim, de acordo com estes dados, as propostas que serão apresentadas aos turistas devem contemplar os valores acima descritos e ter em conta que para uma oferta superior à sua disponibilidade de estadia tem de ser enriquecida com algo mais que supere as suas expectativas, nomeadamente propostas culturais, histórias, gastronómicas ou até mesmo determinadas atividade. (Turismo de Portugal, 2009)

## 6. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

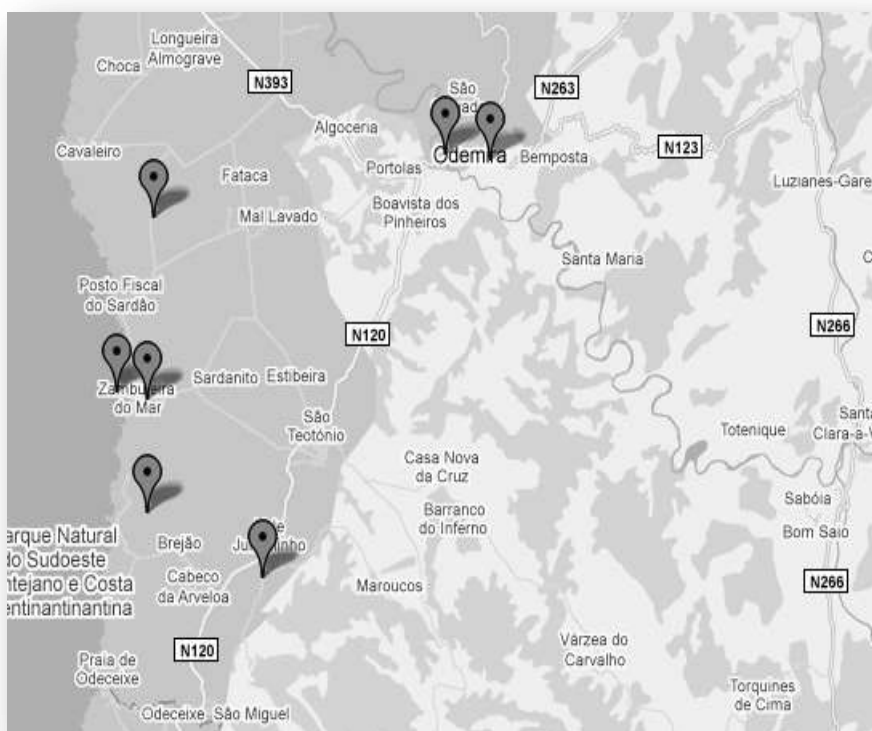
Tendo em conta que, nos tempos que correm já existe um número significativo de empreendimentos rurais, a rivalidade entre os concorrentes é bastante elevada. Isto porque, todos eles querem chegar à melhor posição, prestando melhores serviços ou satisfazendo da melhor forma os clientes. De igual forma, esta situação, faz com que os empreendimentos tentem-se equilibrar para que não pratiquem preços exageradamente muito elevados, para que dê ao consumidor um maior leque de escolhas. No entanto, no que toca aos serviços oferecidos, por vezes, quanto maior for a carteira de atividades, melhor é a atratividade causada aos consumidores.

Todos os concorrentes querem obter a melhor estratégia para competir ou não deixar competir, tanto em matéria de preço e lançamento de serviços ou investimentos na publicidade.

Posto isto, a rivalidade entre os “concorrentes rurais”, tendo em conta as figuras 1 e 2 apresentadas de seguida, tem basicamente o mesmo poder e carteira de atividades, o que pode vir a prejudicar, já que o crescimento destes negócios pode vir a ser lento.

Figura 1 & 2. Mapa Aéreo dos Concorrentes





Fonte: Figura 1 e 2 – Mapas do Google Earth

Tabela 3: Principais concorrentes diretos do Moinho do Carvalho

<b>Porto Covo</b>	<b>V.N de Milfontes</b>	<b>Cercal</b>	<b>S. Luís</b>	<b>Odemira</b>	<b>Zambujeira do Mar</b>	<b>S.Teotónio</b>
<b>Monte do Adaíl</b>	<b>Casa do Adro</b>	<b>Verdemar</b>	<b>Naturarte Campo</b>	<b>Montes do Telheiro</b>	<b>Rosa dos Ventos</b>	<b>Monte da Choça</b>
<b>Três Marias</b>	<b>Naturarte Rio</b>	<b>Herdade da Matinha</b>	<b>Herdade do Amarelo</b>	<b>Quinta do Chocalhinho</b>	<b>Casa da Seiceira</b>	
	<b>Monte do Zambujeiro</b>		<b>Moinho do Carvalho</b>		<b>Herdade do Touril</b>	
					<b>Herdade da Estacada</b>	

Fonte: Elaboração Própria

Por exemplo, no que toca à concorrência do Moinho do Carvalho, os principais concorrentes apresentados na tabela 3 são a Herdade do Touril, Herdade do Reguenguinho e a Casa Vicentina, tendo em conta o serviço de qualidade e rigor prestado, bem como a própria qualidade e revestimentos dos alojamentos e espaços comuns e ainda no último caso, a questão de oferecer a piscina biológica, a qual também se pretende integrar no projeto Moinho do Carvalho.

Cada um destes empreendimentos rurais tem os seus produtos e serviços, os seus preços, as suas técnicas de promover o espaço e, aproveitam esses aspetos para estar sempre em vantagem face aos seus concorrentes. Desta forma, é por esta estratégia que o Moinho do Carvalho também vai ingressar, tendo a sua variada carteira de atividades e estratégias de comunicação para conseguir, de igual forma, uma boa posição competitiva no mercado.

Posto isto, passemos à análise concorrencial e à comparação entre o Moinho do Carvalho e os seus três principais concorrentes.

Começamos com o empreendimento Herdade do Touril, situado na Zambujeira do Mar que é um dos maiores concorrentes do Moinho do Carvalho. É constituído por 11 quartos, 2 suites e 2 T2, tudo com casas de banho privativas, aquecimento, TV, DVD, acesso gratuito à internet e, terraços para os dias mais soalheiros. Em relação aos preços, a Herdade do Touril, pratica preços acima dos preços praticados pelo Moinho do Carvalho, salvo nos quartos onde, os preços rondam os 80€ e os 140€, consoante a época. Quanto aos preços dos T1 e T2, a Herdade do Touril, vai acima dos 120€ e dos 150€, praticados pelo Moinho do Carvalho. No que toca às atividades, a Herdade do Touril, aproveita os seus atributos e os da região, para dar aos seus hóspedes um ambiente de lazer e conforto. Desta forma, tem à sua disposição, uma piscina de água salgada, juntamente com passeios pelas falésias e pelos ninhos de cegonhas. Não nos podemos esquecer que a Herdade do Touril se encontra bastante próxima das praias da Zambujeira do Mar, o que faz com que seja mais uma atração do empreendimento para os seus hóspedes, mas que ainda assim só de carro é que se pode chegar rapidamente à praia. Caso os hóspedes prefiram umas atividades mais caseiras, o empreendimento também disponibiliza uma sala comum com televisão e, em cada quarto existe uma coleção de DVD's para que os hóspedes possam estar mais a vontade.



Quanto à Herdade do Reguenginho, situada perto do Cercal do Alentejo, vai ao encontro do mesmo tipo de ofertas, que os restantes empreendimentos rurais oferecem. Tendo em conta os preços, este empreendimento não se encontra muito diferente dos preços do Moinho do Carvalhal, sendo que os quartos estão entre os 100€ e os 110€ p/noite, as suites entre os 120€ e os 130€ p/noite e, os T0 em palafita entre 150€ e os 160€ p/noite, dependendo da época do ano. Uma vantagem que a Herdade do Regueguinho tem quanto ao Moinho do Carvalhal é, o facto de possuir 2 suites com jacuzzi já construídas e em funcionamento, o que só vai ser possível realizar no Moinho do Carvalhal numa 2ª fase do projeto, passados cerca de 3 anos após o início da atividade. Tendo em conta as atividades do Moinho do Carvalhal já mencionadas acima, em comparação com as praticadas na Herdade do Reguenginho, acabam por ser semelhantes, podendo os hóspedes desfrutar de uma piscina, passeios a cavalo pela costa, aulas de surf e passeios no rio e, alugar segways ou bicicletas para conhecerem a região.

Por fim, em relação à Casa Vicentina, situada em Odeceixe, contém 6 quartos, 2 suites T1 e 4 suites T1 com Mezzanine. Relativamente aos preços praticados, os quartos ficam entre os 75€ e os 125€ p/noite; as suites T1 entre 110€ e os 140€ p/noite; e as suites T1 com Mezzanine entre os 130€ e os 165€ p/noite, mediante as respetivas épocas do ano. No que toca às atividades oferecidas pelo empreendimento, para além dos hóspedes puderem usufruir da serenidade de um lago/piscina biológico, junto à piscina de água salgada, o mesmo disponibiliza vários relvados para várias atividades individuais ou em família, aluguer de bicicletas para passeios pelas terras da região e, um parque infantil.

No entanto, tanto a prática de preços como a carteira de atividades acaba por ser semelhante, salvo algumas exceções, como o caso da Casa Vicentina que se rege mais pelas atividades para crianças, seja em relvados ou no parque infantil.

Desta forma, são visíveis as várias ofertas que cada um disponibiliza e, por sua vez, a rivalidade que têm uns com os outros, já que todos apresentam conforto e ambiente de lazer, juntamente com um leque de atividades favoráveis à região e preços dentro do possível para vários padrões sociais.

Em suma, face à concorrência, o Moinho do Carvalhal é o único que oferece alojamento devidamente construído para pessoas com deficiência motora, bem como soluções ecológicas que não prejudicam o conforto e bem-estar dos

hóspedes, mas sim, contribuem para a adoção de um comportamento ecológico e sustentável.

## 7. ANÁLISE DO CLIENTE

### 7.1. Características e Atributos do Serviço

O Empreendimento Moinho do Carvalhal é um novo Turismo em Espaço Rural – Casas de Campo, situado a 800 metros de estrada alcatroada do lugar dos Lameiros a 5km da aldeia de São Luís e que irá arrancar em 2014 e que pretende proporcionar aos clientes a vivência temporária no campo, mas com a praia de Vila Nova de Milfontes a cerca de 20km. Situado numa propriedade com muita água, os clientes podem desfrutar de uma vista panorâmica sobre a represa de todos os espaços onde estiverem, onde nas circundantes à propriedade podem fazer longos percursos a pé ou de bicicleta que permitirão conhecer esta herdade. O espaço deste empreendimento tem zonas comuns para o convívio de todos, nomeadamente turistas e anfitriões da casa, para gerar um ambiente familiar e de confraternização e partilha de conhecimentos. Também tem zonas privadas para que os turistas possam estar em privacidade como em suas casas, com liberdades de horário e não só. Todos os alojamentos são equipados como se de um pequeno apartamento se tratasse.

Outra das características deste empreendimento é a preocupação com o ambiente e a forma como pretende transmitir aos turistas as formas como poderão também eles em suas casas serem mais ecológicos, através de elementos já mencionados na análise tecno-ecológica deste projeto.

Como os promotores deste projeto consideram que não devem privar os seus clientes do desporto durante as suas férias, serão desenvolvidas soluções de ginásio e natação para os mesmos e que serão melhor caracterizadas mais à frente no projeto.

Porque para os promotores deste espaço a satisfação dos clientes também vem da forma como o seu paladar é conquistado, torna-se importante garantir que as compotas, as frutas e os legumes que estes consomem durante a sua estadia são totalmente caseiros, confeccionados a partir de uma matéria-prima sem químicos e com o verdadeiro sabor genuíno.

Por fim, salienta-se que a empreendedora Zélia Pacheco da Silva, irá com base no seu conhecimento de História, Cultura, Gastronomia e Ecologia da Região, desenvolver Planos de Touring Cultural no Guia “Venha descobrir o nosso Alentejo Litoral” em várias línguas, nomeadamente português, inglês, francês, alemão e

espanhol para os turistas que fiquem alojados no Moinho do Carvalhal. Assim, a aquisição de conhecimentos por parte dos clientes, é algo que fica inteiramente dependente da vontade dos mesmos.

## **7.2. Benefícios**

Os benefícios para o cliente centram-se sobretudo na forma como este pode usufruir do campo e deste espaço, sentindo que este lhe pertence quanto mais não seja durante os dias em que lá estiver alojado. É um espaço que permitirá ao turista saber como ser e a adotar um comportamento ecológico a partir de pequenos grandes gestos.

Como é um empreendimento de cariz familiar, onde se potencia a construção de relações, o benefício para os clientes é que estes serão vistos como amigos da família e sentir-se-ão como se em suas casas estivessem.

No campo dos benefícios para o cliente, o facto de estar perto da praia e de um forte núcleo histórico-cultural, gastronómico e paisagístico, faz com que os visitantes do Moinho do Carvalhal possam enriquecer a sua estadia e a sua experiência na região.

A pensar nas pessoas que padecem de alguma deficiência física motora, este empreendimento de turismo em espaço rural é o primeiro espaço na região construído a pensar nelas, privilegiando a sua estadia num dos apartamentos, o antigo Moinho de Água, com todas as facilidades necessárias quer para este espaço, quer para todos os espaços comuns de comodidade e lazer do empreendimento para que estes obtenham o maior conforto.

## **7.3. Padrão de Consumo**

Atualmente os espaços concorrentes do Moinho do Carvalhal sofrem bastante com o fenómeno da sazonalidade, tendo taxas de ocupação completas assim que chegam os meses de verão, ou seja, Julho e Agosto e conseguindo manter níveis satisfatórios entre Maio e Junho e Setembro. Porém, este empreendimento pretende desenvolver uma estratégia que permita captar clientes durante todo o ano, sejam eles nacionais ou internacionais. O objetivo é atraí-los nos meses chamados de época baixa, compreendidos entre o Outono, o Inverno e o início da Primavera, de forma a promover aspetos como a paisagens invernosas do campo em que no interior do

quarto se pode saborear um bom vinho alentejano ao cair da noite e com a chuva a cair lá fora, depois de um dia a conhecer a região e o seu património, degustando os sabores da região disponíveis na vasta oferta de restaurantes recomendados do Litoral Alentejano. No Outono e posteriormente na Primavera, as atividades em contacto direto com a natureza, sejam elas mais ou menos radicais, possibilitam conhecer e aproveitar a região em simultâneo, sejam estas atividades mais perto do mar ou no meio da planície já que as temperaturas são todo o ano amenas.

Ao nível das taxas de ocupação, tendo em conta que na época baixa, as pessoas por norma podem ficar apenas 2 ou 3 noites, salvo se tratem de reformados ou turistas (nacionais ou estrangeiros) que prefiram fazer férias fora da época de Verão e aí, poderão ficar as tais 6 noites referenciadas no estudo acima referido do Turismo de Portugal. Desta forma, o objetivo é manter taxas de ocupação durante toda a época baixa que compreendam no mínimo as noites de sexta-feira e sábado para uma escapadela de 3 dias. Assim, será possível garantir bons níveis de padrão de consumo durante todo o ano.

#### **7.4. Processo de Compra**

O processo de compra por parte dos clientes das Casas de Campo Moinho do Carvalhal poderá ser variado. O site deste empreendimento terá uma secção de reservas em português, alemão, inglês e espanhol em que será confirmada a sua marcação através de um e-mail para o cliente. Ainda no campo da Internet, o Moinho do Carvalhal será associado a entidades como o booking.com, um sistema que permite reservas para turistas nacionais e sobretudo estrangeiros, já que possui uma dimensão mundial, mas também à Associação Casas Brancas, onde estão representados todos os Turismos em Espaço Rural do Litoral Alentejano portadores da Carta de Qualidade<sup>11</sup> que representa um rigoroso conjunto de inquéritos que têm de ser obrigatoriamente cumpridos. Esta associação que faz a promoção do Litoral Alentejano enquanto destino turístico, tem o site configurado para várias línguas, nomeadamente o português, inglês, alemão, francês e espanhol. É um site que tem crescido bastante nos últimos 6 anos e é uma referência para os turistas que

---

<sup>11</sup> Anexos: *Carta de Qualidade* das Casas Brancas – Página 166

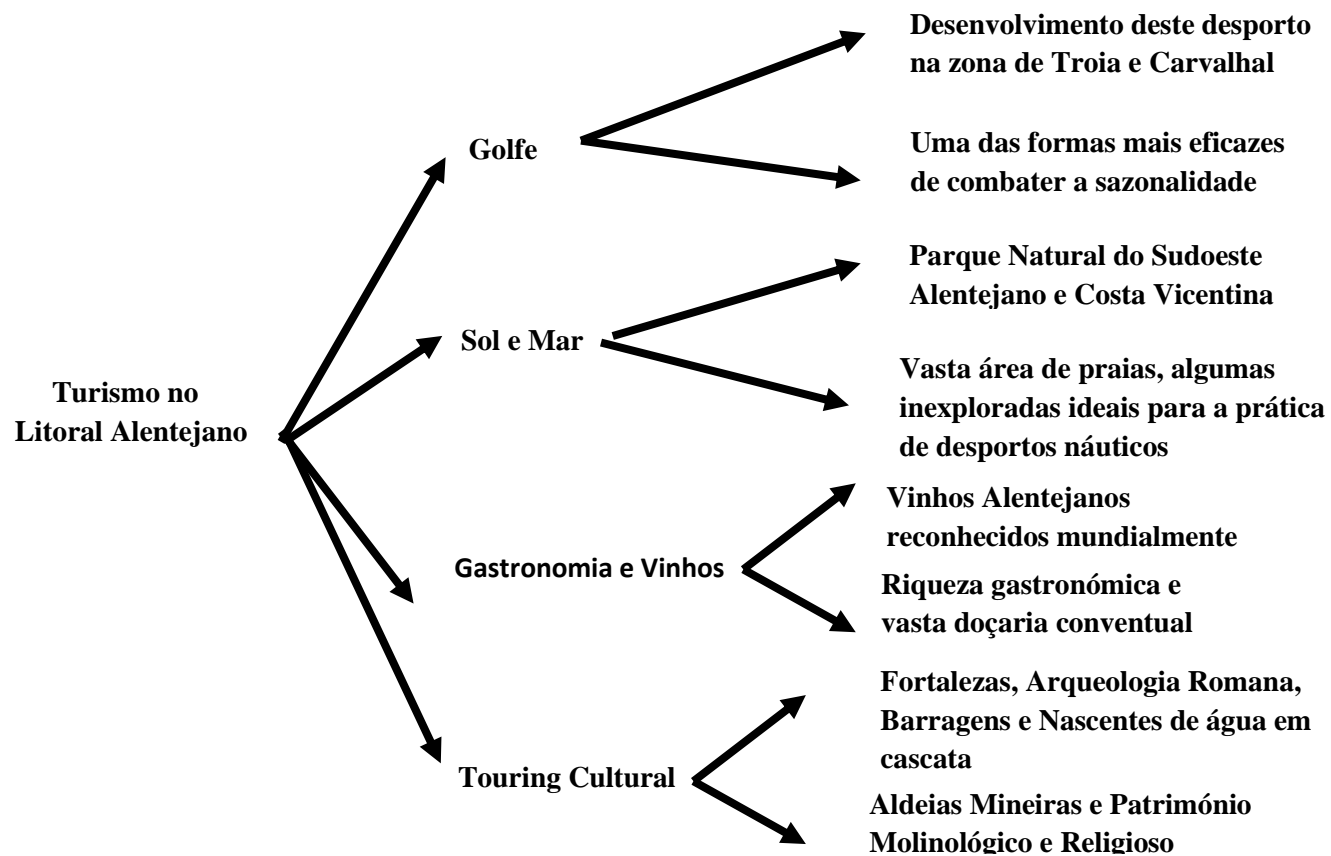
procuram esta região para passar uns dias, podendo igualmente verificar as taxas de ocupação durante o ano todo e fazer as suas reservas.

No campo dos inovadores processos de compra em “Pack em Mão” à venda em supermercados, livrarias como a FNAC e a Bertrand, entre outros espaços comerciais, o Moinho do Carvalhal através de parceria com a entidade “SmartBox” ou outra similar, possibilitará a compra de escapadelas neste sistema que trará agregado consoante os gostos, uma atividade para os clientes. Esta atividade será resultante da parceria entre este empreendimento e as empresas de animação turística da região, de forma a enriquecer o pacote e numa relação de cooperação, promover as empresas turísticas da região.

Continuando uma análise pelo processo de compra, os clientes e potenciais clientes do Moinho do Carvalhal poderão sempre que queiram visitar o espaço e visitá-lo e posteriormente marcarem as suas férias na receção do empreendimento ou por telefone. Para aqueles que a deslocação só se justifica no momento de se alojarem, este empreendimento será associado de agências de viagem como a Abreu e a Halcon Viagens que trabalharão em conjunto com agência internacionais, onde os turistas nacionais e estrangeiros poderão adquirir os seus pacotes de viagem e ficarem alojados nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal.

## 7.5. Árvore de Segmentação

Figura 3: Árvore de Segmentação



Fonte: Elaboração Própria

Analisando a árvore de segmentação acima representada na figura 3, é possível verificar que o Litoral Alentejano tem uma vasta oferta turística. As potencialidades desta região fazem com se possam desenvolver ofertas diversificadas para as exigências dos vários tipos de públicos que procuram esta região para passar alguns dias ou as suas férias de Verão. O Projeto Moinho do Carvalhal está centrado seguintes segmentos: Sol e Mar, Gastronomia e Vinhos e Touring Cultural. O Golfe não é uma aposta que esteja na mente dos empreendedores deste projeto, já que este projeto é familiar e apresenta-se com um selo marcadamente ecológico e, assim sendo, um Campo de Golfe é um projeto que envolve muitos milhares de euros e por outro lado a sua manutenção envolve gastos exorbitantes de água.

Fazendo agora uma abordagem mais centrada na aposta do Moinho do Carvalhal, o que se pretende é desenvolver pacotes turísticos de acordo com os gostos e exigências dos turistas que procuraram este espaço. O que os promotores deste projeto pretendem é o desenvolvimento de parcerias com empresas da região de forma a diversificar a oferta o mais possível para assim poder abranger estes três segmentos que se inserem no seu negócio de alojamento. Para tal, é necessário estabelecer parcerias com Restaurantes recomendados na região que aliem a melhor gastronomia e vinho (Exemplo: A Tasca do Celso, O Sacas, o Arte&Sal, etc.), parcerias com empresas de animação turística que permitam a oferta das múltiplas atividades que a região potencia (Sudventure, Badoca Safari Park, Ecoalga – Mergulho, etc.), mas também com o conhecimento que estes promotores detêm da região a nível histórico-cultural e de vivências, a capacidade para desenvolver propostas enriquecedoras para um bom Touring Cultural (Exemplos: Capelas e Igrejas históricas, Moinhos de Vento e de Água da Região, Barragens como a de Santa Clara, Minas de São Domingos e Lousal e Castelos e Fortalezas como são o caso de Sines, Milfontes e Ilha do Pessegueiro, Ruínas Romanas de Miróbriga) para os turistas que queiram conhecer a região de uma forma aprofundada, mas sempre que possível conciliando com as outras do Litoral Alentejano durante o período que estiverem instalados nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal.



## **7.6.Target**

Tal como dito em cima, o Target abrangente neste ramo são principalmente as famílias ou casais, com um nível económico médio ou médio/alto, visto que a procura é feita sobretudo por pessoas com qualificação superior ou ensino secundário pelo menos que têm empregos estáveis e que procuram o descanso e lazer, desfrutando dos fatores que a região lhes pode oferecer, seja a gastronomia como o ambiente paisagístico. Dentro dos turistas que praticam este tipo de Turismo no Litoral Alentejano (o mais procurado de entre as categorias de alojamento, cerca de 14%), este é sobretudo procurado por Portugueses (67%), seguido de Espanhóis (13,5%), Franceses, Alemães, Britânicos e cada vez mais o público brasileiro que procura o país irmão.

O Target que o Moinho do Carvalhal pretende atingir são pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 54 anos, com algum poder económico que viajam em família ou com amigos e que para além do descanso procuram usufruir de todas as potencialidades da região, sejam elas culturais, gastronómicas, de aventura, mas que no momento de relaxamento procuram um alojamento com características familiares, numa zona sossegada e com o maior conforto possível, de forma a usufruírem do maior bem-estar possível. (CESTUR, 2012)

Para grupos de amigos que gostem de viajar juntos, o Moinho do Carvalhal através do seu apartamento T2 permite que os custos sejam divididos pela maior número de pessoas e, assim, os turistas mais jovem, que gostam de fazer férias com amigos, possam também eles usufruir deste Turismo em Espaço Rural, estando no campo, mas perto da praia e das noites animadas de Vila Nova de Milfontes, Porto Covo ou Zambujeira do Mar.

## **7.7. Posicionamento**

O mais ecológico Turismo em Espaço Rural do Litoral Alentejano, onde a qualidade nos transporta para um local de conforto, bem-estar e lazer com a consciencialização que estamos a contribuir para um mundo autossustentável, onde soluções ecológicas estão um pouco por todo lado, mas que se confundem no meio de tanta natureza.

O Moinho do Carvalho é também um espaço de enriquecimento pessoal e de constante aprendizagem, seja “dentro de portas” ou “fora de portas”, onde a História, a Cultura e Costumes e a Gastronomia estão ao alcance do Pequeno Guia “Venha descobrir o nosso Alentejo Litoral”, desenvolvido para todos os visitantes deste espaço turístico.

## **7.8. Vantagem Competitiva**

A Vantagem Competitiva do Moinho do Carvalho é a oferta de um espaço de alojamento de ambiente familiar e confortável semelhante aos melhores da região, mas onde a ecologia é um ponto fulcral. É o primeiro espaço da região que pretende oferecer qualidade de vida, conforto e ecologia de forma integrada, não se tratando ainda assim de um acampamento de ecologistas (Comunidade Tamera – [www.tamera.org](http://www.tamera.org)) ou de um Parque de Campismo Ecológico (Zmar – [www.zmar.com](http://www.zmar.com)). Neste empreendimento, os alojamentos e os espaços comuns do Monte da Herdade do Carvalho, representam o que de melhor há na decoração rural alentejana, mas onde a ecologia entra em pormenores como a iluminação e aquecimento dos espaços e da água é feito em grande parte por energia solar, onde a água vem da nascente da herdade e as torneiras e autoclismos são economizadores e temporizados e onde todos os produtos são garantidamente da horta biológica ou de produtores locais de animais, garantindo assim a sua natural qualidade.

Existe ainda outra vantagem competitiva, visto que o Moinho do Carvalho é o único Turismo em Espaço Rural com preparação para pessoas com deficiência motora.

## 8. ANÁLISE INTERNA

### 8.1. Plano de Processos

Para a Gestão de um Empreendimento de Turismo em Espaço Rural, nomeadamente para o Moinho do Carvalhal, a Plataforma informática é algo que tem bastante valor. Para conhecer os clientes, considera-se de toda a pertinência a adoção de um sistema de CRM (*Customer Relation Manegement*), onde serão introduzidas informações pessoais, contactos, preferências, consumos durante a estadia no espaço, faturação para uma posterior e eficaz comunicação e relacionamento com o cliente.

Relativamente à marcação de estadias, tal como já foi anteriormente referenciado, o site terá zona de reservas que emitirá toda a informação que será posteriormente processada num software específico para o sector hoteleiro e que permite um maior controlo das taxas de ocupação e avisos para a preparação dos alojamentos para a chegada dos hóspedes. Este software trabalhar a par com o de CRM.

Relativamente à contabilidade da empresa, esta será semanalmente processada e digitalizada e, enviada para o contabilista via e-mail que mensalmente nos dará um feedback da situação contabilística da Moinho do Carvalhal – Casas de Campo.

Por fim, relativamente à gestão financeira e corrente da atividade, será imperativo a aquisição de um software de gestão facultado pela empresa Contécnica Sul, Lda. que a par da relação com o gestor de conta do Banco Millenium BCP, permite controlar os lucros e gastos decorrentes da atividade, bem como acessibilidade a toda a informação de forma facilitada e diminuindo o volume de papel que gera confusão e muitas das vezes perdas de tempo.

Ao nível da obtenção de informações externas sobre os desenvolvimentos turísticos da região, bem como do volume de turistas que procuram a mesma, a câmara municipal de Odemira, a Associação de Empresários de Odemira e o Turismo de Portugal através dos seus estudos estatísticos que estão presentes em algumas partes deste projeto e que permitem obtenção de dados cruciais.

## **8.2. Recursos Humanos**

Os Recursos Humanos necessários ao bom funcionamento do Empreendimento Turístico Moinho do Carvalhal está repartido e representado da seguinte forma:

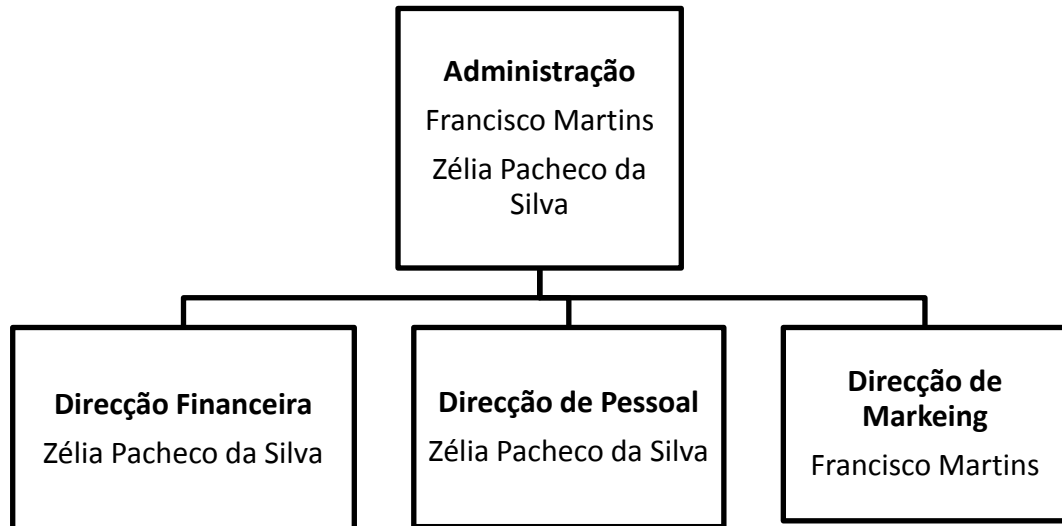
- ✓ Gerência e Gestão: Zélia de Jesus Pacheco da Silva e Francisco Silva Martins. A primeira encontra-se a tempo inteiro no espaço e o segundo a tempo parcial;
- ✓ Receção: Uma pessoa a contratar a tempo inteiro com contato sem termo;
- ✓ Contabilista: Contécnica Sul, Lda. – Contabilidade e Sistemas, na pessoa do TOC Luís Alberto Percheiro com contrato de prestação de serviços externos;
- ✓ Limpeza e Trabalho Doméstico: Duas pessoas a contratar com contrato a tempo inteiro sem termo;
- ✓ Trabalho Agrícola e Jardinagem: Uma pessoa a contratar a meio tempo sem termo;
- ✓ Manutenção da Piscina Biológica: Biopiscinas, Lda com contrato de serviços externos;
- ✓ Preparação e Confeção de Refeições: Zélia Pacheco da Silva e uma auxiliar caso necessário;

## **8.3. Recursos Financeiros**

O desenvolvimento de um projeto de Turismo em Espaço Rural envolve sempre custos avultados para o cumprimento de todas as normas estabelecidas pela Lei e pelo Turismo de Portugal em geral. Este projeto em concreto, além da obtenção de incentivos do QREN ou Capital de Risco e do Programa PRODER, bem como dos fundos monetários pessoais dos dois investidores deste projeto, poderá ainda ser necessário o recurso ao crédito bonificado através do banco com que a empresa trabalha, o Millenium BCP. De salientar, é o facto da Herdade onde se irá desenvolver o projeto já ser propriedade de um dos sócios (Zélia Pacheco da Silva), o que diminui bastante o investimento inicial que por sinal não é de todo participado pelos incentivos dos programas europeus.

