



**Universidade de Évora**

**Escola de Ciências Sociais**

Departamento de Gestão

**O Turismo como potenciador do desenvolvimento na região do Alentejo: plano de negócios para uma empresa de Turismo em Espaço Rural localizada em Mourão**

**Mestrando:**

João Filipe Cardoso Fernandes Fortes

**Orientador:**

Doutor Pedro Damião Henriques

**Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas**

Área de Especialização: Agro-negócio

Trabalho de Projeto

Évora, 2018



**Universidade de Évora**

**Escola de Ciências Sociais**

**Departamento de Gestão**

**O Turismo como potenciador do desenvolvimento na região do Alentejo: plano de negócios para uma empresa de Turismo em Espaço Rural localizada em Mourão**

**Mestrando:**

João Filipe Cardoso Fernandes Fortes

**Orientador:**

Doutor Pedro Damião Henriques

**Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas**

Área de Especialização: Agro-negócio

Trabalho de Projeto



“I have been impressed with the urgency of doing. Knowing is not enough; we must apply. Being willing is not enough; we must do.” —Leonardo da Vinci

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

## **Agradecimentos**

Seria totalmente insensato, após um longo percurso de autodescoberta, não congratular todos os intervenientes, que de um modo ou outro, articularam as suas valências comigo. Dessa mesma forma, saio desta experiência com um enorme sentimento de valorização e com um novo e vasto conjunto de ferramentas pessoais.

Mencionar todos os intervenientes, apesar de poucos, constitui uma justiça ao preceito da pessoa em que me tornei, confiante das suas capacidades e otimista em relação àquilo que é o futuro da sua vida pessoal.

Ao Dr. Pedro Henriques, por ser uma ininterrupta fonte de conhecimento e pela excelente dose inspirativa e motivacional. Subscrovo o seu nome com tudo aquilo que cedeu de bom grado, complementado com vigor metodológico, provando assim que o mundo dos “crescidos” não necessita de ser necessariamente formal.

A toda a equipa responsável pelo Curso de Mestrado em Economia e Gestão Aplicadas, pelo seu incalculável tributo e pela forma prestável como expuseram as suas ideias e conhecimento, de forma realista e esperançosa.

Por último, mas não menos importante, aos meus pais, Dionísio Fortes e Amélia Cardoso, que apesar de toda a conjuntura adversa, suportaram e mantiveram a sua confiança em mim, dando-me os alicerces necessários para alcançar tudo aquilo em que acredito enquanto mestrando.

A todos, um muito obrigado!

## **Resumo**

O Turismo representa hoje uma atividade económica extremamente relevante a uma escala global, tendo os modelos de procura e oferta vindo a alterar-se, tornando o consumidor atual um individuo mais consciente de problemas ambientais, que busca o conhecimento numa dimensão cultural ou mesmo de autenticidade.

Considera-se este sector de atividade fundamental para o desenvolvimento económico do país, com particular enfoque na região Alentejo, esperando-se que este, seja capaz de dinamizar o crescimento económico desta área territorial, auxiliando no combate à desertificação e à sazonalidade que verificamos nesta zona do interior português.

Através deste projeto, será elaborado um enquadramento teórico-conceptual sobre o tema e apresentar-se-á um plano de negócios, hipotético, a implementar num estabelecimento de Turismo Rural já existente (Monte do Colmeal – Mourão) com o objetivo de estruturar o projeto empresarial, analisar a sua viabilidade e constituir uma base de apresentação a possíveis investidores.

**Palavras-Chave:** Turismo, Turismo em Espaço Rural, Alentejo, Desenvolvimento, Plano de Negócios.

## **Abstract: Tourism as enhancer of development in the Alentejo region: business plan for a rural tourism company located in Mourão**

Nowadays, tourism is an extremely important economic activity on a global scale, and the demand and supply have been changing with the current consumer. This consumer is actually a more conscious individual concerning environmental problems who seeks the cultural dimension or even the authenticity of the places.

Tourism is considered one of the fundamental economic activities for the development of the country but with particular focus on the Alentejo region. This economic activity can be responsible for region growth and development, in order to fight against problems like desertification and seasonality which is a reality in this area of Portugal interior.

This project aims to present a theoretical framework introducing the main subject and it will present also a business plan in order to be hypothetically implemented in a Rural Tourism establishment (Monte do Colmeal - Mourão). That aspect will guarantee a main and important structure to the actual business, an examination of business viability and it will, finally, provide a basis of presentation to potential investors.

**Keywords:** Tourism, Rural Tourism, Alentejo, Development, Business Plan.

## Lista de Abreviaturas

**ADRAL** – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português

**ANJE** – Associação Nacional de Jovens Empresários

**APCER** – Associação Portuguesa de Certificação

**CCDR-A** – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Alentejo

**CIMAC** – Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central

**CMVMC** – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

**EBITDA** – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization<sup>1</sup>

**EBIT** – Earnings Before Interest and Taxes<sup>2</sup>

**ERTA** – Entidade Regional do Turismo do Alentejo

**FCFF** – *Free Cash Flow for the Firm*

**FSE** – Fornecedores e Serviços Externos

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IRC** – Imposto sobre os Rendimentos Coletivos

**IRS** – Imposto sobre os Rendimentos Sociais

**IVA** – Imposto de Valor Acrescentado

**OMT** – Organização Mundial do Turismo

**PENT** – Plano Estratégico Nacional de Turismo

**PESTAL** – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legislativa

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequena e Médias Empresas

**ROE** – *Return on Equity*<sup>3</sup>

**ROI** – *Return on Investment*<sup>4</sup>

**SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats<sup>5</sup>

**Turismo do Alentejo, ERT** – Turismo do Alentejo, Entidade Regional do Turismo

---

<sup>1</sup> Tradução – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização

<sup>2</sup> Tradução – Resultados antes de juros e impostos

<sup>3</sup> Tradução – Retorno nos capitais próprios

<sup>4</sup> Tradução – Retorno no investimento

<sup>5</sup> Tradução – Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

**TER** – Turismo em Espaço Rural

**TH** – Turismo de Habitação

**TIR** – Taxa Interna de Rentabilidade

**TP** – Turismo de Portugal

**VAB** – Valor Acrescentado Bruto

**VAL** – Valor Atual Líquido

**WACC** – *Weighted Average Cost of Capital*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Tradução – Custo de oportunidade do capital

## Índice Geral

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Enquadramento Geral.....</b>	<b>1</b>
<b>Definição do Problema .....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos e Hipóteses do Projeto.....</b>	<b>3</b>
<b>Procedimento Metodológico e Organização do Trabalho .....</b>	<b>4</b>
<b>PARTE I – Enquadramento teórico-conceptual relacionado com o Setor do Turismo e a Região do Alentejo .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1 - Turismo, Economia e Desenvolvimento Local.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 - Conceito de turismo e de visitante.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 - O turismo como atividade económica.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 - O turismo como ferramenta de desenvolvimento local .....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 2 – O Turismo em Espaço Rural .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 – Turismo em Espaço Rural .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 - Definição do conceito .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 - O TER em Portugal .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 - Enquadramento Jurídico, Licenciamento e Classificação.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 – O papel do Estado no desenvolvimento do turismo.....</b>	<b>19</b>
2.5.1 – Formas de intervenção do Estado .....	19
2.5.2 – Turismo do Alentejo – Entidade Regional de Turismo.....	20
<b>Capítulo 3 – Caracterização da Região do Alentejo Central (NUTS III) .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 – Caracterização territorial, social e demográfica .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 – Caracterização Económica .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 – Dados do TER .....</b>	<b>27</b>
3.3.1 - Oferta Turística.....	27
3.3.2 – Procura Turística .....	29
<b>Capítulo 4 – A Região do Alentejo a Nível do Produto Turístico .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 – Conceito de produto turístico.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 – Linhas Orientadoras para a Região.....</b>	<b>33</b>
4.2.1 – Principais Recursos da Região Alentejo (NUTS II).....	33
4.2.2 – Fatores Distintivos da Região Alentejo (NUTS II).....	34
<b>4.3 – Objetivos a Nível do Produto Turístico – Alentejo (NUTS II) .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 – Um perfil turístico orientado para a internacionalização – Alentejo (NUTS II) .....</b>	<b>36</b>
4.4.1 – Mercados Turísticos Internacionais do Alentejo .....	36
4.4.2 – A importância da Internacionalização.....	37
<b>PARTE II – Plano de Negócios para uma empresa de TER localizada em Mourão.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 5 – Plano de Negócios para uma empresa de Turismo em Espaço Rural localizada em Mourão .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1 – Metodologia.....</b>	<b>42</b>
<b>5.2 - Apresentação da empresa caso de estudo .....</b>	<b>43</b>
<b>5.3 - Sumário executivo do plano de negócios.....</b>	<b>43</b>
5.3.1 - Objetivo.....	43
5.3.2 - Projeto .....	44
5.3.3 - Serviços .....	44
5.3.4 - Mercado-alvo .....	45
5.3.5 - Diferenciação face à concorrência .....	46
<b>5.4 - Resumo do projeto e sumário das atividades a serem desenvolvidas.....</b>	<b>46</b>

<b>5.5 - Atividade da empresa e o seu posicionamento no mercado .....</b>	<b>47</b>
5.5.1 - Objetivos dos intervenientes da empresa .....	47
5.5.2 - Pontos críticos no desenvolvimento do projeto .....	48
5.5.3 - Plano de Marketing .....	48
5.5.4 – Marketing Mix .....	49
5.5.5 - Mix de Comunicação.....	50
5.5.6 – Análise Estratégica .....	51
5.5.7 – Serviço de Pacotes .....	53
<b>5.6 - Análise dos resultados/projeções financeiras .....</b>	<b>55</b>
5.6.1 - Pressupostos .....	55
5.6.2 - Rendimentos potenciais .....	56
5.6.3 – Gastos Potenciais .....	59
5.6.3.1 – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas .....	60
5.6.3.2 - Fornecimentos e Serviços Externos .....	61
5.6.3.3 – Gastos com Pessoal.....	63
5.6.4 – Investimentos .....	66
5.6.4.1 – Fundo de Maneio .....	66
5.6.5 – Financiamento .....	70
<b>5.7 – Rentabilidade Esperada.....</b>	<b>71</b>
5.7.1 – Ponto Critico .....	72
5.7.2 – Demonstração de Resultados .....	73
<b>5.8 – Balanço.....</b>	<b>74</b>
<b>5.9 – Plano Financeiro.....</b>	<b>76</b>
5.9.1 – Mapa de Cash Flow .....	76
5.9.2 - Mapa de Origens e Aplicação de Fundos .....	78
<b>5.10 – Indicadores Económico-Financeiros .....</b>	<b>79</b>
<b>6 – Discussão de Resultados .....</b>	<b>82</b>
6.1 – Avaliação do Projeto .....	82
6.2 - Verificação das Hipóteses .....	84
<b>PARTE III– Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>85</b>
<b>Capítulo 7 – Conclusões e Recomendações do Projeto de Trabalho em Análise .....</b>	<b>86</b>
7.1 – Conclusões .....	86
7.2 – Pistas e Recomendações para Investigação no Futuro .....	92
<b>Bibliografia.....</b>	<b>94</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>97</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Chegadas e receitas a nível do turismo numa escala internacional .....	9
Figura 2 – NUTS Nível II	
Figura 3 – NUTS Nível III.....	22
Figura 4 - Produto Interno Bruto per capita - Alentejo e Portugal 2011 e 2012 .....	25
Figura 5 - Contributo do Alentejo para o VAB nacional .....	26
Figura 6 – Dispersão de estabelecimentos de TER e TH por modalidade, em Portugal	28
Figura 7 – Distribuição do Nº de Alojamentos por Região, em Portugal .. <b>Erro! Marcador não definido.</b>	
Figura 8 – Procura Turística de Alojamentos por Região, em Portugal .....	30
Figura 9 – Procura Turística por Modalidade de Alojamento.....	30
Figura 10 – Evolução das dormidas dos mercados Top 5 de 2014 .....	37
Figura 11 – Volume de Negócios.....	58
<i>Figura 12 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas .....</i>	<i>61</i>
Figura 13 - Natureza dos Custos de FSE .....	63
Figura 14 – Total Gastos com Pessoal .....	65
Figura 15 – Fundo de Maneio Necessário .....	67
Figura 16 – Investimentos.....	70
Figura 17 – Financiamento.....	71
Figura 18 – Ponto Critico .....	72
Figura 19 – Demonstração de Resultados .....	74
Figura 20 – Balanço .....	76
Figura 21 – Cash Flow .....	77
Figura 22 – Plano de Financiamento .....	79
Figura 23 – Indicadores.....	81

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Índice de envelhecimento segundo os Censos .....	23
Tabela 2 - Capacidade de Alojamento, segundo o tipo de estabelecimentos, por regiões (NUTS II) .....	28
Tabela 3 - Produtos prioritários na Região Alentejo .....	35
Tabela 4 – Pressão competitiva nas empresas, a nível da oferta e da procura .....	38
Tabela 5 – Fatores determinantes para o sucesso, a nível Internacional .....	39
Tabela 6 – Marketing Mix, Monte do Colmeal .....	49
Tabela 7 – Análise SWOT .....	52
Tabela 8 – Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal.....	53
Tabela 9 – Pressupostos Gerais.....	56
Tabela 10 -Projeções de vendas e prestação de serviços .....	57
Tabela 11 - Projeção do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas ...	60
Tabela 12 – Projeção de Fornecimentos e Serviços Externos .....	62
Tabela 13 – Projeções de Gastos com o Pessoal.....	64
Tabela 14 – Projeções de Investimento em Fundo de Maneio .....	66
Tabela 15 – Projeções de Investimentos .....	67
Tabela 16 – Financiamento .....	70
Tabela 17 – Ponto Critico.....	72
Tabela 18 – Projeções da Demonstração de Resultados.....	73
Tabela 19 – Balanço Previsional.....	75
Tabela 20 – Mapa de Cash Flow Operacionais .....	77
Tabela 21 – Plano de Financiamento .....	78
Tabela 22 – Indicadores económico-financeiros .....	80
Tabela 23 – Avaliação do Projeto .....	82
Tabela 24 - Avaliação do Projeto com diminuição das vendas para metade do previsto .....	83
Tabela 25 – Avaliação do Projeto com a taxa de crescimento das vendas e prestação de serviços igual a 0%.....	83



## Introdução

### Enquadramento Geral

O turismo é na atualidade um fenómeno social bastante diversificado, tanto no que se refere a destinos, como em termos dos produtos e dimensões disponíveis. Esta atividade circunda os vários setores da atividade económica, permitindo um desenvolvimento assinalável, nomeadamente no que diz respeito à oferta de bens e produtos de consumo, mas também, tem um papel importante na criação de empregos e valor-acrescentado. Desse modo, o turismo deve ser algo a ter em conta por todos os agentes de desenvolvimento de um país, região ou cidade. Devemos considerar o turismo como uma atividade económica que se pode relacionar diretamente com as melhorias da qualidade de vida numa determinada comunidade, sendo que a maximização e potenciação sustentável dos atributos turísticos de um espaço específico, poderá consubstanciar fatores de desenvolvimento objetivos e concretos em prol dos cidadãos.

Assumindo a importância do turismo como fator de desenvolvimento local e económico, o presente projeto de trabalho de mestrado pretende analisar e expor algumas componentes teórico-conceituais desta atividade, servindo de base à construção de um plano de negócios, hipotético, a implementar numa unidade de Turismo em Espaço Rural (Monte do Colmeal, Lda.), situada na vila alentejana de Mourão, definindo as suas linhas de orientação e desenvolvimento.

A vila de Mourão é sede do município, tendo como freguesias as aldeias da Granja e a Aldeia da Luz. Em termos geográficos fica localizada na margem esquerda do rio Guadiana, muito próxima da fronteira com Espanha, nomeadamente da população de *Villanueva Del Fresno*. De acordo com os últimos Censos (Instituto Nacional de Estatística, 2012), a população residente era de aproximadamente 2700 habitantes, sendo que a nível económico, e segundo a CIMAC (2016), as atividades económicas com mais peso continuam a ser aquelas que estão ligadas ao setor primário, tendo a agricultura um enorme peso. Contudo, as atividades terciárias, como os serviços, têm conquistado, gradualmente, uma maior importância.

Já no que se refere à área de influência do Monte do Colmeal, Lda., existem apenas 2 concorrentes diretos (Monte das Falperras e Monte do Caneiro) que partilham o mesmo

conceito de alojamento, ainda que com algumas diferenças entre eles. Não se assiste assim, a um mercado amplamente competitivo, pois a dimensão das unidades de turismo em espaço rural é extremamente reduzida. É muito frequente existir ajuda mútua entre as empresas e harmonia no funcionamento de cada um dos negócios.