## 8.4. Estrutura Organizacional

Figura 4: Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: Elaboração Própria

## 8.5. Cultura Organizacional

Segundo o Modelo de Handy (Alves, 2006), a cultura Organizacional da empresa Moinho do Carvalho, Lda. é na forma “ZEUS”, ou seja, existe uma elevada centralização e baixa formalização ao nível da administração e da direcção, visto esta ser uma empresa de cariz familiar onde existem cargos que são desempenhados pelos membros da administração, mas também porque qualquer decisão tem obrigatoriamente que passar pela administração. Por outro lado, não existe uma forte formalização como se pode ver na figura 4, sendo esse facto evidente já que existem aqui uma relação familiar não entre a administração, mas também com outros recursos humanos envolvidos no Projeto Moinho do Carvalho.

## **8.6. Espaço Físico**<sup>12</sup>

As Casas de Campo Moinho do Carvalhal serão constituídas por:

- ✓ Apartamento de tipologia T1 com características destinadas a pessoas de mobilidade reduzida, com uma área superior à dos outros com adaptações próprias;
- ✓ 1 Apartamento T2 destinado a pequenas famílias ou grupos de amigos, completamente equipado;
- ✓ 2 Apartamentos T1 integrados com a casa-mãe, igualmente equipados;
- ✓ Futuramente (ano de 2015) estão pensados mais dois apartamentos de tipologia T0 numa das zonas mais privadas da herdade, sob uma base de Palafita e estrutura de madeira, com jacuzzi e varanda sobre a represa.
- ✓ No que toca aos espaços comuns, estes serão compostos por sala de estar/leitura, sala de jantar, sala de jogos, pequeno ginásio com sauna, casas de banho femininas e masculinas e espaço de receção. No que se refere a espaços privados, a estes pertencem a cozinha, quarto e casa de banho de empregados, lavandaria e escritório da direção.
- ✓ No espaço exterior será construída junto à represa a piscina biológica, uma zona ajardinada para o descanso e relaxamento dos hóspedes, bem como uma horta biológica.

De referir que todos os apartamentos serão equipados com um LCD de 51 cm e DVD e acesso à rede de internet ADSL. No caso das cozinhas estas serão equipadas com placa elétrica com dois bicos, microondas, mini frigorífico, lava loiças e toda a loiça e tachos necessários. Os quartos serão equipados com duas camas individuais integradas e zona de arrumação. A sala terá zona de estar e de refeições devidamente mobiladas para satisfazer as necessidades dos hóspedes.

## **8.7. Serviços**

No caso do Moinho do Carvalhal, os clientes terão ao seu dispor para as horas de lazer uma sala de jogos com snooker, setas e mesa de jogos tradicionais, ginásio com sauna, piscina biológica, serviço de receção e de refeições e passeios de BTT na Herdade e na região circundante. Um serviço que está também ao dispor dos

---

<sup>12</sup> Anexos: Plantas das Casas de Campo Moinho do Carvalhal – Página 172;

clientes é o canil para que estes possam viajar com os seus animais domésticos e poderem estar em contacto com eles todos os dias das suas férias.

Por fim, a nível dos serviços há que mencionar o serviço de transporte para os clientes que venham de comboio, avião ou outro e necessitem posteriormente de uma carrinha que os leve até a este espaço e que os transporte durante a sua estadia.

## 9. ANÁLISE SWOT

### 9.1. Oportunidades e Ameaças

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os incentivos do QREN ou o Capital de Risco do mesmo programa possibilitam o investimento e requalificação de espaços que constituem autênticas oportunidades de negócio em zonas com grande potencial crescimento turístico como o Litoral Alentejano;</li><li>• O projeto que será desenvolvido pode igualmente ser abrangido pelo Programa PRODER pela zona onde se insere e com mais potencialidades ainda pelo facto de ser no Litoral Alentejano, podendo privilegiar de mais incentivos que poderão ir até 75% do investimento total a fundo perdido;</li><li>• O facto de Projetos de Turismo em Espaço Rural passar atualmente apenas pelas Câmaras Municipais para as respetivas aprovações e avaliações faz com que todo o seu desenvolvimento seja bastante mais célere;</li><li>• O Programa PENT desenvolvido pelo Ministério da Economia e o Turismo de Portugal desenvolveu um Pólo específico para o Litoral Alentejano, fazendo com que as apostas de investimento ganham relevo face ao resto do Alentejo;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os momentos de instabilidade económica vivida, quer nacionalmente como internacionalmente, fazem com que o que hoje seja uma segurança e uma certeza no que se refere a apoios e incentivos ao investimento em Turismo possam depressa desaparecer, como tal a rapidez e a deteção de oportunidades de negócio neste momento é importante;</li><li>• Por outro lado, os incentivos do Programa QREN estão previstos só até 2013, não sabendo assim o que se poderá esperar a partir de então para o sector do Turismo;</li><li>• Se por parte das autarquias não houver uma forte aposta e empenho no desenvolvimento de estratégias de promoção do Litoral Alentejano no que se refere à sua riqueza história, cultural, gastronómica e paisagística, o fator sazonalidade dificilmente será combatido pelos empresários da zona;</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Os estudos da OCDE revelam que os turistas internacionais procuram cada vez mais Portugal para o Turismo de Natureza no qual se insere o Turismo no Espaço Rural;</li><li>• A Fundação Odemira em conjunto com a Escola Profissional tem formado jovens para o desenvolvimento profissionalizado de atividades no campo da hotelaria e restauração;</li><li>• O clima do Litoral Alentejano através das suas temperaturas anuais amenas permite a aposta num Turismo diversificado de acordo com as épocas do ano, permitindo desde que se queira, combater a sazonalidade</li></ul>	
--	--

## 9.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O Localização do Empreendimento Moinho do Carvalho é privilegiado pela Localização no Litoral Alentejano que tem sido alvo de procura crescente como destino de férias;</li><li>• Poder de Negociação com os Fornecedores de matéria, fazem com que se possam reduzir alguns custos;</li><li>• Possibilidade de obtenção de maior rendimento com os turistas estrangeiros que têm maior tendência a aceitar os preços praticados e ficam mais tempo alojados que os turistas nacionais;</li><li>• Os custos deste Projeto estão diminuídos graças ao facto da Herdade onde será desenvolvido já ser propriedade de um dos promotores;</li><li>• O facto Projeto Moinho do Carvalho estar situado no Alentejo Litoral, possibilita uma oferta dupla, campo e mar, o que faz com que possa competir com outras ofertas turísticas semelhantes situadas em Portugal;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O Empreendimento Moinho do Carvalho está localizado em Reserva Agrícola Nacional, o que limita a construção de alojamentos apenas aos artigos urbanos já existentes;</li><li>• Fraco poder de negociação com os fornecedores de manutenção, devido à fraca oferta regional de prestadores de serviço;</li><li>• O potencial de novas entradas de concorrentes do Empreendimento Moinho do Carvalho devido à forte aposta comercial na região;</li><li>• O Turismo em Espaço Rural ainda é apresentado com uma oferta turística cara. Esta conotação deve-se em muito ao facto dos turistas não terem a visão real da poupança que podem obter em outros fatores que não a dormida, nomeadamente alimentação e atividades e serviços colocados ao dispor dos mesmos;</li></ul>

### 9.3. Matriz de Confrontação

<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes vs Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O projeto Moinho do Carvalhal por estar no Litoral Alentejano vai beneficiar dos incentivos do Programa QREN, mas também do PRODER, o que vai resultar numa redução dos custos de investimento e/ou na possibilidade de se poder vir a investir numa maior qualidade do serviço oferecido, desde os alojamentos aos próprios espaços de lazer;</li> <li>• Através do Programa PENT, o Moinho do Carvalhal poderá beneficiar das estratégias de comunicação e promoção do Alentejo Litoral no Estrangeiro, contribuindo para atrair os turistas internacionais para esta região;</li> <li>• Como o Clima na região é ameno todo o ano e o Alentejo Litoral tem uma oferta de campo e mar, o Empreendimento Moinho do Carvalhal tem aqui a oportunidade de desenvolver estratégias para não sofrer o impacto da sazonalidade.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos vs Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O facto do Empreendimento Moinho do Carvalhal estar em Reserva Agrícola Nacional impossibilita a construção de uma grande área de alojamentos, mas por outro lado, dada a procura crescente dos turistas internacionais pelo Turismo de Natureza, há que desenvolver e potenciar a oferta turística de lazer associada a este tipo de turismo dentro da Herdade do Carvalhal;</li> <li>• O Potencial de novas entradas é grande, mas muitos dos investidores na região centram-se totalmente nos lucros e por vezes falha a oferta de um serviço profissionalizado. Como tal, os Promotores do projeto Moinho do Carvalhal pretendem apostar nos jovens formados em Hotelaria e Restauração da Fundação Odemira/ Escola Profissional de Odemira, passando a oferecer assim um serviço de excelência que ultrapasse as expectativas dos clientes, para que estes não considerem elevado o serviço pago.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fortes vs Ameaças</b></p> <p>A crise económica vivida em Portugal e na Europa em geral pode afetar o sector do turismo. Porém a aposta em potenciais clientes internacionais de outros países até fora da Europa, potenciando a oferta de destinos como o Litoral Alentejano e novas formas de turismo, como o Turismo em Espaço Rural, poderá contribuir para que</p>	<p style="text-align: center;"><b>Pontos Fracos vs Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sendo o Potencial de Novas Entradas grande, está na mão das Autarquias regularem a entrada de novos Turismos em Espaço Rural, de forma a não comprometer aqueles que lutam por oferecer um serviço de qualidade e que se esforçam por construir uma marca de prestígio turístico para o Litoral</li> </ul>

<p>este sector na seja abalado.</p>	<p>Alentejano;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como o Turismo em Espaço Rural ainda é visto como uma oferta dispendiosa de alojamento e lazer e a crise económica vivida é bastante acentuada sobretudo a nível nacional, há que desenvolver propostas familiares ou para grupos de amigos, por forma a fazerem umas férias em conjunto de forma económica.</li></ul>
-------------------------------------	---

## 10. MARKETING MIX

### 10.1. Produto:

Os Pacotes 2 e 3 apresentam dias meramente indicativos, podendo ser sujeitos a alterações de acordo com a preferência e disponibilidade dos clientes no momento da marcação.

#### 10.1.1. PACOTE 1: Fim-de-semana:

##### *Inclui:*

. Alojamento (Caso seja um casal a querer usufruir deste pacote, a sua estadia será nos T0 que serão construídos em 2014, afastados da casa-mãe. Caso seja um casal com filhos, a estadia será nos respetivos apartamentos T1), Pequeno-Almoço, Jantar e Presente Especial por parte do empreendimento.

##### *Programa:*

. *Welcome Drink* no dia da chegada (sábado) de acordo com a hora da chegada com possibilidade de almoçar no empreendimento mediante marcação prévia.

. No período da tarde, os hóspedes têm total liberdade para usufruírem de todas as comodidades do Moinho do Carvalhal (Piscina, BTT, Ginásio, Sauna, Passeios pelo Campo) ou se preferirem será dada uma sugestão de Programa Cultural para essa tarde na Região ou a Possibilidade de fazer uma atividade do leque de ofertas caso esta tenha sido previamente marcada

. Ao jantar, caso tenha sido um casal a escolher este pacote terá recriado no seu Apartamento um ambiente romântico em que será servida uma refeição regional à escolha dos hóspedes acompanhada de vinho da região. Caso o casal viaje com o/os filho/os menores pode deixá-los ao cuidado de um dos sócios do empreendimento durante o jantar ou, se preferir um jantar em família.

. No domingo, será servido o pequeno-almoço numa cesta deixada à porta do apartamento com pão alentejano, doces regionais, sumo natural, leite, café e/ou chá, acompanhado de flores para a Senhora.

No check-out será oferecido ao casal ou à família, um presente alusivo à região concebido pela artesã Amélia Santos.

### **10.1.2. PACOTE 2: Escapadela de 3 dias, duas noites:**

*Inclui:*

. Alojamento, Pequenos-almoços, um jantar/almoço no empreendimento, atividade do leque de oferta

*Programa:*

. *Welcome Drink* no dia da chegada (sexta) de acordo com a hora da chegada com possibilidade de almoçar no empreendimento mediante marcação prévia.

. No período da tarde, os hóspedes têm total liberdade para usufruírem de todas as comodidades do Moinho do Carvalhal (Piscina, BTT, Ginásio, Sauna, Passeios pelo Campo) ou se preferirem será dada uma sugestão de Programa Cultural para essa tarde na Região com possibilidade de acompanhamento turístico, ou a Possibilidade de fazer uma atividade do leque de ofertas caso esta tenha sido previamente marcada.

. No dia de sábado, os clientes poderão após o pequeno-almoço ir realizar a atividade do pacote ou deixarem-na para tarde consoante a escolha na marcação prévia.

. Na noite de sábado, será servido o jantar na sala de jantar do empreendimento, sendo este um prato regional, com enchidos, doces e vinhos regionais ou sumos naturais com fruta da época.

. No domingo, após o check-out será oferecido aos hóspedes do apartamento um pão alentejano em forno de lenha e uma compota caseira para que estes se recordem do Moinho do Carvalhal da melhor forma.

### **10.1.3. PACOTE 3: Semana de Férias em Família (7 dias, 6 noites):**

*Inclui:* Alojamento, Pequenos-almoços, um Jantar, uma Cesta preparada para Piquenique num dia à escolha;

*Programa:*

. *Welcome Drink* no dia da Chegada e uma Pequena cesta de ofertas regionais do dia da partida aquando do check-out.

. Para a Semana de Férias não existe um programa definido, sendo que o Jantar incluído no Pacote é escolhido pelas Famílias para o dia que mais lhes convém, bem como para o piquenique;

. No que se refere ao enriquecimento cultural, serão sugeridos diversos Programas com possibilidade ou não de serem guiados, bem como as melhores soluções gastronómicas e atividade a poder praticar na região;

. Por fim, todos os hóspedes têm o direito de usufruir dos serviços disponibilizados pelo Moinho do Carvalhal já incluídos em todos os Pacotes, tais como uso da Piscina Biológica, Ginásio e Sauna, BTT e Passeios Pedestres.

## 10.2. Preço

Nas Tabelas que estão apresentadas abaixo, é possível ver o preço dos Alojamentos Moinho do Carvalhal consoante as várias épocas do Ano, sendo a Passagem de Ano e a Páscoa consideradas épocas altas. Assim, a segunda tabela apresenta os serviços extra colocados ao dispor dos hóspedes deste empreendimento turístico, visando a satisfação dos seus desejos e procura do maior bem-estar durante a sua estadia. Porém, em relação aos Pacotes Apresentados no Produto, estes apresentam os seguintes preços:

- . Pacote 1: 130€, 150€ ou 180€ consoante a época baixa, média ou alta;
- . Pacote 2: 220€, 340€ ou 430€, consoante a época baixa, média ou alta;
- . Pacote 3: 380€, 520€ ou 730€, consoante a época baixa, média ou alta;

**Nota:** Sendo que a época baixa se encontra entre Outubro e Março, a média época de Abril a final de Junho e depois o mês de Setembro e época alta Julho e Agosto. Na altura da passagem de ano, os preços praticados são os de média época.

## 10.3. Comunicação

- Antes do início da atividade: Antes do início da atividade, para começar a integrar o público em geral e os amigos em particular, a criação de uma conta em redes sociais como o Facebook, em que podem ser cobradas informações sobre o espaço que vai nascer na Herdade do Moinho do Carvalhal como, a sua história, a missão a visão do mesmo, os preços, atividades e benefícios da região, juntamente com fotografias das reestrutura do espaço e, após a construção, as fotografias dos espaço completo e dos seus atributos.

Para os amigos mais chegados, a criação de e-mails personalizados com informação semelhante à das redes sociais mas, com fundamentos e incentivos que levem ao passa a palavra.

Mais próximo do início de atividade, publicar no Jornal Rio Mira, de Odemira, uma notícia a anunciar a chegada deste turismo rural.



- Início de atividade e no seu decorrer: colocação do site online com sistema de reservas, bem como com a presença de uma parte do historial com todo o processo desenvolvido nas redes sociais, bem com uma alusão fotográfica ao antes e depois.

No dia da inauguração, onde será dada uma festa no espaço apenas com convidados, entre eles entidades políticas do concelho como o presidente da câmara, vereador do turismo e o presidente da junta e, jornalistas de revistas familiares que abordam as temáticas Turismo com projeção como a Evasões, Publituris, Visão, a Sábado e a Focus, etc. Entre os convidados, encontram-se ainda amigos e familiares, bem como parceiros de agências de viagens. Durante a inauguração, os convidados terão oportunidade de conhecer, ao pormenor, todo o espaço e a sua envolvente.

Assim, o objetivo é que sejam publicadas notícias nos diversos meios de comunicação sobre este novo espaço e que o passa a palavra resulte.

Tanto no site como nas redes sociais, bem como nos sites de promoção turística como as Casas Brancas, Underfullend ou Atmospheres Hotels, as promoções e ofertas permanecerão atualizadas.

Sobretudo durante o primeiro ano de atividades, a ideia será convidar jornalistas durante a época baixa para a realização de entrevistas que promovam este novo turismo rural.

Será desenvolvida uma newsletter para todos os clientes que queiram estar atualizados semanalmente sobre o Moinho do Carvalhal e ainda um cartão de fidelização com ofertas especiais como, um presente de aniversário.

#### **10.4. Distribuição**

No que se refere há forma como o empreendimento turístico Casas de Campo Moinho do Carvalhal será comercializado a escolha recairá não só pela comercialização direta através do site o do contacto telefónico do empreendimento, mas também através de acordos com agências de viagens como a Abreu, Halcon Viagens, mas também a plataforma do booking.com que é o maior site de reservas hoteleiras e que chega a todo o mundo e onde a toda a hora estão milhares e milhares de pessoas online à procura de estadia para as suas férias, fins-de-semana

ou pequenas escapadelas. Outra forma de chegar aos potenciais clientes e atraí-los até às Casas de Campo Moinho do Carvalhal será a venda através de packs de estadia ou estadia mais gourmet /estadia mais atividade que a empresa A SmartBox ou similar propõem, uma forma muito em voga nos dias de hoje de adquirir um fim-de-semana ou pequenas escapadelas, seja para a própria pessoa que a compra ou como presente de aniversário, Natal, etc.

### **10.5. Pessoas**

Para a prestação de um serviço de qualidade no campo do alojamento em turismo, é necessário ter em atenção os desejos e necessidades dos clientes.

As Casas de Campo Moinho do Carvalhal destinam-se a turistas nacionais e estrangeiros. Os Promotores deste projeto só podem assegurar as seguintes línguas: Português, Inglês, Francês e Espanhol, já que são as únicas que falam. Porém, como a língua inglesa é universal, a qualidade do serviço não está ameaçada.

Quanto às funcionárias de limpeza, na hipótese de só falam português, será dada uma formação básica de inglês para que estas quando questionadas por parte de clientes estrangeiros, possam dar a explicação pretendida ou encaminhá-los para os Gerentes do Empreendimento. As mesmas, receberão formação adequada quanto à forma como preparar os alojamentos dos hóspedes, ao nível da limpeza e arrumação, bem como para todos os espaços comuns e na organização e apresentação das mesas e das refeições.

Diariamente, será feita uma reunião de manhã e outra ao final do dia com os funcionários e a gerência. De manhã para dar a conhecer quem chega e quem sai do empreendimento, bem como explicar quais as tarefas a desenvolver durante o dia. Ao final do dia, é de toda a pertinência que os funcionários e a gerência denunciem ou questionem a falta de produtos para a limpeza e confeção de refeições, bem como o estado dos equipamentos e a manutenção dos mesmos nos alojamentos, onde diariamente as funcionárias entram para fazer a limpeza e arrumação.

Em relação à gestão contabilística do empreendimento, quinzenalmente um dos sócios irá reunir com o TOC Luís Alberto Percheiro, de forma a manter a contabilidade em dia, bem como toda a faturação.

## 10.6. Processos

No que se refere à Gestão de Processos, o Turismo Rural Moinho do Carvalhal pretende primar pelo acompanhamento personalizado dos seus hóspedes e para tal, terão de estar asseguradas e garantidas todas as fases que regem um processo ligado a um alojamento que presta igualmente serviços complementares.

- Assim, no que se refere à receção e ao apoio mais direto aos hóspedes, nos primeiros tempos deste negócio e para reduzir ao máximo as despesas, este trabalho será assegurado pelos dois sócios deste espaço, revezados em dois turnos, visto o pretendido ser prestar um serviço de receção das 8h às 00h. Posteriormente a esse período, a pessoa encarregue pela segurança e vigilância noturna do empreendimento estará igualmente por alguns períodos na receção, caso os hóspedes necessitem de algo. Porém, salvo raras exceções os empreendedores pernoitarão no espaço, logo todos terão acesso a estes, caso se justifique, durante a noite.
- Tal como já foi referido em pontos anteriores, a boa qualidade e aptidão da gerente Zélia Pacheco da Silva, permitirá assegurar os pequenos-almoços e outras refeições pedidas mediante reserva com 24 horas de antecedência, sendo que o serviço de mesas é assegurado igualmente por esta e pelo outro gerente no caso do jantar e no que se refere aos pequenos-almoços uma das duas funcionárias encarregues pela limpeza asseguram a distribuição e recolha das cestas junto aos apartamentos dos hóspedes. Assim, os horários do pequeno-almoço serão entre as 8,00h e as 10,00h da manhã e os jantares entre as 19:30h e as 22:30h.
- A Limpeza dos apartamentos é diária. É feita conforme autorização dos hóspedes, por norma depois de os hóspedes abandonarem o quarto no período da manhã ou caso lá permaneçam e autorizem depois das 11h da manhã, dividindo-se o trabalho pelas duas funcionárias. Os lençóis são mudados por norma ao fim de 3 dias ou quando os mesmos estejam sujos. As toalhas são trocadas de duas em duas noites. No que se refere aos utensílios higiénicos de casa de banho, estes são repostos consoante a necessidade e desgaste verificados.

- A distribuição do pão é diária, sendo que este terá de ser entregue pelo Padeiro contratado até às 7:30h. Todas as outras compras referentes à alimentação e aos produtos de limpeza e outros demais, nesta fase inicial não se justifica a necessidade de distribuidores e como tal, uma das funcionárias ou um dos sócios ficará encarregue de as fazer. Porém, caso seja pedido uma refeição de peixe grelhado, será assegurado que o mesmo será do dia e comprado na Lota ou no Mercado.
- Relativamente à manutenção da horta biológica, fora a normal rega diária, esta será assegurada pelo funcionário contratado a meio termo, em conformidade com a necessidade de manutenção das sementeiras. No que se refere à harmonização das partes ajardinadas, este funcionário mensalmente fará toda a manutenção necessária para que as zonas sociais exteriores da propriedade estejam com um ar cuidado.

### **10.7. Evidências Físicas**

Relativamente às Evidências Físicas, o Moinho do Carvalhal é um empreendimento que nasce da requalificação de uma antiga Herdade Agrícola, como tal, há que respeitar a traça arquitetónica alentejana, recuperando as construções através do método da Taipa, tendo em conta os beirais à portuguesa e as barras de cor azul Alentejo. As inovações nascem do interior dos alojamentos, tendo em conta os aspetos ecológicos mencionados ao longo do projeto, que visam a preocupação ambiental sem prejudicar a qualidade dos espaços e o bem-estar dos clientes. A decoração dos espaços comuns e privados será feita simples e harmoniosa com apontamentos de cor e elementos decorativos alusivos à região e à agricultura. Dado que existirão nos espaços comuns e alojamentos equipamentos tecnológicos, nomeadamente LCD's e DVD, internet e até os próprios eletrodomésticos, é de total preocupação por parte do arquiteto e dos promotores que os mesmos sejam integrados na decoração sem causar nenhum choque e sem esquecer que os clientes estão instalados no sossego de um Espaço Rural de descanso e lazer. Assim, os painéis solares, as torneiras e autoclismos economizadores, bem como todos os outros aspetos ecológicos serão integrados na paisagem ou na decoração, tendo em conta que estas são as primeiras Casas de Campo do Litoral Alentejano em formato marcadamente ecológico.

No campo da relação com os clientes, será desenvolvido um cartão de cliente que será a base do sistema de CRM. Este é personalizado e terá todos os dados relativos ao cliente e à sua família, se for o caso. As suas estadias acumulam pontos que poderão ser convertidos em noites, refeições ou atividades. Como as datas especiais, como o aniversário ou a data de casamento são especiais, serão desenvolvidas soluções para festejar esses dias nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal, com tudo o que o cliente/s tem direito, nomeadamente vinhos alentejanos de reserva, cabazes regionais com compotas, pão alentejano e licores, peças de artesanato local, jantares românticos ou pequenas festas de aniversário. Assim, o que se pretende é a construção de uma relação de amizade com cliente, em que durante o crescimento e desenvolvimento ou até expansão do negócio, este o viva de forma permanente.

## 11. ESTUDO QUALITATIVO<sup>13</sup>

Para o estudo qualitativo, foram escolhidas duas entidades associadas ao projeto Moinho do Carvalho e obteve-se alguns esclarecimentos técnicos por parte da outra promotora do projeto Zélia Pacheco da Silva, a Presidente da Associação Casas Brancas (Associação que promove o Turismo no Litoral Alentejano), Dra. Marta Cabral e ainda o Vereador do Turismo da Câmara Municipal de Odemira, Dr. Hélder Guerreiro.

A Zélia Pacheco da Silva, procurou-se desenvolver uma abordagem mais aprofundada sobre o Projeto Casas de Campo Moinho do Carvalho, de forma a conhecer realmente as motivações subjacentes a este negócio familiar. Zélia encara este novo projeto como a entrada num novo ciclo da sua vida. Para esta promotora este é um projeto que desenvolve com o seu filho, neste caso Francisco Silva Martins que desenvolveu ao longo destas páginas este Plano de Negócios, como forma de preencher o tempo que a reforma lhe proporciona, mas tendo sempre em conta a visão do lucro e a aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de Turismo e na Pós-Graduação em Ecoturismo. Porém, Zélia considera que os seus conhecimentos e domínios culturais, gastronómicos e históricos da região não devem ser menosprezados. Como tal, irá proporcionar aos turistas do Moinho do Carvalho um conjunto de experiências que marquem as suas férias neste alojamento familiar.

Quanto à escolha da localização para o desenvolvimento deste projeto, Zélia é proprietária da Herdade do Carvalho e considera que a mesma reúne todas as potencialidades para o desenvolvimento de um projeto desta natureza, bem como a possibilidade de a reabilitar é algo que a fascina e é possível graças a ser um projeto conjunto com o filho que beneficiará dos incentivos do QREN para o Empreendedorismo Jovem, uma forma eficaz e bastante benéfica para a recuperação de espaços com potencial de negócio e regeneração da economia local no sector do Turismo no Litoral Alentejano.

Os dados obtidos através desta pequena conversa relativamente aos clientes alvo, possibilitaram melhor desenvolver o Target apresentado no Projeto.

---

<sup>13</sup> Guião das Entrevistas Realizadas – Página 175

No decorrer desta conversa entre os dois sócios, chegou-se à conclusão que o melhor é desenvolver estratégias para combater ao máximo a sazonalidade, mantendo o dinamismo do Verão do Litoral Alentejano, também para a época não balnear. As Escapadelas de 3 dias com atividades e alguns “mimos”, são algo que sobretudo para os turistas nacionais se torna bastante atrativo para relaxar em alturas de maior stress laboral ou resultante de uma vida agitada numa grande cidade. Desta forma, a ideia será não só manter as Casas de Campo Moinho do Carvalhal todo ano em atividade, mas também, promover a entreaajuda com as empresas e associações que trabalham com este empreendimento de forma associada, proporcionando atividades de lazer e gastronomia de excelência.

Relativamente à forma como o Moinho do Carvalhal vai promover os seus serviços, é importante salientar que os sócios pretendem estar online não só através do site, mas também das redes sociais e de outros sites que ajudem a promover este novo alojamento. Por outro lado, será igualmente importante o relacionamento com jornalistas de revistas como a Evasões, Visão, Sábado e Focus que proporcionam uma boa publicidade e reforço da qualidade de um espaço de alojamento através das suas reportagens e análises críticas. Assim, quanto a Zélia, o selo de qualidade é mais facilmente rotulado na mente dos clientes e potenciais clientes

Por fim, quanto às atividades, pretende-se ter uma Oferta básica dentro do empreendimento, com piscina, ginásio, sauna, canoagem, passeios culturais e btt. Já atividades mais especializadas, serão possíveis realizar após marcação na receção do empreendimento, mas desenvolvidas pelas empresas da animação turística da região, promovendo o associativismo, mas também reduzir os custos inerentes ao facto de oferecer muitas atividades para diferentes gostos e idades.

A entrevista realizada à Presidente da Associação Casas Brancas, Dra. Marta Cabral, é algo considerado da maior pertinência para este projeto. Durante o desenrolar da entrevista foi possível perceber a forma como os objetivos da Associação e o deste Projeto de Casas de Campo vão ao encontro da mesma estratégia, ou seja, desenvolver o Litoral Alentejano de uma forma coesa e com uma oferta de qualidade superior, ainda para mais com o novo Projeto da Rota Vicentina que ao longo de mais de 300km de percurso junto à costa e ao interior cultural

desenvolverá uma solução de turismo de natureza para combater a sazonalidade da época baixa.

Por outro lado, estão bem presentes as ideias de associativismo que ambas as entidades desenvolvem, procurando desta forma interligar uma oferta turística o mais completa possível, nomeadamente conciliando Alojamento, Restauração e Lazer. Assim, todos os empreendedores desta região ficam a ganhar, ajudando-se uns aos outros na promoção dos seus produtos e serviços, não sendo rivais, mas sim, associados. E, a própria região acaba por ganhar notoriedade, propondo-se ser um local de referência para férias ou escapadelas de vários casais e famílias.

No que se refere aos clientes alvo, a Associação Casas Brancas é a promoção da oferta de qualidade superior destes três sectores mencionados no parágrafo acima. Sendo referidos como empreendimentos de qualidade reconhecida, os clientes que vão usufruir destes espaços e dos seus serviços, terão de dispor de alguma capacidade financeira para poderem tirar o maior partido da vasta e rica oferta desta região, algo que se relaciona igualmente com os objetivos dos promotores do projeto Moinho do Carvalhal. Assim, é igualmente perceptível que ambos pretendem que as famílias, casais ou grupos de amigos, de todas as faixas etárias passem no Litoral Alentejano os dias de descanso e lazer mais completos das suas vidas, de forma a voltarem todos os anos e de preferência mais do que uma vez ao ano.

No entanto, a Crise Económica constitui uma forte ameaça ao sector do Turismo. Porém, constitui igualmente uma oportunidade para os empreendedores desta zona do país que fica a cerca de 2 horas de Lisboa, procurarem desenvolver os seus serviços, de forma a atrair o maior número de turistas nacionais a passarem as suas férias em Portugal, oferecendo a estes paisagens paradisíacas e únicas, com gastronomia, cultura e lazer semelhantes e por vezes superior às de quaisquer destinos internacionais.

Por fim, há que referir que tanto uma como a outra entidade apresenta visões idênticas no que se refere ao recurso das novas tecnologias. No caso da Associação Casas Brancas, esta promove o Turismo de qualidade no Litoral Alentejano maioritariamente através do seu site na internet e através de redes sociais como o facebook, tal como os empreendedores do Moinho do Carvalhal pretendem fazer. No que se refere à promoção através de Feiras como a Bolsa de Turismo de Lisboa,



estas duas entidades consideram que este tipo de participações constitui uma mais-valia de onde se retiram novas ideias, mas também são uma fonte de aquisição de potenciais clientes. Estas feiras vão não só chamar a atenção dos novos clientes, como também vão servir de oportunidade de pequenos ou grandes negócios e, é uma oportunidade de promover os empreendimentos, através de promoções ou pacotes variados, como vai ser o caso do Moinho do Carvalhal.

Quanto à entrevista feita ao Vereador do Turismo, Dr. Hélder Guerreiro, o pretendido, foi não só fixar-se na construção dos Turismos em Espaço Rurais, mas sim nos benefícios que estas e outras construções, trazem para o desenvolvimento do Litoral Alentejano.

Desta forma, foi possível retirar desta entrevista que, hoje em dia, o Litoral Alentejano é muito requisitado, tanto pelos portugueses como também pelos que vêm de fora. Esta região, tem sido um lugar de referência e preferência, tanto pela sua gastronomia e clima temperado como pelas paisagens e praias selvagens. Este facto, faz com que a região seja “obrigada” a tornar-se cada vez mais acessível a todas as populações, que por sua vez, faz com que a região continue com um crescimento acentuado e inovador. Um outro aspeto importante, é o facto de ser uma região que não sofreu alterações nos seus atributos, ao longo dos anos, como foi o caso do Algarve. Isto, tem bastante influência tanto para os portugueses como para os que vêm de fora, já que procuram um ambiente natural de lazer e descanso.

Posto isto, o Dr. Hélder Guerreiro, considera importante a construção de Turismos Rurais, para a inovação e desenvolvimento da região. Estas construções vão fazer com que a oferta aumente mas também, com que as populações tenham e continuem a ter como local de preferência o Alentejo, deixando um pouco de parte, as restantes zonas do país, como o Algarve, que sempre foi conhecido como a região preferida do Turismo em Portugal.

No entanto, uma das preocupações do Vereador, salienta os meios de comunicação e informação por serem escassos na região, o que faz com que seja mais complicado promover a mesma. Desta forma, o que o Vereador aconselha, é arranjar formas que sejam semelhantes às usadas no dia-a-dia, seja por meio das redes sociais ou por folhetos, promovendo as várias iniciativas, inaugurações ou avisos de promoções dos empreendimentos.

Com isto, o Dr. Hélder Guerreiro, mostra-se confiante quanto ao desenvolvimento do Alentejo, desejando que o mesmo continue a crescer, preservando as suas paisagens naturais e as suas espécies, deixando para segundo plano as outras regiões do país.

## 12. ESTUDO QUANTITATIVO<sup>14</sup>

O estudo realizado no período de 1 a 10 de Agosto de 2012, teve como 100 pessoas a amostra e foi realizada nos seguintes espaços:<sup>15</sup>

- Vila Nova de Milfontes – Zona Comercial da Vila
- Porto Covo – Centro da Vila
- Odemira

Antes de partir para a análise do estudo propriamente importa salientar que 5 conjuntos de Turismo em Espaço Rural desenvolvidos pelo Turismo de Portugal anteriormente (Turismo de Aldeia, Turismo Rural, Casas de Campo, Agro – Turismo e Hotel Rural) deram lugar a partir de 1 de Janeiro de 2011, obrigatoriamente, a 3 conjuntos (Casas de Campo, Agro – Turismo e Hotel Rural). Assim, salienta-se que os antigos conjuntos de Turismo Rural e Turismo de Aldeia denominam-se agora Casas de Campo.

Por fim, a escolha do local para realizar o estudo tem como justificação o facto de se poder obter a informação mais verídica sobre a escolha dos turistas e por outro lado, estando na região onde a oferta turística é sobretudo à base de Turismos em Espaço Rural, torna-se mais facilitada a recolha de informação.

### **Análise:**

De acordo com a amostra recolhida, os entrevistados são 60% do sexo feminino e 40% do sexo masculino, sendo a faixa etária maioritária entre os 40 e os 50 anos (36%), seguidamente pessoas com idades compreendidas entre 30 e 40 anos (27%), 50 e 60 anos (24%) e por fim, com mais de 60 anos (13%). A faixa etária dos entrevistados está dividida nestes 4 grupos, tendo em conta que o interesse recai sobre pessoas que detenham poder de compra de forma independente, ou seja, fruto do seu trabalho ou reformas.

De acordo com o estudo realizado, a preferência dos turistas que frequentam esta região nesta altura do ano sobre espaços de Turismo em Espaço Rural, recai maioritariamente sobre as agora denominadas Casas de Campo (36%),

---

<sup>14</sup> Anexos: Gráficos de SPSS com Estudo Quantitativo – Página 181

<sup>15</sup> Anexos: Modelo de Questionário usado – Página 185

seguidamente do Turismo de Habitação (28%), dos Hotéis Rurais (21%) e por último dos Agroturismo (15%).

Porém, na questão seguinte em que foi perguntado aos entrevistados concretamente se já tinham passado férias em Casas de Campo (sendo devidamente explicado que estas aglomeravam o Turismo de Aldeia e Turismo Rural), apenas 48% dos inquiridos passaram férias nestes espaços contra 52% que não teriam tido essa experiência.

Para as seguintes questões, até à sétima, apenas responderam às questões as pessoas que já tinham passado férias em Casas de Campo, ou seja, 52 pessoas.

Quando questionados sobre os fatores que os turistas valorizavam aquando da escolha destes espaços em específico, a maioria “valoriza totalmente” o descanso (58%), o ambiente familiar (50%), o conforto e bom gosto dos espaços inerentes a todo o alojamento (60,4%), o contacto com a natureza e a proximidade da praia (54,2%), o isolamento no campo (58,3%), uma boa relação entre campo e praia (54,2%). Ainda na análise desta questão, quando questionados sobre o acompanhamento turístico na região, a maioria dos entrevistados eram portugueses e em relação aos turistas estrangeiros, as opiniões dividem-se bastante e são valorizadas de forma curiosa: 50% valorizam satisfatoriamente, 41,7% valorizam bastante e apenas 8,3% valorizam totalmente. Estes dados revelam que os entrevistados preferem conhecer a região de forma independente, possivelmente dado que estão no seu país e que não terão dificuldades ao nível da comunicação, conhecimento de estradas, etc., o que acontece com os turistas estrangeiros que para tirarem partido da região, preferem conhecê-la e explorá-la na companhia de quem a realmente conhece.

Continuando a análise desta questão, quando questionadas sobre o serviço de transporte colocado ao dispor dos hóspedes no empreendimento de Casas de Campo, chegou-se à conclusão que este serviço não é muito valorizado, visto que a maioria dos entrevistados são nacionais e apenas uma minoria são estrangeiros, que muitas das vezes alugam um carro ou vêm nos seus carros quando viajam. Assim, o resultado dos que valorizam bastante (não existindo valorização total) foi apenas de 14,6%.

Na abordagem sobre a valorização do aconselhamento sobre a região onde estão alojados, os turistas valorizam, totalmente (54,2%) ou bastante (45,8%), indicações sobre espaços a visitar, atividades a praticar e os melhores locais para comer.

Quanto à existência de um canil para os hóspedes poderem viajar com os seus animais, foi algo que na maioria foi valorizado como “totalmente” e “bastante” pelos que provavelmente possuem cães, tendo em conta que muitas das vezes é complicado e dispendioso deixar os animais ao cuidado de outras pessoas ou arranjar familiares ou amigos que fiquem com esse encargo durante as férias. Os que valorizam satisfatoriamente (37,5%) serão pessoas que à partida não têm cães e para os quais o serviço não é algo de grande estímulo para a escolha do local, mas que acaba por ser positivo.

Por fim, nesta questão foram abordados os aspetos inerentes à segurança. Quanto à presença física de um segurança, 50% dos entrevistados valoriza totalmente a sua presença, mas percebe-se que para a maioria dos mesmos da alínea anterior e mais algumas pessoas que não valorizam totalmente, 58,3%, a presença de câmaras de vigilância ligadas à central chegam para que estes se sintam em segurança.

Passando para a sexta questão, foi interessante perceber como é que as pessoas tomam conhecimento das Casas de Campo que frequentaram. A maioria (39,6%) conheceu-as através do próprio site do empreendimento, isto porque basta colocar muitas das vezes frases como “Turismo em Espaço Rural no Litoral Alentejano” no Google para aparecerem os sites dos empreendimentos turísticos da região. A outra forma mais respondida foi através da internet (31,3%), ou seja, através de sites como o Wonderfulland, o Atmosphere Hotels, o Booking ou ainda no caso do Litoral Alentejano, as Casas Brancas.

Na questão 7, relativamente aos processos de compra, foi interessante perceber que as pessoas preferem o contacto mais pessoal/personalizado possível no momento da reserva das suas férias, o telefone (27,1%) é assim, o meio mais adotado para a marcação, seguido do site do empreendimento (22,9%). Ainda assim, é interessante verificar que as conhecidas Smart Box (14,6%), já ganham uma adesão significativa.

De seguida, os entrevistados foram questionados sobre quais as distâncias que estão dispostos a percorrer para passarem as suas férias. Dado que as entrevistas foram

realizadas a cerca de 200km de Lisboa, 400km do Porto e a mais de 400Km para os turistas internacionais, verifica-se que para os turistas nacionais estão na sua maioria dispostos a percorrer para esta região cerca de 150 a 250 km (52,9%), ou seja, serão pessoas da zona de Lisboa, Margem Sul e Ribatejo. Os turistas internacionais ou pessoas a norte do Porto poderão estar aqui representados por 12,5%, já que precisam de percorrer mais de 400km.

Continuando a análise do inquérito, foi importante perceber se os Pacotes Turísticos definidos para o projeto Moinho do Carvalhal estavam de acordo com o que os turistas apreciam e com o que estão dispostos a pagar aquando da sua deslocação para o Litoral Alentejano. Tendo em conta que as percentagens obtidas com o estudo, quer no pacote 1, 2 ou 3, os valores obtidos foram superiores a 80% com respostas “sim”, sendo o pacote 2 – Escapadela de 3 dias, o mais apreciado com 95% de respostas positivas. Assim, com estes valores obtidos é possível concluir que os pacotes desenvolvidos poderão ser os aplicados nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal.

Na questão 10, a abordagem centrou-se nas atividades colocadas ao dispor dos hóspedes, tendo como objetivo saber se valorizam ou não na sua maioria as atividades que o Moinho do Carvalhal está a pensar colocar ao dispor dos seus hóspedes. A maioria dos respondentes “valorizam totalmente” piscina (70%), BTT (66%) e percursos pedestres (70%), “valorizam bastante” ginásio com sauna (39%), passeios a cavalo (34%) e canoagem (52%). Assim, excetuando os passeios a cavalo que serão proporcionados por marcação numa das empresas de passeios a cavalo da região, todas as outras atividades serão oferecidas nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal. Por fim, resta falar das aulas de surf e as atividades radicais que serão colocadas ao dispor dos hóspedes através de uma parceria com a empresa SudAdventura.

Na última questão, tendo em conta que o Moinho do Carvalhal prima por uma oferta de soluções ecológicas já apresentadas ao longo do projeto, foi perguntado às pessoas da amostra se no momento da escolha do espaço rural preferem um que tenha preocupações ecológicas ou se lhes é indiferente. Foi com grande agrado que a maioria (75%) respondeu que prefere um Turismo em Espaço Rural com Preocupações Ecológicas.

## 13. ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

A fim de evidenciar o interesse empresarial do projeto de turismo em espaço rural – Casas de Campo Moinho do Carvalhal, irá ser apresentado de seguida, o estudo da viabilidade económica e financeira, mostrando que o negócio consegue gerar os excedentes necessários para cobrir o investimento inicial, os custos decorrentes da atividade normal e garantir a rendibilidade exigida pelos investidores. Nesse sentido, irá abordar os seguintes pontos:

- Aspetos gerais do estudo realizado;
- Investimentos e financiamentos;
- Previsões económicas e financeiras;
- Avaliação do valor financeiro criado;
- Análise de risco do projeto.

### 13.1. Aspetos gerais do estudo da viabilidade

#### Taxa de crescimento dos preços – inflação

A análise da viabilidade empresarial da empresa Moinho do Carvalhal, Lda. é elaborada a preços correntes. Por isso, os pressupostos assumidos para as despesas e receitas nos anos em análise já têm em linha de conta o efeito de inflação apresentado no quadro 1, de acordo com as previsões económicas para os próximos anos.

Quadro 1: Taxas de inflação consideradas no estudo

	2014	2015	2016	2017	2018
Taxas de inflação	2,5%	2,5%	2,0%	2,0%	2,0%

Figura 4: Estrutura Organizacional da Empresa

#### Taxas de juro esperadas

De acordo com a evolução recente das taxas de juro em Portugal, considerou-se um custo anual de 7% para um empréstimo com maturidade de 5 anos, que irá financiar parte do investimento. As características da operação irão ser explicadas no ponto relativo ao financiamento do projeto.

### Período de laboração da atividade

A empresa Moinho do Carvalho, Lda. irá ter a sua atividade a funcionar durante todo o ano, pelo que os valores de cada exercício correspondem a um período de laboração de 12 meses.

### Obrigações fiscais e legais

As previsões económicas e financeiras do projeto têm em consideração todas as obrigações fiscais e legais da legislação portuguesa, sendo de destacar os seguintes princípios utilizados:

- Foi considerado IVA à taxa de 23%, tanto nas aquisições de bens e serviços, como nas prestações de serviços a realizar. A exceção são os serviços de alojamento em que a liquidação do IVA é feita a 6%.
- Foram considerados os encargos sociais relativos aos recursos humanos da empresa, aplicando a taxa de 23,75% que atualmente incide tanto sobre os colaboradores como sobre a gerência;
- Foi considerada uma taxa de 25% para efeitos de tributação no imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas, acrescida de uma derrama de 10%;

### Avaliação do valor financeiro criado

Visto o projeto consistir na criação de uma empresa, pretende-se aferir se o negócio principal desta atividade, ou seja, os serviços de alojamento, restaurante e bar e lazer, apresentam capacidade para gerar a rentabilidade exigida pelos investidores.

Nesse sentido, irão ser utilizados os seguintes indicadores de avaliação do valor criado:

- Valor Atual Líquido (VAL) dos fluxos de caixa que irão ser gerados ao longo da vida útil do projeto, de forma a apurar-se a sustentabilidade da atividade de exploração;
- Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) que permite conhecer a taxa máxima de rentabilidade que o projeto poderia colocar ao dispor dos empreendedores, sem colocar em causa o financiamento do investimento inicial;



- Prazo de Recuperação do Investimento (PRI), também denominado de *Pay-back*, que evidencia o tempo necessário para o projeto gerar os fluxos de caixa suficientes para se cobrir o investimento inicial.

## **13.2. Investimento e Financiamento do Projeto**

### Plano de Investimento

A atividade da Moinho do Carvalhal, Lda. incide sobre serviços de hospedagem, lazer, cultura e gastronomia. Assim, salienta-se que nos primeiros anos de atividade e face ao investimento expectável, os empreendedores terão grande presença na realização das várias tarefas diárias de modo a reduzirem-se os custos da atividade normal.

O plano de investimentos, apresentado na página seguinte no quadro 2, inclui as rubricas necessárias para o arranque e funcionamento normal da atividade. Para tal, é essencial realizarem-se os projetos de arquitetura, efetuarem-se as obras de construção e de remodelação do empreendimento, elaborar-se o *site* da empresa, onde irá ser possível efetuar reservas *on-line*, bem como realizarem-se os primeiros esforços de promoção da empresa e do espaço e garantir-se o investimento nas comodidades fundamentais para se obter o serviço de qualidade pretendido, como são os casos do mobiliário e diversas infraestruturas de apoio.

De salientar que, as obras de recuperação e de construção a realizar, seja dos edifícios principais, seja dos auxiliares, irão ter em consideração a traça arquitetónica alentejana e os métodos de construção em taipa. Para além disso, irão ser realizados investimentos em infraestruturas de apoio, para tratamento de água e instalações de painéis solares que permitirão custos energéticos e ambientais inferiores, e em equipamento hoteleiro necessário para equipar quartos, salas, casas de banho, cozinha e todos os outros espaços inerente à atividade do empreendimento turístico. Finalmente, estão previstos investimentos em equipamentos administrativos e em softwares que, permitirão fazer a gestão corrente do negócio.

O quadro 2 apresenta detalhadamente o investimento a realizar, bem como as taxas de amortização e de depreciação aplicáveis a cada rubrica:

Quadro 2: Plano de Investimento (valores em euros)

<b>Rubricas de Investimento</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Total</b>	<b>Taxas</b>
<b>1. Capital Fixo Tangível</b>								
<b>Infraestruturas Exteriores</b>	<b>80.000,00</b>	<b>11.000,00</b>					<b>91.000,00</b>	<b>9,20%</b>
Vedações / Estaleiro	15.000,00						15.000,00	8,33%
Movimento de terras	5.000,00	4.500,00					9.500,00	5,00%
Redes águas / esgotos	10.000,00						10.000,00	10,00%
Instalação de gás e eletricidade	16.500,00						16.500,00	10,00%
Arranjos exteriores / Acessos	15.000,00	6.500,00					21.500,00	10,00%
Equipamentos desportivos	18.500,00						18.500,00	10,00%
<b>Construção Civil</b>	<b>275.000,00</b>	<b>50.000,00</b>						<b>5,00%</b>
Demolições	5.000,00						5.000,00	
Estrutura	35.000,00	7.500,00					42.500,00	
Alvenarias	113.000,00	20.000,00					133.000,00	
Cobertura	55.000,00	12.500,00					67.500,00	
Pavimentos	10.000,00	1.100,00					11.100,00	
Revestimentos e acabamentos	12.500,00	2.500,00					15.000,00	
Carpintarias	11.250,00	1.000,00					12.250,00	
Serralharias	1.250,00	600,00					1.850,00	
Cantarias	3.000,00	1.000,00					4.000,00	
Louças e equipamento sanitário	2.000,00	400,00					2.400,00	
Rede de águas	3.500,00	1.250,00					4.750,00	
Rede de esgotos	3.500,00	750,00					4.250,00	
Instalações de gás e eletricidade	9.500,00	800,00					10.300,00	
Diversos	10.500,00	600,00					11.100,00	
<b>Equipamentos</b>	<b>45.500,00</b>	<b>10.000,00</b>					<b>55.500,00</b>	<b>10,67%</b>
Equipamento telefónico e fax	120,00	20,00					140,00	20,00%
Equipamento de som	500,00						500,00	20,00%
Equipamento televisão e vídeo	2.400,00	550,00					2.950,00	14,28%
Equipamento administrativo	600,00						600,00	12,50%
Equipamento informático	1.540,00						1.540,00	33,33%
Software	1.250,00						1.250,00	33,33%
Ar condicionado	2.365,00	400,00					2.400,00	12,50%
Ventilação forçada-Rede incêndios	2.000,00	500,00					2.500,00	20,00%
Sistema de segurança	5.600,00	750,00					6.350,00	10,00%
Centrais de energia	25.000,00	5.000,00					30.000,00	7,14%
Equipamento de lavandaria	1.240,00						1.240,00	12,50%
Equipamento cozinha e cafetaria	2.885,00	1.500,00					4.385,00	10,00%
Diversos		1.280,00					1.280,00	12,50%
<b>Equipamento Hoteleiro Geral</b>	<b>49.500,00</b>	<b>15.000,00</b>					<b>64.500,00</b>	<b>16,02%</b>
Decoração de interiores	4.000,00	1.000,00					5.000,00	25,00%
Mobiliário	35.000,00	12.500,00					47.500,00	12,50%
Colchoaria e cobertores	1.750,00	250,00					2.000,00	20,00%
Roupas brancas e atoalhados	1.500,00	175,00					1.675,00	50,00%
Louças e objetos de vidro	2.500,00	250,00					2.750,00	33,33%
Talheres e utensílios de cozinha	1.750,00	100,00					1.850,00	25,00%
Acessórios vários e diversos	3.000,00	725,00					3.725,00	14,28%
<b>Capital Fixo Tangível Total</b>	<b>450.000,00</b>	<b>86.000,00</b>					<b>536.000,00</b>	
<b>2. Capital Fixo Intangível</b>	<b>47.000,00</b>						<b>47.000,00</b>	<b>33,33%</b>
Estudos e Projetos	30.000,00						30.000,00	33,33%
Assistência Técnica	12.000,00						12.000,00	33,33%
Publicidade e Promoção	5.000,00						5.000,00	33,33%
<b>Capital Fixo Total</b>	<b>497.000,00</b>	<b>86.000,00</b>					<b>583.000,00</b>	

Fonte: Quadro 2 – Elaboração Própria

Plano de Financiamento

O plano de financiamento previsto irá centrar-se em três rúbricas:

- Entradas monetárias dos empreendedores para constituírem o capital social da empresa no valor de 40.000€, perspetivando-se um reforço no ano seguinte através de prestações suplementares no montante de 12.900€. Deste modo, o esforço financeiro por parte dos empreendedores representa um total de 9,1% do total do investimento;
- Empréstimo bancário à taxa de juro anual de 7% a contratar junto do Banco Millennium BCP no valor de 34.550€ (5,9% do valor do investimento) e por um período de 5 anos;
- Incentivos QREN para projetos de inovação e empreendedorismo qualificado no valor de 495.550,00€ que representa 85% do capital necessário, e que inclui as seguintes taxas de apoio financeiro:
  - 45% relativo à taxa base;
  - 20% devido a se tratar de uma pequena empresa;
  - 10% por ser um projeto considerado de empreendedorismo jovem (sócio-gerente com menos de 35 anos e mais de 50% do capital social);
  - Os restantes 10% advêm do facto do projeto se integrar na estratégia definida para o turismo no Alentejo Litoral, ou seja, valorização do património cultural e natural.

No quadro 3 na página seguinte é apresentado um resumo do plano financeiro previsto para cobrir o investimento inicial:

Quadro 3: Plano de Financiamento (valores em euros)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total	%
<b>1. Capitais Próprios</b>								
Capital Social	40.000,00						40.000,00	6,9%
Outros Instrumentos de Capital Próprio		12.900,00					12.900,00	2,2%
Outros								0,0%
<b>Total 1</b>	<b>40.000,00</b>	<b>12.900,00</b>					<b>52.900,00</b>	<b>9,1%</b>
<b>2. Desinvestimento</b>								0,0%
<b>3. Autofinanciamento *</b>								0,0%
<b>Total 1+2+3</b>	<b>40.000,00</b>	<b>12.900,00</b>					<b>52.900,00</b>	<b>9,1%</b>
<b>4. Capitais Alheios</b>								
Empréstimos Bancários	34.550,00						34.550,00	5,9%
Locação Financeira								0,0%
Crédito de Fornecedores								0,0%
Empréstimos de Sócios								0,0%
Outros								0,0%
<b>Total 4</b>	<b>34.550,00</b>						<b>34.550,00</b>	<b>5,9%</b>
<b>5. Subsídios **</b>								
Subsídios a Fundo Perdido								0,0%
Subsídios Reembolsáveis	422.450,00	73.100,00					495.550,00	85,0%
<b>Total 5</b>	<b>422.450,00</b>	<b>73.100,00</b>					<b>495.550,00</b>	<b>85,0%</b>
<b>Financiamento Total</b>	<b>497.000,00</b>	<b>86.000,00</b>					<b>583.000,00</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 13.3. Previsões Económicas do Projeto

#### Rendimentos Operacionais

O volume de negócios depende diretamente da estadia dos clientes que procuram o espaço para os seus fins-de-semana, escapadelas ou férias. Com base num estudo comparativo com os principais concorrentes do Moinho do Carvalho, tendo em conta dois preços por noite para o alojamento consoante época alta e baixa, chegaram-se aos valores que serão praticados neste novo empreendimento apresentados no quadro 4 da página seguinte.

Para além das dormidas, este empreendimento terá serviço de restaurante e bar e por isso, há também a possibilidade de clientes externos frequentarem esses serviços e como tal, serão apresentados os valores médios cobrados por bebidas e refeições.

Por fim, de referir que serviços de lazer como o ginásio, piscina, bicicletas e demais são custos totalmente suportados pela empreendimento, tendo em conta que de certa forma estão contemplados no valor pago pela estadia.

Quadro 4: Preços a praticar pelo Moinho do Carvalho (valores em euros)

Moinho do Carvalho	Preços Médios		
	Época Baixa	Época Alta	Média
<b>Alojamento</b>			
T1	123,50	167,25	<b>145,38</b>
T2	166,00	231,00	<b>198,50</b>
Suite	127,25	184,75	<b>156,00</b>
<b>Alimentação</b>			
Pequenos-almoços	3,88	5,63	<b>4,75</b>
Almoços	14,38	18,13	<b>16,25</b>
Jantares	16,38	23,13	<b>19,75</b>
<b>Bar (consumo médio)</b>	3,56	6,03	<b>4,79</b>

Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao caso particular do Moinho do Carvalho, este encontra-se posicionado no segmento de empreendimentos de turismo em espaço rural de qualidade mais sofisticada, tal como os seus principais concorrentes anteriormente apresentados. Assim, os preços são similares aos dos concorrentes, pretendendo-se que o serviço seja de excelência e que o motivo da escolha por este espaço em detrimento dos outros não seja o preço, mas sim as características que foram apresentadas ao longo do plano de negócios. Desta forma, os valores abaixo apresentados no quadro 5 são uma média dos preços dos quatro principais concorrentes, quer ao nível do alojamento, como do serviço de restaurante e bar.

Quadro 5: Preços praticados pelos concorrentes nas diferentes épocas baixa e alta (valores em euros)

	Herd. Reguenguinho		Herdade do Touril		Naturarte		Herdade da Matinha	
	Época Baixa	Época Alta	Época Baixa	Época Alta	Época Baixa	Época Alta	Época Baixa	Época Alta
<b>Alojamento</b>								
T1	120,00	130,00	140,00	190,00	125,00	180,00	109,00	169,00
T2	160,00	170,00	180,00	260,00	175,00	285,00	149,00	209,00
Suite	150,00	160,00	120,00	150,00	120,00	150,00	119,00	279,00
<b>Alimentação</b>								
Pequenos-almoços	3,50	5,00	5,00	7,50	3,50	5,00	3,50	5,00
Almoços	12,50	15,00	15,00	20,00	15,00	17,50	15,00	20,00
Jantares	15,00	20,00	17,50	22,50	18,00	25,00	15,00	25,00
<b>Bar (consumo médio)</b>	3,00	5,00	3,50	6,00	4,00	5,50	3,75	7,60

Fonte: Elaboração Própria

Contudo, em virtude de se ter em conta a inflação nas previsões, os preços praticados são capitalizados em todos os períodos de acordo com o valor anual desse indicador. De seguida, no quadro 6 serão apresentados os valores anuais dos preços por noite de cada tipologia de alojamento.

Quadro 6: Preços com inflação por noite e por tipo de alojamento (valores em euros)

<b>Alojamento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
T1	149,009	152,735	155,789	158,905	162,083
T2	203,463	208,549	212,720	216,974	221,314
Suites	159,900	163,898	167,175	170,519	173,929

Fonte: Elaboração Própria

Os preços anuais dos restantes serviços, restaurante e bar, irão ser apresentados mais à frente, quando se explicarem os rendimentos provenientes dessas atividades.

No que se refere à capacidade instalada apresentada no quadro 7, o empreendimento Moinho do Carvalho terá 3 apartamentos de tipologia T1 (3 pessoas) integradas na casa principal, um outro T1 (3 pessoas) preparado para pessoa com mobilidade reduzida no antigo moinho de água e ainda um T2 (5 pessoas) na casa do moleiro. Os espaços privados aos clientes e destinados a alojamento estão equipados com piso radiante, janelas com vidros duplos e térmicos, casa de banho com poliban, kitchenettes com micro-ondas, placa elétrica, mini - frigorífico e lava louça. No que se refere ao conforto, as salas estão equipadas com zona de refeições, sofá, televisão e DVD, os quartos por seu lado estarão equipados com roupeiros embutidos e estruturas de cama para casais ou não. Existem ainda dois apartamentos tipo palafita de tipologia T0 com capacidade para 2 pessoas (que designaremos por suites) a partir de 2015 que serão equipados como os restantes tendo, no entanto, jacuzzi para o conforto premium dos hóspedes.

Quadro 7: Resumo da capacidade diária

<b>Ano de exploração:</b>	<b>2014</b>		<b>2015</b>	
<b>Alojamento</b>	<b>Unidade</b>	<b>camas/ quarto</b>	<b>Unidade</b>	<b>camas/ quarto</b>
T1	4	3	4	3
T2	1	5	1	5
Suites	--	--	2	2
<b>Total de camas</b>	<b>17</b>		<b>21</b>	

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, pode-se verificar que, considerando 360 dias de laboração em cada exercício económico a capacidade potencial de camas disponíveis é a que se apresenta no quadro 8:

Quadro 8: Resumo da capacidade anual de camas

<b>Capacidade</b>	<b>2014</b>	<b>2015 e restantes</b>
Diária	<b>17</b>	<b>21</b>
Mensal	<b>510</b>	<b>630</b>
Anual	<b>6120</b>	<b>7560</b>

Fonte: Elaboração Própria

Para além disso, pode-se ainda detalhar no quadro 9 mais esses valores de acordo com as tipologias de quartos disponíveis no Moinho do Carvalhal.