Através do desenho deste projeto, espera-se que seja possível obter resposta aos pressupostos apresentados, aprofundando conceitos essenciais que permitam a qualquer um, estar apto a atuar no negócio central da empresa e, simultaneamente, capacitar a idealização de linhas orientadoras que levem ao desenvolvimento de novas estratégias na gestão da atividade.

### **Definição do Problema**

Assiste-se hoje, no setor do turismo, a uma tendência para que a procura global continue a crescer e as expectativas dos consumidores continuem a aumentar devido, essencialmente, à maior integração do setor com um mercado de escala global.

Segundo a Organização Mundial do Turismo, o número de turistas internacional em 2015 aumentou 4,6%, comparativamente com o ano de 2014. Já no que toca às receitas internacionais, verifica-se um crescimento de 4,4% em termos reais (tendo em conta as taxas de câmbio e a inflação), entre 2014 e 2015.

Nesse sentido, importa referir que um dos aspetos mais importantes do turismo é, certamente, a sua capacidade de gerar receitas e de estimular as economias locais. Segundo Cunha (2013), as cidades que conseguem ter a capacidade de explorar corretamente as suas potencialidades turísticas, de forma sustentável, tornam-se capazes de reforçar significativamente as suas condições para alcançarem o desenvolvimento e a competitividade.

Desse modo, a economia de mercado atual é cada vez mais exigente com as empresas, nomeadamente no que toca à sua capacidade de flexibilização em relação à forma como necessitam de inovar, constantemente, a sua proposta de valor para o consumidor. Mantendo o autor deste projeto de trabalho um grau de parentesco com o proprietário da empresa e tendo o mesmo, obtido uma licenciatura em Turismo e Desenvolvimento,

um aspeto que sempre foi questionado foi a necessidade de se construir um documento que orientasse a nível tático, operacional e estratégico esta empresa familiar, independentemente de quem a liderasse. Este estudo pretende assim, contribuir não só para o desenvolvimento e aprofundamento dos conhecimentos do autor do projeto, mas também para a empresa objeto de estudo, pois representa um documento de auxílio para a empresa melhorar, organizar e planear o seu negócio no futuro, proporcionando informações para a decisão de dever ou não, diversificar os seus serviços, caso se verifique a viabilidade do projeto através da avaliação de pressupostos económico-financeiros específicos, previamente definidos em consonância com o sócio-gerente da empresa.

Em suma, o problema em estudo é assim o de analisar o estado de situação do setor do turismo, numa ótica lata, afunilando posteriormente a análise, em sentido estrito, para enquadrar o setor de atividade com a região Alentejo e, designadamente, com a tipologia de turismo em espaço rural. No seguimento do enquadramento teórico-conceitual desenvolvido na primeira parte do presente projeto, procedeu-se à elaboração de um plano de negócios específico para a empresa objeto de estudo neste trabalho, até aqui inexistente na organização. Com este último, o problema que se colocou foi quais seriam os resultados e a viabilidade de avançar com uma oferta de valor mais abrangente, e como poderia este projeto contrariar os resultados manifestamente insuficientes demonstrados pela empresa, de modo a que no futuro, seja possível garantir a autossuficiência que é pretendida na organização.

### **Objetivos e Hipóteses do Projeto**

Os objetivos gerais propostos e subjacentes ao projeto, caracterizam-se do seguinte modo:

#### **Objetivos gerais:**

- Identificar as principais matrizes teórico-conceituais que enquadram a área de atividade do Monte do Colmeal, Lda., Turismo em Espaço Rural, situado na vila de Mourão;

- Conceber um plano de negócios, hipotético, aferindo a viabilidade e a sustentabilidade económico-financeira do novo projeto de investimento;
- Incitar ao investimento e empreendedorismo;
- Potenciar o desenvolvimento da região;
- Atrair novos investidores para o projeto.

## **Hipóteses**

Existem quatro hipóteses a verificar neste estudo, que foram determinados em conjunto com o sócio-gerente do Monte do Colmeal, Lda.:

1. O projeto vai atingir um Valor Atual Líquido (VAL) positivo?
2. A Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) será superior a 45%?
3. O *payback* será inferior a 4 anos?
4. Confirma-se a viabilidade da diversificação da oferta através dos serviços de pacote?

Para verificação das hipóteses delineadas teremos que apurar o VAL, a TIR e o *payback* do projeto. No caso de se registar um VAL positivo, verifica-se a viabilidade do projeto, caso contrário verifica-se a não viabilidade deste. Caso o projeto não seja viável, então também não se tornará viável a criação e diversificação da oferta através dos serviços de pacote que serão apresentados no plano de negócios deste projeto.

Caso a TIR seja superior a 45% e o *payback* inferior a 4 anos, poderá verificar-se, hipoteticamente, interesse por parte da empresa, ou investidores, em investir no projeto, e como tal o projeto é considerado viável. No lado oposto, se não for registada a TIR acordada com o sócio-gerente, o projeto considera-se inviável.

## **Procedimento Metodológico e Organização do Trabalho**

No que diz respeito à recolha da informação essencial à elaboração do projeto, foram utilizadas fontes primárias e secundárias, de carácter qualitativo e quantitativo, recorrendo a instrumentos como a análise de estatísticas oficiais, análise de documentos publicados como estudos e programas de entidades públicas e, por fim, a revisão bibliográfica junto de autores especializados nas matérias abordadas no

trabalho.

As fontes primárias foram provenientes da solicitação de documentos económico-financeiros à empresa caso de estudo, designadamente, o mapa de resultados e previsões da empresa entre 1 de Janeiro de 2012 a 31 de Maio de 2015, assim como a demonstração de resultados e balanço da empresa em 2015.

As fontes secundárias que permitiram a análise de estatísticas e documentos publicados foram o Turismo de Portugal, o Instituto Nacional de Estatística (INE), a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERTA), a Organização Mundial de Turismo (OMT), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), a CIMAC (Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central), a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional – Alentejo (CCDR-A), a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e, por fim, a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL).

De referir que a análise de estatísticas e de documentos permitiu compreender melhor as forças externas do negócio e o mercado a penetrar, bem como recolher informações qualitativas que permitiram definir e caracterizar adequadamente o negócio e as suas estratégias.

Em termos de estrutura, este trabalho de projeto está dividido em duas partes. Na primeira parte explora-se a parte teórico-conceptual sobre o tema (turismo em geral, o TER e a sua potencialidade em território nacional). A principal razão desta primeira parte foi a obtenção de informação que explanasse conceitos e especificidades do turismo, neste caso, enquanto vertente de atividade económica e também como potencial fator de desenvolvimento local.

Numa segunda parte, correspondente ao plano de negócios, é apresentado um modelo hipotético, a implementar no empreendimento hoteleiro que está em análise nesta investigação. Para isso, foi utilizada uma folha de cálculo providenciada pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), assim como o guia escrito que é disponibilizado publicamente para o acompanhamento de projetos empresariais.

Salienta-se que algum do trabalho de comunicação e organização da empresa, foi objeto de estudo por diversas vezes, aquando formação do autor deste projeto no 1º Ciclo de Turismo na Universidade de Évora. Destacar ainda como motivação intrínseca, o fato de o autor ter trabalhado na Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, a qual explora o território alentejano, sendo que parte do seu dia-a-dia, a nível de funções, prendia-se com a elaboração e submissão de projetos estruturantes a nível empresarial para a região, suportados através de verbas comunitárias.

Este projeto surge num momento sensível, em que se decide qual o futuro do empreendimento e o seu modo de exploração, pretendendo este projeto apoiar qualquer que seja a decisão sobre o futuro do Monte do Colmeal.

**PARTE I – Enquadramento teórico-conceitual relacionado com o Setor  
do Turismo e a Região do Alentejo**

## Capítulo 1 - Turismo, Economia e Desenvolvimento Local

### 1.1 - Conceito de turismo e de visitante

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (I.N.E, 2008) é-nos apresentada a seguinte definição de turismo<sup>7</sup>: *“Atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a 12 meses, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado.”* A Instituição em causa, considera posteriormente, uma definição para o termo visitante, conceito esse que se subdivide em duas categorias: excursionista e turista.

Para o I.N.E (I.N.E, 2008)., o termo visitante<sup>8</sup> corresponde ao *“Indivíduo que se desloca a um local situado fora do seu ambiente habitual, por um período inferior a 12 meses, cujo motivo principal é outro que não o exercício de uma atividade remunerada no local visitado. Existem duas categorias de visitantes: os excursionistas e os turistas.”*

O termo excursionista<sup>9</sup> (I.N.E, 1994) representa, desse modo, e de acordo com o mesmo organismo, o *“Visitante que não pernoita no lugar visitado”*, enquanto o conceito de turista (I.N.E, 1994) se subsume ao *“Visitante que permanece, pelo menos, uma noite num alojamento coletivo ou particular no lugar visitado.”*

Por outro lado, na conceção de turismo da Organização Mundial de Turismo (O.M.T, 2014), o turismo é um *“fenómeno social, cultural e económico relacionado com o movimento das pessoas para um local fora da sua zona habitual de residência, sendo o prazer a principal motivação”*. A mesma organização, tal como o I.N.E refere em epígrafe, reporta dois tipos de visitantes; o turista e o excursionista. Para esta

---

<sup>7</sup> Excluem-se as viagens cujo motivo principal consiste na prestação de serviços a uma entidade residente no país (local) visitado, envolvendo o pagamento da respetiva remuneração (decorrente de um contrato de trabalho ou uma relação empregado/empregador). Se este trabalho e a respetiva remuneração não estão diretamente relacionados com o motivo principal da viagem, então a viagem insere-se no âmbito do turismo.

<sup>8</sup> Os três critérios fundamentais para distinguir os visitantes de outros viajantes são os seguintes: a deslocação deve efetuar-se a um local fora do seu ambiente habitual; a estada no local visitado não deve ultrapassar doze meses consecutivos; o objetivo principal da visita não deve ser o exercício de uma atividade remunerada no local visitado.

<sup>9</sup> Inclui-se o passageiro em cruzeiro que permanece em navio ou em carruagem de caminho de ferro, bem como os membros das respetivas tripulações.

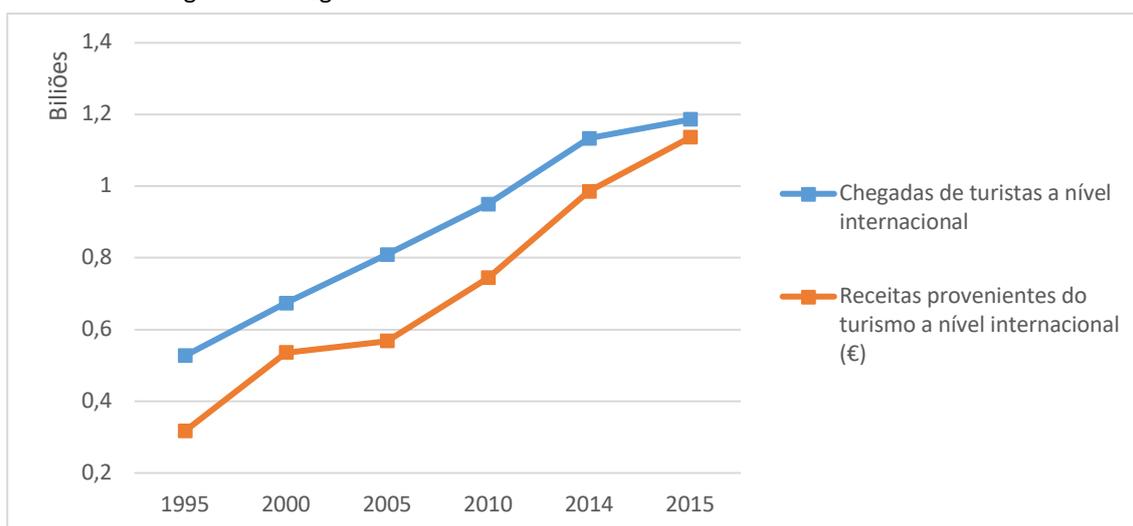
organização, a definição de turista corresponde ao visitante temporário que permanece pelo menos 24 horas no local visitado, implicando por isso, uma dormida, enquanto o excursionista é um visitante temporário que permanece menos de 24 horas no local visitado, e por essa razão não se regista uma dormida efetiva.

Existe, deste modo, e segundo as duas fontes referidas atrás (INE e OMT), uma diferença entre os termos turista e excursionista. No primeiro caso, o turista é um visitante que pernoita no local visitado. Já no segundo caso, o excursionista é igualmente um visitante que, no entanto, não pernoita no local visitado.

## 1.2 - O turismo como atividade económica

O setor do turismo relaciona-se com as condições económicas e de competitividade do mercado, sendo possível assistir a uma tendência para que a procura global continue a crescer e as expectativas dos consumidores continuem a aumentar devido, essencialmente, à maior integração do setor com um mercado de escala global.

Figura 1 – Chegadas e receitas a nível do turismo numa escala internacional



Fonte: Adaptado de UNWTO – Tourism Highlights, 2016

Interpretando o relatório que resultou na figura apresentada acima, produzido pela O.M.T (UNWTO Tourism Highlights, 2016) no ano de 2016, podemos concluir através da informação que nos é disponibilizada, que o número de turistas internacional em 2015 aumentou 4,6%, comparativamente com o ano de 2014. No mesmo relatório, verifica-se que o setor atingiu a cifra dos 1.186 bilhões de chegadas (turistas a nível mundial), sendo que esse valor representa um crescimento na ordem dos 52 milhões em

comparação com 2014.

No que toca às receitas internacionais com o turismo, e de acordo com o mesmo relatório citado em epígrafe, verifica-se um crescimento de 4,4% em termos reais (tendo em conta as taxas de câmbio e a inflação), entre 2014 e 2015, sendo que o setor perfaz, segundo a informação descrita, um total estimado de proveitos no valor de 1.136 biliões de Euros (€).

Talvez um dos aspetos mais importantes do turismo seja, sem dúvida, a sua capacidade de gerar receitas e de estimular as economias locais. Devemos, portanto, considerar o turismo como uma atividade económica capaz de mobilizar toda uma base social afeta a uma comunidade, permitindo assim o ganho de qualidade de vida nesse mesmo espaço. Segundo Cunha (2013), as cidades que conseguem ter a capacidade de explorar corretamente as suas potencialidades turísticas, de forma sustentável, tornam-se capazes de reforçar significativamente as suas condições para alcançarem o desenvolvimento.

Além disso, o turismo, enquanto atividade económica, assume um papel importante na distribuição de riqueza segundo Barreto (2008), uma vez que o fenómeno turístico leva a que os turistas transportem consigo, durante as suas visitas, um valor económico que é, conseqüentemente, diluído pelos vários serviços que desfruta tais como alojamento, animação ou transportes. De acordo com o autor, este fenómeno é denominado de efeito multiplicador do turismo.

De um outro ponto de vista, na senda daquilo que disse Barreto no parágrafo anterior, Cunha (2013) classifica também o turismo, de acordo com o seu impacto na balança de pagamentos, tal como descreve. Para este autor, o consumo turístico num determinado lugar visitado é como uma exportação de serviços, isto é, o produto turístico é um produto que obriga o consumidor a deslocar-se ao sitio onde é produzido, havendo, desse modo, uma deslocação do poder de compra.

Tendo em conta esta capacidade de o turismo gerar riqueza e desenvolvimento às comunidades e cidades, tal como os autores atrás referem, é importante reter que todo o crescimento económico deve obedecer a critérios de sustentabilidade, ou seja,

devemos satisfazer as necessidades do presente, mas sem nunca comprometer as gerações futuras (World Commission on Environment and Development, 1987). Retendo este conceito, devemos concluir que todo o desenvolvimento terá sempre que ser sustentável, de modo a preservar o futuro. O desenvolvimento sustentável corresponde à vontade e à necessidade em dotar a sociedade de um novo modelo que procure tentar colmatar os excessos de determinados modelos de desenvolvimento económico.