Quadro 9: Resumo da capacidade anual por tipologia de quarto

<b>Alojamento Anual</b>	<b>Nº de Quartos</b>	<b>Nº de Camas</b>		<b>Peso na oferta</b>	
		2014	2015	2014	2015
T1	1440	4320	4320	70,59%	57,14%
T2	360	1800	1800	29,41%	23,81%
Suites	720	--	1440	--	19,05%
<b>Total</b>	<b>2520</b>	<b>6120</b>	<b>7560</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta a oferta para os vários tipos de públicos que poderão procurar o Moinho do Carvalhal, há que analisar também o fator sazonalidade. O valor da taxa anual de ocupação encontrado é de 68% para o primeiro ano de atividade tal como apresenta o quadro 10. A sazonalidade reflete taxas de ocupação altas em meses como Junho, Julho, Agosto e até metade de Setembro para maiores períodos de estadia e que poderão representar taxas de ocupação entre 85% e 100%. Existem ainda datas consideradas época alta como a passagem de ano e páscoa onde se cobram valores equivalentes aos meses anteriormente apresentados e que contribuem para uma maior ocupação em Dezembro/Janeiro e Março/Abril respetivamente que são considerados época baixa. Por outro lado no que se refere à época baixa, consideram-se os restantes meses do ano e aí, estima-se que poderão verificar-se períodos com ocupação entre os 55% e os 80%.



Quadro 10: Previsão da percentagem de ocupação anual para os primeiros 5 anos de atividade

Média de Ocupação Anual Época Alta e Época Baixa	Anos				
	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de ocupação média	68%	70%	72%	75%	75%
Total de camas ocupadas	4162	5292	5443	5670	5670

Fonte: Elaboração Própria

Para distribuir a ocupação pelas diferentes tipologias de quartos teve-se como referência o peso do número de camas de cada tipologia de alojamento, referido no quadro 11.

Quadro 11: Distribuição da ocupação em percentagem das estadias para cada tipo de alojamento da unidade para os primeiros 5 anos

Repartição das Estadias por tipo de Alojamento	Anos				
	2014	2015	2016	2017	2018
T1	71%	57%	57%	57%	57%
T2	29%	24%	24%	24%	24%
Suite	--	19%	19%	19%	19%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração Própria

Assim, obtiveram-se as seguintes quantidades anuais de quartos alugados por cada tipologia de alojamento apresentadas em baixo no quadro 12.

Quadro 12: Resumo da ocupação de cada tipo de alojamento em quantidades para os primeiros 5 anos

Resumo da Ocupação Anual dos Quartos	N.Pessoas	Anos				
		2014	2015	2016	2017	2018
T1	3	979	1008	1037	1080	1080
T2	5	245	252	259	270	270
Suite	2	0	504	518	540	540
<b>Total de quartos ocupados</b>		1224	1764	1814	1890	1890

Fonte: Elaboração Própria

De salientar, que são apresentadas as quantidades relativas ao número de quartos alugados no lugar do número de camas, uma vez que os preços praticados referem-se ao valor unitário por quarto e por cada noite, independentemente do número de camas ocupadas.

Assim, após analisada a sazonalidade e a ocupação em termos de quantidades previstas para os primeiros 5 anos, importa agora conhecer os valores estimados em termos de rendimentos com a venda de dormidas nos quatro T1 e no T2 em 2014, tendo em conta uma ocupação anual de 68% e a partir de 2015, quando irão entrar em funcionamento as duas suites T0, que contribuirão para um aumento do número de camas disponível e para uma taxa de ocupação anual ligeiramente acima dos 70%, tal como demonstra o quadro 13.

Deste modo, julga-se ser possível em 2015 ter um aumento de rendimentos de 93.401€ face ao ano anterior e uma oferta de alojamento diferenciada dadas as suas características acima apresentadas.

Quadro 13: Rendimentos do empreendimento em dormidas para os primeiros 5 anos, tendo em conta a sazonalidade (valores em euros)

<b>Alojamento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
T1	145.914	153.949	161.514	171.609	175.041
T2	49.805	52.555	55.138	58.584	59.756
Suites	0	82.615	86.675	92.092	93.934
<b>Total</b>	<b>195.718</b>	<b>289.119</b>	<b>303.327</b>	<b>322.285</b>	<b>328.731</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como já foi referido, o Moinho do Carvalhal também oferece serviços de restaurante. Tal como no alojamento, foi considerado também um valor médio para os preços que esta unidade vai praticar com base nos seus principais concorrentes. O pequeno-almoço é a refeição que, em princípio não irá gerar rendimentos suplementares, visto que os hóspedes quando reservam e pagam a sua estadia, estão a pagar o preço da dormida mais o preço do pequeno-almoço. No que se refere aos almoços e jantares, os mesmos só farão parte da estadia dos clientes, mediante reserva ou caso tenham adquirido um dos pacotes apresentados no marketing-mix deste projeto. Assim, tendo em atenção a informação recolhida sobre os principais concorrentes, tivemos em referência as seguintes taxas de ocupação do restaurante através dos clientes internos (pessoas alojadas no empreendimento) apresentadas na página seguinte no quadro 14.

Quadro 14: Percentagem de consumo dos serviços de restaurante por clientes internos para os primeiros 5 anos de atividade

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Clientes Internos</b>	% sobre as Estadias				
Pequenos-almoços	0%	0%	0%	0%	0%
Almoços	25%	25%	25%	25%	25%
Jantares	40%	40%	45%	45%	47%

Fonte: Elaboração Própria

No entanto, o restaurante pode ser utilizado por clientes externos (pessoas que não se encontram alojadas no empreendimento) e por isso, considera-se ao longo dos anos em estudo (quadro 15), que jantariam entre 8 a 10 pessoas por semana, obtendo as seguintes quantidades de refeições por ano:

Quadro 15: Número de refeições de clientes externos por ano

Clientes Externos	2014	2015	2016	2017	2018
Pequenos-almoços	0	0	0	0	0
Almoços	0	0	0	0	0
Jantares	400	450	475	500	525
<b>Total</b>	400	450	475	500	525

Fonte: Elaboração Própria

Porém, há que enaltecer que, estas previsões apresentam alguma prudência, pois com a natural evolução do negócio e a maior notoriedade do empreendimento, será razoável que o restaurante tenha uma maior utilização por parte do público em geral.

Relativamente aos preços a praticar no restaurante apresentados no quadro 16, foram considerados os valores anuais anteriormente referidos, devidamente capitalizados com a inflação esperada.

Quadro 16: Preços com inflação no restaurante (valores em euros)

Tipo de refeições	2014	2015	2016	2017	2018
Pequenos-almoços	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Almoços	16,656	17,073	17,414	17,762	18,118
Jantares	20,244	20,750	21,165	21,588	22,020

Fonte: Elaboração Própria

Sendo assim, de acordo com o quadro 17 obtiveram-se os seguintes rendimentos anuais relativos às refeições servidas no restaurante.

Quadro 17: Rendimentos do restaurante para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)

<b>Clientes Internos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pequenos-almoços	0	0	0	0	0
Almoços – Clientes Internos	17.329	22.587	23.697	25.178	25.682
Jantares – Clientes Internos	33.699	43.923	51.842	55.082	58.681
Jantares – Clientes Externos	8.098	9.337	10.053	10.794	11.560
<b>Total</b>	<b>59.125</b>	<b>75.848</b>	<b>85.592</b>	<b>91.054</b>	<b>95.923</b>

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, no que diz respeito aos rendimentos operacionais, existe ainda o serviço de bar que permite a clientes internos e clientes externos tomar uma bebida ou uma refeição leve (sandes, snacks, etc.) durante todo o ano. De salientar que, os valores médios anuais apresentados, estão definidos igualmente de uma forma pessimista, pois durante a estadia e com famílias e grupos de amigos, o bar pode auferir lucros bastante superiores, visto que muitas pessoas optam por refeições leves para o seu almoço.

Para determinar as quantidades de serviços do bar, tivemos em conta o número de pessoas que irão usufruir do espaço, bem como o número de serviços por cliente, que apresentamos no quadro 18 de seguida.

Quadro 18: Percentagem de clientes a utilizar o serviço de bar nos primeiros 5 anos de atividade

	<b>2014</b>		<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
	% Clientes	*Média Serv/Pes	%	*Média Serv/Pes	%	*Média Serv/Pes	%	*Média Serv/Pes	%	*Média Serv/Pes
Clientes Internos	50%	1	50%	1	50%	1	50%	1	50%	1
Clientes Externos	10%	1	10%	1	10%	1	10%	1	10%	1

Fonte: Elaboração Própria

Assim, apuram-se as seguintes quantidades de serviços por ano no quadro 19:

Quadro 19: Quantidades anuais de serviços prestados no bar

Tipos de Clientes	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Clientes Internos	2.081	2.646	2.722	2.835	2.835
Clientes Externos	208	265	272	284	284
<b>Total</b>	<b>2.289</b>	<b>2.911</b>	<b>2.994</b>	<b>3.119</b>	<b>3.119</b>

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos preços por serviço apresentados no quadro 20, considerou-se os seguintes valores devidamente corrigidos pelo efeito da inflação:

Quadro 20: Preços com inflação nos serviços prestados no bar (valores em euros)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Preços por serviço	4,914	5,036	5,137	5,240	5,345

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, calcularam-se os seguintes rendimentos anuais no quadro 21 relativamente aos serviços prestados no bar do empreendimento:

Quadro 21: Rendimento do bar para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Clientes Internos	10.224	13.326	13.981	14.855	15.152
Clientes Externos	1.022	1.333	1.398	1.486	1.515
<b>Total</b>	<b>11.247</b>	<b>14.659</b>	<b>15.379</b>	<b>16.341</b>	<b>16.667</b>

Fonte: Elaboração Própria

Assim, é de seguida apresentado no quadro 22 um resumo dos diferentes rendimentos operacionais, ou seja, alojamento, restaurante e bar, associados ao empreendimento Moinho do Carvalhal:

Quadro 22: Resumo dos rendimentos operacionais (valores em euros)

<b>Rubricas</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Alojamento	195.718	289.119	303.327	322.285	328.731
Restaurante	59.125	75.848	85.592	91.054	95.923
Bar	11.247	14.659	15.379	16.341	16.667
<b>Total</b>	<b>266.090</b>	<b>379.626</b>	<b>404.299</b>	<b>429.680</b>	<b>441.321</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Gastos Operacionais

Nos gastos operacionais, há que analisar de forma detalhada as várias rubricas, considerando o funcionamento regular esperado do negócio.

### Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas

Os custos de mercadorias vendidas e matérias consumidas representam os valores dos víveres e bebidas para o restaurante e para o bar. Tendo em consideração, a experiência dos promotores e a informação disponibilizada por empresários do sector, o mix das vendas no restaurante deverá ser constituído da seguinte forma:

70% das vendas irão ser constituídas por refeições e 30% por bebidas. No que respeita ao bar, partimos do princípio de que apenas irão ser vendidas bebidas.

Quanto ao preço de custo das refeições e das bebidas e tendo em conta as mesmas fontes de informação, foram definidas as seguintes percentagens relativamente ao volume de vendas: 45% para os víveres, 35% para as bebidas do restaurante e 20% para as bebidas do bar. No quadro 23, está assim apresentado um resumo dos gastos anuais para os primeiros 5 anos de atividade para o restaurante e para o bar.

Quadro 23: Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)

	% Vendas	Custo %	2014	2015	2016	2017	2018
			Custo	Custo	Custo	Custo	Custo
Víveres p/ Restaurante	70%	45%	18.624	23.892	26.962	28.682	30.216
Bebidas p/ Restaurante	30%	35%	6.208	7.964	8.987	9.561	10.072
Bebidas p/ Bar	100%	20%	2.249	2.932	3.076	3.268	3.333
<b>Total</b>			<b>27.082</b>	<b>34.788</b>	<b>39.025</b>	<b>41.511</b>	<b>43.621</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### Fornecimentos e Serviços Externos

Esta rubrica apresentada no quadro 24, é uma das principais da estrutura de gastos da empresa e inclui valores relacionados com o decorrer normal da atividade, tendo em conta que aqui estão contabilizados desde custos domésticos (eletricidade, água e gás), rendas e alugueres que podem ser de máquinas ou de viaturas esporádicas de transporte, honorários, publicidade e propaganda, trabalhos especializados e conservação e reparação, que representa aqui a maior despesa.

No que se refere a água e eletricidade, os custos poderão até ser inferiores aos aqui apresentados, tendo em conta que a propriedade irá dispor de uma grande quantidade de painéis solares e a captação e tratamento de água irá ser realizada através do poço e da fito-etar, custos estes que estão contemplados no plano de investimento, mais concretamente nas infraestruturas. Porém, há que salientar, que esta é uma das principais rubricas de custos dos fornecimentos e serviços externos.

Ainda nos custos com periodicidade mensal esperam-se os seguintes valores: serviços de contabilidade - 230€; serviços de advocacia - 120€; rendas e alugueres relativos a um renting de uma viatura: 300€; e seguros do empreendimento: 200€.

Para além disso, existem também os custos de carácter variável, que estão diretamente relacionados com o volume de atividade. Dentro destes, uns dos que têm maior peso são os relacionados com a conservação e reparação, nomeadamente pinturas, pequenos trabalhos de carpintaria, limpeza de chaminés, têxteis, pequeno mobiliário e pequenos eletrodomésticos de apoio, que são de desgaste rápido. Como tal, foi estimada uma verba anual na ordem de 13.305€.

Outros custos muito importantes são os relacionados com a publicidade e propaganda, onde se inclui a presença em feiras e eventos do setor que promovam o turismo em espaço rural, seja a nível nacional ou internacional, tendo sido orçamentada uma verba anual que irá representar 4% do volume de vendas.

Dentro dos custos variáveis foram ainda considerados valores para a comunicação (telefone e telemóveis) e para serviços especializados na área da jardinagem, da agricultura e da manutenção da piscina biológica, representando no seu global 3% do volume de negócios (cerca de 1.010 euros por mês)

**Quadro 24: Gastos com o fornecimento de serviços externos para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)**

<b>Fornecimentos Serviços Externos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Subcontratos	0	0	0	0	0
Fornecimentos e Serviços					
Eletricidade	5.322	7.593	8.086	8.594	8.826
Combustíveis (gás, gasóleo)	2.661	3.796	4.043	4.297	4.413
Água	2.661	3.796	4.043	4.297	4.413
Rendas e alugueres	3.690	3.782	3.858	3.935	4.014
Comunicação	2.661	3.796	4.043	4.297	4.413
Seguros (Edifício, equipamento, viatura.)	2.460	2.522	2.572	2.623	2.676
Comissões	0	0	0	0	0
Honorários (Advogado, Contabilista)	4.305	4.413	4.501	4.591	4.683
Conservação e Reparação	13.305	18.981	20.215	21.484	22.066
Publicidade e propaganda	10.644	15.185	16.172	17.187	17.653
Trabalhos especializados	2.661	3.796	4.043	4.297	4.413
Outros fornecimentos e serviços	2.661	3.796	4.043	4.297	4.413
<b>Total</b>	<b>53.029</b>	<b>71.456</b>	<b>75.619</b>	<b>79.898</b>	<b>81.984</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Impostos

Neste ponto apresentado no quadro 25 foi considerado o valor relativo ao imposto municipal sobre imóveis (IMI) que tem um valor anual de 325€.

Quadro 25: Imposto sobre imóveis para os primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)

<b>Impostos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
IMI	325	325	325	325	325
Outros Impostos	-	-	-	-	-
<b>Totais</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>325</b>	<b>325</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Gastos com o Pessoal

No quadro 26, a rubrica de gastos relativa aos recursos humanos da empresa inclui os ordenados e respetivos encargos sociais aplicáveis aos empreendedores e aos colaboradores a contratar (23,75% do vencimento), mas também gastos com seguros de saúde que a empresa irá contratar para os seus funcionários que representam uma percentagem de 5%. Serão pagos 12 ordenados que contemplam a distribuição em duodécimos do valor de metade do subsídio de férias e subsídio de Natal.

De salientar que, face ao volume de atividade expectável, para além dos dois empreendedores, a empresa irá ainda contar com um empregado de receção para fazer um dos turnos, um ajudante de cozinha, duas empregadas da limpeza e ainda um colaborador esporádico (rúbrica outros) para ajudar nos trabalhos agrícolas e de jardinagem da unidade hoteleira.

Quadro 26: Gastos com o pessoal para 2014 (valores em euros)

<b>Pressupostos</b>	<b>N.º Pessoas</b>	<b>Custo Mensal</b>	<b>Enc. Sociais</b>	<b>Seguros e O.E.P.</b>	<b>N.º Meses Remun.</b>	<b>Custo Anual</b>
Diretor/Gerente	2	1.000	23,75%	5,0%	12	30.900
Ajudante de Cozinheiro	1	600	23,75%	5,0%	12	9.270
Empregado de quarto/limpeza	2	600	23,75%	5,0%	12	18.540
Receção	1	650	23,75%	5,0%	12	10.043
Outros	1	400	23,75%	5,0%	12	6.180
<b>Totais</b>	<b>7</b>					<b>74.933</b>

Fonte: Elaboração Própria



Após os valores apresentados para o ano de arranque do negócio, é também importante salientar que os valores terão uma valorização anual segundo a inflação para os anos seguintes, tal como demonstra o quadro 27:

Quadro 27: Gastos com o pessoal nos primeiros 5 anos de atividade, contabilizando a inflação anual

<b>Custos com Pessoal</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Diretor/Gerente	31.673	32.464	33.114	33.776	34.451
Cozinheiro	9.502	9.739	9.934	10.133	10.335
Empregado de quarto/limpeza	19.004	19.479	19.868	20.266	20.671
Receção	10.294	10.551	10.762	10.977	11.197
Outros	6.335	6.493	6.623	6.755	6.890
<b>Totais</b>	<b>76.806</b>	<b>78.726</b>	<b>80.300</b>	<b>81.906</b>	<b>83.545</b>

Fonte: Elaboração Própria

Amortizações e depreciações dos exercícios

A vida útil contabilística considerada, respeitou os princípios definidos na legislação nacional em vigor, nomeadamente o decreto regulamentar nº 25/2009 de 14 de Setembro, estando as taxas utilizadas referidas no quadro número 1 anteriormente apresentado. Assim, considerando-se as taxas de amortização e de depreciações aplicadas, esperam-se desta forma de acordo com o quadro 28 os seguintes valores anuais de desvalorização dos ativos fixos da empresa, bem como os valores residuais no final dos anos em análise do projeto de investimento.

Quadro 28: Orçamento de amortizações e depreciações do exercício nos primeiros 5 anos de atividade (valores em euros)

<b>Amortizações</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	Custo	Custo	Custo	Custo	Custo	VR
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>						
Infraestruturas	7.360	8.372	8.372	8.372	8.372	50.152
Edifícios e Outras Construções	13.750	16.250	16.250	16.250	16.250	246.250
Equipamentos Básicos	18.050	22.800	22.800	22.800	22.800	10.750
Equipamentos de Transporte	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>39.160</b>	<b>47.422</b>	<b>47.422</b>	<b>47.422</b>	<b>47.422</b>	<b>307.152</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Estudos e Projetos	9.999	9.999	9.999	0	0	0
Assistência Técnica	4.000	4.000	4.000	0	0	0
Publicidade e Promoção	1.667	1.667	1.667	0	0	0
Juros durante a fase Investimento	0	0	0	0	0	0
Outros	0	0	0	0	0	0
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>15.665</b>	<b>15.665</b>	<b>15.665</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totais</b>	<b>54.825</b>	<b>63.087</b>	<b>63.087</b>	<b>47.422</b>	<b>47.422</b>	<b>307.157</b>

Fonte: Elaboração Própria

Após detalhadas cada uma das rubricas dos gastos de exploração, é apresentado de seguida no quadro 29 um resumo com o total destes valores.

Quadro 29: Quadro resumo dos gastos operacionais (valores em euros)

<b>Rubricas</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
C. M. V. M. C.	27.082	34.788	39.025	41.511	43.621
Fornecimentos e Serviços Externos	53.029	71.456	75.619	79.898	81.984
Impostos	325	325	325	325	325
Gastos com Pessoal	76.806	78.726	80.300	81.906	83.545
Outros Gastos Operacionais	0	0	0	0	0
Amortizações e Depreciações do Exercício	54.825	63.087	63.087	47.422	47.422
Provisões e Imparidades do Exercício	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>212.067</b>	<b>248.382</b>	<b>258.356</b>	<b>251.063</b>	<b>256.896</b>

Fonte: Elaboração Própria

Para além disso, para se ter uma imagem mais pormenorizada da estrutura de custos da empresa, o quadro 30 deixa de seguida o peso de cada rubrica de gastos face ao volume de negócios, ao longo dos primeiros 5 anos de atividade.

Quadro 30: Quadro resumo do peso dos gastos operacionais face ao volume de negócios

<b>Rubricas</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
C. M. V. M. C.	10,2%	9,2%	9,7%	9,7%	9,9%
Fornecimentos e Serviços Externos	19,9%	18,8%	18,7%	18,6%	18,6%
Impostos	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Gastos com Pessoal	28,9%	20,7%	19,9%	19,1%	18,9%
Outros Gastos Operacionais	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Amortizações do Exercício	20,6%	16,6%	15,6%	11,0%	10,7%
Provisões e imparidades do Exercício	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>79,7%</b>	<b>65,4%</b>	<b>63,9%</b>	<b>58,4%</b>	<b>58,2%</b>

Fonte: Elaboração Própria

Deste modo, verifica-se que a partir do exercício de 2015 se obtêm economias de escala, em função do aumento da oferta através do investimento nas duas suites que irão funcionar a partir desse ano.

Gastos não correntes

Gastos financeiros

Incluem o custo do empréstimo a contratar no valor de 34.550€, tendo-se considerado uma taxa de juro anual de 7% sobre o capital em dívida e uma taxa de imposto de selo de 4% que incide sobre os custos financeiros periódicos do empréstimo.

Imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas

Teve-se como referência a taxa de 25%, acrescida de uma derrama de 10%, aplicada sobre o resultado antes de impostos.

Finalmente, apresentam-se agora as demonstrações de resultados previsionais do projeto para os primeiros 5 anos de atividade.

Demonstração de Resultados

Ao nível da demonstração de resultados, apresentada no quadro 31 da página seguinte, há a destacar os seguintes valores:

- O volume de negócios inicia-se nos 266.090€ e cresce até ao valor de 441.321€, o que representa um aumento de 65,85%;
- Os resultados operacionais, segundo as previsões apresentarão sempre um valor positivo desde o início da atividade da unidade de alojamento, começando nos 54.023€ em 2014 e atingindo os 184.425€ em 2018, o que demonstra o efeito escala provocado pelo aumento da capacidade de oferta, através da implementação das duas suites em 2015, e pelo crescimento progressivo da taxa de ocupação do empreendimento;
- Os resultados líquidos variam de 37.444€ em 2014 a 133.607€ em 2018, demonstrando a viabilidade do projeto e a oportunidade para os empreendedores criarem uma empresa de sucesso sustentado ao longo do tempo.

**Quadro 31: Demonstração de Resultados Previsionais (valores em euros)**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1. Rendimentos</b>						
Prestações de Serviços	-	266.090	379.626	404.299	429.680	441.321
Outros Rendimentos e Ganhos						
<b>Total 1</b>	<b>-</b>	<b>266.090</b>	<b>379.626</b>	<b>404.299</b>	<b>429.680</b>	<b>441.321</b>
<b>2. Gastos</b>						
C. M. V. M. C.	-	27.082	34.788	39.025	41.511	43.621
Fornecimentos e Serviços Externos	-	53.029	71.456	75.619	79.898	81.984
Impostos	-	325	325	325	325	325
Gastos com o Pessoal	-	76.806	78.726	80.300	81.906	83.545
Outros Gastos e Perdas	-	0	0	0	0	0
Amortizações e Depreciações	-	54.825	63.087	63.087	47.422	47.422
Provisões do Período	-	0	0	0	0	0
<b>Total 2</b>	<b>-</b>	<b>212.067</b>	<b>248.382</b>	<b>258.356</b>	<b>251.063</b>	<b>256.896</b>
<b>3. Resultados Operacionais (1-2)</b>	<b>-</b>	<b>54.023</b>	<b>131.243</b>	<b>145.943</b>	<b>178.617</b>	<b>184.425</b>
<b>4. Gastos Financeiros</b>	<b>-</b>	<b>2.376</b>	<b>1.817</b>	<b>1.258</b>	<b>699</b>	<b>140</b>
<b>5. Resultados Correntes (3-4)</b>	<b>-</b>	<b>51.647</b>	<b>129.427</b>	<b>144.685</b>	<b>177.919</b>	<b>184.285</b>
<b>6. Resultados não Correntes</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7. Resultados Antes Impostos (5+6)</b>	<b>-</b>	<b>51.647</b>	<b>129.427</b>	<b>144.685</b>	<b>177.919</b>	<b>184.285</b>
<b>8. IRC</b>	<b>-</b>	<b>14.203</b>	<b>35.592</b>	<b>39.788</b>	<b>48.928</b>	<b>50.678</b>
<b>9. Resultados Líquidos (7-8)</b>	<b>-</b>	<b>37.444</b>	<b>93.834</b>	<b>104.897</b>	<b>128.991</b>	<b>133.607</b>

Fonte: Elaboração Própria

Ao serem analisados os indicadores económicos da atividade apresentados no quadro 32 da página seguinte confirma-se a viabilidade do negócio ao longo dos períodos analisados:

- Em relação à capacidade de gerar excedentes, os meios libertos brutos, refletem que após se cobrirem os custos de exploração, a empresa tem capacidade para gerar excedentes potenciais com o negócio desde o primeiro ano de atividade;
- Os valores relativos aos indicadores que medem o risco do negócio (ponto crítico, margem de segurança, coeficiente de absorção dos custos variáveis e grau económico de alavanca) demonstram que a evolução do volume de negócios expectável, irá permitir ao longo dos vários exercícios económicos, cobrir com maior facilidade os custos decorrentes da atividade normal;
- No que diz respeito, à rendibilidade económica melhora bastante ao longo do projeto, o que significa que a evolução dos resultados a gerar na atividade irão ter uma boa capacidade para remunerar os investimentos a realizar, seja ao nível das infraestruturas ou do ciclo de exploração regular do negócio.

Quadro 32: Indicadores Económicos para os primeiros 5 anos de atividade

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1. Vendas e Prestações Serviços	266.090	379.626	404.299	429.680	441.321
2. Outros Rendimentos	0	0	0	0	0
3. Gastos Variáveis	48.294	63.370	69.272	73.470	76.415
4. Gastos Fixos	163.774	185.012	189.084	177.592	180.482
<b>5. Resultados Operacionais (1+2-3-4)</b>	<b>54.023</b>	<b>131.243</b>	<b>145.943</b>	<b>178.617</b>	<b>184.425</b>
6. Ofertas e amostras do Período	54.825	63.087	63.087	47.422	47.422
7. Provisões e Imparidades do Exercício	0	0	0	0	0
<b>8. Meios Libertos Brutos (5+6+7)</b>	<b>108.848</b>	<b>194.330</b>	<b>209.030</b>	<b>226.039</b>	<b>231.847</b>
9. Ponto Crítico	200.088	222.084	228.180	214.222	218.276
10. Margem de Segurança	33,0%	70,9%	77,2%	100,6%	102,2%
11. Coeficiente de absorção dos CV	81,9%	83,3%	82,9%	82,9%	82,7%
12. Grau Económico Alavanca	4,0	2,4	2,3	2,0	2,0
13. Resultados não correntes	0	0	0	0	0
14. Resultado Antes Juros Impostos (5+13)	54.023	131.243	145.943	178.617	184.425
15. Ativo Líquido	640.017	735.094	835.194	888.431	937.047
<b>16. Rendibilidade Económica (14/15)</b>	<b>8,4%</b>	<b>17,9%</b>	<b>17,5%</b>	<b>20,1%</b>	<b>19,7%</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### **13.4. Previsões Financeiras**

Neste ponto, irão ser apresentadas as demonstrações financeiras associadas à evolução da estrutura de ativos e das fontes de financiamento da empresa, nomeadamente:

- Orçamentos de tesouraria;
- Orçamentos financeiros;
- Balanços previsionais.

Para além disso, é apresentado ainda um conjunto de indicadores financeiros com o objetivo de salientar, a sustentabilidade financeira da empresa que se espera obter através da realização do projeto de investimento em análise.

#### Orçamento de Tesouraria

Neste mapa, há a destacar a seguinte informação:

- Na rubrica relativa aos recebimentos operacionais, considerou-se que os clientes pagam no momento da prestação de serviços. Como tal, o valor de recebimentos é coincidente com o montante de rendimentos registados na demonstração de resultados, acrescido do IVA liquidado;
- Quanto ao prazo médio de pagamento, considerou-se 90 dias, quer para o pagamento de compras de matérias-primas e de mercadorias, quer para os pagamentos de fornecedores de serviços externos;
- No que diz respeito, aos pagamentos do IVA ao Estado, face ao valor do volume de negócios anual, teve-se em referência um prazo de pagamento também de 90 dias. Relativamente às entregas de IRS e de segurança social considerámos, por simplificação, que ocorrem no próprio mês do pagamento dos vencimentos.

De seguida, no quadro 33 apresentam-se os mapas relativos aos recebimentos e aos pagamentos da atividade operacional da empresa, com IVA incluído:

Quadro 33: Recebimentos da atividade operacional (valores em euros)

<b>Vendas com IVA</b>	<b>IVA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Alojamento	6%	207.461	306.466	321.527	341.622	348.454
Restaurante	23%	72.724	93.293	105.279	111.997	117.985
Bar	23%	13.833	18.031	18.917	20.099	20.501
<b>Total</b>		<b>294.019</b>	<b>417.789</b>	<b>445.722</b>	<b>473.718</b>	<b>486.941</b>

Fonte: Elaboração Própria

De salientar que, no IVA liquidado aos clientes pelos serviços prestados nas Casas de Campo Moinho do Carvalhal apresentado no quadro 34, a percentagem é de 6% para o alojamento (dormidas) e 23% para o Restaurante e Bar.

Quadro 34: Pagamentos da atividade operacional (valores em euros)

<b>Compras</b>	<b>IVA médio</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
CMVMC - Víveres		18.624	23.892	26.962	28.682	30.216
+ Existências Finais		259	332	374	398	420
- Existências Iniciais		0	259	332	374	398
= Compras - Víveres	23%	18.883	23.965	27.004	28.706	30.237

CMVMC - Bebidas		8.457	10.896	12.063	12.829	13.405
+ Existências Finais		705	908	1.005	1.069	1.117
- Existências Iniciais		0	705	908	1.005	1.069
= Compras - Bebidas	23%	9.162	11.099	12.160	12.893	13.453

Compras Totais		28.045	35.064	39.165	41.599	43.691
<b>Compras Totais com IVA</b>		<b>34.496</b>	<b>43.129</b>	<b>48.172</b>	<b>51.166</b>	<b>53.739</b>

<b>FSE</b>	<b>IVA médio</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
FSE Totais		53.029	71.456	75.619	79.898	81.984
<b>FSE Totais com IVA</b>	23%	<b>65.226</b>	<b>87.891</b>	<b>93.011</b>	<b>98.275</b>	<b>100.840</b>

<b>Saldo Final Fornecedores</b>	<b>PMP</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Fornecedores MP e Mercador.	90	8.624	10.782	12.043	12.792	13.435
FSE	90	16.307	21.973	23.253	24.569	25.210
<b>Total</b>		<b>24.930</b>	<b>32.755</b>	<b>35.296</b>	<b>37.360</b>	<b>38.645</b>

<b>Pagamentos a Fornecedores</b>		<b>74.791</b>	<b>123.196</b>	<b>138.643</b>	<b>147.377</b>	<b>153.295</b>
----------------------------------	--	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Fonte: Elaboração Própria

Finalmente, há ainda a referir que o IVA a liquidar considerado no orçamento de tesouraria, diz apenas respeito ao imposto relativo aos recebimentos e pagamentos da atividade regular da empresa, sendo o IVA a pagar do investimento, incluído no orçamento financeiro que contempla os fluxos de tesouraria da atividade não corrente. Na página seguinte no quadro 35, é então apresentado o cálculo do IVA a pagar correspondente à atividade operacional, que tem em consideração um trimestre de prazo de pagamento.

Quadro 35: Cálculo do IVA a pagar da atividade operacional (valores em euros)

IVA	PMP	2014	2015	2016	2017	2018
IVA Liquidado		27.929	38.164	41.423	44.038	45.620
IVA Suportado		18.647	24.500	26.400	27.944	28.905
<b>Saldo Anual</b>		<b>9.281</b>	<b>13.664</b>	<b>15.023</b>	<b>16.094</b>	<b>16.715</b>
<b>Saldo em dívida</b>	90	<b>2.320</b>	<b>3.416</b>	<b>3.756</b>	<b>4.023</b>	<b>4.179</b>
<b>Pagamentos de IVA</b>		<b>6.961</b>	<b>12.568</b>	<b>14.683</b>	<b>15.826</b>	<b>16.559</b>

Fonte: Elaboração Própria

No quadro 36 em baixo, apresenta-se o orçamento de tesouraria da empresa ao longo dos 5 anos previsionais, onde se verifica através da comparação entre os recebimentos e pagamentos, a situação estável da tesouraria relativa ao negócio principal.

Quadro 36: Orçamento de Tesouraria (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1. Recebimentos Operacionais</b>					
Clientes	294.019	417.789	445.722	473.718	486.941
Outros Rendimentos	0	0	0	0	0
<b>Total 1</b>	<b>294.019</b>	<b>417.789</b>	<b>445.722</b>	<b>473.718</b>	<b>486.941</b>
<b>2. Pagamentos operacionais</b>					
Fornecedores	74.791	123.196	138.643	147.377	153.295
Estado - IVA	6.961	12.568	14.683	15.826	16.559
Pessoal	76.806	78.726	80.300	81.906	83.545
Impostos	325	325	325	325	325
Outros Gastos Operacionais	0	0	0	0	0
<b>Total 2</b>	<b>158.883</b>	<b>214.815</b>	<b>233.951</b>	<b>245.434</b>	<b>253.724</b>
<b>3. Saldo de Exploração (1-2)</b>	<b>135.135</b>	<b>202.974</b>	<b>211.771</b>	<b>228.284</b>	<b>233.217</b>

Fonte: Elaboração Própria



## Orçamento Financeiro

No que diz respeito ao Orçamento Financeiro há aspetos que devem ser salientados, nomeadamente:

- As entradas dos promotores no valor de 40.000€ em 2013 e mais 12.900€ em 2014 através de prestações suplementares que contribuirão para o investimento na construção das duas suites;
- No que se refere à rubrica de empréstimos bancários, será realizado um único empréstimo no valor de 34.550,00€, com uma maturidade de 5 anos, prestações semestrais (incluindo 1 semestre de carência) e uma taxa de juro anual de 7%. Para além disso, foi ainda considerado imposto de selo de 4% sobre os juros periódicos. De seguida no quadro 37 é apresentado o quadro de amortizações do empréstimo bancário a contratar:

Quadro 37: Mapa de amortização do empréstimo bancário (valores em euros)

Ano	Semestre	Utilização do crédito contratado	Reembolso a efetuar no semestre	Capital em dívida (no fim)	Juros a pagar no semestre	Imposto de selo no semestre	Encargos totais (juro+selo)
2013	1º	34.550	0	34.550	0	0	0
	2º		0	34.550	1.209	48	1.258
2014	1º		3.839	30.711	1.209	48	1.258
	2º		3.839	26.872	1.075	43	1.118
2015	1º		3.839	23.033	941	38	978
	2º		3.839	19.194	806	32	838
2016	1º		3.839	15.356	672	27	699
	2º		3.839	11.517	537	21	559
2017	1º		3.839	7.678	403	16	419
	2º		3.839	3.839	269	11	279
2018	1º		3.839	0	134	5	140
	2º		0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração Própria

- As entradas de capital proveniente de subsídios reembolsáveis do QREN no âmbito dos projetos de empreendedorismo qualificado que, representam 85% do investimento a realizar. Desta forma, os valores serão repartidos em duas fases da construção do empreendimento, sendo 422.450,00€ em 2013 e 73.100,00€ em 2014 aquando da construção das suites. Assim, de acordo com o previsto na regulamentação do Sistema de Incentivos à Inovação, espera-se começar a pagar ao

Estado em 2017, após se beneficiar de três anos de carência, através de reembolsos semestrais durante os sete anos seguintes;

- Em relação ao IVA relativo ao investimento considerou-se igualmente nos recebimentos, por via da possibilidade de a empresa pedir o seu reembolso num valor total de 134.090€. Tal opção pode vir a ser muito importante de modo a não haver maior pressão na tesouraria no momento do arranque da atividade;

- No que se refere às saídas de dinheiro, destacam-se as relativas ao investimento que totalizam 583.000€ a realizar em dois anos (497.000€ em 2013 e 86.000€ em 2014), bem como o IVA a pagar aos fornecedores no valor de 134.090€, a ser recuperado através dos reembolsos a pedir ao estado;

- Finalmente, foram ainda considerados no orçamento financeiro os pagamentos relativos ao IRC e ao empréstimo bancário a contratar (reembolsos de capital e juros).

Para além disso, há que salientar que no primeiro ano com atividade de exploração (2014), se espera conseguir obter fundos disponíveis no valor de 110.879€. Nos anos seguintes, face ao aumento da capacidade e da taxa de ocupação, prevê-se uma evolução favorável da capacidade do projeto para libertar fluxos de caixa, evidenciando a viabilidade económica e financeira da ideia de negócio. Na página seguinte no quadro 38 é apresentado o orçamento financeiro para o período de tempo analisado.

Quadro 38: Orçamento Financeiro (valores em euros)

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1. Saldo de Exploração</b>	<b>0</b>	<b>135.135</b>	<b>202.974</b>	<b>211.771</b>	<b>228.284</b>	<b>233.217</b>
<b>2. Recebimentos não correntes</b>						
Capital Social	40.000	0	0	0	0	0
Prestações Suplementares	0	12.900	0	0	0	0
Outros Cap. Próprios	0	0	0	0	0	0
Desinvestimento	0	0	0	0	0	0
Empréstimos Bancários	34.550	0	0	0	0	0
Locação Financeira	0	0	0	0	0	0
Crédito de Fornecedores Imobilizado	0	0	0	0	0	0
Suprimentos	0	0	0	0	0	0
Outros Capitais Alheios	0	0	0	0	0	0
Subsídios a Fundo Perdido	0	0	0	0	0	0
Subsídios Reembolsáveis	422.450	73.100	0	0	0	0
IVA do Investimento	114.310	19.780	0	0	0	0
<b>Total 2</b>	<b>611.310</b>	<b>105.780</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Pagamentos Extra-Exploração</b>						
Investimento Tangível	450.000	86.000	0	0	0	0
Investimento Intangível	47.000	0	0	0	0	0
IVA do Investimento	114.310	19.780	0	0	0	0
Reembolsos Empréstimos Bancários	0	7.678	7.678	7.678	7.678	3.839
Juros Empréstimos Bancários	0	2.376	1.817	1.258	699	140
Reembolsos Locação Financeira						
Juros Locação Financeira						
Reembolsos Fornecedores Imobilizado						
Juros Fornecedores Imobilizado						
Reembolso Suprimentos						
Reembolsos Outros Capitais Alheios					70.408	82.592
Reembolsos Subsídios Reembolsáveis					48.928	50.678
IRC	0	14.203	35.592	39.788		
<b>Total 3</b>	<b>611.310</b>	<b>130.036</b>	<b>45.087</b>	<b>48.724</b>	<b>127.712</b>	<b>137.249</b>
<b>4. Disponibilidades do Ano (1+2-3)</b>	<b>0</b>	<b>110.879</b>	<b>157.888</b>	<b>163.047</b>	<b>100.571</b>	<b>95.968</b>
<b>5. Saldo de Disponibilidades Inicial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>110.879</b>	<b>268.767</b>	<b>431.813</b>	<b>532.385</b>
<b>6. Saldo de Disponibilidades Final (4+5)</b>	<b>0</b>	<b>110.879</b>	<b>268.767</b>	<b>431.813</b>	<b>532.385</b>	<b>628.353</b>

Fonte: Elaboração Própria

### Balanços Previsionais

Nos balanços previsionais verifica-se a solidez financeira da empresa ao longo do período de 6 anos analisado. De salientar os seguintes valores:

- O total de volume de capitais investidos na atividade (ativo líquido) aumenta progressivamente, derivado do incremento no volume de negócios e das respetivas economias de escala que, incrementam os meios financeiros líquidos ao longo da realização do projeto. Mesmo não tendo considerado investimentos de substituição ao longo dos 6 anos, com base nos fluxos de caixa libertos, julgamos que poderiam ser facilmente realizados sem colocar em causa a situação de tesouraria da empresa;
- Nos ativos, há ainda valores residuais relativos aos stocks de mercadorias e matérias-primas, tendo-se considerado um prazo médio de rotação de inventários de 5 e 30 dias respetivamente;
- Assiste-se igualmente a um incremento do capital próprio da empresa resultante dos resultados acumulados ao longo dos 5 anos de atividade propriamente dito. Destacamos, o facto de que não foi considerada qualquer distribuição de resultados, em virtude de se adotar uma postura mais defensiva em termos financeiros, de modo a garantir uma maior autonomia financeira da empresa nos primeiros anos de atividade;
- No que toca aos pagamentos do passivo de médio longo prazo, verifica-se o reembolso anual do empréstimo bancário a contratar e do subsídio reembolsável, a partir do exercício de 2017;
- Nos passivos regulares da atividade, constam anualmente valores nos fornecedores e no estado, de acordo com o prazo médio de pagamento considerado de 90 dias para ambas as entidades.

Na página seguinte no quadro 39 são apresentados os balanços previsionais para o período de tempo analisado.

**Quadro 39: Balanços Previsionais (valores em euros)**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>ATIVO</b>						
1. Ativos não Correntes	497.000	583.000	583.000	583.000	583.000	583.000
1.1 Ativos Intangíveis	47.000	47.000	47.000	47.000	47.000	47.000
1.2 Ativos Fixos Tangíveis	450.000	536.000	536.000	536.000	536.000	536.000
1.3 Investimentos Financeiros						
1.4 Investimento em Curso						
2. Amortizações e Depreciações Acumuladas	0	54.825	117.912	180.999	228.421	275.843
3. Inventários	0	963	1.240	1.380	1.467	1.537
3.1 Matérias-primas	0	259	332	374	398	420
3.2 Produtos Acabados e em Curso						
3.3 Mercadorias	0	705	908	1.005	1.069	1.117
4. Imparidades para Inventário						
5. Dívidas de Terceiros - Médio e Longo Prazo						
6. Dívidas de Terceiros - Curto Prazo	0	0	0	0	0	0
6.1 Clientes	0	0	0	0	0	0
6.2 Outros						
7. Imparidades p/ Cobranças Duvidosas						
8. Depósitos / Caixa / Aplicações	0	110.879	268.767	431.813	532.385	628.353
9. Acréscimos e Diferimentos						
<b>10. Total do Ativo</b>	<b>497.000</b>	<b>640.017</b>	<b>735.094</b>	<b>835.194</b>	<b>888.431</b>	<b>937.047</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
11. Capital Social	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
12. Prestações Suplementares	0	12.900	12.900	12.900	12.900	12.900
13. Reservas / Resultados Transitados	0	0	37.444	131.279	236.176	365.167
14. Resultado Líquido do Exercício	0	37.444	93.834	104.897	128.991	133.607
15. Dividendos Antecipados						
<b>16. Total do Capital Próprio</b>	<b>40.000</b>	<b>90.344</b>	<b>184.179</b>	<b>289.076</b>	<b>418.067</b>	<b>551.673</b>
<b>PASSIVO</b>						
17. Provisões para Riscos e Encargos						
18. Dívidas a Terceiros - Médio e Longo Prazo	457.000	522.422	514.744	507.067	428.981	342.550
18.1 Dívidas a Instituições de Crédito	34.550	26.872	19.194	11.517	3.839	0
18.2 Dívidas a Fornecedores de Imobilizado						
18.3 Dívidas a Sócios (Suprimentos)	0	0	0	0	0	0
18.4 Outras Dívidas						
18.5 Subsídios Reembolsáveis	422.450	495.550	495.550	495.550	425.142	342.550
19. Dívidas a Terceiros - Curto Prazo	0	27.251	36.171	39.052	41.384	42.823
19.1 Dívidas a Instituições de Crédito						
19.2 Fornecedores	0	24.930	32.755	35.296	37.360	38.645
19.3 Sector Público Estatal	0	2.320	3.416	3.756	4.023	4.179
19.4 Outras Dívidas						
20. Acréscimos e Diferimentos	0	0	0	0	0	0
20.1 Subsídios a fundo perdido	0	0	0	0	0	0
20.2 Outros Acréscimos e Diferimentos						
<b>21. Total do Passivo</b>	<b>457.000</b>	<b>549.673</b>	<b>550.916</b>	<b>546.118</b>	<b>470.364</b>	<b>385.373</b>
<b>22. Total do Passivo + Capital Próprio</b>	<b>497.000</b>	<b>640.017</b>	<b>735.094</b>	<b>835.194</b>	<b>888.431</b>	<b>937.047</b>

Fonte: Elaboração Própria

## Indicadores Financeiros

Relativamente aos indicadores financeiros previsionais apresentados no quadro 40, confirma-se a melhoria progressiva da situação financeira da empresa, derivada da otimização da situação de tesouraria e da capacidade de criação de valor do negócio ao longo dos anos analisados. Deste modo, espera-se que se consolide a situação patrimonial e a capacidade financeira perante credores. Em termos mais específicos, salientamos os seguintes dados:

- Relativamente à autonomia financeira, em virtude da acumulação dos resultados evolui favoravelmente, demonstrando a maior estabilidade financeira. Em 2014 o rácio tem um valor de 14%, enquanto no final dos períodos analisados se espera que o capital próprio represente cerca de 60% do financiamento da atividade. Em sentido oposto, constatamos que o passivo vai tendo um peso menor nas fontes de financiamento utilizadas;
- A rendibilidade do negócio aumenta ao longo dos anos, o que evidencia a capacidade para a atividade gerar resultados face ao volume de investimentos necessários;
- Em relação ao custo médio do passivo, este vai diminuindo ao longo dos anos, por via do reembolso do empréstimo bancário, o que diminui os custos financeiros;
- Ao nível do efeito de alavanca financeira, verificamos facilmente que a rendibilidade gerada cobre claramente os custos associados à decisão de financiamento, o que demonstra que, caso fosse necessário, a empresa tinha uma boa capacidade de endividamento para fazer face a eventuais necessidades de investimento na atividade;
- Finalmente, observou-se que, embora diminua ao longo dos anos, a rendibilidade para os proprietários apresenta valores bastante atrativos, sendo superior a 24% em 2018. A diminuição do valor deve-se à acumulação de resultados em prol da sua distribuição aos sócios, o que, indiretamente aumenta o investimento destes na empresa. Contudo, visto tratarem-se dos primeiros anos de atividade, pretende-se privilegiar a sustentabilidade financeira face à rendibilidade. Por outro lado, uma

rendibilidade de 24% é bastante positiva face às aplicações alternativas que se podem encontrar atualmente no mercado português.

De seguida, um quadro resumo dos indicadores financeiros previsionais:

Quadro 40: Indicadores Financeiros

	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira	14,1%	25,1%	34,6%	47,1%	58,9%
Rendibilidade Operacional Ativo	8,4%	17,9%	17,5%	20,1%	19,7%
Custo Médio do Passivo	0,4%	0,3%	0,2%	0,1%	0,0%
Efeito Alavanca Financeira	8,0%	17,5%	17,2%	20,0%	19,6%
Rendibilidade Capitais Próprios	41,4%	50,9%	36,3%	30,9%	24,2%
Passivo / Capitais Próprios	6,1	3,0	1,9	1,1	0,7

Fonte: Elaboração Própria

### 13.5. Avaliação do Valor Criado

Para se averiguar a viabilidade económica e financeira do projeto, recorreu-se à metodologia dos fluxos de caixa atualizados. Para tal, é essencial calcularem-se os meios libertos apresentados no quadro 41, bem como os investimentos em fundo de maneiio anuais, quadro 42, respetivamente. De seguida, apresentam-se os quadros relativos a ambos os indicadores.

Quadro 41: Meios Libertos do Projeto (valores em euros)

	2014	2015	2016	2017	2018
Prestações de Serviços	266.090	379.626	404.299	429.680	441.321
CMVMC	27.082	34.788	39.025	41.511	43.621
<b>Margem Bruta</b>	<b>239.008</b>	<b>344.838</b>	<b>365.274</b>	<b>388.169</b>	<b>397.700</b>
Fornecimentos e Serviços Externos	53.029	71.456	75.619	79.898	81.984
Impostos	325	325	325	325	325
Gastos com o Pessoal	76.806	78.726	80.300	81.906	83.545
Outros Gastos Operacionais	0	0	0	0	0
<b>RAJIA</b>	<b>108.848</b>	<b>194.330</b>	<b>209.030</b>	<b>226.039</b>	<b>231.847</b>
Amortizações e Depreciações Exercício	54.825	63.087	63.087	47.422	47.422
<b>RAJI</b>	<b>54.023</b>	<b>131.243</b>	<b>145.943</b>	<b>178.617</b>	<b>184.425</b>
<b>IRC</b>	<b>14.856</b>	<b>36.092</b>	<b>40.134</b>	<b>49.120</b>	<b>50.717</b>
<b>RAJDI</b>	<b>39.167</b>	<b>95.151</b>	<b>105.809</b>	<b>129.498</b>	<b>133.708</b>
<b>Meios Libertos do Projecto (MLP)</b>	<b>93.992</b>	<b>158.238</b>	<b>168.896</b>	<b>176.920</b>	<b>181.130</b>

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 42: Investimento de Fundo de Maneio (valores em euros)

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Necessidades Financeiras (NF)</b>					
Clientes	0	0	0	0	0
Inventários	963	1.240	1.380	1.467	1.537
Estado					
Total NF	<b>963</b>	<b>1.240</b>	<b>1.380</b>	<b>1.467</b>	<b>1.537</b>
<b>Recursos Financeiros</b>					
Fornecedores	24.930	32.755	35.296	37.360	38.645
Estado	2.320	3.416	3.756	4.023	4.179
Total RF	<b>27.251</b>	<b>36.171</b>	<b>39.052</b>	<b>41.384</b>	<b>42.823</b>
<b>Fundo de Maneio Necessário</b>	<b>-26.287</b>	<b>-34.931</b>	<b>-37.672</b>	<b>-39.916</b>	<b>-41.287</b>
<b>Varição FM</b>	<b>-26.287</b>	<b>-8.644</b>	<b>-2.741</b>	<b>-2.244</b>	<b>-1.370</b>

Fonte: Elaboração Própria

Ao serem observados os dois quadros anteriores (41 e 42), verifica-se que o negócio possui um ciclo de exploração favorável, uma vez que os excedentes vão aumentando ao longo dos períodos e, em simultâneo, os recursos financeiros gerados através dos prazos de pagamento a negociar de 90 dias, são superiores às necessidades financeiras criadas pela constituição de stocks de comidas e bebidas.

No que diz respeito, aos fluxos de caixa libertos ao longo dos períodos analisados, apresentamos o quadro 43 com o mapa relativo aos *cash-flows* anuais, que permite evidenciar que a empresa Moinho do Carvalhal, Lda., com exceção do exercício inicial onde se realiza a maioria do investimento em ativos não correntes, apresenta um *cash-flow* positivo nos diversos anos com atividade operacional. De salientar que, para efeitos da verificação da viabilidade económica e financeira do negócio, considerou-se que o ano de 2019 seria o último exercício a ter em conta, verificando-se o património criado (diferença entre ativos e passivos diretamente associados ao negócio, valorizados pelos montantes registados na contabilidade) que poderia contribuir para a criação de valor.



Quadro 43: Mapa do *Cash-Flow* (valores em euros)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Recursos Financeiros</b>							
MLP		93.992	158.238	168.896	176.920	181.130	0
Valor Residual Investimento							307.157
Valor Residual FM							-41.287
Desinvestimento FM							
Total RF	<b>0</b>	<b>93.992</b>	<b>158.238</b>	<b>168.896</b>	<b>176.920</b>	<b>181.130</b>	<b>265.870</b>
<b>Necessidades Financeiras</b>							
Investimento em Capital Fixo	497.000	86.000	0	0	0	0	0
Investimento FM	0	-26.287	-8.644	-2.741	-2.244	-1.370	0
Total NF	<b>497.000</b>	<b>59.713</b>	<b>-8.644</b>	<b>-2.741</b>	<b>-2.244</b>	<b>-1.370</b>	<b>0</b>
<b>Cashflow</b>	<b>-497.000</b>	<b>34.279</b>	<b>166.882</b>	<b>171.636</b>	<b>179.164</b>	<b>182.500</b>	<b>265.870</b>

Fonte: Elaboração Própria

Em relação às taxas de atualização utilizadas, verificou-se que as rendibilidades médias do sector eram negativas e portanto não se podiam ser consideradas para o cálculo da rendibilidade exigida ao projeto. Assim, teve-se como referência uma taxa de 8,68% que considera uma remuneração sem risco de 4,5% (valor idêntico à taxa de juro de referência da última emissão de obrigações do tesouro pelo estado), um prémio de 4% (valor referido por Damodaran, (2007) para mercados com as características do português) e uma taxa de inflação de 2,5%, que vai ao encontro dos valores estimados para Portugal para os próximos anos.

Assim, está a ser considerado um prémio de risco de cerca de 2% face ao custo cobrado de 7% no empréstimo bancário, o que face à conjuntura atual considera-se um valor exigente.

Um indicador fundamental para avaliar a viabilidade do negócio é o Valor Atual Líquido (VAL). No caso do estudo financeiro elaborado este apresenta um VAL > 0, tal como demonstra o quadro 44, o que significa que a decisão é favorável à realização do projeto. Sendo o VAL superior a 0 (202.140€), significa que o projeto irá cobrir tanto o investimento inicial, como a remuneração mínima exigida pelos investidores, gerando ainda um excedente financeiro. Assim, estamos perante um projeto economicamente viável.

Quadro 44: Mapa do Valor Atual Líquido

<b>Valor Atualizado Líquido</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Taxa de Desconto	1,0868	1,1811	1,2837	1,3951	1,5162	1,6478	1,7908
VA Cashflow (€)	-457.306	29.022	130.005	123.030	118.169	110.756	148.464
VA Cashflow Acumulado (€)	-457.306	-428.284	-298.278	-175.248	-57.080	53.676	202.140
<b>VAL do Projeto</b>	<b>202.140</b>						

Fonte: Elaboração Própria

Outro indicador considerado foi a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) que nos indica qual a remuneração máxima que o projeto pode garantir sem colocar em causa a cobertura do investimento inicial. A mesma, apresenta-se com o valor de 19,71%, superior à taxa mínima de atratividade, o que significa, mais uma vez, que o investimento é economicamente atrativo.

Por último, no que se refere à avaliação do valor criado, estudou-se também, o prazo necessário para se ter a recuperação do valor financeiro do investimento realizado tal como demonstra o quadro 45. Tendo em conta a conjuntura atual de crise económica e as características do negócio, uma vez que, normalmente a hotelaria exige investimentos avultados com uma vida útil contabilística longa (em termos médios, o investimento no empreendimento tem uma vida contabilística de dez anos), o valor obtido de cerca de seis anos (5,64 anos que, corresponde a 5 anos e mais cerca de 8 meses), é bastante positivo e reforça a decisão de criação da empresa Moinho do Carvalhal, Lda.

Quadro 45: Quadro de Recuperação do Investimento (PRI)

<b>Prazo Recuperação Investimento</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Taxa de Desconto	1,0868	1,1811	1,2837	1,3951	1,5162	1,6478	1,7908
VA Cashflow	-457.306	29.022	130.005	123.030	118.169	110.756	148.464
VA Cashflow Acumulado	-457.306	-428.284	-298.278	-175.248	-57.080	53.676	202.140
<b>PRI (Payback)</b>	<b>5,64 anos</b>						

Fonte: Elaboração Própria

### **13.6. Análise do Risco**

As decisões de investimento são decisões previsionais sobre situações que se verificarão no futuro. Relativamente a situações futuras ninguém pode ter a certeza que determinado acontecimento se verificará. Sendo o cash-flow previsional do projeto um acontecimento futuro, tanto pode assumir o valor previsto como outro qualquer. Face à falta de conhecimento sobre qual será efetivamente o seu resultado, dever-se-á ter em consideração o risco e incerteza associado a ele.

De entre os vários métodos de medição do risco e incerteza na avaliação de projetos, escolheu-se dois para aplicar neste trabalho:

- Análise de Sensibilidade;
- Criação de Cenários.

#### Análise de Sensibilidade

Este método consiste em analisar a variação dos resultados do projeto fazendo variar um parâmetro de cada vez. No nosso trabalho, analisámos dois parâmetros que considerámos os mais importantes na evolução do negócio:

- Nível do volume de negócios;
- Nível de custos operacionais, nomeadamente CMVMC, Fornecimentos e Serviços Externos e Custos com Pessoal.

Cada um destes parâmetros teve quatro variações: -10%, -5%, 5% e 10%.

No estudo ficou-se a saber que o projeto é mais sensível às variações do volume de negócios, uma vez que tem um impacto superior nas oscilações do VAL e da TIR. Verificou-se igualmente, que o projeto é bastante rentável visto que, em nenhuma das variações negativas dos parâmetros estudados se verificou a obtenção de um VAL negativo.

O resumo deste trabalho está apresentado no quadro 46 na página seguinte.

Quadro 46: Resumo do impacto da análise de sensibilidade nos indicadores de avaliação

	VARIACÃO EFECTUADA	TAXA ATUALIZAÇÃO: 8,68%	
		VAL (€)	TIR
VOLUME DE NEGÓCIOS	10,0%	276.473	23,73%
	5,0%	239.306	21,72%
	-5,0%	164.974	17,69%
	-10,0%	127.808	15,66%
NÍVEL DE CUSTOS	10,0%	153.006	17,05%
	5,0%	177.573	18,38%
	-5,0%	226.707	21,03%
	-10,0%	251.275	22,36%

Fonte: Elaboração Própria

### Criação de cenários

Este método, tem como pressuposto fazer variar mais do que um parâmetro ao mesmo tempo criando um cenário Otimista e outro Pessimista, tal como apresenta o quadro 47.

No nosso trabalho, o Cenário Otimista criado foi o seguinte:

- O volume de negócios aumentou 10%;
- Os custos operacionais diminuiram 5%;

O Cenário Pessimista foi o seguinte:

- O volume de negócios diminuiu 10%;
- Os custos operacionais aumentaram 5%;

As conclusões a que se chegou, indicam, mais uma vez, que o projeto apresenta um risco reduzido, porque mesmo no cenário mais pessimista, obteve-se um VAL de 78.825 euros e uma TIR de 13,02%, resistindo por isso, a oscilações mais negativas na atividade.

Na página seguinte apresenta-se um resumo dos resultados dos cenários criados:

Quadro 47: Resumo do impacto dos cenários criados nos indicadores de avaliação

<b>VARIAÇÃO DO VAL E DA TIR</b>		
	<b>VAL (€)</b>	<b>TIR</b>
- Cenário Otimista	325.456	26,26%
- Cenário mais provável	202.140	19,71%
- Cenário Pessimista	78.825	13,02%

Fonte: Elaboração Própria

## CONCLUSÃO

A elaboração deste plano de negócios tal como foi apresentado no início trata-se antes de mais da preparação para um projeto pessoal. Nele está todo o empenho do mestrando e foi desenvolvido ao longo destas páginas aquilo que será uma proposta de projeto de vida também.

A elaboração da Revisão Bibliográfica procurou dar uma visão geral das temáticas que foram desenvolvidas ao longo das páginas seguintes, desenvolvendo igualmente questões como a procura e o desenvolvimento do Turismo em Espaço Rural em geral, no Litoral Alentejano em particular.

A partida para o plano de negócios propriamente dito, englobou toda uma análise profunda interna e externa da região, dos potenciais clientes, dos concorrentes e toda uma vertente económica também como não poderia deixar de ser.

De seguida, começa a construção do negócio e do seu formato propriamente dito e importa aqui também salientar que o mestrando e a sua mãe que são os empreendedores deste projeto, são as peças fulcrais e onde tudo gira na conceção do modelo de negócio que foi desenvolvido para esta unidade de Turismo em Espaço Rural na vertente de Casas de Campo.

Como para um negócio desta natureza importa e muito o relacionamento que se tem com as entidades e associações da região que são também elas responsáveis pela promoção do Turismo, foram escolhidos para o desenvolvimento estudo qualitativo dois membros de cada um destes setores, nomeadamente o Vereador do Turismo da Câmara Municipal de Odemira, Dr. Hélder Guerreiro e da Associação de Turismo Casas Brancas, a Dra. Marta Cabral.

Outro fator importante é saber o que é considerado relevante para potenciais clientes de um espaço como o que se pretende abrir. Desta forma, foi realizado um estudo quantitativo através de um questionário, em que turistas da região e potenciais clientes salientaram quais as suas preferências em relação à prática de Turismo em Espaço Rural. Finalmente, o culminar do Projeto que termina com a parte realmente crítica e necessariamente viável à concretização do mesmo, o Plano Financeiro. O mesmo foi desenvolvido com os principais pontos de avaliação a concretização do mesmo, tendo em conta sobretudo os primeiros 5 anos de atividade. Aqui está pode-se dizer o coração do projeto e que felizmente após as estimativas realizada, conclui-se que o mesmo é economicamente viável.