Tendo essa ideia de desenvolvimento sustentável presente, é possível agrupar a partir das motivações pessoais intrínsecas a cada indivíduo, a razão pelo qual estes se deslocam da sua zona de residência habitual. Segundo Cunha (2009), é possível identificar e definir os seguintes tipos de turismo:

- **Turismo de recreio:** origem na deslocação de pessoas por motivos de curiosidade, para apreciar as paisagens, entretenimento, fuga das condições climatéricas adversas ou idas à praia;
- **Turismo de repouso:** origem na procura de benefícios físicos, mentais, de saúde e recuperação do stress provocado pela intensidade do dia a dia;
- **Turismo cultural:** provocado pelo anseio de ver coisas novas, de aumentar os conhecimentos e conhecer os hábitos e culturas de outras civilizações;
- **Turismo étnico:** tem como fim a observação de expressões culturais ou modos de vida dos “povos exóticos” (tribos nativas);
- **Turismo de natureza:** desejo de regresso à natureza, ver o meio natural e evasão do meio urbano;
- **Turismo de negócios:** razões ligadas ao exercício de profissões, participação em reuniões, congressos ou exposições;
- **Turismo desportivo:** deslocações para assistir a manifestações desportivas como os Jogos Olímpicos, campeonatos de futebol ou corridas de automóveis.

Dito isto, importa referir que a empresa que será retratada adiante neste projeto, prima por se concentrar em segmentos de mercado mais específicos, fugindo do mais comum turismo de recreio, onde se geram, por norma, o maior movimento de massas. Por sua vez, o Monte do Colmeal, Lda., procura atrair, apenas clientes que buscam o repouso, a

cultura local e, por fim, a natureza.

Nesse sentido, pretende-se seguir uma estratégia virada não para a quantidade de turistas que são contabilizados no empreendimento, mas sim para a qualidade dos serviços que são prestados. Tal como refere Vieira (1997), o sucesso de uma política de turismo deve olhar para um segmento de mercado que incorpora aqueles que têm mais poder de compra logo são, potencialmente, geradores de mais receitas através dos vários serviços que consomem durante a sua estada.

Conquanto, e designadamente numa região com as características onde está inserida a empresa objeto de estudo, é importante que a gestão turística, segundo *Holloway & Taylor* (2006), tenha em conta a fragilidade dos recursos, devendo-se sempre procurar, de forma equilibrada, a distribuição dos turistas durante todo o ano, tentando-se assim, combater o problema da sazonalidade que aflige muitos empreendimentos turísticos.

Por fim, uma política adequada de turismo deve também acautelar a sua capacidade de carga, isto é, de acordo com *Cooper* (1993), os limites de saturação de um destino. Caso não existam ações que limitem a massificação dos destinos, de forma desordenada, os mesmos deixarão de ter um desenvolvimento sustentável, comprometendo a geração de riqueza de médio e longo prazo. O mesmo autor apresenta ainda uma distinção entre os dois conceitos apresentados atrás, isto é, entre a capacidade de carga e o limite de saturação, em que o primeiro está envolto na noção de sustentabilidade, e o segundo se refere a situações em que o crescimento do turismo não é mais sustentável. Em qualquer um dos casos explanados pelo autor, fica comprometida a capacidade de sustentabilidade da atividade turística.

### **1.3 - O turismo como ferramenta de desenvolvimento local**

O sector do turismo ao nível local, deve ser apreendido como um esforço sistemático que visa promover a qualidade de vida dos munícipes. Os investimentos locais no sector do lazer e turismo devem ser realizados com o objetivo de promover e qualificar o turismo, bem como incentivar e qualificar o desenvolvimento local. Apesar da mobilidade turística se dar entre países, os impactos gerados pelo turismo são, na maior parte das situações, sentidos numa escala regional e/ou local. Significa isto que é ao

nível das comunidades locais, onde são desenvolvidas as atividades turísticas, que se podem promover um conjunto de indicadores que garantam a coesão e inclusão social, especificamente em territórios de baixa densidade e desertificados como é o caso do concelho de Mourão, local onde se insere a empresa turística, estudo de caso neste projeto. (Silva, 2007 )

É nesse sentido que a oferta de um destino se constituiu pelo conjunto diversificado de elementos (naturais ou criados pelo homem) que possui. Para Cunha (2009), a variedade de elementos que compõem a oferta turística depende inteiramente da integração, desenvolvimento e potencialidades que são oferecidas pelo próprio destino. No caso do concelho evidenciado, podemos destacar os seguintes recursos naturais: (Capucho, 2009)

- A água, a paisagem e o ambiente;
- Xistos e granitos;
- Solos e agricultura;
- Produtos regionais;
- Condições para o desenvolvimento do turismo rural;
- A ruralidade e a tradicionalidade.

Para a mesma autora, é possível ainda, identificar os seguintes recursos culturais:

- Equipamentos culturais (exposições culturais, jardim, castelo, igrejas, praça de touros, chaminés mouriscas, grupos de cante alentejano);
- A gastronomia;
- A etnografia;
- O artesanato;
- O património arquitetónico;
- Festividades tradicionais (Festas em honra de figuras religiosas).

No aproveitamento desta base competitiva instalada (recursos naturais e culturais), é possível que sejam criadas mais condições para o desenvolvimento da região, tendo por base a criação de postos de trabalho, da melhoria dos rendimentos das famílias e que,

mais infraestruturas e equipamentos básicos sejam garantidos com a máxima qualidade à população local, como por exemplo: o abastecimento de água, o saneamento, a eletricidade e a recolha de resíduos. Por isso mesmo, para Rodrigues (2002) é importante a estruturação e planificação de políticas locais de atuação na área do turismo que compreendam um planeamento estratégico através da colaboração de diversas entidades (públicas e privadas), o que poderá potenciar um produto turístico melhor e com mais qualidade.

Ainda de acordo com o mesmo autor referido em epígrafe, o planeamento visto sob este prisma pode fomentar a criação de cadeias de valor, entre as diversas entidades envolvidas no fenómeno turístico, cadeias essas, fundamentais para a eficaz exploração dos recursos turísticos em dada área de influência. O mesmo autor defende que o desenvolvimento dos espaços públicos (museus, parques ou serviços) é um aspeto importante no bem-estar social de uma comunidade e importante para o desenvolvimento turístico. As localidades, através das entidades que têm a seu cargo a responsabilidade da promoção de um produto turístico, deverão desenvolver os seus potenciais recursos turísticos de forma sustentável, em articulação estreita com o sector privado, nomeadamente no que diz respeito à formação, às acessibilidades, aos transportes, ao alojamento e animação, promovendo, deste modo, o seu desenvolvimento económico e social. Como disse Gunn (1994), planear o turismo sem envolver todos os atores relevantes é uma realidade que não pode ser evitada.

Importa também recordar que o turismo e os destinos de visita são muito importantes na sua relação de conjugação harmoniosa. Referindo *Ashworth & Tunbridge* (1990) é importante não esquecer que a imagem turística de uma região ou localidade, é fundamental no seu desenvolvimento, assim como o nível de desenvolvimento de um destino é fundamental para que possa proporcionar condições para o turismo. Os grandes destinos turísticos mundiais regozijam, na generalidade dos casos, de uma boa imagem, construída e cimentada, conferindo-lhes notoriedade, algo que é por sua vez fundamental para a existência de um destino turístico. Esta notoriedade deve ser capitalizada de modo a que os destinos turísticos se tornem atrativos, estejam na moda, sendo essencial aproveitar esses atributos para fomentar o desenvolvimento aos mais

variados níveis. Do mesmo modo, a atividade cultural, as infraestruturas existentes e o património construído deverão ser para as cidades a base do seu produto turístico.

Para concluir, entende-se que a valorização do património cultural material e imaterial, construído nos diferentes espaços, passa, cada vez mais, pelo turismo, e a sustentabilidade do turismo assenta numa correta preservação e gestão estratégica dos recursos turísticos. Assim, o turismo assume-se como agente ativo na requalificação dos espaços e da preservação da nossa herança cultural.

## **Capítulo 2 – O Turismo em Espaço Rural**

### **2.1 – Turismo em Espaço Rural**

Dentro dos diversos tipos de turismo, iremos abordar neste capítulo o turismo em espaço rural. Esta tipologia do setor turístico assume, cada vez mais, um papel de destaque no panorama do turismo nacional e internacional. Este interesse pelo mundo rural é reflexo de uma valorização por áreas geográficas, onde as tradições culturais são mais vividas.

Segundo Moreira (1994), o turismo rural em Portugal não é um fenómeno novo (Moreira, 1994) e, tem suscitado para *Edmunds* (1999), interesse geral, pois está relacionado com a possibilidade de servir como alavanca para o desenvolvimento regional em áreas designadas de rurais, zonas essas que, na Europa, têm enfrentado nos últimos anos o declínio das atividades relacionadas com a agricultura.

De acordo com Ribeiro (1997), este tipo de turismo é das formas mais antigas hoje conhecidas, acima de tudo porque, em termos históricos, a realeza tinha o hábito de se retirar para este tipo de paisagem. Segundo o mesmo autor, o mundo rural estava associado com aqueles que eram mais abastados e que tinham capacidade para sair do meio urbano, considerado impuro. Moreira (1994) reforça esta ideia, indicando que este tipo de turismo tem uma história muito antiga e era praticado, quando as classes mais abastadas estavam de férias.

Iniciado nos anos 50 em numerosos países do norte e centro da Europa, chega aos países do Sul por volta dos anos 70 e com significância, em Portugal, a partir dos anos 80, o TER

é considerado hoje, um método capaz de fixar a população nas áreas rurais (Pinto, 2004).

## 2.2 - Definição do conceito

O turismo em espaço rural ou turismo rural é entendido por *Keane* (1992) como o conjunto de todas as atividades turísticas que têm lugar em áreas rurais, o que prediz uma definição do termo “*rural*”. Já *Cavaco* (1995) defende que este tipo de turismo se trata, exclusivamente, daquele que decorre em áreas agrícolas, afastadas da costa e das cidades, onde em termos socioeconómicos prevalecem as atividades rurais, além de ser comum a existência de uma grande riqueza patrimonial.

*Berger & Berger* (1975) enumeram quatro sub-tipologias no universo do turismo rural:

- **Passageiro:** integrado num circuito e onde o turista não passa muito tempo em cada sitio. A rota é determinada por pontos de especial interesse;
- **Turismo de família:** regresso às origens com o objetivo de visitar os seus familiares;
- **Turismo residencial:** é caracterizado por visitas sazonais prolongadas. Normalmente a estada é feita na segunda casa do turista;
- **Turismo de massas:** Atração de turistas sem qualquer tipo de ligação ao local e que pretendem desfrutar daquilo que o turismo rural pode oferecer.

Por seu lado, *Lane* (1994) defende que o turismo rural deveria, idealmente, cumprir os seguintes critérios:

1. Estar localizado em áreas rurais.
2. Ser funcionalmente rural (baseado nas características do mundo rural, como no espaço aberto, nos recursos naturais, nas práticas tradicionais).
3. Ser rural em escala (povoamentos de pequenas dimensões).
4. Ter uma natureza tradicional, evoluir organicamente e lentamente e de forma controlada pela população local. A prática e o desenvolvimento do turismo rural, deverão ser particularmente controlados pelas coletividades locais, dando resposta a interesses a longo prazo das regiões.

5. Apresentar viabilidade no sentido de ajudar a preservar o caráter rural da região, usando os recursos locais viáveis, a longo prazo. O turismo deve, pois, ser perspectivado como uma forma com elevado potencial, para atingir a preservação e a durabilidade e não como meio de levar à urbanização e ao desenvolvimento que a mesma acarreta.
6. Deve revestir-se de formas diferenciadas de acordo com a diversidade do ambiente, da economia e da história do espaço rural.

Para *Arroteia* (1994), o turismo em espaço rural tende a ser visto, cada vez mais, como uma forma de ajudar a mitigar os problemas associados aos territórios do interior, que não raras vezes, sofrem do isolamento, da falta de investimentos, de oportunidades e do próprio envelhecimento demográfico, sem que haja uma renovação das gerações.

### **2.3 - O TER em Portugal**

Segundo Cavaco (1999), o turismo em espaço rural foi apoiado desde os anos 80, nas várias modalidades de alojamento, desde o agroturismo, turismo de habitação e turismo rural, sendo reforçadas depois com os hotéis rurais, turismo de aldeia, casas de campo e parques de campismo rural. Já nos finais dos anos 90, é valorizada a procura de lazer nos espaços protegidos.

Para o mesmo autor, o TER, originalmente sob a forma de turismo de habitação, demonstra a incorporação dos elementos presentes na história e na própria localização com o mundo rural, o que se tem traduzido numa forma de acolhimento sempre personalizada, informal e familiar.

De acordo com Figueiredo (1999), o espaço rural passou por três distintas fases: *“marginalizado, integrado e, por fim, valorizado”*. Hoje o espaço rural é considerado, por muitos, como uma fuga ao meio rural, um escape, uma fuga ao stress diário, à rotina e ao caos do mundo urbano.

Citando Moreira (1994, p. 88), *“do ponto de vista dos rurais, o turismo é fundamentalmente visto como uma atividade capaz de lhes proporcionar diversas vantagens a variados níveis”*. Algumas das vantagens, mencionadas pelo autor, relacionam-se com a diminuição do êxodo rural e da sazonalidade, com o aumento da

empregabilidade através da criação de novos postos de trabalho, com a preservação do meio ambiente e do meio cultural e com a diversificação da oferta turística.

#### **2.4 - Enquadramento Jurídico, Licenciamento e Classificação**

Em Portugal, o TER teve o seu enquadramento legal em 1978 com a publicação do Decreto Regulamentar nº 14/78 de 12 de Maio. Alguns anos mais tarde, em 1984 é publicado o Decreto-Lei nº 251/84 de 25 de Julho, cujo preâmbulo, assume pela primeira vez, a denominação de turismo de habitação, como uma modalidade de alojamento particular.

A designação “turismo no espaço rural” tal como nos é apresentada atualmente, surge apenas em 1986 com a publicação do Decreto-Lei nº 256/86 de 27 de Agosto, dando origem a um novo produto turístico, onde o acolhimento é feito em casas que serviam, simultaneamente, de residência permanente aos seus donos. (Aguiar & Castro, 2012)

Com a publicação do Decreto-Lei nº 169/97 de 4 de Julho, o TER passou a integrar as seguintes modalidades: turismo de habitação, turismo rural, agroturismo, assim como mais recentemente, os hotéis rurais, casas de campo e aldeias rurais (Decreto-Lei nº 54/2002 de 11 de Março). Dez anos depois, com a revogação do Decreto-Lei nº 169/97 de 4 de Julho, entra em vigor o Decreto-Lei nº 39/2008 de 07 de Março já revogado pelo Decreto-Lei nº 228/2009 de 14 de Setembro.

De acordo com o Decreto-Lei nº 228/2009, os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ser classificados nos seguintes grupos:

- a) Casas de campo;
- b) Agroturismo;
- c) Hotéis rurais.

Para a instalação de uma unidade de TER com a classificação de “casa de campo”, é necessário socorrer-nos no Decreto-Lei nº 228/2009 de 14 de Setembro, assim como sob a Portaria nº 937 de 20 de Agosto (que estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e TER) e, sob a Portaria nº 358/2009

de 06 de Abril (que estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos).

É igualmente necessário obter todos os licenciamentos através das Câmaras Municipais de cada Concelho, e/ou, ao Turismo de Portugal e atender aos requisitos para certificação de empreendimentos de TH/TER da Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

## **2.5 – O papel do Estado no desenvolvimento do turismo**

Segundo Cunha (2009), nas últimas décadas temos assistido à liberalização da economia, principalmente pelo reconhecimento que é dado aos mercados na regulação da economia. Nesse sentido, passou a caber ao setor privado estimular e desenvolver a economia, sendo que a atuação do Estado se deve limitar a estabelecer condições que garantam o funcionamento acertado e equilibrado dos mercados.

Para o autor, no setor do turismo, a intervenção do Estado limitou-se durante muitos anos, apenas à promoção externa e à dinamização e desenvolvimento do setor, pois este era um importante meio de obtenção de receitas que auxiliavam o crescimento económico dos países. Todavia, existem hoje em dia, além das dimensões estritamente económicas apoiadas pelo Estado no passado, dimensões de ordem cultural, política, social e ambiental que devem também ser alvo de atenção governamental. Ao Estado cabe o papel de conservar e valorizar o património nacional, estimular o desenvolvimento territorial e minimizar as assimetrias regionais que a população portuguesa enfrenta, especialmente com a dicotomia existente entre o litoral e o interior. (Pato, 2015)

### **2.5.1 – Formas de intervenção do Estado**

De acordo com Cunha (2009), ao Estado deve pertencer a atenção às necessidades do turismo, e que segundo o mesmo favorece o desenvolvimento do setor, ou então, ao não ser atribuída relevância ao fenómeno, podem surgir desequilíbrios e ameaças.

Na interpretação do autor, também os órgãos do poder regional e local, tal como as autarquias e juntas de freguesia, devem definir orientações quanto à relevância que dão ao fenómeno e aos estímulos que devem implementar.

Na ótica da OCDE (1993), o papel do Estado pode assumir formas diferenciadas a nível da intervenção praticada:

- a) **Estado promotor:** fomento do desenvolvimento das promoções do setor, em especial, no exterior do país;
- b) **Estado estimulador:** preocupação em aumentar os fluxos turísticos através da criação de novos polos de atração, da valorização territorial, da criação de itinerários e circuitos turísticos e aeroportos, entre outros;
- c) **Estado intervencionista:** responsabilização do Estado relativamente à proteção do consumidor, garantindo uma oferta concorrencial regulada e preços adequados aos serviços prestados;
- d) **Estado coordenador:** desenvolvimento de políticas de planeamento regional para estímulo do turismo nas diferentes regiões, cabendo ao Estado o acompanhamento dos resultados.

### 2.5.2 – Turismo do Alentejo – Entidade Regional de Turismo

A Turismo do Alentejo, E.R.T. é uma pessoa coletiva pública, de natureza associativa, com autonomia administrativa e financeira e com património próprio. O seu âmbito territorial de atuação corresponde à NUT II Alentejo, onde se encontra o empreendimento turístico estudo de caso. (Turismo do Alentejo, E.R.T, 2016)

Esta entidade pública tem por missão, segundo a informação disponibilizada digitalmente, a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva área regional, a sua promoção no mercado interno alargado, bem como a gestão integrada do destino no quadro do desenvolvimento turístico regional. Esta missão é coordenada segundo as políticas governamentais e municipais.

Tem como principais atribuições:

- a) Colaborar com os órgãos da administração central e local;
- b) Definir o plano regional de turismo, em sintonia com a estratégia nacional de desenvolvimento turístico;
- c) Assegurar o levantamento da oferta turística regional e sub-regional e a sua permanente atualização;

- d) Organizar e difundir informação turística;
- e) Dinamizar e potenciar os valores e recursos turísticos regionais e sub-regionais;
- f) Monitorizar a atividade turística regional e sub-regional;
- g) Assegurar a realização da promoção da região, enquanto destino turístico e dos seus produtos estratégicos.

A cooperação das entidades privadas no Alentejo, nomeadamente as empresas do setor turístico, com o poder local (autarquias e juntas de freguesia) e com a Turismo do Alentejo, ERT, mostra-se indispensável para a criação de uma rede articulada de promoção que leve à melhoria da qualidade geral do destino e também das condições oferecidas a nível das infraestruturas comunitárias afetas aos visitantes e também à própria população.

## Capítulo 3 – Caracterização da Região do Alentejo Central (NUTS III)

### 3.1 – Caracterização territorial, social e demográfica

De acordo com a CIMAC (2013), “a região Alentejo constitui-se como a maior região de Portugal em termos territoriais - com uma área total de 31.551 Km<sup>2</sup> - mas é simultaneamente a região com menor densidade populacional: regista apenas 24 habitantes por Km<sup>2</sup> (por contraste com 112,8 no Continente), sendo que os residentes, na sua maioria, habitam em lugares até 5.000 habitantes. “

Figura 2 – NUTS Nível II



Figura 3 – NUTS Nível III



Fonte: PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo

Segundo a mesma Comunidade Intermunicipal, a densidade populacional tem evoluído de forma negativa em todas as NUTS III<sup>10</sup> do Alentejo, o que confirma por sua vez o fenómeno da desertificação vivido na região desde a década de 70.

Segundo a ADRAL (2014), a sub-região estatística do Alentejo Central, acolhe mais de

<sup>10</sup> Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

166 mil habitantes e uma área de 7228 km<sup>2</sup>, o que corresponde a sensivelmente a 23% da área total do Alentejo. O Alentejo Central compreende 14 concelhos: Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mourão, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Sousel, Vendas Novas, Viana do Alentejo e Vila Viçosa.

Na caracterização elaborada pela CIMAC, exalta-se a tendência positiva do Alentejo Central no que concerne à sua afirmação no contexto regional, sendo a sub-região com o comportamento dinâmico mais positivo. Ainda assim, a *“tendência para a perda populacional é marcante e, se entre 1991 e 2001, a sub-região tinha conseguido desacelerar esta tendência”* (CIMAC, 2013), os Censos 2011 demonstraram claramente uma nova onda da quebra populacional, tendo a região perdido 4% da sua população na última década.

Para o I.N.E (2011), esta questão do envelhecimento da população representa um dos grandes desafios demográficos no contexto atual, o que se reflete na necessidade de desenhar políticas sociais e de sustentabilidade que diminuam esta tendência.

Tabela 1 - Índice de envelhecimento segundo os Censos

<b>Rácio - %</b>				
<b>Territórios</b>	<b>Índice de Envelhecimento</b>			
<b>Anos</b>	<b>1960</b>	<b>1981</b>	<b>2001</b>	<b>2011</b>
<b>Norte</b>	20,2	33,9	79,8	113,3
<b>Centro</b>	32	58,2	129,6	163,4
<b>Área Metropolitana de Lisboa</b>	37	41,4	103,5	117,3
<b>Alentejo</b>	32,6	72,9	162,7	178
<b>Algarve</b>	44,7	75,2	127,5	131

Fonte: Adaptado de PORDATA – Base de Dados Portugal Contemporâneo

Sem dúvida que o envelhecimento populacional é uma realidade em Portugal e, de uma forma mais acentuada, em toda a região Alentejo, o que se comprova pelos resultados

dos Censos 2011, onde a região apresentava o maior índice de envelhecimento<sup>11</sup> do país.

De acordo com tabela 1, em 2011, por cada 100 jovens no Alentejo (NUTS II), existiam aproximadamente 180 idosos. Segundo a informação que a CIMAC disponibiliza, esta evolução foi reflexo dos fenómenos migratórios numa primeira instância, devido ao êxodo rural vivenciado nos anos 60, sendo atualmente, resultado de fatores endógenos como o crescimento natural negativo e a incapacidade de atração de população.

No que diz respeito à taxa de atividade<sup>12</sup> do Alentejo Central, era em 2011 de 45,9%, ou seja, ligeiramente abaixo da média nacional (47,6%). Atendendo aos concelhos do Alentejo Central, os que apresentam valores acima da média sub-regional são: Arraiolos e Évora. Já pelo lado oposto, temos os municípios de Alandroal e Mourão, que apresentam uma taxa de atividade significativamente abaixo da média sub-regional.

De acordo com os Censos 2011, e em relação à taxa de desemprego, são os concelhos de Mourão e de Alandroal, aqueles que apresentam as taxas mais elevadas da sub-região: 15,62% e 22,85% respetivamente. Estes valores contrastam com a média nacional que rondaria os 13,18% em 2011. Já os municípios de Arraiolos, Montemor-o-Novo, Vendas Novas e Viana do Alentejo são os que registam as taxas de desemprego mais baixas no conjunto da sub-região à data de apresentação dos resultados apresentados nos Censos 2011.

Por fim, a nível do grau de instrução no Alentejo Central, assistimos à predominância do Ensino Básico, abrangendo 55% da população total. Apenas 13% da população detém grau de instrução superior e destes 13%, 60% são mulheres. Destaca-se ainda, a percentagem de população que não adquiriu qualquer grau de ensino, que é, nesta sub-

---

<sup>11</sup> O índice de envelhecimento é o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

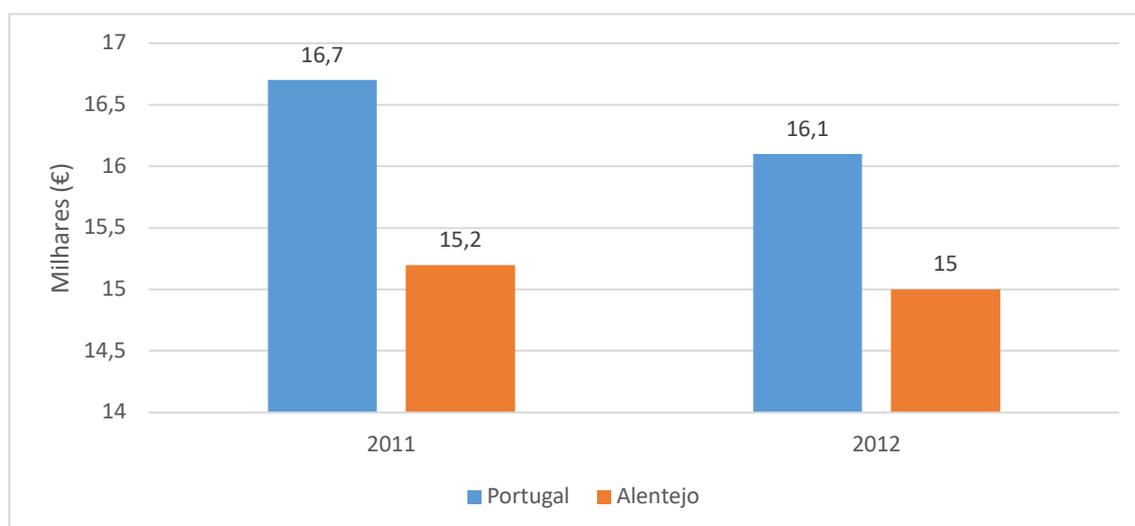
<sup>12</sup> A taxa de atividade representa o número de ativos por cada 100 pessoas com 15 e mais anos. Os ativos são a mão-de-obra disponível para trabalhar, incluindo-se na população ativa os trabalhadores que estão empregados e desempregados.

região, equivalente a 12% dos residentes. (8% no país) (CIMAC, 2013)

### 3.2 – Caracterização Económica

De acordo com a ADRAL (2014), a região do Alentejo corresponde a uma economia de pequena dimensão no contexto nacional, acolhendo cerca de 500 mil habitantes e gerando um PIB de aproximadamente 7,6 mil milhões de Euros (€). Os valores apresentados, representam de acordo com esta agência, para ambos casos, cerca de 5% do total nacional. Com a informação disponibilizada através do relatório de contas nacionais do INE (2014), verificamos na figura abaixo, o PIB per capita<sup>13</sup> regional. Este indicador regista um valor inferior ao registado no país, tanto no ano de 2011, em que o PIB per capita atingia aproximadamente 17.000 Euros (€) /habitante (em contraste com a região Alentejo, ligeiramente acima dos 15.000 Euros (€) /habitante). Figurando o ano de 2012, Portugal apresentou um PIB per capita superior a 16.000 Euros (€) /habitante, enquanto o Alentejo apresentou um valor que ascende aos 15.000 Euros (€) /habitante. Em qualquer dos casos, registou-se a tendência negativa, tanto a nível nacional como regional (Alentejo), nos anos em questão. (2011 e 2012)

Figura 4 - Produto Interno Bruto per capita - Alentejo e Portugal 2011 e 2012



Fonte: Adaptado de INE, Contas Nacionais

Segundo a ADRAL (2014) a região do Alentejo Central apresentava em 2010 um PIB (a preços de mercado) de 2.273 milhões de Euros (€), correspondendo a 20% do PIB total do Alentejo. Em termos de rendimento salarial médio mensal líquido, o Alentejo Central,

<sup>13</sup> PIB per capita - produto interno bruto, dividido pela quantidade de habitantes de um país.

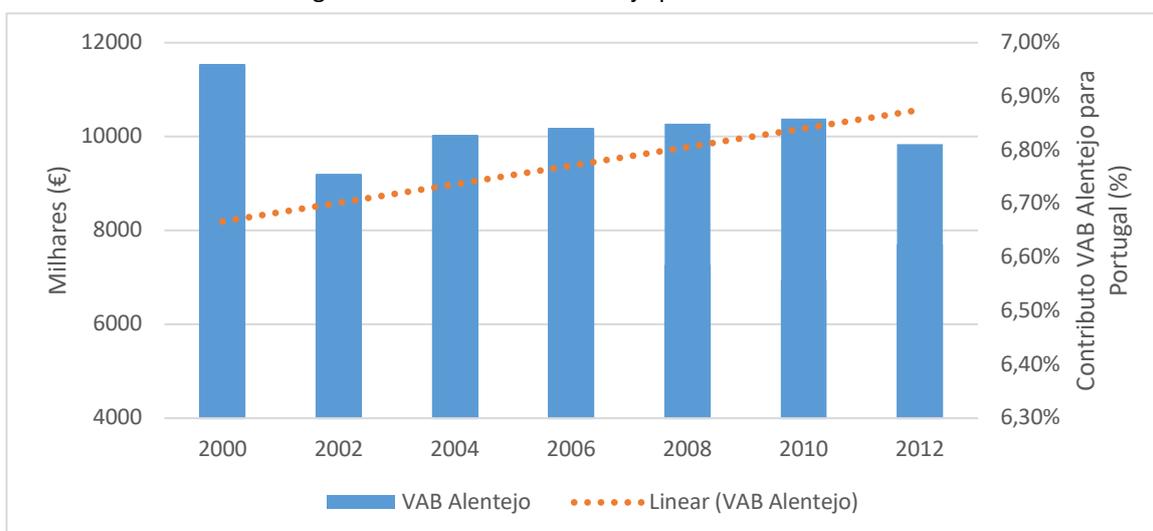
registava valores ligeiramente inferiores aos registados para a região Alentejo e para Portugal.

No passado recente, a economia local assentava em grande parte na agricultura, no entanto, o Alentejo tem apresentado nos últimos anos uma evolução da atividade económica que nos demonstra a importância que o sector terciário passou a assumir no quadro da economia regional, relegando a agricultura para um plano inferior no conjunto dos três principais sectores de atividade.

Segundo informação da ADRAL (2014), o sector dos serviços, apresenta já uma percentagem próxima dos 80% relativamente ao VAB total da sub-região. Nesse sentido, o Alentejo Central apresenta um menor peso do sector agrícola e segue uma vertente de atividade mais direcionada para os serviços.

Na figura 5, observamos que o Alentejo tem verificado uma tendência geral de crescimento do VAB, embora com períodos de crescimentos e decréscimos, como é o caso do último ano em análise (2012). A proporção de VAB do Alentejo, em comparação com o nacional, tem mostrado propensão para a diminuição, atingindo no último ano um dos pesos mais baixos, aproximadamente, 6.7%. (INE , 2014)

Figura 5 - Contributo do Alentejo para o VAB nacional



Fonte: Adaptado de INE, Contas Nacionais

Na componente industrial, identificam-se novas tendências que imprimem um maior dinamismo no setor. Entre os aspetos mais significativos, destacam-se novos nichos de

especialização produtiva e o aparecimento de investimentos potenciadores do aprofundamento de novas cadeias de valor, tais como: indústria de componentes para automóveis, indústria de fabrico de componentes eletrónicos e o cluster aeronáutico.