## **BIBLIOGRAFIA**

Astenholz, Elisabeth (2006). *A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais*. Universidade de Aveiro, p. 203-216;

Barreto, Margarida (2005). *Manual de Iniciação Ao Estudo Do Turismo*. Papirus Editora – Portugal

Bruin, A. A. Dupuis (2003). *Entrepreneurship New Perspectives in a Global Age*. Ashgate Publishing, Ltd;

Carvalho, L; Costa; T.; Mares, P. (2013) *Parcerias para o Empreendedorismo entre o Ensino Superior e o Ensino Secundário: O Caso do Programa IPS Junior Challenge*. XXIII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 7, 8, 9, Fevereiro, Málaga, Espanha;

Centro de Desenvolvimento Empresarial (2007). *Como elaborar um plano de negócios: O seu guia para um Projeto de sucesso*. Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresa, Portugal;

CESTUR (Março 2012). *Caracterização da Procura Turística no Alentejano 2011 – Caracterização do Perfil do Cliente*. Turismo do Alentejo;

Cravo, Pedro & Salgado, Manuel (1999). *A Importância da Estatística para a Consolidação do Corpo do Conhecimento do Turismo*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja, Portugal, retirado de:  
<http://www.estig.ipbeja.pt/~pmmssc/papers/estatistica.pdf>

Cruz, R. (2010). *O Modelo do Plano de Negócios*. ISLA Campus de Lisboa – Laureate International Universities, Portugal;

Dornelas, J. C. A (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2ed, retirado de:  
[http://www.anprotec.org.br/.../locus\\_c\\_vol01n\\_03-completo\\_pdf\\_44.pdf](http://www.anprotec.org.br/.../locus_c_vol01n_03-completo_pdf_44.pdf)

Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. Collins, 1ª ed;

Filion, L. J. (1999) *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração, São Paulo, nº2, p. 05-28, retirado de: [http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE\\_OGE/Empreendedorimo.pdf](http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorimo.pdf);

Gartner, W. B. (1988): *Who is an Entrepreneur? Is the wrong question*. American Small Business Journal, pp 11-31;

Gaspar, Fernando (2008) - *Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal*. Escola Superior de Gestão de Santarém, Portugal, retirado de: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n3/v7n3a08.pdf>

Gerber, M.E (1996). *O Mito Empreendedor*. São Paulo, Ed. Saraiva;

Gunn, C. A., (1994). *Tourism Planning – Basis, Concepts, Cases*. Taylor & Francis, Washington D.C, 3ed;

IESE (2008). *Estudo de Caracterização do Turismo no Turismo em Espaço Rural e Turismo Natureza em Portugal*. Instituto Nacional de Estatística, Portugal.

Joaquim, Graça (2007). *Turismo sustentável: o desafio da inovação e da tradição*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal, p. 57-64;

Leite, Emanuel (2002) – *O Fenómeno do Empreendedorismo*. Recife, Edições Bagaço;

Lipovetsky, G., (1983). *A era do vazio. Ensaio sobre o individualismo contemporâneo*. Relógio d' Água Editores, Lisboa

Macclelland, D.C (1987). *Characteristics of Successful Entrepreneurs*. Journal of Creative Behavior, 3, retirado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x/abstract>;



Marques, A.P. (2006) *Entre o diploma e o emprego. A inserção profissional de jovens engenheiros*. Porto: Afrontamento;

Marques, A.P (2007) *MeIntegra – Mercados e estratégias de inserção profissional. Licenciados versus empresas da Região Norte – Relatório final*. Braga: Coleção DS/CICS, Universidade do Minho, retirado de:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232013000600007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232013000600007&script=sci_arttext)

Martins, Dora. (2005) *O Empreendedorismo como opção de (re) inserção Profissional*. Congresso Internacional de Educação e Trabalho. Universidades de Aveiro (Portugal), Salamanca (Espanha) e Católica de S. Paulo;

Martin, Roger. OSBERG, Sally (2007). *Social Entrepreneurship Research: a source of explanation, prediction and delight*. Journal of world Business, p.36-44;

Menezes, Caldeira (2003); *Princípios de Gestão Financeira*. Editorial Presença, 9ed;

Michel, M. (2006). *Empreendedorismo: uma ferramenta para a prática da Administração e sua utilização em discentes de graduação em Administração*. Revista Científica de Administração, São Paulo;

Middleton, V. T. C.; Hawkins, R. 1998. *Sustainable tourism: a marketing perspective*. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Miner, J.B (1997). *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Londres: Quorum Books;

Monteiro, Ana Lúcia (2010). *Turismo e Território*. Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa – Portugal, retirado de:

[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2897/1/relat%C3%B3rio\\_final.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/2897/1/relat%C3%B3rio_final.pdf)

Moreira, R. (2009) *Mobilidade e o empreendedorismo no ensino superior: O caso das ciências sociais*. Braga: Universidade do Minho, retirado de:

<http://cics.uminho.pt/wp-content/uploads/2011/07/Moreira-Rita-Empreendedorismo-na-Universidade-do-Minho-O-caso-das-ci%C3%A2ncias-sociais.pdf>

Morris, M.H. F.F. Jones (1989). *Entrepreneurship in Established Organizations: The case of public sector*. Entrepreneurship Theory and Practice, 24;

Mota, António; Nunes, João; Ferreira, Miguel (2004); *Finanças empresariais – teoria e prática*. Publisher Team;

OMT - Organização Mundial de Turismo (1983). *Definição de Turismo*, Madrid – Espanha;

Pardal, Nuno; Mata, Carlos; Teixeira, Ana; Teixeira, Nuno (2012). *O SI-Inovação Como Oportunidade de Financiamento de Projetos de Empreendedorismo*. ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal;

Pederson, A., (2002). *World Heritage Manuals: Managing tourism at World Heritage Sites – A Practical Manual for World Heritage Sites Managers*. UNESCO, World Heritage Centre, Paris, France, 96 pp.

PENT (Programa Estratégico Nacional de Turismo 2007-2013), *A oferta Turística do Litoral Alentejano*. Edição Turismo de Portugal 2007.

Peters, M. P.; Hisrich, R. D.(2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman, 5ed;

Programa PRODER, consulta em 10 de Setembro de 2011, acesso:

[http://www.proder.pt/ResourcesUser/Legislação/Diversificacao\\_Economia\\_Criacao\\_Emprego/Portariano520-2009.pdf](http://www.proder.pt/ResourcesUser/Legislação/Diversificacao_Economia_Criacao_Emprego/Portariano520-2009.pdf)

Programa QREN, *Incentivos ao Turismo – Projetos de Inovação qualificada (SI Inovação)*. Consulta feita em 13 de Setembro de 2011:

<http://incentivos.qren.pt/innerpage.aspx?idCat=17&idMasterCat=10&idLang=1>

Programa COMPETE, *Financiamento e Capital de Risco para Projetos de Empreendedorismo e Inovação*. Consulta feita em 16 de Setembro de 2011:

<http://www.pofc.qren.pt/areas-do-competefinanciamento-e-capital-de-risco>

QREN (2012). *SI-Inovação – Projetos de Empreendedorismo Qualificado*, Portugal;

Santos Alves, A. (2006). *Cultura Organizacional*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Portugal;

Sarkar, Soumodip (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora, Lisboa;

Silva, Luís (Maio de 2007). *A Procura do Turismo em Espaço Rural*. Revista Etnográfica, Portugal, retirado de:

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/etn/v11n1/v11n1a08.pdf>

Silva, Luís (2006). *Os impactos do Turismo em Espaço Rural*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Faculdade Nova de Lisboa, Portugal, retirado de:

[http://www.uc.pt/en/cia/publica/AP\\_artigos/AP22.23.13\\_Silva.pdf](http://www.uc.pt/en/cia/publica/AP_artigos/AP22.23.13_Silva.pdf);

Stevenson, H.; Jarillo, C. (1990): *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. Strategic Management Journal, 11, pp 17-27, retirado de:

[http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable\\_Journal%20Strategic%20Management%20486667.pdf](http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/JOURNALS/unreadable_Journal%20Strategic%20Management%20486667.pdf);

Teixeira, Nuno; Pardal, Nuno; Mata, Carlos; Teixeira, Ana (2012). *A criação de valor e a sustentabilidade no empreendedorismo*. ESCE - Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal;

Turismo de Portugal. *Empreendimentos Turísticos*. Consulta realizada a 2 de Dezembro de 2011, acesso:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasActividade/qualificacaooferta/empreendimentos/empreendimentos/Anexos/Tipologias%20de%20Empreendimentos%20Tur%C3%ADsticos.pdf>;

Turismo de Portugal (2009). *Avaliação do Impacto dos Destinos Turísticos para o Mercado Interno*. Consulta 28 de Novembro de 2011 em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Anexos/Lisboa.pdf>;

Vitela Monteiro, Ana (2010). *Turismo e Território – Litoral Alentejano – Turismo como Meio de Desenvolvimento de Pequenos Aglomerados Urbanos*. Faculdade de Arquitetura da Universidade Técnica de Lisboa, retirado de:

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2897>

## **ANEXOS**

# Curriculum Vitae dos Empreendedores do Projeto

## Curriculum Vitae

### Informação pessoal

Apelido(s)/Nome(s) próprio(s) **Pacheco da Silva/ Zélia de Jesus**  
Morada Praceta Camilo Pessanha, nº 16 - 2º Esqº, 2855-218 Corroios  
Telefone(s) 212532021 Telemóvel: 968050546  
Correio(s) electrónico(s) [zeliapachecodasilva@gmail.com](mailto:zeliapachecodasilva@gmail.com)  
  
Nacionalidade Portuguesa  
  
Data de nascimento 28 de Dezembro 1950  
  
Sexo Feminino  
  
Identificação Cartão de Cidadão nº 1282577-8ZZ3, válido até 03.07.2014  
  
Contribuinte nº 102726337, Seixal-2  
  
Estado civil Solteira, 1 descendente

### Educação e formação

#### Formação Académica

Datas Outubro 2009 – Pós-graduação em Ecoturismo  
Designação da qualificação atribuída 16 valores  
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA) – Ensino Superior Privado  
Quinta do Bom Nome, Estrada da Correia, 53, Carnide  
1500-210 Lisboa  
Nível segundo a classificação nacional ou internacional Pós-graduação  
  
Datas Novembro de 2007 – Curso de História  
Designação da qualificação atribuída 12 valores  
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Universidade Aberta – Ensino Superior Público  
Rua da Escola Politécnica, 147  
1269-001 Lisboa  
Nível segundo a classificação nacional ou internacional Licenciatura  
  
Datas Julho 1971 – Curso de Turismo  
Designação da qualificação atribuída 11 valores  
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Instituto Superior de Línguas e Administração (ISLA)  
Rua do Sacramento à Lapa, 16 - Lisboa  
Nível segundo a classificação nacional ou internacional Bacharelato

**Formação Diversa**  
**Cursos de formação profissional**

“Técnicas de Comunicação”; “Gestão de Recursos Humanos”; “Economia Básica” ; “Prodep II “; “Desburocratização e Simplificação Administrativa” “Comunicação e Optimização da Imagem dos Serviços”; “Motivar e Chefiar”, “Poc Público e Poc’s Sectoriais”, competências TIC na óptica do utilizador ( Word, Excel, Access, Powerpoint; etc); Gestão de Conteúdos e Processos; Gestão de Projectos; Balanced Scorecard: da estratégia à Acção; Arquivo de Documentos Digitais, num total de cerca de 400 horas de formação.

**Seminários, Conferências,**  
**Colóquios**

“A Administração Pública a nível Europeu”; “O Papel dos Sindicatos na Aplicação da Política Europeia de Juventude”; “Administração Local”, “A Juventude e a Defesa Nacional”; “Higiene e Segurança no Trabalho na Administração Pública”; “Ambiente e Qualidade de Vida”; “Que Lugar para as Mulheres nos Partidos Políticos”; “A Administração Pública nos Países do Sul da Europa”; “A Modernização da Administração Pública e a Valorização dos Trabalhadores”; “Fórum 200 – A Gestão por Objectivos na Administração Pública”; “Uma Visão do Governo Electrónico para Portugal”; “A Gestão da Mudança nas Organizações do Ministério da Educação”, Inserção dos funcionários com deficiência na sociedade; 6.º Congresso da Administração Pública – Os grandes passos da reforma; Liderança e igualdade – Novos paradigmas da Administração Pública, etc.

Nome e tipo da organização de ensino  
ou formação

Das mais diversas, públicas e privadas, nomeadamente: INA; Ministério da Educação; MCTES; Universidade Técnica de Lisboa, Instituto de Defesa Nacional; E & C, Projectos Educativos e Culturais, Sindicatos e Centrais Sindicais; Empresas privadas de formação.

**Aptidões e competências**  
**pessoais**

Língua(s) materna(s) **Português**

Outra(s) língua(s) **Francês, Inglês e Espanhol**

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Francês**

**Inglês**

**Espanhol**

Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção Escrita	
C1	Utilizador experiente	C1	Utilizador experiente	C1	Utilizador Experiente	B2	Utilizador independente
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A1	Utilizador Básico
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A1	Utilizador Básico

(\*) Nível do Quadro Europeu Comum de Referência (CECR)

**Aptidões e competências sociais**

Espírito de equipa  
Capacidade de comunicação  
Adaptação a ambientes multiculturais

**Aptidões e competências de**  
**organização**

Capacidade de liderança  
Capacidade de gestão de projectos e equipas  
Adquiridas em formação e em contexto de trabalho

**Aptidões e competências**  
**informáticas**

Domínio do software Office (Word, Excell, Powerpoint)  
Adquiridas em formação e em contexto de trabalho

**Carta de condução**

Carta de condução da categoria B, desde 1971

## Experiência profissional

Data 1 de Novembro de 2010

Função ou cargo ocupado Aposentada da Administração Pública

Data 1 de Fevereiro de 2010

Função ou cargo ocupado Chefe de Equipa Multidisciplinar da Assessoria à Direcção – cargo equiparado a Director de Serviços

Principais actividades e responsabilidades

- Acompanhar a gestão dos recursos humanos do GEPE e dirigir o planeamento e a execução da formação interna
- Implementar e administrar aplicações de arquivo e gestão documental
- Acompanhar as acções de comunicação interna e externa;
- Prestar assessoria geral à Direcção.

Nome e morada do empregador Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

Tipo de empresa ou sector Ministério da Educação

Data 2 de Maio de 2008

Função ou cargo ocupado Chefe de Equipa Multidisciplinar da Unidade de Modernização Administrativa e Inovação – cargo equiparado a Chefe de Divisão

Principais actividades e responsabilidades

- Colaborar da definição de estratégias que visem a mudança, criando ou reformulando instrumentos de gestão e de modernização administrativa;
- Administrar e dinamizar as aplicações respeitantes à gestão de recursos humanos;
- Dirigir o planeamento das necessidades de formação e acompanhar o seu desenvolvimento e execução;
- Colaborar na construção de uma plataforma informática para a gestão dos procedimentos de contratação pública;
- Contribuir para a melhoria dos sistemas de gestão documental;
- Participar e executar as demais tarefas que pontualmente lhe sejam exigidas pelo Director-Geral

Nome e morada do empregador Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

Tipo de empresa ou sector Ministério da Educação

Datas Desde Março de 2007

Função ou cargo ocupado Técnico Superior Principal

Principais actividades e responsabilidades Área Administrativa e Financeira – Coordenação (Gestão de Recursos Humanos, Financeiros e Patrimoniais)



Nome e morada do empregador	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação
Tipo de empresa ou sector	Ministério da Educação
Início e desenvolvimento da actividade profissional e referência às entidades de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 de Março de 1970 – Inicia funções na administração pública, com a categoria de aspirante, num organismo de coordenação económica : Junta Nacional dos Resinosos;</li> <li>• De 1972 a 1988 – No Instituto dos Produtos Florestais, onde através de concursos acede a categorias superiores, até à de Chefe de Secção, exercendo funções administrativas, de coordenação administrativa e de apoio técnico;</li> <li>• De Janeiro de 1989 a Agosto de 1994 – No Ministério da Educação – GETAP e Departamento do Ensino Secundário – exerce funções de Chefia na área Administrativa e Financeira;</li> <li>• De Setembro de 1994 a Maio de 1995, exerce funções na Câmara Municipal de Lisboa – Divisão de Controlo de Qualidade do Departamento de Construção e Habitação;</li> <li>• De Junho de 1995 a Agosto 1996, na sequência de concurso para Chefe de Repartição, passa a exercer funções de Chefia na Repartição de Administração Geral da Direcção Regional de Educação do Algarve – Faro;</li> <li>• De Setembro de 1996 a Agosto de 1998 – Instituto do Desporto, Lisboa, onde exerce funções de Chefia da Repartição dos Recursos Humanos;</li> <li>• De Setembro de 1998 a Fevereiro de 2007, exerce funções de coordenação na área financeira e de recursos humanos do Ministério da Educação, no DAPP; posterior GIASE;</li> <li>• Em 1 de Julho de 2004 reclassificada em Técnico Superior de 1ª Classe, continuando a exercer funções de coordenação da área administrativa e financeira no Núcleo de Apoio Administrativo no GIASE;</li> <li>• Março de 2007, Técnico Superior Principal, após de concurso – GEPE, continuando a exercer funções de Coordenação da área Administrativa e Financeira (gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais);</li> <li>• Maio de 2008, Chefe de Equipa Multidisciplinar da Unidade de Modernização Administrativa e Inovação – cargo equiparado a Chefe de Divisão (GEPE);</li> <li>• Fevereiro de 2010, Chefe de Equipa Multidisciplinar da Assessoria à Direcção – cargo equiparado a Director de Serviços</li> </ul>

### **Informação adicional**

Autarca em Almada, durante 16 anos.  
Dirigente sindical na Administração Pública, durante 21 anos.

Sócia Gerente da Empresa Moinho do Carvalhal – Empresa para o desenvolvimento agro-florestal e turístico, Lda., desde Julho de 2009.

### **Anexos**

-Certificado de Licenciatura em HISTÓRIA;  
- Certificado de pós-graduação em ECOTURISMO;  
- 3 Certificados das últimas formações “Arquivo de Documentos Digitais”; “Balanced Scorecard” e “Gestão de Projectos”;

## CERTIFICADO DE HABILITAÇÕES

-----**MARIA DAS DORES CRESPO CASTANHO RIBEIRO**, Administradora da Universidade Aberta em Lisboa, certifica que **ZÉLIA DE JESUS PACHECO DA SILVA**, natural de Odemira, Beja, portador(a) do bilhete de identidade número 1282577, emitido pelo arquivo de identificação de Lisboa, concluiu nesta Universidade no dia **20 de Novembro de 2007** a **Licenciatura em História – ao abrigo do Regulamento do Regime de Transição do Curso de Licenciatura em História**, aprovado pelo Conselho Científico em 14 de Maio de 2007 (deliberação nº 175/07) e publicado em Diário da República, II Série, nº 160 de 21 de Agosto de 2007, com a classificação final de **12 (Doze)** valores, qualificação de **Suficiente** tendo já requerido o respectivo diploma.-----

-----Obteve aprovação nas unidades curriculares a seguir indicadas, com as respectivas classificações e créditos:-----

Data	Cód.	Disciplina	Nota	Créd.
10-03-2006	154	Iniciação à Museologia	10	5
25-02-2005	226	História da Arte Portuguesa (Época Medieval)	13	5
24-02-2006	253	História da Música Portuguesa	17	5
10-07-2003	278	Pré-História	10	10
08-05-2006	328	História Económica e Social	12	10
07-01-2003	413	História de Portugal Medieval (Político e Institucional)	14	10
07-01-2005	414	História de Portugal Medieval (Economia e Sociedade)	12	10
25-01-2007	415	História de Portugal Moderno (Político e Institucional)	10	10
09-09-2005	416	História de Portugal Moderno (Economia e Sociedade)	10	10
12-09-2005	417	História de Portugal Contemporâneo (Político e Institucional)	10	10
13-09-2005	418	História de Portugal Contemporâneo (Economia e Sociedade)	12	10
19-01-2005	427	História dos Descobrimentos e Expansão Portuguesa	12	10
15-11-2002	430	Proto-História	16	5
24-05-2006	431	História da Idade Média	11	10
01-03-2006	446	História da Arte Portuguesa (Época Moderna)	14	5
18-11-2002	517	Portugal Romano	17	5
20-10-2004	518	Geografia Humana de Portugal	10	10
26-01-2005	520	Geografia de Portugal (Meio Físico e Recursos Naturais)	10	10

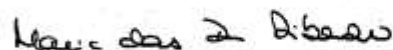
---

05-12-2005	532	Civilizações Pré-Clássicas	10	10
20-11-2007	535	História da Idade Moderna	10	10
15-12-2005	536	História da Idade Contemporânea	10	10
06-10-2005	558	Civilizações Clássicas I - Grécia	10	5
11-02-2005	559	Civilizações Clássicas II - Roma	10	5
07-03-2006	569	Gestão de Recursos Humanos	12	5
22-06-2006	588	História Social das Técnicas	16	10
21-04-2006	592	História da Arte Portuguesa (Época Contemporânea)	15	5
11-05-2006	718	História Geral da Arte I	10	10

----- Por ser verdade e ter sido requerido, passo o presente certificado que assino e vai autenticado com o selo branco em uso nesta Universidade. -----

----- Lisboa, Universidade Aberta, 10 de Janeiro de 2008.

A Administradora



Maria das Dores Ribeiro



ISLA  
LISBOA

Está em conformidade com o original



### CERTIFICADO

A Direcção do Estabelecimento de Ensino do Instituto Superior de Línguas e Administração - Lisboa, certifica que **ZÉLIA DE JESUS PACHECO DA SILVA** filho(a) de Joaquim Pacheco da Silva e de Maria Joaquina da Silva, nascido(a) a 1950/12/28, em , Concelho de , portador(a) do Bilhete de Identidade N.º 1282577, emitido pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, obteve aprovação nas seguintes disciplinas do **Curso de Pós-Graduação em Ecoturismo**:

Disciplina	Ano Lectivo	Créditos Ects
Ambiente, Turismo e Património Ecoturismo	2008/09	3.5
Empreendedorismo e Seminários	2008/09	2.5
Ética, Sensibilização e Interpretação Ambiental	2008/09	2
Gestão de Itinerários Turísticos	2008/09	1.5
Gestão do Turismo	2008/09	1.5
Licenciamento e Certificação para o Ecoturismo	2008/09	2
Marketing Turístico	2008/09	2
Noções Básicas de Ecologia e Ambiente	2008/09	1.5
Noções Básicas de Turismo	2008/09	1.5
Património Natural em Portugal	2008/09	1.5
Projecto de Produto Ecoturístico	2008/09	3.5
Turismo Activo	2008/09	1

Concluiu, em 2009/10/02, o Curso de Pós-Graduação em Ecoturismo, com a **Média Final de 16 - Dezasseis valores.**

Por ser verdade, se passa o presente Certificado, que vai assinado pela Direcção do Estabelecimento de Ensino do Instituto Superior de Línguas e Administração - Lisboa e pelo Chefe dos Serviços Administrativos, estando autenticado com o selo branco em vigor neste Instituto.

Lisboa, 11 de Fevereiro de 2010,

A Direcção

O Chefe dos Serviços Administrativos



Ministério da  
**Educação**

SECRETARIA-GERAL

## **Certificado de Frequência de Formação Profissional**

**CERTIFICA-SE QUE Zélia de Jesus Pacheco da Silva NASCIDA A 28.12.1950, NACIONALIDADE Portuguesa, SEXO Feminino, PORTADORA DO CARTÃO DE CIDADÃO N.º 1282577 8ZZ3, VÁLIDO ATÉ 03.07.2014, FREQUENTOU DE 07.09.2009 A 11.09.2009, COM A DURAÇÃO DE 30 HORAS, O CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL Gestão de Projectos.**

**LISBOA, 11 DE Setembro DE 2009**

**O SECRETÁRIO-GERAL,**

(João S. Batista)



Ministério da  
**Educação**

SECRETARIA-GERAL

## **Certificado de Frequência de Formação Profissional**

**CERTIFICA-SE QUE Zélia de Jesus Pacheco da Silva, NASCIDA A 28.12.1950, NACIONALIDADE Portuguesa, SEXO Feminino, PORTADOR DO DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO Cartão de Cidadão N.º 1282577 8ZZ3, FREQUENTOU DE 12.10.2009 A 13.10.2009, COM A DURAÇÃO DE 12 HORAS, O CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL **Balanced Scorecard: da Estratégia à Acção.****

**LISBOA, 13 DE Outubro DE 2009**

**O SECRETÁRIO-GERAL,**

(João S. Batista)



Ministério da  
**Educação**

SECRETARIA-GERAL

## **Certificado de Frequência de Formação Profissional**

**CERTIFICA-SE QUE Zélia de Jesus Pacheco da Silva NASCIDA A 28.12.1950, NACIONALIDADE Portuguesa, SEXO Feminino, PORTADORA DO DOCUMENTO DE IDENTIFICAÇÃO CARTÃO DE CIDADÃO. N.º1282577, FREQUENTOU DE 09.12.2009 A 11.12.2009, COM A DURAÇÃO DE 18 HORAS, O CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL Arquivo de Documentos Digitais.**

**LISBOA, 11 DE Dezembro DE 2009**

**O SECRETÁRIO-GERAL,**

(João S. Batista)

mp



## Europass Curriculum Vitae



### Informação pessoal

Nome(s) próprio(s) / Apelido(s) **Francisco Manuel Silva Martins**  
Morada(s) Rua Dr. António Marques Fragoso, nº5, 7630-456 Odemira (Portugal)  
Telefone(s) 968943025 Telemóvel 916405946  
Endereço(s) de correio electrónico franciscomsmartins@gmail.com  
Nacionalidade portuguesa  
Data de nascimento 01 de Abril 1989  
Sexo Masculino

**Emprego pretendido / Área funcional** **Ciências Sociais e Empresariais**

### Experiência profissional

Datas 01/09/2011 - 31/05/2012  
Função ou cargo ocupado Estagiário  
Principais actividades e responsabilidades Apoio às actividades desenvolvidas pela Direção Financeira e de Compras da Empresa.  
Nome e morada do empregador Administração do Porto de Sines, S.A  
Apartado 16, EC, 7521-953 Sines (Portugal)  
Tipo de empresa ou sector Administração Portuária

### Educação e formação

Datas 15/09/2004 - 16/07/2007  
Designação da qualificação atribuída Ensino Secundário  
Principais disciplinas/competências profissionais Curso Científico Humanístico de Artes Visuais  
Nome e tipo da organização de ensino ou formação Escola Secundária Moinho de Maré (Ensino Básico e Secundário)  
Rua Sebastião da Gama, 2855 Seixal (Portugal)  
Nível segundo a classificação nacional ou internacional Classificação Nacional (15 valores)

Datas 01/10/2007 - 26/09/2010  
Designação da qualificação atribuída Licenciatura  
Principais disciplinas/competências profissionais Marketing, Publicidade e Relações Públicas  
Nome e tipo da organização de ensino ou formação ISLA Campus de Lisboa - Laureate International Universities (Ensino Universitário Privado)  
Quinta do Bom Nome, Estrada da Correia, nº53, 1500-210 Lisboa (Portugal)  
Nível segundo a classificação nacional ou internacional Classificação nacional (13 valores)



Datas 01/10/2010 - 19/05/2012  
 Designação da qualificação atribuída Curso de Mestrado ( Pós-Graduação)  
 Principais disciplinas/competências profissionais Empreendedorismo e Inovação  
 Nome e tipo da organização de ensino ou formação Universidade de Évora (Ensino Universitário)  
 Largo dos Colegiais, nº2, 7004-516 Évora (Portugal)  
 Nível segundo a classificação nacional ou internacional Classificação nacional (14 valores)

Datas 01/10/2010 →  
 Designação da qualificação atribuída Mestrado  
 Principais disciplinas/competências profissionais Gestão, especialidade em Empreendedorismo e Inovação  
 Nome e tipo da organização de ensino ou formação Universidade de Évora (Ensino Universitário)  
 Largo dos Colegiais, nº2, 7004-516 Évora (Portugal)

### Aptidões e competências pessoais

Primeira língua **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Inglês**

**Francês**

**Espanhol / Castelhanao**

Compreensão				Conversaço				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B1	Utilizador independente
B1	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente
B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	A2	Utilizador básico

(\*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Aptidões e competências sociais -Espírito de equipa  
 -Boa capacidade de comunicação  
 -Boa capacidade de gestão de tempo

Aptidões e competências de organização -Sentido de Organização e cumprimento de objectivos

Aptidões e competências informáticas - Domínio do programa SAP  
 -Domínio do programa estatístico SPSS  
 - Domínio do software adobe (photoshop e illustrator)  
 - Domínio do Programa COREL Draw

Aptidões e competências artísticas - Conhecimentos de pintura ao nível das técnicas de óleo, aguarela e acrílico.

Outras aptidões e competências - Natação  
 - Equitação

Carta de condução B, B1, BE

- Anexos**
- Certificado de conclusão da Licenciatura;
  - Diploma de conclusão do Estágio Profissional;
  - Diploma do Curso de Mestrado



ISLA  
LISBOA

### CERTIFICADO

O INSTITUTO SUPERIOR DE LÍNGUAS E ADMINISTRAÇÃO - Lisboa, certifica que FRANCISCO MANUEL SILVA MARTINS filho(a) de VASCO MANUEL GONÇALVES MARTINS e de ZÉLIA DE JESUS PACHECO DA SILVA, nascido(a) a 1989/04/01, portador(a) do Cartão de Identidade N.º 13476941, obteve aprovação nas seguintes Unidades Curriculares do Curso de MARKETING, PUBLICIDADE E RELAÇÕES PÚBLICAS:

Disciplina	Ano Lectivo	Ano	Período	Nota	Extenso	ECTS
Contabilidade	2007/08	1	1º Semestre	11	Onze	8
Economia I	2007/08	1	1º Semestre	11	Onze	4
Marketing e Gestão Empresarial	2007/08	1	1º Semestre	10	Dez	4
Metodologia nas Ciências Sociais	2007/08	1	1º Semestre	14	Catorze	2
Noções Fundamentais do Direito	2007/08	1	1º Semestre	11	Onze	2
Sociologia	2007/08	1	1º Semestre	15	Quinze	4
Técnicas Quantitativas para Gestão	2007/08	1	1º Semestre	11	Onze	6
Direito do Turismo e Ambiente (Opc)	2007/08	1	2º Semestre	16	Dezasseis	4
Direito Empresarial	2007/08	1	2º Semestre	14	Catorze	2
Economia II	2007/08	1	2º Semestre	10	Dez	4
Estatística	2007/08	1	2º Semestre	16	Dezasseis	6
Psicologia	2007/08	1	2º Semestre	10	Dez	6
Sistemas Informáticos	2007/08	1	2º Semestre	13	Treze	4
Técnicas de Expressão Oral e Escrita	2007/08	1	2º Semestre	14	Catorze	4
Concepção e Gestão da Formação (Opc)	2008/09	2	1º Semestre	11	Onze	2
Criatividade Aplicada	2008/09	2	1º Semestre	13	Treze	2
Gestão de Operações	2008/09	2	1º Semestre	14	Catorze	4
Gestão de Recursos Humanos	2008/09	2	1º Semestre	11	Onze	2
Gestão Financeira	2008/09	2	1º Semestre	10	Dez	4
Logística e Canais de Distribuição	2008/09	2	1º Semestre	12	Doze	4
Marketing I	2008/09	2	1º Semestre	11	Onze	4
Marketing Turístico (Opc)	2008/09	2	1º Semestre	17	Dezassete	4
Teoria da Comunicação	2008/09	2	1º Semestre	13	Treze	8
Marketing II	2008/09	2	2º Semestre	14	Catorze	4
Publicidade I	2008/09	2	2º Semestre	14	Catorze	8
Relações Públicas I	2008/09	2	2º Semestre	14	Catorze	8
Sondagem de Opinião e Estudo de Mercado	2008/09	2	2º Semestre	15	Quinze	4
Teoria das Organizações	2008/09	2	2º Semestre	14	Catorze	2
Comportamento do Consumidor	2009/10	3	1º Semestre	10	Dez	4
Desenho Gráfico e Multimédia	2009/10	3	1º Semestre	16	Dezasseis	4
Estratégia	2009/10	3	1º Semestre	12	Doze	4
Etnologia (Opc)	2009/10	3	1º Semestre	13	Treze	6
Gestão do Produto, Marca e Imagem	2009/10	3	1º Semestre	14	Catorze	4
Marketing Industrial e de Serviços	2009/10	3	1º Semestre	12	Doze	4
Publicidade II	2009/10	3	1º Semestre	12	Doze	2
Relações Públicas II	2009/10	3	1º Semestre	11	Onze	2
ERP e CRM	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	4
Gestão de Eventos	2009/10	3	2º Semestre	15	Quinze	2
Gestão e Técnicas de Vendas	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	4
Liderança e Gestão de Equipas (Opc)	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	2
Marketing Directo e Merchandising	2009/10	3	2º Semestre	12	Doze	2
Marketing Internacional	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	4
Projecto Aplicado	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	10
Simulação de Marketing	2009/10	3	2º Semestre	13	Treze	2

(Opc) - Opcional

*Handwritten signature*

1.