De referir que 24% das empresas do Alentejo, localizavam-se no Alentejo Central, e que do total de exportações do Alentejo, 16%, dizem respeito ao Alentejo Central. Por fim, no sector do Turismo, o Alentejo Central foi responsável por quase 50% do nº de dormidas de estrangeiros do Alentejo. (ADRAL , 2014)

### **3.3 – Dados do TER**

#### **3.3.1 - Oferta Turística**

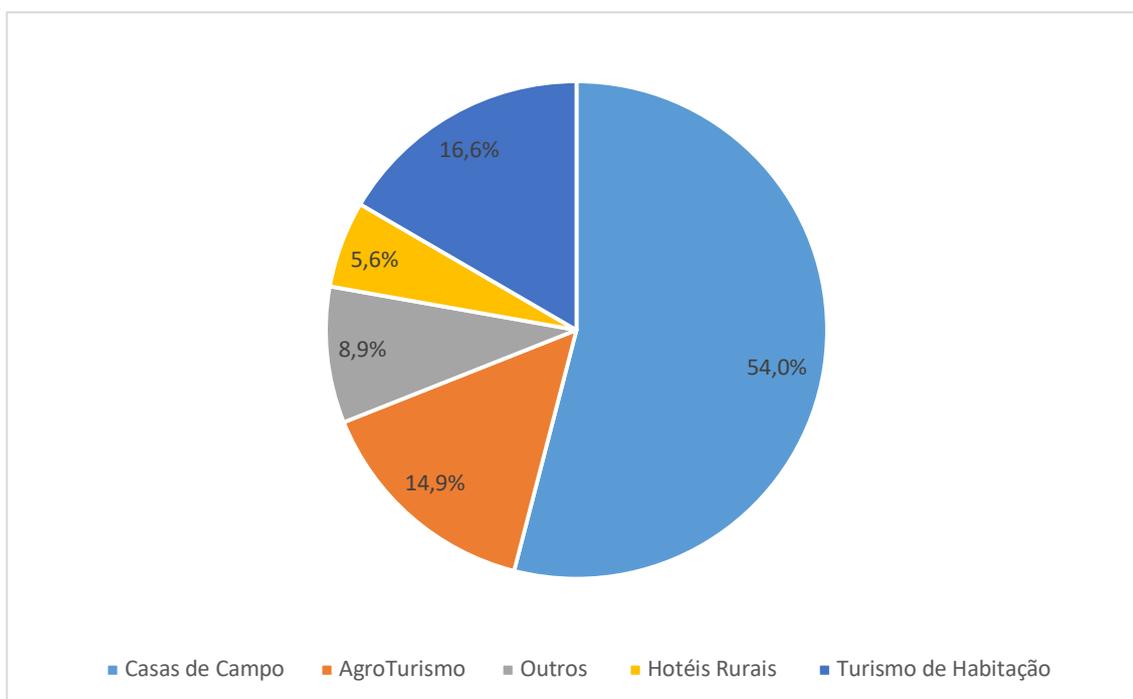
A análise de alguns dados estatísticos relativos à oferta e à procura do turismo no espaço rural (TER) em Portugal, permitirá uma melhor compreensão da dimensão deste produto. Os dados apresentados de seguida, são baseados nos dados oficiais, disponibilizados pelo I.N.E, referentes ao ano de 2015 (último registo), na publicação anual intitulada de “Estatísticas do Turismo”. (2015)

À data de apresentação do relatório, estavam em atividade 1298 estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação. Mais de metade desta oferta (54,0%) pertenceu às casas de campo (701 unidades), seguido do agroturismo (194 unidades com um peso relativo de 14,9%). Já o agrupamento “Outros”<sup>14</sup> (115 estabelecimentos, 8,9% do total) e os hotéis rurais (73 estabelecimentos, 5,6% do total). Em turismo de habitação existiam 215 estabelecimentos, que corresponderam a 16,6% do total.

---

<sup>14</sup> Outros de Turismo no Espaço Rural (TER) – incluem as anteriores modalidades de turismo rural e turismo de aldeia.

Figura 6 – Dispersão de estabelecimentos de TER e TH por modalidade, em Portugal



Fonte – Adaptado de Estatísticas do Turismo 2015, I.N.

A capacidade disponível de camas era de aproximadamente 21 mil. Considerando a distribuição por modalidades, as casas de campo representavam 47,5% da capacidade total, o agroturismo 16,2%, o turismo de habitação 14,7%, os hotéis rurais 12,8% e os “Outros” 8,8%. Verificaram-se aumentos de capacidade em todas as modalidades, especialmente nas casas de campo e agroturismo.

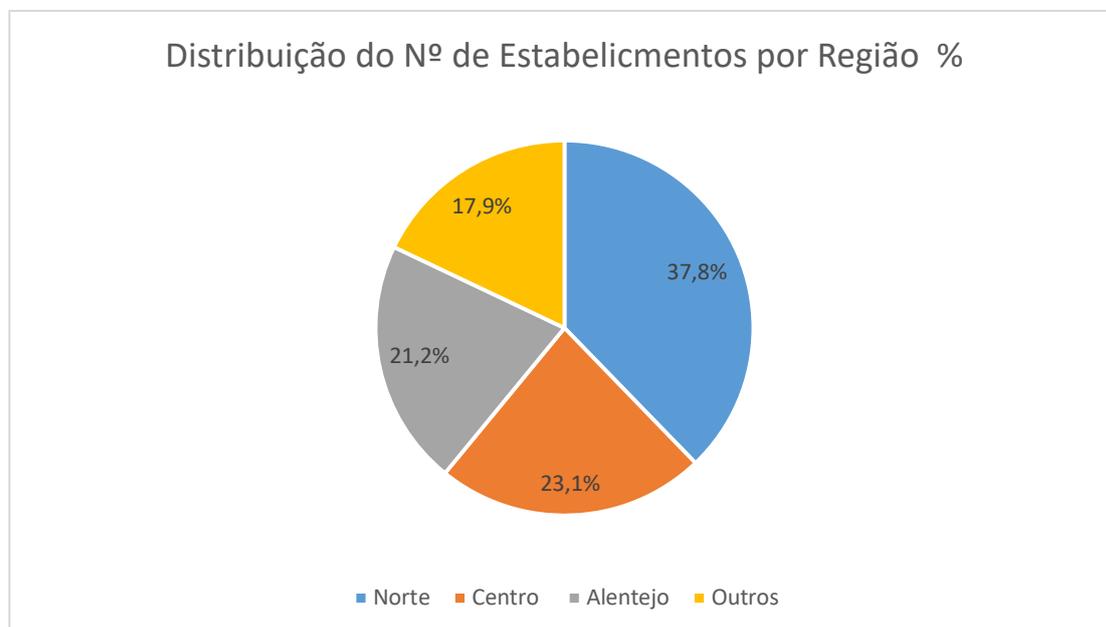
Tabela 2 - Capacidade de Alojamento, segundo o tipo de estabelecimentos, por regiões (NUTS II)

NUTS	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação
		Agro-turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER	
<b>Continente</b>	20144	3457	9398	2623	1644	3022
<b>Norte</b>	7956	1634	3101	1059	704	1458
<b>Centro</b>	4916	465	2586	548	416	901
<b>A.M. Lisboa</b>	351	68	146	...	0	...
<b>Alentejo</b>	5705	1039	2994	774	378	520
<b>Algarve</b>	1216	251	571	...	146	...

Fonte: Adaptado de Estatísticas do Turismo 2015, I.N.E

As regiões com maior capacidade de alojamento, quer a nível do número de estabelecimentos, quer do número de camas disponível, foram o Norte (37,8% dos estabelecimentos e 36,5% das camas), o Centro (23,1% e 22,6%) e o Alentejo (21,2% e 26,2%).

*Figura 7 – Distribuição do N° de Alojamentos por Região, em Portugal*



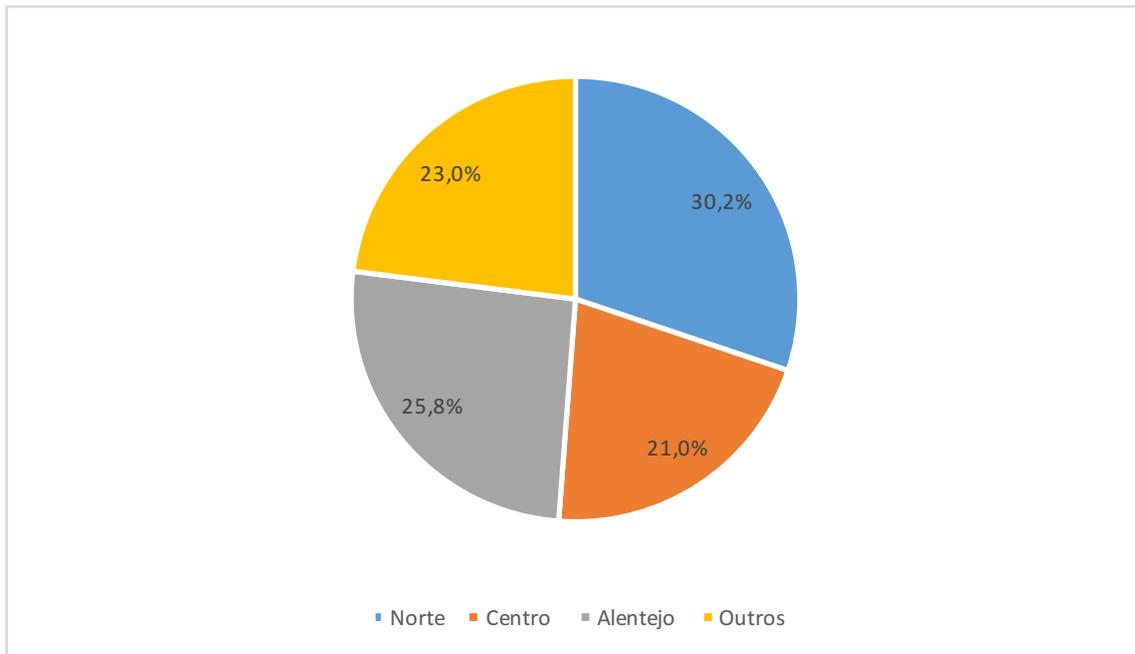
Fonte: Adaptado de Estatísticas do Turismo 2015, I.N.E

Com bases nos últimos dados apresentados, constatamos uma proporcionalidade em termos do número de estabelecimentos disponíveis, comparando a região Alentejo com o Centro e Norte, o que deixa ilustrar a capacidade instalada a nível de recursos endógenos que o destino apresenta.

### **3.3.2 – Procura Turística**

No que toca à análise da procura nos segmentos de alojamento em análise neste projeto, verificamos que os principais destinos a nível regional foram: o Norte (30,2% do total de dormidas), o Alentejo (25,8%) e o Centro (21,0%).

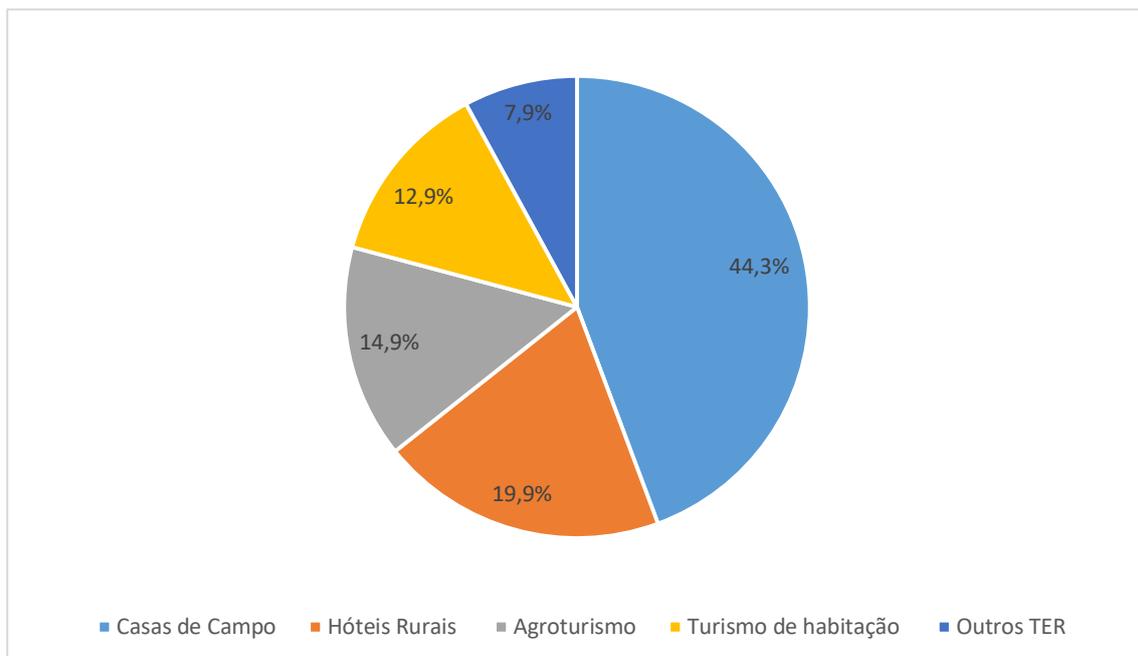
Figura 8 – Procura Turística de Alojamentos por Região, em Portugal



Fonte – Adaptado de Estatísticas do Turismo 2015, I.N.E

Já as modalidades com maior procura foram as casas de campo (44,3%) e os hotéis rurais (19,9%). Com uma percentagem mais reduzida estão as modalidades de agroturismo (14,9%), turismo de habitação (12,9%) e, por fim, outros TER (7,9%).

Figura 9 – Procura Turística por Modalidade de Alojamento



Fonte – Adaptado de Estatísticas do Turismo 2015, I.N. E

Relativamente à estada média dos hóspedes a nível nacional, verificamos que em média se situa nas 2,23 noites, inferior (-3,0%) à verificada no ano anterior (2014). A nível dos proveitos totais, foram atingidos os 60,1 milhões de Euros (€), dos quais 46,7 milhões de Euros (€), correspondem a proveitos de aposento.<sup>15</sup> Finalizando a análise da procura, dar nota que o rendimento médio por quarto disponível, cifrou-se em 14,4 euros. (I.N.E, 2015)

---

<sup>15</sup> Valores cobrados pelas dormidas de todos os hóspedes nos meios de alojamento turístico

## **Capítulo 4 – A Região do Alentejo a Nível do Produto Turístico**

### **4.1 – Conceito de produto turístico**

Segundo Cunha (2013), a oferta turística define-se pelo conjunto de características que identificam um determinado local, através dos seus recursos naturais, equipamentos ou serviços, e que, simultaneamente, satisfazem as necessidades de deslocação e permanência dos visitantes.

De acordo com o mesmo autor (Introdução ao Turismo, 2009), a identificação dos vários produtos turísticos, permite avaliar a adequação da oferta existente, ou a desenvolver, em relação às motivações da procura, podendo concluir-se que o sucesso de um destino poderá depender da sua capacidade de dar resposta a motivações diversificadas, através de uma oferta equilibrada.

Os produtos turísticos compõem a oferta, atendendo desse modo às necessidades da procura. Pode-se assim, definir o produto turístico como um conjunto de elementos, uma amálgama de partes inseparáveis que são objeto de comercialização no seu todo (Cunha, 2009).

Para Boullón (1990) o produto turístico qualifica o grau de excelência dos serviços que são oferecidos nos destinos turísticos. Este autor decompõe o produto turístico em duas partes: a componente primária, isto é, aquela que está integrada nas diversas atividades turísticas; e a componente derivada, ou seja, aquela que se refere a serviços tais como o alojamento, alimentação e transporte.

É sensato afirmar que o produto turístico é um conjunto de bens e serviços inter-relacionados, existindo uma relação de interdependência entre os diferentes produtos, o que torna este sistema de relações bastante complexo. (Ribeiro & Vareiro, 2005 )

A criação de um produto é feita com o intuito de satisfazer necessidades dos consumidores e permitir a obtenção de benefícios económicos. O Estado tem a responsabilidade de promover o lançamento de novos produtos e ao mesmo tempo criar condições para que esse produto seja rentável e traga um valor acrescentado para a população residente. Nesta perspetiva, os produtos incentivados devem ser aqueles

que a capacidade endógena local permite desenvolver, ou aqueles em que o sector público reconhece interesse estratégico no sentido de atingir os seus objetivos para a área do turismo e, com este intuito, desenvolve um conjunto de infraestruturas, de acordo com as exigências do produto específico. (Cunha, 2013)

Cunha (2013) afirma ainda que com base na necessidade de diversificar, harmonizar e valorizar a indústria do turismo num destino, em sintonia com os critérios de viabilidade económica, é importante que as políticas desenvolvidas pelos governos prevejam a criação de novos produtos, mas, sem que nunca descurem a proteção e valorização da cultura, das tradições e do património, bem como a capacitação dos recursos humanos de uma sociedade.

## **4.2 – Linhas Orientadoras para a Região**

### **4.2.1 – Principais Recursos da Região Alentejo (NUTS II)**

É fundamental desenvolver uma oferta diferenciada de acordo com a proposta de valor oferecida por cada região, potenciando a vocação natural de cada destino, neste caso do Alentejo e, com isso, fomentar os fatores de qualificação e qualidade do local.

Tendo em conta uma análise do PENT (revisão 2013-2015) sobre produtos e mercados para o Alentejo, e o – Documento Estratégico do Turismo do Alentejo 2014-2020 – Visão, Prioridades Estratégicas e Eixos de Intervenção, será inscrita nesta secção, uma análise a diversos aspetos relacionados com a proposta de valor da região.

De acordo com as linhas definidas pelo PENT, estes são os principais recursos que o Alentejo oferece:

- Cidade de Évora;
- Praias virgens;
- Castelos e fortalezas;
- Património arqueológico e arquitetónico;
- Alqueva
- Aldeias típicas;

- Pousadas;
- Gastronomia e Vinhos.