APS-ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE SINES, SA

CERTIFICADO

DE FREQUÊNCIA DE ESTÁGIO PROFISSIONAL NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE ESTÁGIOS  
PROFISSIONAIS

Portaria n.º 92/2011 de 28 de Fevereiro

Certifica-se que **Francisco Manuel Silva Martins**, natural Lisboa, nascido a 1989/04/01, portador do Cartão de Cidadão n.º 13476941-4-ZY7 válido até 2015/10/08 concluiu, nesta Entidade, um Estágio Profissional, em contexto real de trabalho, na Área Financeira e Económica que decorreu de 2011/09/01 a 2012/05/31, com a duração total de 9 meses, tendo obtido o seguinte aproveitamento: **Muito Bom**.

Sines, 31 de Maio de 2012

Administrador  
C. N.º 501 208 990  
CAPITAL SOCIAL:  
€ 44.000.000  
Duarte Lynce de Faria



ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DE SINES, SA

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

Serviços Académicos

**Diploma de Curso de Mestrado**

Margarida Maria Santos Murteira de Sousa Cabral, Diretora dos Serviços Académicos da Universidade de Évora certifica que, de acordo com os registos arquivados nestes Serviços, **Francisco Manuel Silva Martins**, com o nº de identificação **13476941** (Cartão de Cidadão), de nacionalidade Portuguesa, concluiu em dezanove de maio de dois mil e doze, o **Curso de Mestrado correspondente à componente curricular do Mestrado em Gestão**, na área de especialização **Empreendedorismo e Inovação**, ministrado por esta Universidade, com o total de **63** créditos, em conformidade com a estrutura curricular publicada no Diário da República (2ª série) nº 82, de 28 de abril, Despacho nº 10873/2009 e pelo Despacho nº 22352/2009, publicado no Diário da República (2ª Série) nº 195 de 8 de outubro, tendo obtido a classificação de **14 (catorze)** valores.

A presente certidão vai autenticada com o selo branco desta Universidade.

Universidade de Évora, 18 de julho de 2012

A Diretora dos Serviços,



Emolumentos: 60.00 €

Conferido: *Silva Martins*

## Análise Climática

### Avaliação da Atractividade dos Destinos Turísticos – Litoral Alentejano do Turismo de Portugal

Plano de Ordenamento do Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina

Quadro 2.4.2 Valores médios mensais e anuais da temperatura

Estação/ /Mês	Sagres	Vila do Bispo	Zambujeira	Santiago do Cacém
Janeiro	13,0	12,0	11,2	10,4
Fevereiro	13,0	12,1	11,6	10,8
Março	13,7	13,0	12,0	12,3
Abril	14,7	14,3	13,2	14,1
Mai	16,5	16,5	15,0	16,5
Junho	18,1	18,7	17,2	18,9
Julho	19,5	20,3	19,4	20,7
Agosto	19,9	20,5	19,5	21,2
Setembro	19,8	20,1	18,8	20,2
Outubro	18,2	18,0	17,2	17,8
Novembro	15,5	14,8	13,6	13,5
Dezembro	13,4	12,6	11,0	10,9
<b>Ano</b>	<b>16,3</b>	<b>16,1</b>	<b>15,0</b>	<b>15,6</b>

Mapa do **Instituto de Meteorologia de Portugal** para o Litoral Alentejano na época balnear, mês de Agosto







## **Carta de Qualidade Associação Casas Brancas**

A Carta de Qualidade é um importantíssimo instrumento de garantia de qualidade a que recorrem todos os associados das Casas Brancas. Mais do que terem a obrigação de cumprir os seus requisitos, é fundamental que os compreendam, aceitem e valorizem como uma forma de garantir a total satisfação dos nossos clientes.

### **INTRODUÇÃO**

O Sudoeste é actualmente um dos destinos turísticos mais procurados de Portugal oferecendo aos diferentes turistas uma diversidade de locais e paisagens capazes de satisfazerem os viajantes mais exigentes. O alojamento torna-se assim uma actividade fundamental dada a necessidade de acolher quem visita estas paragens, sendo muitas vezes esta componente do acolhimento a responsável pela maior ou menor permanência dos visitantes nos sítios. A rede de alojamentos turísticos “Casas Brancas do Litoral Alentejano e Costa Vicentina”, procura responder aos diferentes tipos de procura agregando um conjunto variado de alojamentos, cada um com características peculiares, facto que confere à rede uma diversidade destinada a satisfazer as diferentes necessidades do turista mas onde simultaneamente seja possível garantir a qualidade da estada dos visitantes de acordo com o tipo de alojamento pretendido. A carta de qualidade é assim um instrumento de garantia de um bom serviço, que regula a presença dos participantes na rede e cujos princípios, respeitando as diferenças dos seus assinantes, orientam-se, sobretudo, pelo respeito e satisfação integral do cliente e pela promoção da qualidade turística do Litoral Alentejano e Costa Vicentina.

### **QUADRO DE REFERÊNCIAS**

A rede “Casas Brancas do Litoral Alentejano e Costa Vicentina” oferece um serviço de qualidade;

Uma carta permite ao prestador adquirir um nível de qualidade, possuir um instrumento que lhe assegure esta capacidade ao longo de todo o ano e fundamentalmente suscitar uma garantia – qualidade junto da clientela;

A carta de qualidade permite definir uma imagem comum para o conjunto da oferta turística de uma zona, de um território, integrando os diferentes alojamentos numa rede animada e interactiva. No caso da rede “Casas Brancas”, a carta deverá respeitar as diferentes tipologias de alojamento que a assinam de forma a responder aos diferentes tipos de procura;



Ela garante ao consumidor a segurança de um serviço de qualidade e fornece ao promotor turístico um quadro de referência de qualidade;

Numa certa medida, a partir da definição mínima de critérios de qualidade, a carta pode nivelar, as diferenças existentes entre os serviços turísticos de uma região e pode ser utilizada como um meio promocional que contribui para uma melhor comercialização;

Quando assina a Carta de Qualidade, o prestador compromete-se a respeitar os princípios e critérios que dizem respeito à melhoria e/ou manutenção de qualidade, participar nas operações promocionais que lhe estão ligadas e participar nos inquéritos de frequência e/ou avaliação turística e difundir questionários de satisfação.

Para um mais objectivo controlo e avaliação do cumprimento de um padrão de qualidade mínimo por parte de todos os promotores, anexa-se a esta carta de qualidade a grelha de indicadores imperativos e suplementares, consoante se trate de características indispensáveis à garantia dessa mesma qualidade, ou de critérios que devem ser valorizados por parte dos promotores, pelo menos na sua maioria.

## **PRINCÍPIOS E CRITÉRIOS**

### **Condições Imperativas**

Comprometo-me a cumprir todos os critérios aqui descritos como Condições Imperativas, como forma de garantir um nível de qualidade mínimo a todas as Casas Brancas:

Pôr à disposição do cliente as fichas de apreciação e de sugestões da Associação em local bem visível	Devem estar em local bem visível as fichas disponibilizadas pelas Casas Brancas e o proprietário deve manter devidamente arquivados todos os registos, facultando-os à Associação sempre que necessário, para tratamento estatístico, controlo de qualidade ou outros fins
Actualizar a informação constante no site das Casas Brancas	Sempre que haja alterações ao nível da descrição do alojamento (incluindo ampliações), contactos, serviços adicionais, preços, etc.
Garantir capacidade de resposta a	Ser facilmente contactável por telefone, responder a telefonemas caso se comprometa a tal no voice

pedidos de informação e reservas	mail, responder a emails em 3 dias no máximo, deixar recado no voice mail ou auto-reply no email em caso de se encontrar fora ou incontactável por mais de 3 dias
Garantir níveis de limpeza e higiene irrepreensíveis	Quando o cliente entra mas também durante a sua estadia em caso de estar incluído o serviço de limpeza
Garantir bons padrões de conforto nos quartos e áreas destinadas aos clientes	Ex: colchões, chuveiro, aquecimento e isolamento térmico, locais para arrumação, qualidade das toalhas e lençóis, equipamento das cozinhas, sistemas anti-mosquitos, etc.
Manter todos os espaços e equipamentos em bom estado de conservação	No interior e exterior, ao nível das construções, pinturas, mobiliário e utensílios, etc.
Assegurar um bom nível de segurança	Existência de extintores, seguro de responsabilidade civil e análises anuais à água conforme previsto na lei; medidas de prevenção contra acidentes nas piscinas e lagos ou aviso de cuidados a ter na sua utilização em local bem visível
Realizar um atendimento eficiente e hospitaleiro	Pontualidade, rapidez, cortesia
Informar antecipadamente e afixar o preço dos alojamentos e demais serviços associados (e preferencialmente também os diferentes meios de pagamento)	Todos os serviços pagos devem ser anunciados como tal sempre que sejam publicitados; os preços dos alojamentos e restantes serviços devem estar afixados no alojamento ou na receção, de forma bem visível
Oferecer o serviço anunciado	Ter o cuidado de atualizar toda a publicidade feita, para que corresponda escrupulosamente ao serviço efetivamente prestado

Garantir que entre o atendimento é feito, pelo menos, em português e inglês	
(Em caso de servir refeições) fornecer comida bem confeccionada, com ingredientes de qualidade	

## Condições Suplementares

Comprometo-me a cumprir pelo menos cinco critérios, de entre os aqui descritos como Condições Suplementares, como forma de acrescentar qualidade aos padrões mínimos, e distinguir as Casas Brancas na procura da satisfação total dos seus clientes:

Manter um bom aspeto visual do interior e do exterior do estabelecimento	Materiais utilizados, mobiliário e decoração, arranjos exteriores, mobiliário de exterior, etc.
Afixar ou informar antecipadamente sobre os serviços prestados e sobre as regras e normas próprias do alojamento	Horários, utilização de certos equipamentos, visitas e usufruto dos espaços e equipamentos do empreendimento, etc.
Personalizar o acolhimento através de um presente ou de uma atenção particular	Refresco à chegada do hóspede, flores no quarto, fruta da época, lareira acesa, etc.
Proporcionar atividades de lazer no estabelecimento	Jogos, parque infantil, piscina, zonas de estar no exterior, mapas com percursos pedestres, disponibilização de bicicletas, etc.
Informar ou disponibilizar uma lista de serviços de proximidade e números de emergência	Centro médico, bombeiros, GNR, táxis, correios, posto de turismo, banco, comércio, etc.
Saber informar os clientes sobre a oferta turística da região e disponibilizar aos visitantes a documentação turística atualizada sobre a região	Mercados, festas e outras atividades de animação e seleção de oferta cultural e comercial
(Em caso de servir refeições) integrar os produtos regionais e a gastronomia local sempre que possível	
Fornecer serviços adicionais, para maior conforto do cliente (refeições sob	

encomenda, lavandaria, babysitter, canil, etc)	
Recomendar as Casas Brancas em caso de estabelecimento cheio, fechado ou sem capacidade para responder às necessidades do cliente	

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

### **A Carta de Qualidade das Casas Brancas do Litoral Alentejano e Costa Vicentina é assinada**

Entre:

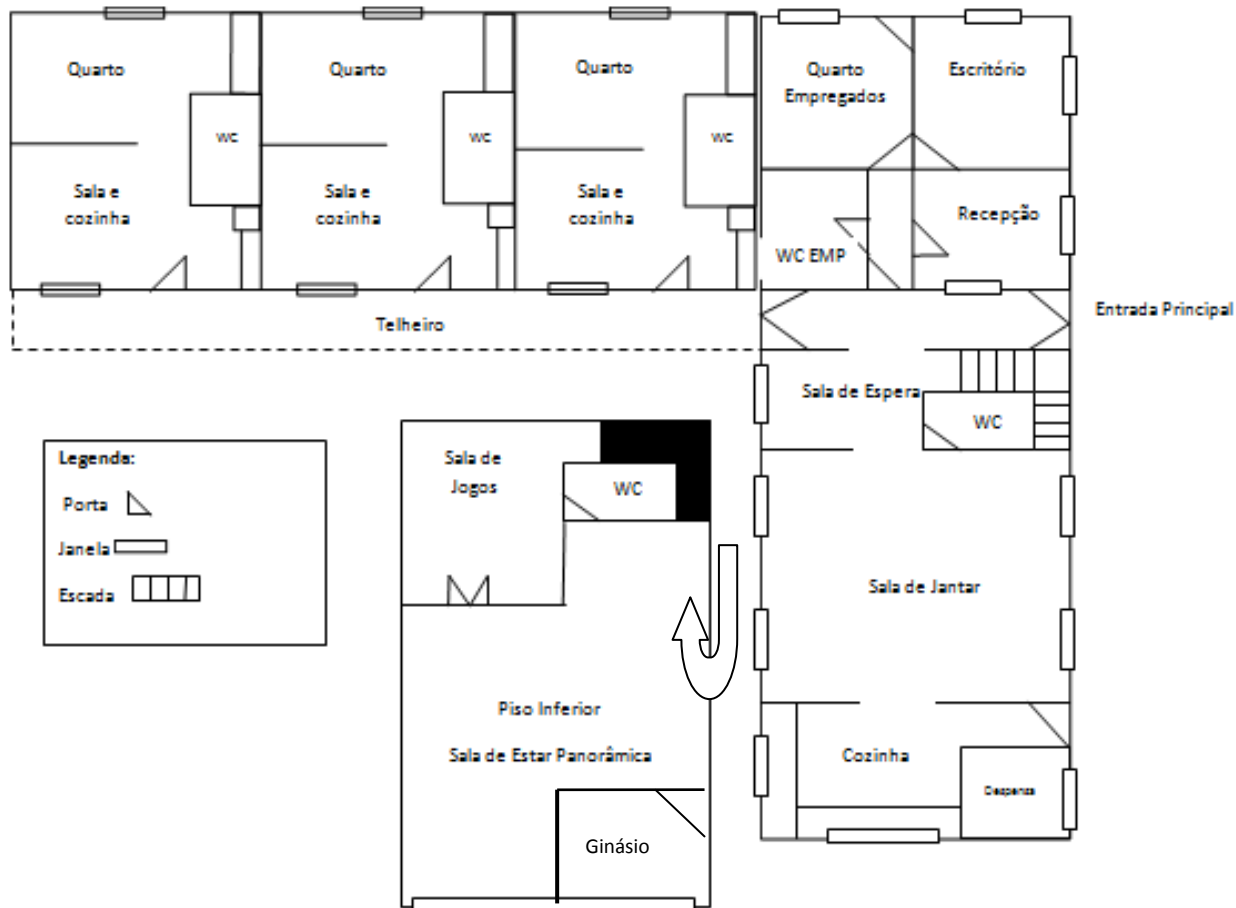
[...], em representação do alojamento [...], localizado em [...], que deseja participar na rede “Casas Brancas” e compromete-se a respeitar os princípios e critérios que dizem respeito à melhoria ou à manutenção da qualidade do seu estabelecimento,

e

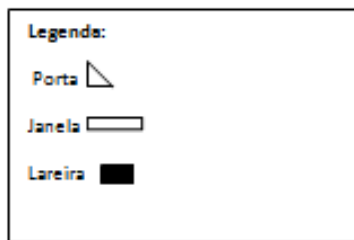
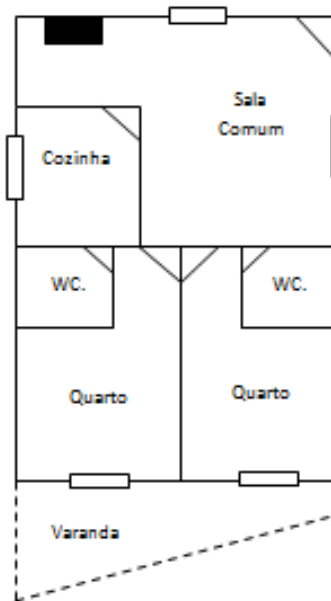
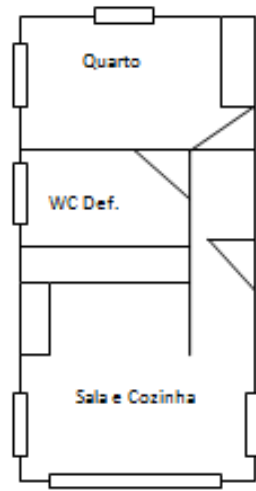
[...], em representação da rede “Casas Brancas” que aceita a sua adesão e autoriza a utilização do logotipo como sinal de reconhecimento de uma estrutura que faz esforços para melhorar a qualidade da hospitalidade no Litoral Alentejano e Costa Vicentina

# Planta das Casas de Campo “Moinho do Carvalho”

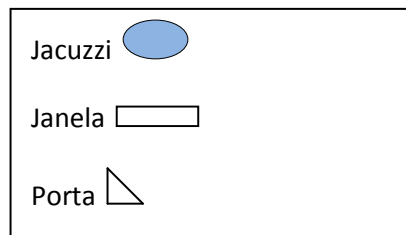
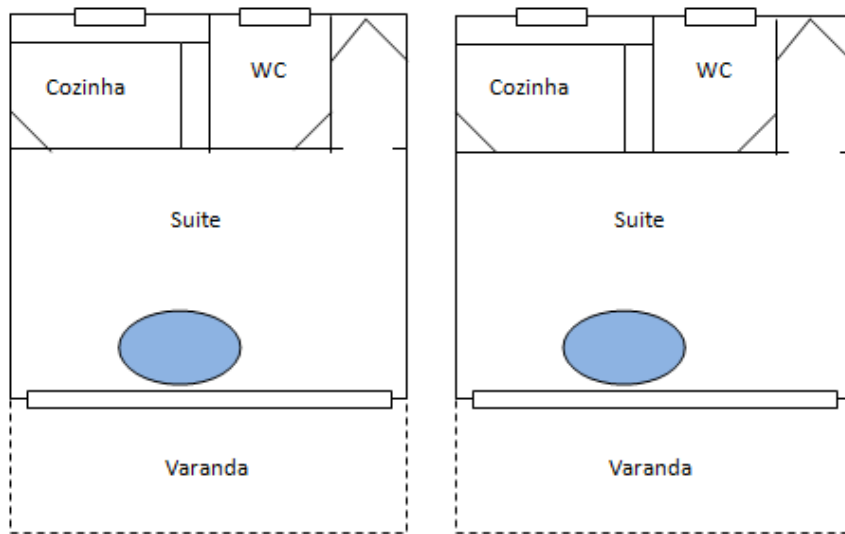
## MONTE DA HERDADE DO CARVALHAL



CASA DO MOINHO E CASA DO MOLEIRO



**SUITE TO SPA**





## Entrevistas

### Dr. Hélder Guerreiro – Vereador do Turismo

Entrevista realizada ao vereador do turismo da Câmara Municipal de Odemira, Dr. Hélder Guerreiro, com o intuito de tentar perceber o seu ponto de vista em relação, não só à construção dos turismos em espaço rural, mas principalmente ao desenvolvimento do turismo em si, tendo em conta as potencialidades e riquezas naturais do Litoral Alentejano.

**1. Dr. Hélder Guerreiro, em que aspetos considera que a construção de empreendimentos rurais beneficia o desenvolvimento do Turismo no Litoral Alentejano?**

Como sabe, o Alentejo Litoral é uma zona que vive muito do Parque Natural, como tal, também o Turismo deve ser um aliado para conservação da paisagem natural e preservação das espécies que nele habitam. Assim, só através dos empreendimentos rurais é que podemos aliar a natureza e o turismo, já que todos os empreendimentos que estão no nosso concelho são provenientes de herdades ou pequenas propriedades agrícolas com casas e anexos, convertidas agora em alojamentos. Por outro lado, os empreendimentos rurais proporcionam um ambiente mais familiar e acolhedor que vai ao encontro do que pretendemos que seja o Turismo nesta região, ou seja, Turismo e atratividade para toda a família.

**2. É então possível que o Alentejo Litoral, cada vez mais, seja uma região de eleição para os Portugueses, mas também para os estrangeiros, colocando um pouco de parte as outras regiões do país, típicas de Turismo, como o Algarve?**

O facto do Alentejo Litoral ser motivo de procura crescente por parte de Turistas Nacionais e Estrangeiros tem a ver sobretudo com o facto desta região se ter mantido praticamente intacta no que se refere às paisagens e em parte às próprias Vilas Turísticas, como Vila Nova de Milfontes, Zambujeira do Mar, Almogrove, Odeceixe, etc. Por outro lado, o nosso turismo é a oferta de descanso, de natureza, de campo e de mar e que proporcionando ao mesmo tempo uma oferta cultural e gastronómica muito rica, sobretudo na época de Verão, com ótimos concertos para todas as idades e sempre em ambientes exteriores. Com esta vasta oferta, sem impingir nada aos turistas e proporcionando qualidade de vida aos mesmos, o Alentejo Litoral assume-se cada vez mais como um destino preferencial ao Algarve que está, como dizem os nossos turistas, “Cheio, sem espaço para colocar toalha para nos deitarmos no areal”

- 3. O que considera ser vantajoso na construção de empreendimentos com a vertente campo, como é o caso do Turismo em Espaço Rural para o desenvolvimento do Alentejo Litoral? Acha que é um bom investimento para o futuro ou um simples começo para algo mais inovador?**

O Turismo em Espaço Rural tem ajudado em muito a combater a desertificação no concelho de Odemira. Por outro lado, os projetos desta natureza contribuem para a requalificação de espaços degradados e para o próprio crescimento da região enquanto destino turístico. Por outro lado, é com grande satisfação que vemos famílias até bastante jovens pegarem nas propriedades que herdaram e converterem-nas num Turismo em Espaço Rural, contribuindo para o rejuvenescimento da população local.

- 4. O que pensa da atratividade dos que promovem o desenvolvimento da região no que toca à população local? Acha que será possível que uma população mais estagnada, virada principalmente para a sua vida de campo, consiga aderir e aceitar este tipo de negócio?**

O feedback que a Câmara tem tido por parte dos locais que vivem nas redondezas dos alojamentos de turismo em espaço rural tem sido o melhor possível. As pessoas sentem-se mais seguras e acompanhadas no seu dia-a-dia. Para além disso, as pessoas consideram que aprendem muitas coisas com os turistas, mas que ao mesmo tempo lhes ensinam muita coisa da vida do campo, o que os fascina e interessa.

- 5. Tendo em conta o clima temperado do Litoral Alentejano, a que atributos acha que tanto os empreendedores de negócios ou de outras iniciativas, espalhados pela região, se devem cingir, de forma a promover a própria região e o seu desenvolvimento?**

A vereação do turismo tem procurado que os empresários da região e sobretudo os do sector do turismo se unam mais para desenvolverem projetos em parceria. Associação como a TAIPA (pertencente à Câmara) que promovem o relacionamento entre autarquia e empresários tem procurado que o seu papel seja o de fazer a ponte para o desenvolvimento de projetos. Desta forma, as iniciativas passam muito por conciliar a oferta turística com a cultural de forma a manter o Alentejo Litoral ativo todo o ano como destino turístico, nomeadamente através de feiras, espetáculos, exposições, mostras agrícolas que se vão repartindo por todo o ano, distribuídas de acordo com as temperaturas mais ou menos apetecíveis para os eventos, repartidas em espaços interiores e exteriores.

**6. Sabendo que a região do Alentejo ainda não está tão bem desenvolvida, em termos de comunicação e informação, o que acha essencial ser feito para que a sua promoção não deixe de ter atrativa e aceite, por parte das populações, tanto nacionais como internacionais?**

Um dos planos para este novo mandato, iniciado o ano passado pela mão de um novo presidente, está assente na promoção e divulgação do Alentejo Litoral, no que se refere ao Concelho de Odemira, para que este destino seja uma referência a nível nacional e internacional. Muitos dos novos projetos que estão na calha têm tido apresentações não só localmente, mas também em Lisboa na Casa do Alentejo e na própria Bolsa de Turismo de Lisboa, na FIL. Outro dos Eventos que tem crescido e que este ano foi muito visitado foi a Feira do Turismo em Vila Nova de Milfontes, realizada na altura do feriado de Junho quando a Vila começa já a ter bastantes turistas que aproveitam para vir passar uns dias e que na visita à feira, que dura cerca de 4 dias, acabam por conhecer os alojamentos de turismo em espaço rural ao pormenor, decidindo-se, muitas das vezes, por marcar as suas férias de Verão nos múltiplos alojamentos presentes na feira.

Dra. Marta Cabral - Presidente da Associação de Turismo Casas Brancas

A entrevista realizada à Presidente desta Associação que promove o turismo de alojamento, restauração e animação turística do Litoral Alentejano tem como objetivo mostrar o crescimento deste destino turístico nos últimos anos, bem como a força e reputação que tem ganho face ao Turismo do Algarve.

**1. Dra. Marta Cabral, qual o intuito que esteve por base na criação de uma associação que visa promover somente o Turismo em Espaço Rural, Restauração e Lazer do Litoral Alentejano?**

As Casas Brancas surgem da necessidade de organizar, numa oferta integrada e selecionada, os bons exemplos de iniciativas turísticas da região do Litoral Alentejano. Com preocupação em representar os vários tipos de oferta existente, esta rede integra alojamentos rurais e [restaurantes](#) muito diversos, pautando-se por critérios de qualidade exigentes, e zelando pelo respeito e satisfação integral do cliente e pela promoção da qualidade turística da região.

**2. Para ser membro desta Associação, os seus associados têm de obedecer a critérios rigorosos estipulados pela Carta de Qualidade (Documento que confere às empresas o estatuto de espaço de turismo e lazer de qualidade superior). Assim, qual é o objetivo concreto das Casas Brancas ao só deter determinados espaços de alojamento, restauração e lazer desta região?**

Esta associação tal como já referi, zela pelo respeito e satisfação integral do cliente. Como tal, os clientes são cada vez mais exigentes e se a região detém produtos e serviços que servem com todo o rigor e excelência o cliente, são esses que merecem o nosso crédito, bem como dão a cara pelo Turismo de Qualidade Premium oferecido pelo Alentejo Litoral. Assim, na nossa Associação só estão presentes os melhores e mais completos alojamentos da região, bem como os restaurantes e empresas de animação turística que prestam igualmente um serviço de excelência com toda a qualidade, segurança e valor acrescentado para o cliente.

**3. Quais considera serem os clientes alvo que a Associação Casas Brancas pretende angariar para os espaços que promove?**

No que se refere ao consumidor abrangido por esta associação, poder-se-á dizer que a promoção que é feita não se destina a classes sociais monetariamente pouco favorecidas, já que os serviços prestados estão longe de serem equiparados aos de um Parque de Campismo, sem desprestígio algum para este tipo de alojamentos, é claro.

Porém, há que ter presente que os espaços de Alojamento e Restauração sobretudo representam as 4 ou 5 estrelas de um bom hotel de Portugal.

Mais especificamente, os clientes alvo desta associação são sobretudo casais, famílias e grupos de amigos, sejam elas nacionais ou estrangeiras que pretendam passar férias em conjunto usufruindo de um conjunto integrado de ofertas que se ajusta conforme as suas necessidades.

**4. Analisando o Mercado do Turismo em Espaço Rural desta região, quais considera serem as maiores forças e vulnerabilidades?**

Considero que a forma mais eficaz de explicar as forças e vulnerabilidades é através de um esquema simplificado de uma espécie de Análise SWOT:

Pontes Fortes:

- ✓ Boa imagem de marca Turismo do Litoral Alentejano
- ✓ Bom desempenho da Associação e Empresas da região
- ✓ Excelente notoriedade junto do mercado nacional
- ✓ Proximidade de Lisboa
- ✓ Bom exemplo por oposição do Algarve “destruído”

Pontos Fracos:

- ✓ Fraco poder económico e financeiro da associação
- ✓ Dimensão algo reduzida que inviabiliza algumas parcerias
- ✓ Mercado em alguns casos dependente de agências e comissões
- ✓ Fraco apoio das instituições públicas

Oportunidades:

- ✓ Mercado internacional com enorme potencial
- ✓ Poder de negociação em acordos comerciais
- ✓ Parque natural e paisagens desaproveitados em termos de imagem
- ✓ Eventual apoio das Agências Regionais de Turismo
- ✓ Patrocínios

Ameaças:

- ✓ Crise económica – dificuldade em estabelecer novas parcerias
- ✓ Dificuldade em acompanhar exigências do mercado relativamente à automatização dos sistemas de reserva

**5. De que forma é feita a promoção e gestão de toda a comunicação que as Casas Brancas desenvolvem para os seus Associados?**

As Casas Brancas chegam ao seu público através do site, não tendo uma presença física no dia-a-dia. O site está em constante atualização, sendo que à medida que as empresas associadas nos mandam as suas promoções e novidades, elas vão igualmente surgindo no site. Contudo, se as empresas estão mais sobrecarregadas, somos nós Casas Brancas que desenvolvemos propostas para levarmos a estas para uma posterior autorização.

O site está em várias línguas, nomeadamente Português, Inglês, Alemão e Espanhol. Tem igualmente disponível toda a informação no que se refere à adesão da Newsletter, Carta de Qualidade, Informação e imagens das empresas associadas, tabelas com taxas de ocupação para verificação de disponibilidade para reservas.

No que se refere a presenças físicas, a nossa presença passa sobretudo pela BTL (Bolsa de Turismo de Lisboa), Feira do Turismo de Odemira, Feira do Turismo de Berlim e apresentações pontuais a convite de algumas instituições de ensino.

**6. Quais as taxas de ocupação mínimas e máximas, atendendo à sazonalidade, alcançadas para os Turismos em Espaço Rural Associados?**

Os dados que dispomos relativamente às taxas de ocupação remetem para uma percentagem variável entre os 30 e 60% e, podendo chegar aos 70% numa média relativa a todos os alojamentos que estão associados.

No que toca aos fatores de sazonalidade, esta Associação tem vindo com grande esforço na procura de combater as discrepâncias. Desta forma, temos vindo junto de algumas entidades regionais, dos alojamentos, restaurantes e empresas de animação turística associadas a desenvolver pequenas e grandes rotas de percursos pedestres que atraem os turistas estrangeiros menos atraídos pelas épocas altas.