#### **4.2.2 – Fatores Distintivos da Região Alentejo (NUTS II)**

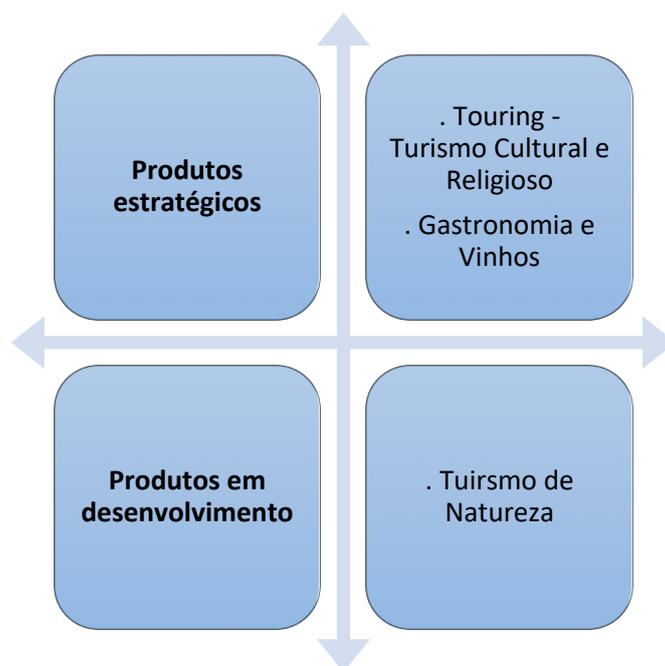
Segundo o PENT, os fatores distintivos levam a que cada região tenha uma proposta de valor, alinhada com a proposta de valor do destino Portugal. Nesse sentido, os fatores distintivos relacionados com o Alentejo são:

- Évora;
- Abundância de património;
- Praias por explorar;
- Ambiente seguro;
- Gastronomia e Vinhos;
- Proximidade a Lisboa.

#### **4.3 – Objetivos a Nível do Produto Turístico – Alentejo (NUTS II)**

O modelo de desenvolvimento a nível do produto no Alentejo passa, citando o PENT *“pelo contraste entre um ambiente tranquilo e uma região playground, com diversas atividades ao ar livre.”* De acordo com este plano, considera-se o produto core da região o Touring Cultural e Paisagístico, vindo atrás o Sol e Mar. Já os seguintes produtos, tais como o Golfe, o Turismo Náutico, a Saúde e Bem-estar, os Resorts Integrados e Turismo Residencial e a Gastronomia e Vinhos constituem produtos diversificadores da oferta para a região. Para o desenvolvimento das zonas rurais, prevê-se a implementação de uma estratégia nacional com este único propósito, por forma a acomodar com mais rigorosidade um plano específico para o tipo de produtos que encontramos no turismo em espaço rural. (Turismo de Portugal , 2007, p. 82)

Tabela 3 - Produtos prioritários na Região Alentejo



Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal

A tabela 3, representa os produtos prioritários para a região Alentejo, de acordo com as propostas para revisão do PENT no horizonte 2015. Este documento, representa uma atualização face ao documento original publicado em 2007, sendo que pelo que observamos, mesmo tendo em conta as novas tendências de consumo, os produtos estratégicos para a região continuam a ser os mesmos:

- Touring – Turismo Cultural e Religioso;
- Gastronomia e Vinhos;
- Turismo de Natureza.

Analisando o - Documento Estratégico do Turismo do Alentejo 2014-2020 – Visão, Prioridades Estratégicas e Eixos de Intervenção – entende-se que o principal objetivo é o de continuar o esforço para a requalificação dos produtos turísticos (Natureza, Touring/Cultural, Náutico, Sol e Mar, Gastronomia e Vinhos), lançando outros para os quais a região tenha vocação como por exemplo o turismo cinegético, de saúde e bem-estar). (Turismo do Alentejo, 2013)

Nesse sentido a aposta recai sobre as seguintes linhas de ação:

- Concretizar uma aposta estratégica no Turismo de Natureza (subprodutos Caminhadas, BTT, *Birdwatching* e Atividades Aquáticas);
- Sedimentar as preocupações com o Turismo Acessível, concretizando-as nos diversos produtos e serviços;
- Desenvolver e integrar a agenda do Olivoturismo no produto Gastronomia e Vinhos;
- Incorporar os produtos do Mar na cadeia de valor do produto Sol e Mar, valorizando este;
- Reabilitação das áreas industriais e sítios mineiros para fins turísticos;
- Realizar o desassoreamento do rio Guadiana, dinamizando o segmento fluvial do Turismo Náutico;
- Criar “*visitor attractions*”<sup>16</sup> de dimensão e com capacidade para atrair volumes significativos de procura como “*Wine Park*”<sup>17</sup>, “*Lake Park*”<sup>18</sup> e Indoor “*Aquatic Park*”<sup>19</sup>.

#### **4.4 – Um perfil turístico orientado para a internacionalização – Alentejo (NUTS II)**

##### **4.4.1 – Mercados Turísticos Internacionais do Alentejo**

Analisando o documento governamental – Turismo 2020. Cinco Princípios para uma Ambição – entende-se que é evidente a orientação para a internacionalização do turismo na região. De acordo com o mesmo documento, e olhando para a quota do mercado externo, verificamos que aumentou de 24,2% em 2007 para 34,6% em 2014, isto é, um aumento em cerca de 10,4 p.p.<sup>20</sup> (Turismo de Portugal, 2015)

É ainda possível estabelecer outra comparação partindo do indicador, quota do mercado externo, e que revela a redução do indicador face à média do país. Em 2007, a

---

<sup>16</sup> Tradução – Atracões para visitantes

<sup>17</sup> Tradução – Parque de Vinhos

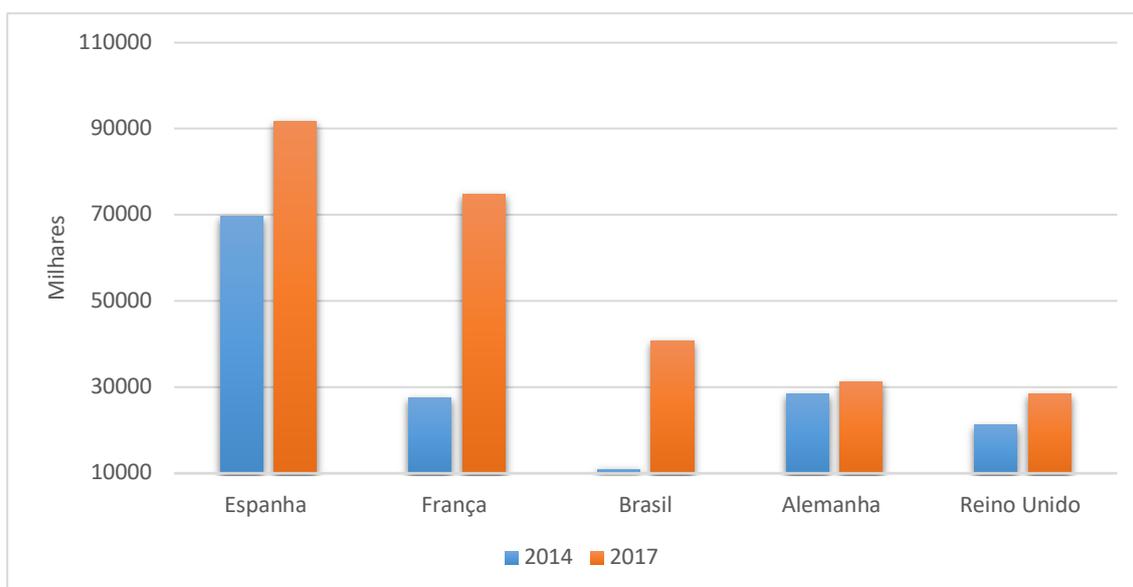
<sup>18</sup> Tradução – Parque de Lagos

<sup>19</sup> Tradução – Parque Aquático

<sup>20</sup> p.p – pontos percentuais

diferença era de 43,2 p.p, contra os 36,2 p.p verificados em 2014. (Turismo de Portugal, 2015)

Figura 10 – Evolução das dormidas dos mercados Top 5 entre 2007 e 2014 no Alentejo



Fonte: I.N.E, Estatísticas do Turismo 2015

Observando a figura 10, podemos identificar quais os principais mercados emissores e como os mesmos contribuíram para a internacionalização da região (Espanha, França, Brasil, Alemanha e Reino Unido). Interessa anotar que todos os mercados externos representados crescerem, apresentado uma variação positiva nos anos em análise. (2007 e 2014)

A variação positiva mais acentuada é registada no mercado brasileiro, pois apesar de ser somente o 3º mercado com maior volume de dormidas na região, registou uma variação na ordem dos 268,5 p.p. (Turismo de Portugal, 2015)

#### 4.4.2 – A importância da Internacionalização

Para Ball e McClloch (2006, p. 16) todas as empresas estão sujeitas a sofrer influências de forças externas, neste caso de concorrentes que podem operar no mesmo mercado de atuação de determinada empresa. Desse modo, o estudo da internacionalização das empresas, assume nitidamente uma crescente importância na gestão estratégica das diversas organizações. A internacionalização é uma tendência que as empresas têm seguido, de modo a ampliarem a sua atuação para uma dimensão internacional. Segundo Cavusgil, Knight, & Riesenberger (2010) tal atuação deve ser sistemática e

pode implicar desde as atividades de abastecimento até às atividades de comercialização, sempre numa perspectiva de ganhos de valor acrescentado numa escala global.

Entre as formas de atuação internacional, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) destacam: a exportação de produtos, participação em acordos de licenciamento, formação de alianças estratégicas por meio de *joint ventures*<sup>21</sup> com parceiros internacionais, ou estabelecimento de uma nova subsidiária.

De acordo com a AICEP, a internacionalização provoca uma maior pressão competitiva nas empresas, quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura, como podemos constatar na tabela nº 4. (AICEP, 2012)

### A nível da oferta

- Porque todas as economias estão a basear a sua recuperação no aumento das suas exportações de bens e serviço, o que provoca um ambiente de hipercompetição nos mercados.

### A nível da procura

- Porque o poder passou de quem quer vender para quem quer comprar; passou dos fabricantes para os consumidores; o problema hoje não é falta de oferta, mas sim falta de procura; os consumidores são cada vez mais exigentes e querem produtos com mais qualidade e preços baixos; importância do *branding*.

Fonte: Adaptado de AICEP, 2012

A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, elenca ainda uma série de razões para as quais as empresas se devem focar, numa ótica de investimento, na internacionalização. Os pressupostos apresentados são:

- Crescimento da empresa com o aumento potencial das vendas;
- Ingressar em economias de escala e de aprendizagem (inovação);

---

<sup>21</sup> Joint venture - Associação de empresas, que pode ser definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio, sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica

- Menor dependência do mercado interno português;
- Aumento do ciclo de vida dos produtos e serviços;
- Diminuição dos impactos dos ciclos económicos;
- Aumento do prestígio da empresa;
- Possibilidade de acompanhar clientes no estrangeiro.

A mesma AICEP, apresenta-nos ainda, os fatores que considera determinantes para a obtenção do sucesso, num nível internacional (Tabela 5):

Tabela 5 – Fatores determinantes para o sucesso, a nível Internacional



Fonte: Adaptado de AICEP, 2012

Parece-nos premente, depois deste enquadramento relativo aos produtos turísticos no Alentejo, que é necessária uma aposta na notoriedade da região, alavancada com a promoção em cooperação com as estruturas turísticas competentes e obviamente com o setor empresarial, criando uma rede de trabalho que permita converter as oportunidades potenciais em vendas e compras efetivas. De nada serve um investimento na nossa marca e destino, se não existir um retorno direto do mesmo, consubstanciando-se, por sua vez, no crescimento do número de turistas, de dormidas e de receitas. (Breda & Costa, 2012)

É imprescindível que a médio/longo prazo, possamos ter um reconhecimento internacional do nosso destino e consequente, identidade e marca, cimentadas no plano dos mercados externos. Acima disso, espera-se que as PME possam alcançar e potenciar o seu sucesso e com isso obter um patamar consolidado na internacionalização do seu negócio.

**PARTE II – Plano de Negócios para uma empresa de TER localizada em Mourão**

## **Capítulo 5 – Plano de Negócios para uma empresa de Turismo em Espaço Rural localizada em Mourão**

### **5.1 – Metodologia**

Como referido no capítulo prévio, um dos objetivos gerais que se pretende com a realização deste projeto é a conceção de um plano de negócios para a empresa “Monte do Colmeal, Lda.”. A estrutura que foi aplicada para este fim foi baseada pelo guia explicativo para a criação do plano de negócios e respetivo modelo financeiro, elaborado pelo IAPMEI (2016), uma vez que se considerou que era a que melhor se adequava ao projeto a realizar, devido à forma como organiza as várias componentes no plano do marketing, plano operacional e plano financeiro. A par disto, também as diversas análises que esta estrutura pressupõe em termos do mercado, do setor, do ambiente e da concorrência, são um excelente meio de sustentar a fundamentação do plano de negócios em causa.

Na elaboração deste plano de negócios solicitou-se ao responsável da empresa, António Fortes, uma declaração de aceitação para que a empresa fosse formalmente constituída objeto de estudo para este trabalho académico (Anexo A), tendo também sido enviado um *e-mail* para o endereço da empresa que foi devidamente respondido (Anexo B e C), garantindo a total legitimidade para aprofundar o conhecimento sobre diferentes possibilidades para o rumo da empresa e quais as soluções que se podem vir a implementar.

Além da primeira parte descritiva do plano negócios, foi realizado um plano financeiro para o qual serviu de apoio o mapa de resultados e previsões da empresa entre 1 de Janeiro de 2012 a 31 de Maio de 2015 (Anexo D), bem como a demonstração de resultados e balanço obtidos em 2015 (Anexo E). O plano financeiro referido atrás foi feito com recurso à folha de cálculo Finicia 2015 disponibilizada pelo IAPMEI, enquanto ferramenta de avaliação de projetos de investimento (5 anos de exploração).

## **5.2 - Apresentação da empresa caso de estudo**

O Monte do Colmeal, Lda. é, de acordo com a legislação em vigor, um empreendimento de TER, enquadrado na nomenclatura de Casa de Campo. Fica situado em Portugal, mais precisamente no Alentejo, aproximadamente a 2km da vila de Mourão. Esta é uma região, onde a tradição aliada aos velhos costumes, criam um clima de autenticidade, excelente para a atividade turística no sector do turismo rural. Uma das características particulares deste estabelecimento é a sua proximidade com o maior lago artificial da Europa, o Alqueva, bem como o facto de estar rodeado de vastas planícies.

É uma empresa de pequena dimensão, sendo atualmente uma sociedade unipessoal com um capital social de 5.000 Euros (€). Opera desde o ano de 2005, tendo como oferta, apenas 6 quartos e estando confinada a uma área com 2,5 hectares. Enquanto negócio de família que é, o funcionamento interno é simples e a estrutura humana pouco pesada, existindo um repartir de funções departamentais, delegadas a um reduzido número de indivíduos.

A missão da empresa é oferecer um serviço de elevada qualidade, em comparação com os seus concorrentes, garantindo uma estada tranquila e relaxante, de modo a satisfazer os desejos dos consumidores. Tudo aliado a um staff que serve com toda a cortesia o cliente, enriquecendo o seu tempo de permanência.

Quanto à visão do Monte do Colmeal, Lda., o objetivo a longo prazo será transformar a pequena empresa num empreendimento conceituado dentro do seu segmento, tanto em Portugal, como no mercado externo.

Os valores da empresa são: Inovação, Qualidade, Cortesia, Ambição, Autenticidade.

## **5.3 - Sumário executivo do plano de negócios**

### **5.3.1 - Objetivo**

O objetivo do presente plano de negócios é, primeiramente, criar um documento que sirva como base estrutural da empresa – Monte do Colmeal, Lda., estudo de caso neste projeto de trabalho. Referir, que o plano de negócios é um documento inexistente nesta

organização, e que de acordo com a ANJE, e já referido anteriormente, é uma ferramenta fundamental para estruturar a empresa, analisar a sua viabilidade e constituir uma forma de apresentação a investidores. O segundo objetivo é perceber se a empresa deve criar e diversificar os serviços que oferece até ao presente ano, e que se coadunam apenas com o alojamento e com o serviço de restauração, sendo que este último, funciona somente através de pedidos antecipados. Nesse sentido, quais seriam os resultados e a viabilidade de avançar com uma oferta de valor mais abrangente, e como poderia este projeto contrariar os resultados negativos que a empresa tem apresentado nos últimos anos.

### **5.3.2 - Projeto**

O Monte do Colmeal pretende oferecer um excelente serviço comparativamente aos seus concorrentes, fazendo valer como atributos a sua qualidade característica. Quer garantir-se um clima de autenticidade com o espaço geográfico e territorial, onde está inserida a empresa, proporcionando contacto com a cultura e costumes locais, em particular do Alentejo e de Mourão. Tudo isto, aliado ao conceito de descanso, fuga do urbanismo e prática de atividades desportivas ao ar-livre.

Este projeto apurou um valor atual líquido (VAL) de 416.072,00€ (Euros) e uma taxa interna de rentabilidade (TIR) de 136,1%, o que reforça a certeza de que o projeto é viável.

### **5.3.3 - Serviços**

Os serviços prestados passam por:

- Serviço de restauração com produtos da região de elevada qualidade, garantindo a cadeia de valor acrescentado, no que toca à vivência com a cultura gastronómica do Alentejo;
- Bar com horário de funcionamento alargado aos fins-de-semana, ou sempre que a ocasião o justifique;
- Ligação à Internet de forma gratuita e sem fios;
- Piscina com uma área de recreio para crianças, no espaço envolvente;

- Campo de atividades desportivas (futebol, *running* e ténis);
- Serviço de aluguer de bicicletas todo-o-terreno para explorar os caminhos circundantes da propriedade com a possibilidade de se definir um itinerário turístico;
- Serviço de aluguer de caiaques com acompanhamento personalizado;
- Tipologia de quarto: *Single* e *Double*;
- Berços para bebés;
- Pequeno-almoço com buffet regional incluído no preço do alojamento;
- TV satélite;
- Serviço de quartos;
- Serviço de Bagagens;
- Parque de estacionamento;
- Parcerias com serviços de lazer e recreio (balões de ar quente, passeios de barco pelo Alqueva) para satisfazer todas as necessidades dos clientes;
- Tratamentos de vinoterapia e oleoterapia.

#### **5.3.4 - Mercado-alvo**

Quanto ao mercado-alvo, o Monte do Colmeal tentará abranger clientes com as seguintes características:

- Clientes do mercado nacional, no entanto, e em advento da procura cada vez maior por parte dos mercados externos, o serviço e as ofertas, deverão gradualmente adaptar-se a novos métodos de gestão, entendendo a internacionalização como uma oportunidade de crescimento;
- Em termos sociodemográficos, a empresa está orientada para famílias com filhos, entre os 30 e os 60 anos de idade, que se insiram numa classe social média-alta;
- No campo psicográfico, a empresa volta-se para consumidores com um nível de educação elevado (Qualificação Superior), com um estilo de vida ecológico e saudável. Apela também a amantes de atividades desportivas relacionadas com a natureza;

- Posiciona-se com uma unidade que oferece benefícios aqueles que estão à busca de aventura, desporto, educação cultural e relaxamento.

### **5.3.5 - Diferenciação face à concorrência**

O negócio apresentado tentará diferenciar-se da concorrência, não pelo preço que pratica, mas sim pela qualidade e capacidade de personalização oferecida.

Pretende conferir a possibilidade, do cliente satisfazer os seus desejos, de acordo com as suas preferências pessoais, definindo o seu próprio pacote de serviços e produtos a usufruir durante a estadia. Para se diferenciar ainda mais, e não conseguindo ter capacidade de deter toda a cadeia de valor, serão criadas parcerias com as principais empresas e operadores turísticos, dentro da área de influência do Monte do Colmeal. Desse modo, será acessível ao consumidor final, através de uma só compra e contato, um rol de atividades relacionadas com o destino, facilitando a sua organização pessoal durante o tempo de permanência no destino.

### **5.4 - Resumo do projeto e sumário das atividades a serem desenvolvidas**

*“No Alentejo viaja-se naturalmente com e pela História. A abundância e a qualidade do Património que a exprime tornam simples a sua descoberta, mas quem visita a região pela primeira vez pode sentir alguns problemas de escolha. Se é o seu caso, não hesite: opte pelas nossas sugestões e verá que a magia do Alentejo se encontra, com um infinito prazer, em todos os lugares. “ (ERT - Turismo do Alentejo, 2016)*

O Monte do Colmeal, Lda. pretende colocar ao dispor dos seus clientes a possibilidade de usufruir de uma enorme diversidade de pacotes turísticos, centrados na exploração do destino Alentejo e dos produtos turísticos características do território.

O serviço da empresa, será caracterizado pela combinação de três serviços que na maioria das vezes os turistas procuram de forma individual: alojamento, transporte e atividades de lazer. Para isso, o Monte do Colmeal, Lda., disponibilizará o seu alojamento próprio, que se resume a uma oferta de um local construído, arquitetonicamente, à imagem de uma casa rural, no entanto, incorporando todas as condições e mordomias exigidas a um estabelecimento de elevada qualidade.

Num período inicial, e para o transporte de turistas, a empresa disponibilizará, apenas uma carrinha com capacidade para 9 indivíduos, contabilizando o condutor. Para as atividades de lazer, a empresa terá à disposição do turista vários serviços com parcerias associadas (passeio de barco, passeio de balão de ar quente, paraquedismo), oferecendo ainda, em sede de gestão própria, os passeios de bicicleta todo-o-terreno, os passeios de caiaque, a vinoterapia e a oleoterapia, as experiências gastronómicas e alguns workshops sobre confeção de produtos tradicionais.

## **5.5 - Atividade da empresa e o seu posicionamento no mercado**

### **5.5.1 - Objetivos dos intervenientes da empresa**

*“É o espaço aberto que parece não ter fim. São as cores e os cheiros que brotam da terra. É a inconfundível traça da arquitetura rural, presente nos "montes" das grandes herdades, no casario mais antigo das cidades, vilas e aldeias ou nas ermidas que pintam de branco o alto dos cabeços. É o que se lê nas formas de ser e de fazer, nas artes que se conservam e se renovam, na tradição que se mantém e se recria, no "cante" que, com alma e coração, só os alentejanos sabem cantar.” (ERT - Turismo do Alentejo , 2016)*

O turismo no Alentejo em consonância com a ruralidade, é visto cada vez mais com uma alternativa ao conceito turístico de “Sol e Praia”. Os argumentos da região são assinaláveis e têm sabido encontrar o seu espaço, tanto a nível nacional, quer internacional, como o provam as mais recentes distinções de qualidade e excelência.

No que diz respeito aos objetivos a alcançar com este projeto, elencam-se os seguintes:

- Consolidar a posição no mercado e aumentar os proveitos para a empresa;
- Aumentar o volume de vendas – Apostar num crescimento gradual ao longo dos anos, de acordo com os quadros de previsão de vendas e prestação de serviços;
- Quota de mercado – Ser líder do segmento do turismo em espaço rural no Concelho de Mourão, ao fim dos 5 anos da previsão;
- Aumentar a notoriedade da empresa no estrangeiro;

- Nível de serviço – Oferecer um atendimento personalizado, cortês e profissional;
- Coesão social – Contribuir para o desenvolvimento local através da promoção do turismo.

### **5.5.2 - Pontos críticos no desenvolvimento do projeto**

O êxito no desenvolvimento da empresa e dos serviços oferecidos, será determinado pelos seguintes fatores:

- Capacidade de prestar um serviço diferenciado e personalizado;
- Exercer uma gestão empresarial criteriosa e rigorosa;
- Aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos;
- Capacidade de promover a empresa a nível internacional;
- Concretização e formação de parcerias com diversos atores regionais, nacionais e internacionais, a nível do setor turístico;
- Capacidade de resposta ao pedido dos clientes.

### **5.5.3 - Plano de Marketing**

A nível do plano de Marketing, uma das estratégias que será desenvolvida no Monte do Colmeal, Lda., será uma estratégia concorrencial comparativa, isto é, tendo em conta os concorrentes, comunicar as vantagens que este espaço oferece, em relação aos outros.

É perentório, colocar em evidência, que este empreendimento é globalmente superior, dando um enfoque em pontos-chave como o atendimento personalizado, a oferta de serviços diferenciados nas áreas de lazer e cultura, as componentes gastronómicas, as componentes de tratamento em saúde à base de vinho e azeite, etc.

O investimento em publicidade, de forma contínua e mais agressiva, será uma aposta obrigatória, fazendo com que exista mais informação disponível para o consumidor potencial, criando uma maior atração em relação ao ambiente que se comercializa.

Implementar um nível de certificação de qualidade que apresente a empresa como um destino de excelência, será um plano a executar, na tentativa de potenciar a promoção, nomeadamente a nível da restauração e dos tratamentos de saúde.

O Monte do Colmeal marcará também presença em feiras nacionais e internacionais, e em roadshows dinamizados pelo TP e pela ERTA, de modo a adquirir um perfil de mercado mais mediático.

#### 5.5.4 – Marketing Mix

Tabela 6 – Marketing Mix, Monte do Colmeal

Dimensões	Empresa
Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamento numa casa típica do Alentejo, inserida no mundo rural;</li> <li>• Orientado para a família;</li> <li>• Oferecer uma experiência cultural, tradicional e ecológica ligada ao destino Alentejo.</li> </ul>
Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer um preço competitivo face à concorrência;</li> <li>• Preços sem pacote – desde 70/€ por noite;</li> <li>• Preços com pacote – desde 200/€;</li> <li>• Descontos previstos com a criação de protocolos.</li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda direta através de contato telefónico, eletrónico ou presencial (24 horas por dia);</li> <li>• Operadores turísticos com associação à empresa;</li> <li>• Plataformas de alojamento online.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo de Portugal;</li> <li>• Entidade Regional de Turismo – Alentejo;</li> <li>• Website, redes sociais, plataformas online;</li> <li>• Eventos culturais e sociais.</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa de dimensão reduzida;</li> <li>• Oferecer um contacto familiar;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir uma imagem dos empregados à imagem dos costumes do Alentejo;</li> <li>• Contratar colaboradores apenas locais;</li> <li>• Salários auferidos: 530 a 1000 € (líquidos)</li> </ul>
<b>Suportes físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente calmo;</li> <li>• Perto do lago do Alqueva;</li> <li>• Edifício moderno com linhas tradicionais;</li> <li>• Área recôndita e privada com piscina, campo de desportos, parque infantil e varanda.</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes são guiados pelo estabelecimento;</li> <li>• Serviço de quartos;</li> <li>• Serviço de Bagagem na receção;</li> <li>• Atendimento 24H por dia.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 5.5.5 - Mix de Comunicação

Como ferramentas do mix de comunicação, a empresa irá utilizar mais do que um conceito promocional. No entanto, a principal ferramenta a desenvolver será a publicidade. Numa primeira fase, melhorar o website, de modo a incrementar a sua atratividade, funcionalidade e gerar respostas rápidas para o consumidor e para os visitantes, que desejam estar informados sobre o destino e o alojamento. Em paralelo, e continuamente, estabelecer a ponte entre plataformas de reservas online e redes sociais, para que estas estejam constantemente atualizadas.

Prevê-se a criação e promoção de workshops, eventos e feiras típicas no próprio local, o que ajudará a empresa a criar novas formas de diferenciação, atrair potenciais investidores e oportunidades de negócio, trazendo inovação e reconhecimento ao Monte do Colmeal, Lda.

Prever a melhoria da sinalética do destino será uma dimensão a aprofundar, para que aqueles que entram em Portugal, atravessando a fronteira espanhola, possam facilmente entender as ofertas do destino, particularmente, do concelho de Mourão.

Serão utilizados líderes de opinião, tentando desenvolver um projeto, onde a título de exemplo, uma telenovela ou filme, sejam realizados no local, já que a televisão continua a ser um veículo muito eficiente em termos de comunicação de massas. Desta forma, apela-se à curiosidade dos potenciais consumidores, de modo a visitarem e consumirem o serviço. A utilização de campanhas de marketing direto, como por exemplo: merchandising associado à marca - Monte do Colmeal e Alentejo, serão um método que passará a ser aplicado, oferecendo aos clientes um valor acrescentado.

O marketing digital não será esquecido, pois é cada vez maior a percentagem da população que utiliza equipamentos tecnológicos para gerir a sua vida social e económica. A presença em todas as redes sociais, com uma presença forte, constante e atualizada, será uma forma de mantermos um canal de comunicação direto com os consumidores.

Por fim, existirá uma aposta nas relações públicas, com vista a apresentar de forma direta, os atributos e vantagens do serviço e dos produtos associados à empresa. Este nível das relações públicas será também uma forma de convidar influenciadores de opinião mediáticos, levando estes últimos à comunicação de eventos e programas especiais de oferta do Monte do Colmeal, esperando-se assim, a criação de um efeito multiplicador como forma de publicidade.

#### **5.5.6 – Análise Estratégica**

Segue-se uma análise SWOT e PESTAL da empresa para se traçar um esboço das diferentes variáveis que afetam o Monte do Colmeal:

Tabela 7 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização (Alqueva);</li> <li>• Proximidade com Espanha;</li> <li>• Gastronomia Regional;</li> <li>• Segurança;</li> <li>• Manutenção do espaço interior e exterior;</li> <li>• Edifício recente;</li> <li>• Estrutura reduzida;</li> <li>• Experiência empresarial do sócio-gerente;</li> <li>• Mentalidade virada para o desenvolvimento;</li> <li>• Histórico de bom relacionamento com os clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca oferta no nº de camas disponibilizadas;</li> <li>• Insuficientes atividades de animação turística até ao momento;</li> <li>• Vias de acesso em mau estado de conservação;</li> <li>• Fraca agressividade na promoção e publicidade;</li> <li>• Colaboradores com pouca qualificação específica;</li> <li>• Não existe departamento comercial;</li> <li>• Não existe promoção em mercados externos até ao momento.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipótese de investimento por parte de interessados privados;</li> <li>• Desenvolvimento de atividades de lazer (náuticas, pedestre, BTT, etc.)</li> <li>• Possibilidade de personalizar o serviço;</li> <li>• Aumento do Turismo no Alentejo;</li> <li>• Património cultural associado ao destino (Vinhos, Gastronomia, Tapeçaria, Olaria, etc.);</li> <li>• Condições climáticas favoráveis durante todo o ano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos recentes que exigiram um grande financiamento através de capitais não próprios o que obrigam a despesas acrescidas;</li> <li>• Potencial destruição de habitats protegidos e de zona verdes.</li> <li>• Redução do poder de compra por parte dos consumidores nacionais;</li> <li>• Sazonalidade da procura;</li> <li>• Maior número de concorrentes.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 – Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

<b>Avaliação do ambiente que intermedeia a empresa</b>	
<b>Aspetos políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autarquia local garante pouco apoio à dimensão turística local;</li> <li>• Políticas estagnadas em termos de promoção a nível local;</li> <li>• Inexistência de um gabinete de estudos de turismo no concelho;</li> <li>• Políticas nacionais de internacionalização do destino “Portugal”.</li> <li>• Instabilidade política a nível governamental.</li> </ul>
<b>Aspetos económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntura económica a recuperar, mas ainda desfavorável;</li> <li>• Investimentos estagnados;</li> <li>• Menor participação da banca em cedência de financiamento;</li> <li>• Menor poder de compra pelo consumidor nacional.</li> </ul>
<b>Aspetos sócio/culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinções gastronómicas e vínicas atribuídas ao Alentejo;</li> <li>• Cultura de poupança familiar tende a aumentar;</li> <li>• Menor predisposição para despesas extra;</li> <li>• Aproximação com o natural é cada vez maior.</li> </ul>
<b>Aspetos tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constante necessidade de inovação tecnológica na promoção da oferta;</li> <li>• As implementações de campanhas de marketing na empresa são hoje mais rápidas, fáceis e baratas;</li> <li>• Vida dos serviços/produtos é cada vez mais reduzida;</li> <li>• Algumas adaptações tecnológicas não são bem aceites pelo consumidor.</li> </ul>

<b>Considerações legais e ecológicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano estratégico nacional de turismo (PENT) que guia o sector;</li> <li>• Instituto Nacional de Estatísticas (INE) com dados atualizados;</li> <li>• Legislação respeitante a procedimentos de qualidade, segurança e higiene são mais rigorosos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvência num espaço não urbanizado;</li> <li>• Rica em flora e fauna;</li> <li>• Possui algumas áreas protegidas;</li> <li>• Tendência para incêndios no Verão.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 5.5.7 – Serviço de Pacotes

Uma das grandes mais valias que o Monte do Colmeal pretende oferecer ao consumidor no futuro, é um serviço de pacotes pré-estabelecido, mas com margem para personalização, onde se possa oferecer uma combinação do triângulo: alojamento,

transporte e atividades de lazer.