# Estudo Quantitativo - Inquérito



## Questionário

Este questionário foi desenvolvido por Francisco Silva Martins, finalista do Mestrado em Gestão, especialidade em empreendedorismo e inovação da Universidade de Évora e visa estimar a procura por parte dos turistas no que se refere ao Turismo Rural em Portugal para o Projeto Final deste Mestrado.

Sexo: M  F

Faixa Etária: 30-40 anos  40-50 anos

50 - 60 anos  Mais de 60 anos

1. De acordo com a sua experiência de turismo em Espaço Rural, qual a sua preferência (Assinale todas as respostas que se aplicam):

a) Hotéis Rurais

b) Turismo de Habitação

c) Agro-turismo

d) Casas de Campo

2. Já passou férias em Casas de Campo? (Caso a resposta seja “não” passe para a pergunta 7):

Sim

Não

3. Ao procurar Casas de Campo, procura essencialmente (**Assinale todas as respostas que se aplicam, de acordo com a escala de Linkert**):

<u>Valores:</u> 1 – Não Valoriza; 2 – Valoriza Pouco; 3 – Valoriza Satisfatoriamente; 4 – Valoriza Bastante; 5 – Valoriza Totalmente	1	2	3	4	5
a) Descanso					
b) Ambiente Familiar					
c) Conforto e Bom Gosto					
d) Contacto com a Natureza					
e) Proximidade da Praia					
f) Localização Isolada no Campo					
g) Relação de proximidade entre Praia e Campo					
h) Acompanhamento Turístico na Região durante a estadia					
i) Liberdade de horários					
j) Serviço de transporte					
k) Aconselhamento personalizado para fatores culturais e gastronomia					
l) Canil					
m) Existência de Segurança noturna					

4. Como adquiriu o conhecimento pelas Casas de Campo que frequentou (**Assinale todas as respostas que se aplicam**):

- a) Internet : Wonderful land, Atmosphere Hotels, Booking.com
- b) Site do Empreendimento Turístico
- c) SmartBox, A Vida é Bela, etc.
- d) Pessoalmente

5. Como efetuou o processo de compra da sua estadia? (**Assinale todas as respostas que se aplicam**):

- a) Site do Empreendimento Turístico
- b) Internet: Booking.com



- c) Agências de Viagens
- d) Telefone
- e) Pessoalmente
- f) Smart Box, A Vida é Bela, etc.

6. Qual a distância que está disposto(a) a percorrer para passar as suas férias em Portugal?

- a) 50 – 100km
- b) 100 – 150km
- c) 150 – 200km
- d) 250 – 300 Km
- e) 300 – 350 Km
- f) 350 – 400 Km
- g) + De 400 km

7. Tendo em conta os pacotes em baixo inseridos, acha aceitável ou não os preços praticados?

- a) Pacote 1 – Fim-de-semana (Entre 100€ a 180€ - dependendo da época do ano em apartamento T1 - 3 pessoas ou T0 com Jacuzzi (romântico) – 2 pessoas máximo)
  - o Alojamento (1 Noite)
  - o Pequeno – Almoço Sim  ou Não
  - o 1 Jantar Familiar/ Romântico
  - o Presente para casais
- b) Pacote 2 – Escapadela de 3 dias (Entre 250€ a 400€ em apartamento T1 - 3 pessoas ou T0 – 2 pessoas máximo // Entre 300€ e 450€ em apartamento T2 – 4 a 6 pessoas) – Os preços variam consoante época alta ou baixa
  - o Alojamento
  - o Pequeno Almoços Sim  ou Não
  - o Jantar / Almoço
  - o Presente Artesanal da Região
- c) Pacote 3 – Semana de Férias – 6 noites (Entre 400€ a 650€ em apartamento T1 - 3 pessoas ou T0 – 2 pessoas máximo // Entre 500€ e 750€ em apartamento T2 – 4 a 6 pessoas) – Os preços variam consoante época alta ou baixa

- Alojamento
- Pequenos Almoços
- 1 Jantar
- 1 Cesta para piquenique

Sim  ou Não

8. Dos seguintes itens, quais os aspetos que valoriza num Turismo em Espaço Rural:

<u>Valores:</u> 1 – Não Valoriza; 2 – Valoriza Pouco; 3 – Valoriza Satisfatoriamente; 4 – Valoriza Bastante; 5 – Valoriza Totalmente	1	2	3	4	5
a) Piscina					
b) Ginásio com Sauna					
c) Passeios a Cavalo					
d) Canoagem					
e) Aulas de Surf					
f) Atividades Radicais: Paintball, Rapel, Escalada					
g) BTT					
h) Percursos Pedestres					

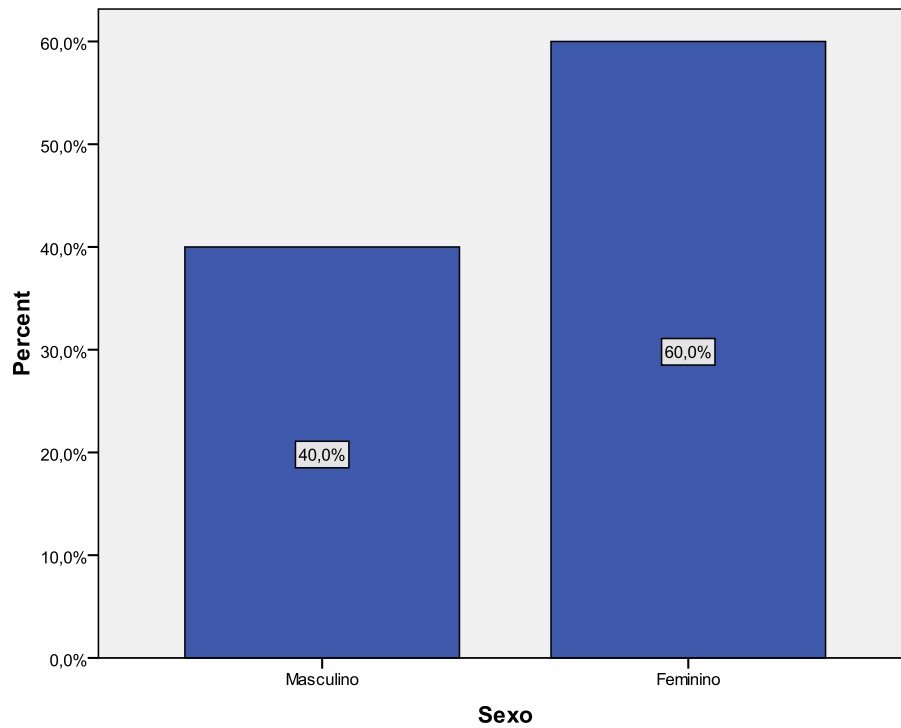
9. No momento da escolha das suas férias num Turismo em Espaço Rural, a sua preferência recai:

- a) Num Turismo em Espaço Rural Convencional
- b) Num Turismo em Espaço Rural com soluções Ecológicas semelhante a um convencional no que se refere ao conforto e qualidade

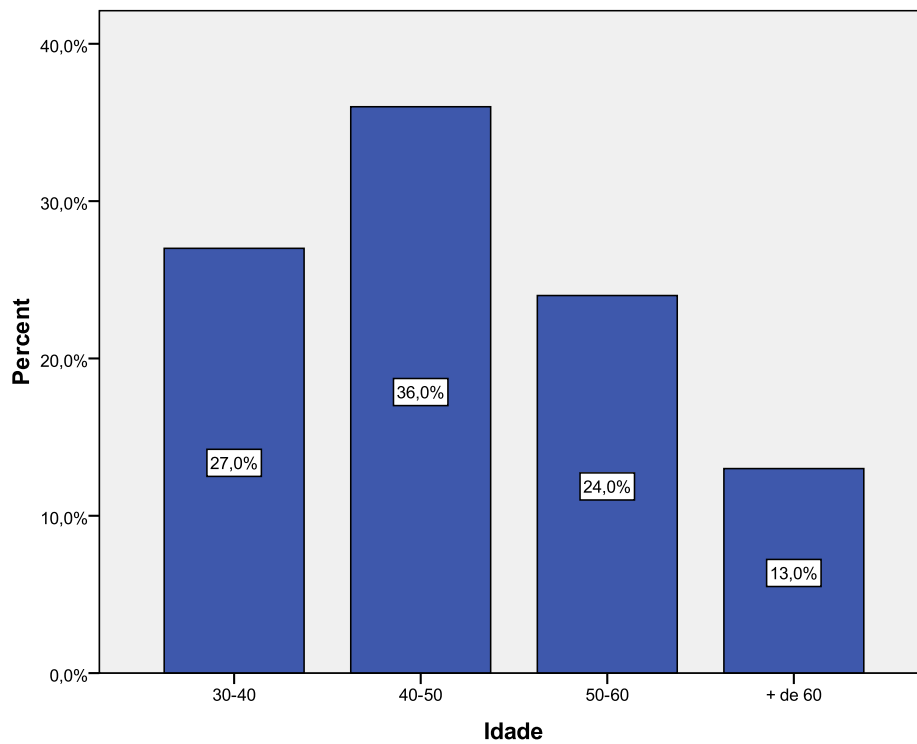
**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

# Estudo Quantitativo - Gráficos

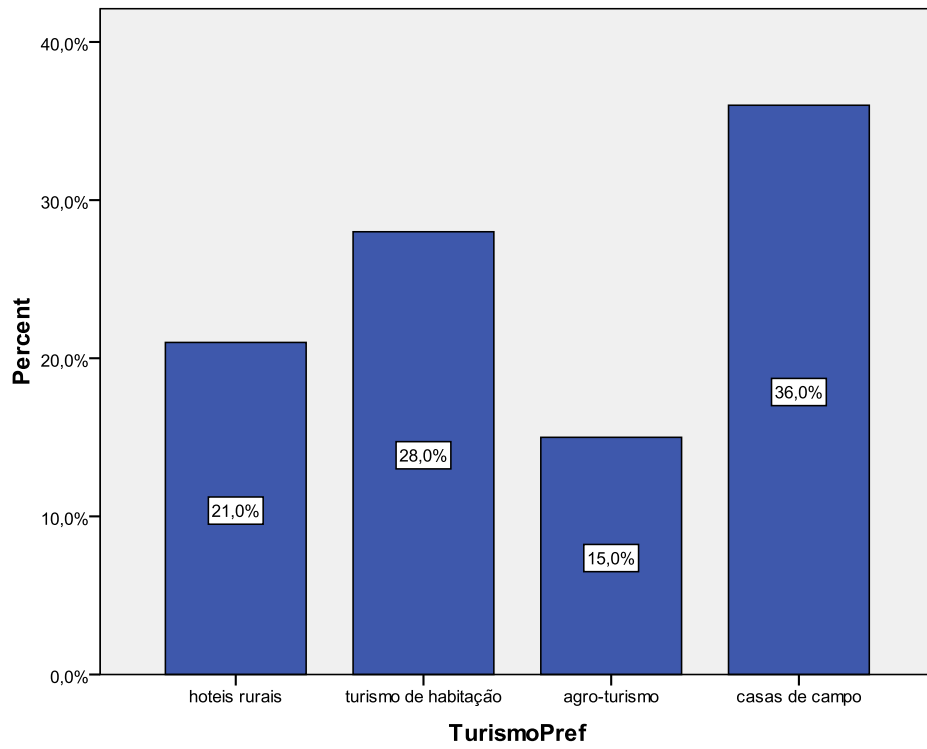
Dados



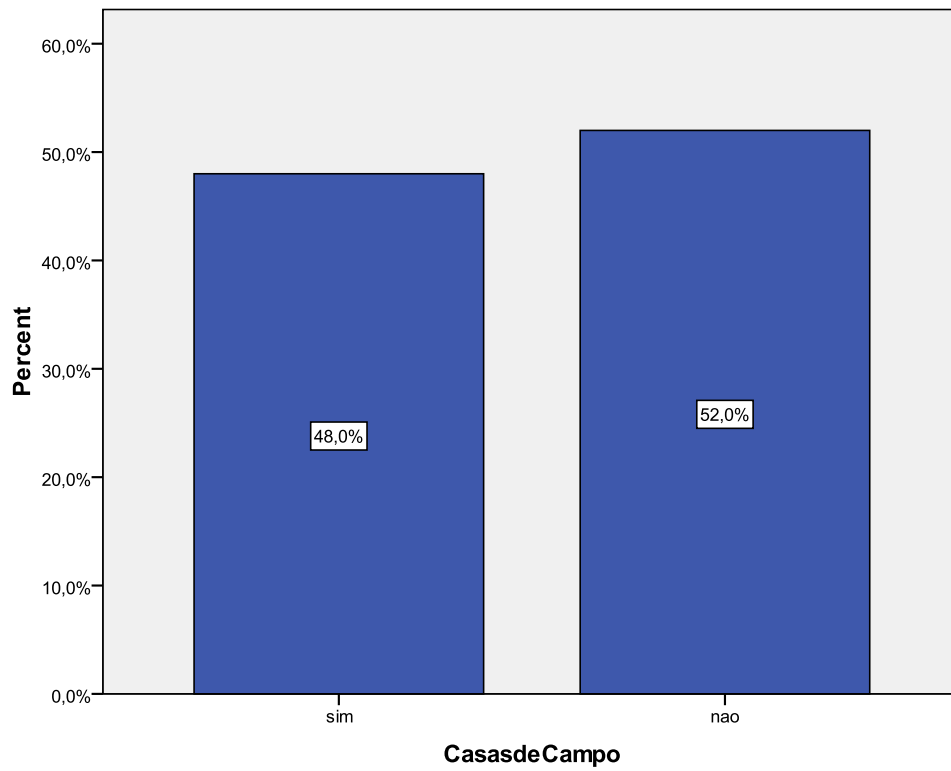
Dados



### Questão 1



### Questão 2



### Questão 3

#### Procura Descanso

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	28	28,0	58,3	58,3
	valoriza bastante	17	17,0	35,4	93,8
	valoriza satisfatóriamente	3	3,0	6,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

#### Procura ambiente familiar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	24	24,0	50,0	50,0
	valoriza bastante	20	20,0	41,7	91,7
	valoriza pouco	4	4,0	8,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura conforto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	29	29,0	60,4	60,4
	valoriza bastante	19	19,0	39,6	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura natureza**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	26	26,0	54,2	54,2
	valoriza bastante	22	22,0	45,8	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura praia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	26	26,0	54,2	54,2
	valoriza bastante	22	22,0	45,8	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura isolamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	28	28,0	58,3	58,3
	valoriza bastante	17	17,0	35,4	93,8
	valoriza satisfatóriamente	3	3,0	6,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura praia e campo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	26	26,0	54,2	54,2
	valoriza bastante	22	22,0	45,8	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura acompanhamento turístico**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	4	4,0	8,3	8,3
	valoriza bastante	20	20,0	41,7	50,0
	valoriza satisfatoriamente	24	24,0	50,0	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		



**Procura serviço transporte**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza bastante	7	7,0	14,6	14,6
	valoriza satisfatoriamente	17	17,0	35,4	50,0
	valoriza pouco	18	18,0	37,5	87,5
	não valoriza	6	6,0	12,5	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura aconselhamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	26	26,0	54,2	54,2
	valoriza bastante	22	22,0	45,8	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

**Procura com canil**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	13	13,0	27,1	27,1
	valoriza bastante	17	17,0	35,4	62,5
	valoriza satisfatoriamente	18	18,0	37,5	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

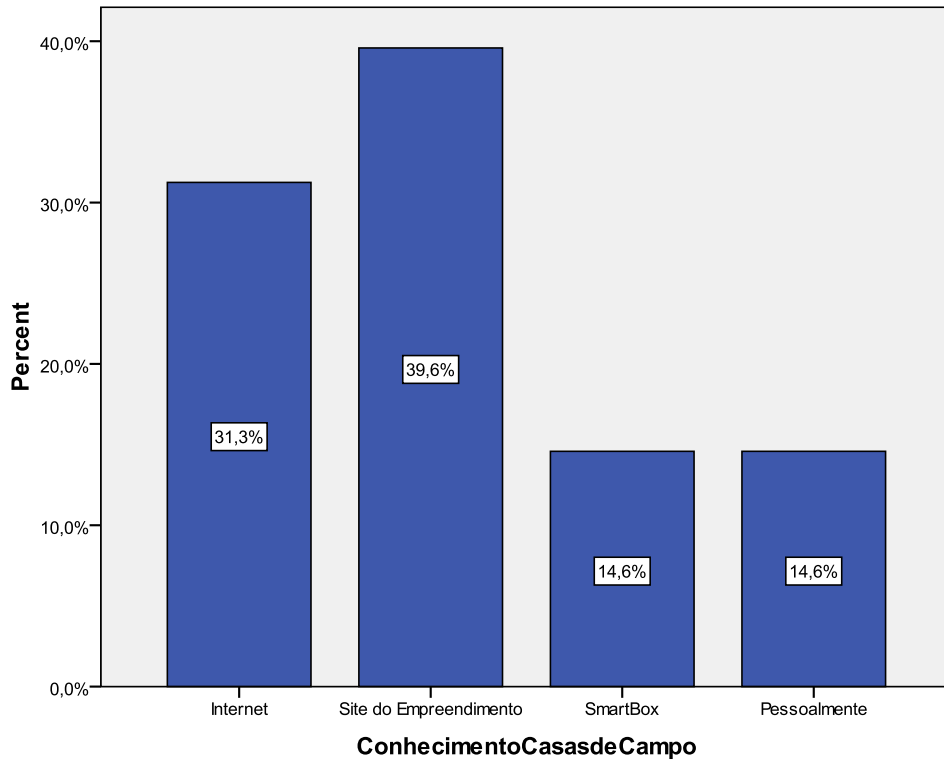
**Procura segurança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	24	24,0	50,0	50,0
	valoriza bastante	20	20,0	41,7	91,7
	valoriza satisfatoriamente	4	4,0	8,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

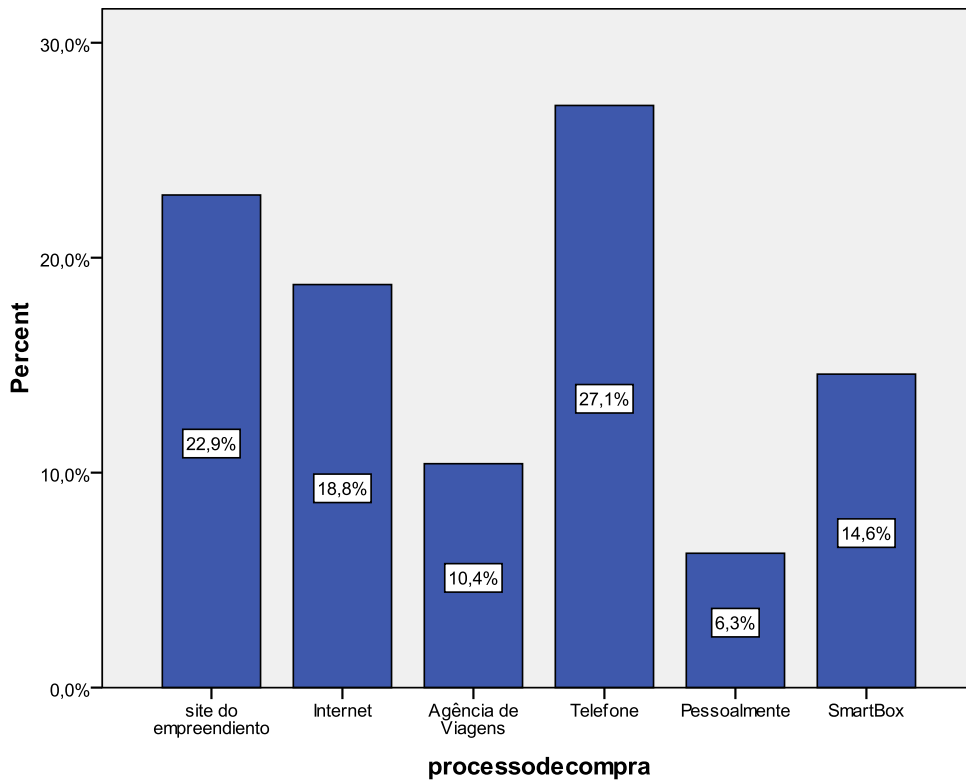
**Procura câmaras vigilância**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	28	28,0	58,3	58,3
	valoriza bastante	17	17,0	35,4	93,8
	valoriza satisfatoriamente	3	3,0	6,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

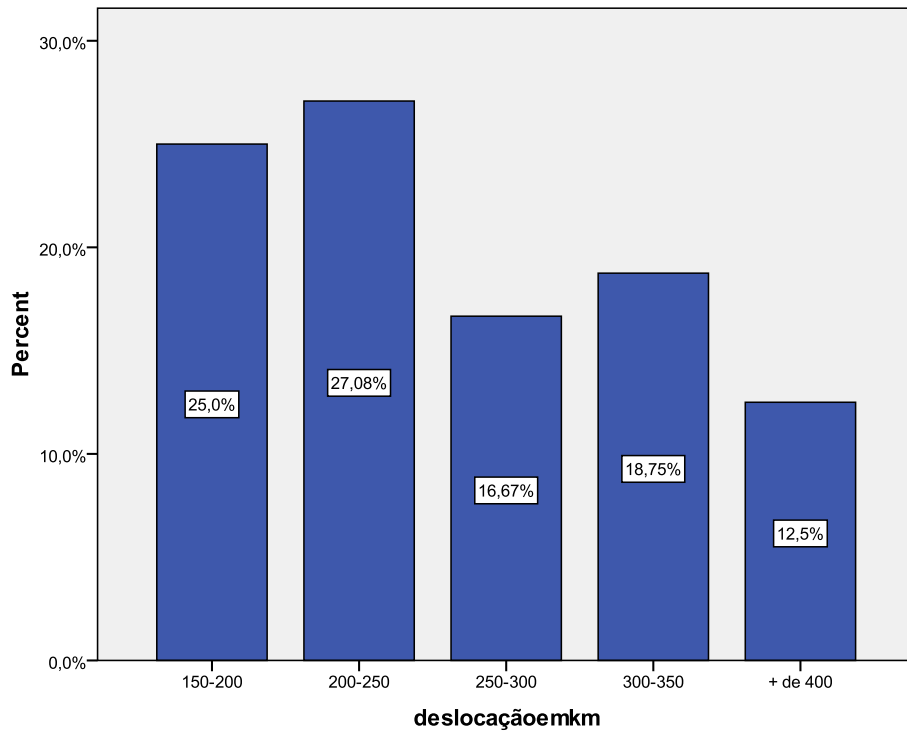
### Questão 4



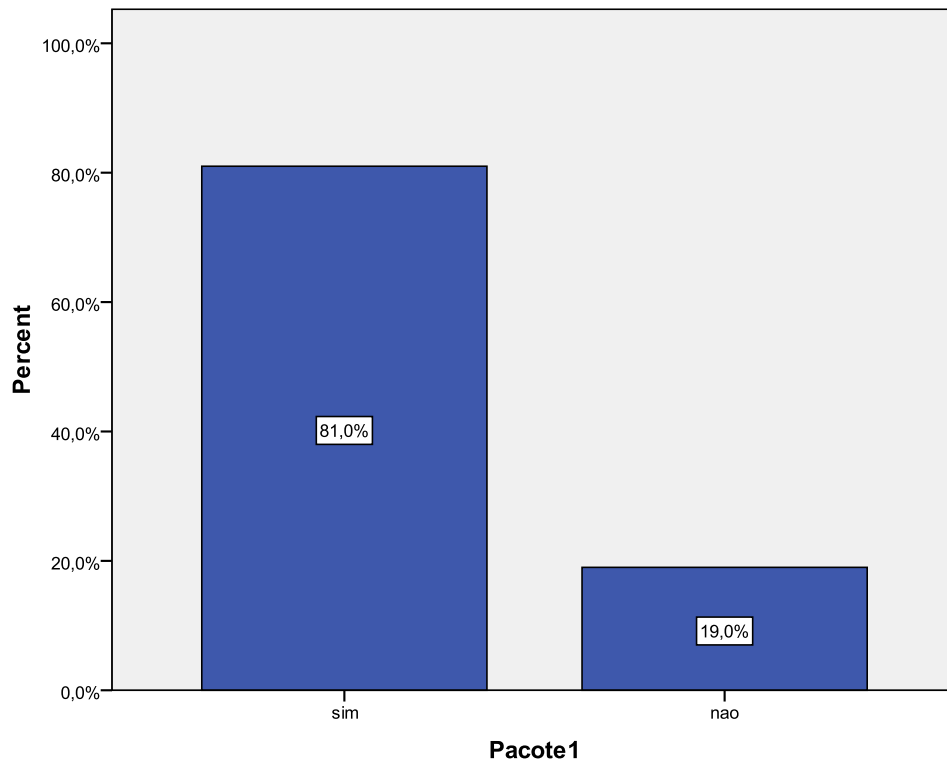
### Questão 5

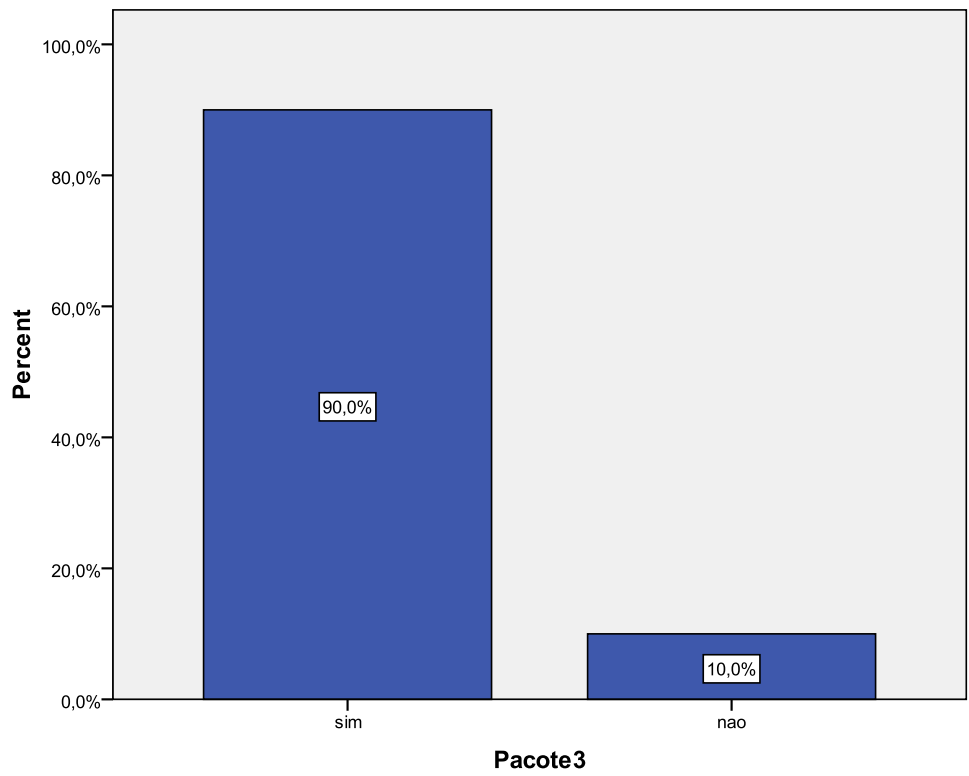
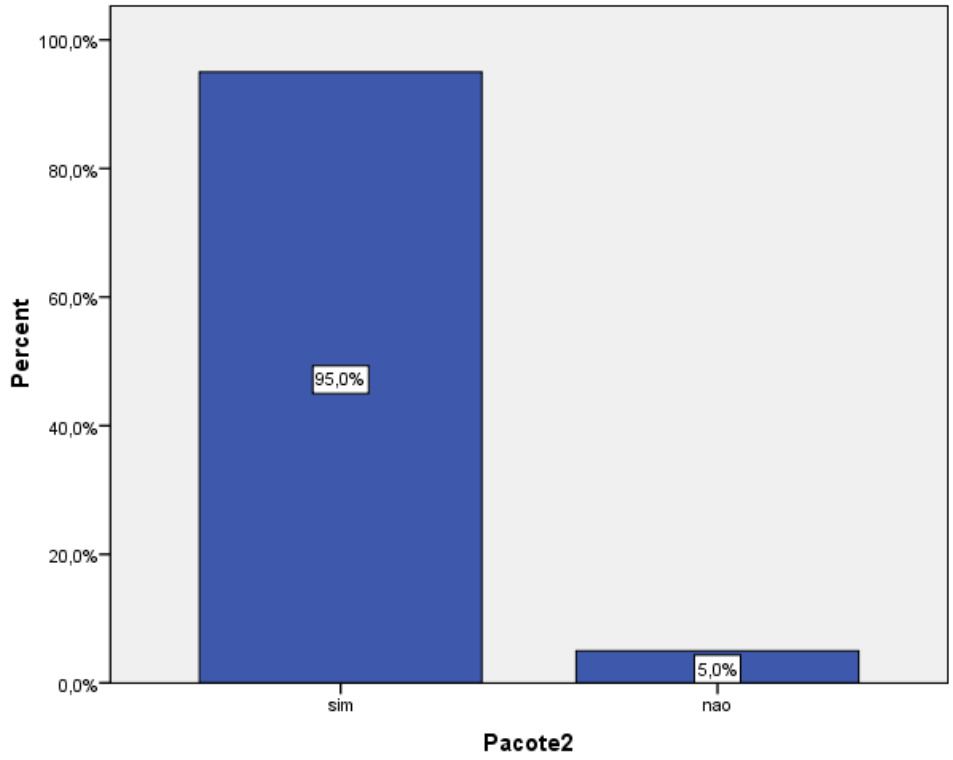


### Questão 6



### Questão 7





Questão 8

**Actividade A - Piscina**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	70	70,0	70,0	70,0
valoriza bastante	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Actividade B – Ginásio com Sauna**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	12	12,0	12,0	12,0
valoriza bastante	39	39,0	39,0	51,0
valoriza satisfatoriamente	38	38,0	38,0	89,0
valoriza pouco	11	11,0	11,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Actividades C – Passeios a Cavalo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	16	16,0	16,0	16,0
valoriza bastante	34	34,0	34,0	50,0
valoriza satisfatóriamente	33	33,0	33,0	83,0
valoriza pouco	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Actividade D – Canoagem**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	16	16,0	16,0	16,0
valoriza bastante	52	52,0	52,0	68,0
valoriza satisfatóriamente	22	22,0	22,0	90,0
valoriza pouco	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**Actividade E – Aulas de Surf**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	5	5,0	5,0	5,0
	valoriza bastante	18	18,0	18,0	23,0
	valoriza satisfatóriamente	19	19,0	19,0	42,0
	valoriza pouco	58	58,0	58,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Actividade F – Actividades Radicais**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	valoriza totalmente	5	5,0	5,0	5,0
	valoriza bastante	18	18,0	18,0	23,0
	valoriza satisfatóriamente	19	19,0	19,0	42,0
	valoriza pouco	58	58,0	58,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Actividade G – BTT**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	66	66,0	66,0	66,0
valoriza bastante	34	34,0	34,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Actividade H – Percursos Pedestres**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid valoriza totalmente	70	70,0	70,0	70,0
valoriza bastante	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

### Questão 9