A pretensão é conseguir ter um calendário de atividades sempre atualizado e disponível para consumo do cliente, adaptando-se a diversas ocasiões.

Os programas que serão mencionados de seguida, passarão a ser apresentados aos clientes como possíveis exemplos de atividades a realizar:

- **“O romance está no ar”** – Fim-de-semana romântico, com receção do casal na varanda do Monte do Colmeal, onde terão direito a um *welcome-drink*, enquanto admiram a paisagem. O quarto estará decorado a preceito, sendo que o jantar estará incluído no preço do pacote, decorrendo numa sala privada com vista para o Castelo de Monsaraz, à luz das velas. O casal terá ainda direito ainda a uma visita guiada ao Castelo de Mourão, à adega da Amareleja e um passeio de barco no Alqueva.
- **“Os sabores do interior Alentejano”** – Este pacote consistirá na oferta de alojamento normal, mas incluirá um roteiro gastronómico pelas localidades do Concelho de Mourão e Reguengos de Monsaraz, com o transporte incluído e um especialista gastronómico para explicar a origem dos sabores da região.
- **“O cantar do vinho”** – Tal como o pacote anterior, este serviço terá incluída a oferta de alojamento, mas desta feita permitirá ao turista conhecer as adegas mais badaladas da região, sendo acompanhado de um especialista em vinhos que ajudará na degustação dos diversos produtos.
- **“Alentejo com saúde”** – Este serviço disponibilizará alojamento com refeições a serem confeccionadas pelos próprios clientes com recurso a produtos biológicos provenientes da horta inserida na propriedade. Todas as etapas de preparação das refeições serão monitorizadas por uma nutricionista. Será desenvolvido um workshop de relaxação a ministrar durante os dias de duração do pacote, sendo tudo envolvido com tratamentos terapêuticos com um especialista, utilizando a vinoterapia e a oleoterapia.
- **“O pão do Alentejo”** – Aqui serão ministrados dois workshops complementares, o que pressupõe duas noites de estada, onde o cliente poderá aprender a fazer o seu próprio pão à moda do Alentejo.

- **“Alentejo Radical”** – Existe total flexibilidade neste pacote, podendo o grupo ou os individuais, escolher entre um rol de atividades planificadas, desde o BTT, ao paraquedismo, paintball ou caiaque.
- **“Os céus e água do Alentejo”** – Este é um pacote a pensar na família ou em casais, onde o objetivo é oferecer um despertar matinal acompanhado de um passeio de balão de ar-quente, seguido de um passeio de barco pelo Alqueva, onde será servida uma refeição tipicamente Alentejana.

Em virtude da incapacidade de deter todos os recursos, a empresa celebrará uma série de protocolos e associações com outras empresas, num estímulo à cooperação com o objetivo de aumentar o volume de negócio.

## **5.6 - Análise dos resultados/projeções financeiras**

Nesta secção apresentam-se os elementos utilizados na avaliação financeira do projeto.

As projeções aqui apresentadas tiveram como base a informação disponibilizada pelo programa FINICIA que se designa, de acordo com a informação do website, a facilitar *“o acesso a soluções de financiamento e assistência para projetos empresariais diferenciadores, próximos do mercado ou com potencial de valorização económica.”* (IAPMEI) Ao abrigo deste programa, podemos aceder a uma folha de cálculo em Excel, desenvolvida, segundo o IAPMEI, para uma utilização intuitiva, exigindo apenas o conhecimento de conceitos básicos de análise económica e financeira. (IAPMEI)

### **5.6.1 - Pressupostos**

Observando a tabela que se segue, apresentam-se todos os pressupostos que serviram de base aos valores que se extrapolaram nos pontos seguintes deste plano de negócios, aplicado ao Monte ao Colmeal, Lda.

O primeiro ano de atividade do projeto foi o ano de 2016, sendo que apenas em 2017 se arrancará com a nova fase de desenvolvimento da empresa.

A taxa de IVA considerada nas vendas é a que vigora no ano de 2016, ou seja 6% para o alojamento. No que toca à prestação de serviços, o valor em evidência nos pressupostos gerais é de 18%, sendo o resultado da média entre a taxa atual aplicada aos serviços de

restauração (13%) com a taxa de 23%, indexada a todas as outras atividades, e que está em vigor atualmente.

As taxas de Segurança Social e IRS são as impostas por lei à empresa e a taxa de IRC do Monte do Colmeal é de 21%.

A taxa de aplicações financeira de curto prazo é de 2%, a de empréstimos de curto prazo de 9% e a de empréstimos de longo prazo é de 11%, tratando-se de uma média das taxas apresentadas pelos bancos. Por fim, a taxa de juro de ativos sem risco é de 0,25% e o prémio de risco de mercado é de 5%. Por fim e uma vez que não se aplica o  $\beta$  (Beta) à empresa, considera-se um  $\beta$  de 100%, segundo indicações do modelo FINICIA.

Tabela 9 – Pressupostos Gerais

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2016
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	1
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	5
Prazo de pagamento de IVA ( <b>trim = 4; mensal =12</b> )	4
Taxa de IVA - Vendas	6,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	18,00%
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%
Taxa de IVA - FSE	23,00%
Taxa de IVA - Investimento	23,00%
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%
Taxa média de IRS	15,00%
Taxa de IRC	21,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	9,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	11,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou p <sup>o</sup>	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

Fonte: Adaptado de IAPMEI

### 5.6.2 - Rendimentos potenciais

Durante o exercício de 2016, o Monte do Colmeal deu continuidade à sua atividade, com a venda direta de quartos, artigos de *merchandasing* rotulados com a marca Alentejo (porta-chaves em cortiça, garrafas de azeite, capotes) e também com a restauração. A

articulação da experiência vividas através dos pacotes de lazer com parcerias estabelecidas com agentes locais, dará apenas início no ano de 2017.

Através do serviço de pacotes que o Monte do Colmeal oferecerá, o mínimo que o consumidor terá que desembolsar por 2 pessoas, cifra-se em 200,00€ (Euros). Já no que toca aos menus da restauração o mínimo a ser cobrado por um conjunto de 3 pratos será de 15,00€ (Euros). Por fim, dar nota que o preço do quarto por noite, será estabelecido nos 80,00€ (Euros), a partir do ano 2017, sendo que no ano vigente continua a praticar-se a tarifa de 74,00€ (Euros)/noite.<sup>22</sup>

Os rendimentos potenciais a atingir pelo Monte do Colmeal, já com a oferta do serviço de pacotes, serão apresentados através das projeções de vendas e prestação de serviços, como se poderá verificar na Tabela 10.

Tabela 10 -Projeções de vendas e prestação de serviços

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Taxa de variação dos preços</b>		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Venda de Quartos - Mercado Nacional</b>	<b>47 434</b>	<b>52 562</b>	<b>56 504</b>	<b>62 155</b>	<b>69 924</b>	<b>80 412</b>
Quantidades vendidas	641	657	706	777	874	1 005
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	2,50%	7,50%	10,00%	12,50%	15,00%
Preço Unitário	74,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
<b>Merchandasing - Alentejo</b>	<b>300</b>	<b>1 000</b>	<b>1 500</b>	<b>1 575</b>	<b>1 693</b>	<b>1 862</b>
Quantidades vendidas	30	100	150	158	169	186
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	2,50%	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%
Preço Unitário	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<b>TOTAL</b>	<b>47 734</b>	<b>53 562</b>	<b>58 004</b>	<b>63 730</b>	<b>71 617</b>	<b>82 275</b>
<b>VENDAS - EXPORTAÇÃO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Venda de Quartos - Mercado Internacional</b>	<b>6 660</b>	<b>7 380</b>	<b>7 749</b>	<b>8 330</b>	<b>9 163</b>	<b>10 080</b>
Quantidades vendidas	90	92	97	104	115	126
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	2,50%	5,00%	7,50%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	74,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
<b>TOTAL</b>	<b>6 660</b>	<b>7 380</b>	<b>7 749</b>	<b>8 330</b>	<b>9 163</b>	<b>10 080</b>
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Pacotes de Lazer</b>	<b>0</b>	<b>120 000</b>	<b>132 000</b>	<b>145 200</b>	<b>166 980</b>	<b>200 376</b>
Taxa de crescimento			10,00%	10,00%	15,00%	20,00%
<b>Restauração</b>	<b>9 000</b>	<b>18 000</b>	<b>19 800</b>	<b>22 770</b>	<b>27 324</b>	<b>34 155</b>
Taxa de crescimento		5,00%	10,00%	15,00%	20,00%	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>9 000</b>	<b>138 000</b>	<b>151 800</b>	<b>167 970</b>	<b>194 304</b>	<b>234 531</b>
<b>PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Pacotes de Lazer</b>		<b>40 000</b>	<b>41 600</b>	<b>44 096</b>	<b>47 624</b>	<b>52 386</b>
Taxa de crescimento			4,00%	6,00%	8,00%	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>40 000</b>	<b>41 600</b>	<b>44 096</b>	<b>47 624</b>	<b>52 386</b>

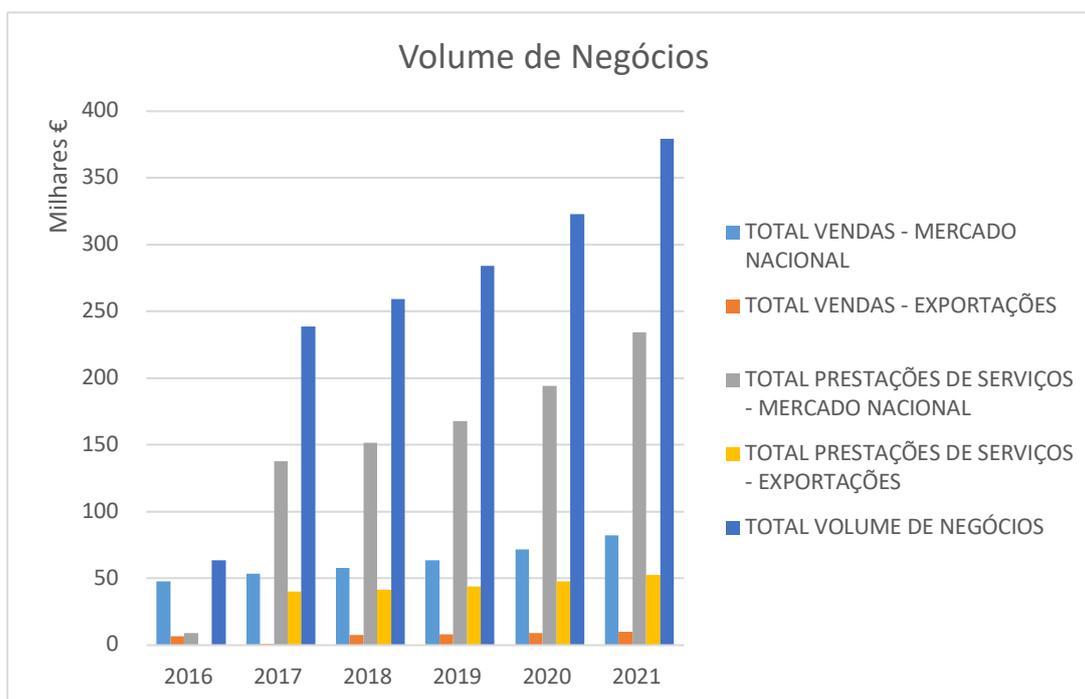
<sup>22</sup> No preço de venda ao público do quarto, está incluído o pequeno-almoço buffet regional

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL		47 734	53 562	58 004	63 730	71 617	82 275
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES		6 660	7 380	7 749	8 330	9 163	10 080
TOTAL VENDAS		54 394	60 942	65 753	72 060	80 780	92 354
IVA VENDAS	6,00%	2 864	3 214	3 480	3 824	4 297	4 936
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		9 000	138 000	151 800	167 970	194 304	234 531
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	40 000	41 600	44 096	47 624	52 386
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		9 000	178 000	193 400	212 066	241 928	286 917
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	18,00%	1 620	24 840	27 324	30 235	34 975	42 216
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		63 394	238 942	259 153	284 126	322 708	379 271
IVA		4 484	28 054	30 804	34 058	39 272	47 152
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		67 878	266 996	289 957	318 184	361 980	426 424
Perdas por imparidade	% 2,00%	1 358	5 340	5 799	6 364	7 240	8 528

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Prevê-se que o volume de negócios da empresa para o corrente ano de 2016, se cifre em 63.394.00€ (Euros). Do total de volume de negócios em 2016, 88% das vendas foram dirigidas ao mercado nacional e devem-se à venda de quartos e *merchandasing* alentejano, enquanto os restantes 12% pertencem à venda de quartos a clientes de mercados emissores. No que toca à prestação de serviços, apenas a restauração contribuiu para os resultados da empresa, com uma receita bruta compreendida nos 9.000€ (Euros). A figura 11 demonstra os números acima indicados e ainda as projeções para os próximos 4 anos.

Figura 11 – Volume de Negócios



Fonte: Elaboração Própria

A empresa não assume qualquer variação nos preços ao longo dos 5 anos de projeção. No ano de 2017, espera-se um aumento de 2,5% na venda de quartos a nível do mercado interno, bem como na venda de produtos de *merchandasing*, tendo em conta a tendência do aumento da procura de turistas pelo destino – Portugal e Alentejo. A mesma percentagem é esperada para os mercados emissores internacionais, já contando com o reforço a nível promocional programado pela empresa.

No que diz respeito à prestação de serviços, prevê-se um aumento de 5% em 2017 relativamente à restauração, através da diversificação das ementas e com a maior publicitação das mesmas, incorporando toda a informação, de forma integrada, nos diversos canais de comunicação existentes e à disposição da empresa.

O ano de 2017 marca o arranque da oferta de pacotes de lazer, com a venda esperada de 600 pacotes, o que corresponde a metade do número de hóspedes efetivos que pernoveram no empreendimento, entre Maio de 2014 e Maio de 2015. O custo mínimo já referenciado para duas pessoas será, num pacote básico, de 200,00€ (Euros), pelo que se projeta uma receita estimada de 120.000,00€ (Euros). Esta oferta estende-se também ao mercado externo, onde se prevê um início de atividade que ronde os 40.000,00€ (Euros), isto representa a concretização de 200 vendas a nível de pacotes.

No decorrer dos anos seguintes o Monte do Colmeal irá aumentar a percentagem das suas vendas de quartos, tanto a nível nacional como externo, e com isso, aumentar também a venda de produtos regionais que podem ser obtidos no estabelecimento. Na prestação de serviços, através dos pacotes de serviços e restauração, também se espera um aumento na percentagem de vendas no horizonte aqui em análise, prevendo que seja a prestação de serviços a nível nacional aquela que contribua com maior peso para o total do volume de negócios. Em 2021, os pacotes de lazer comercializados a nível interno representarão sensivelmente os 200.000,00€ (Euros), a nível receitas da empresa, tendo em consideração, um volume de negócios, nesse mesmo ano, de aproximadamente 380.000,00€ (Euros).

### **5.6.3 – Gastos Potenciais**

Os gastos potenciais do Monte do Colmeal Lda. serão apresentados através do custo das mercadorias, custos com fornecimentos e serviços externos e por fim, através dos gastos com pessoal.

### 5.6.3.1 – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

Na Tabela 11 podemos observar a evolução dos gastos ao longo dos próximos 5 anos.

Tabela 11 - Projeção do Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>33 414</b>	<b>37 493</b>	<b>40 603</b>	<b>44 611</b>	<b>50 132</b>	<b>57 592</b>
Venda de Quartos - Mercado Nacional	30,00%	33 204	36 793	39 553	43 508	48 947	56 289
Merchandasing - Alentejo	30,00%	210	700	1 050	1 103	1 185	1 304
<b>MERCADO EXTERNO</b>		<b>4 662</b>	<b>5 166</b>	<b>5 424</b>	<b>5 831</b>	<b>6 414</b>	<b>7 056</b>
Venda de Quartos - Mercado Internacional	30,00%	4 662	5 166	5 424	5 831	6 414	7 056
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>38 076</b>	<b>42 659</b>	<b>46 027</b>	<b>50 442</b>	<b>56 546</b>	<b>64 648</b>
<b>IVA</b>	<b>23,00%</b>	<b>7 685</b>	<b>8 623</b>	<b>9 339</b>	<b>10 260</b>	<b>11 530</b>	<b>13 246</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>45 761</b>	<b>51 283</b>	<b>55 366</b>	<b>60 702</b>	<b>68 076</b>	<b>77 894</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

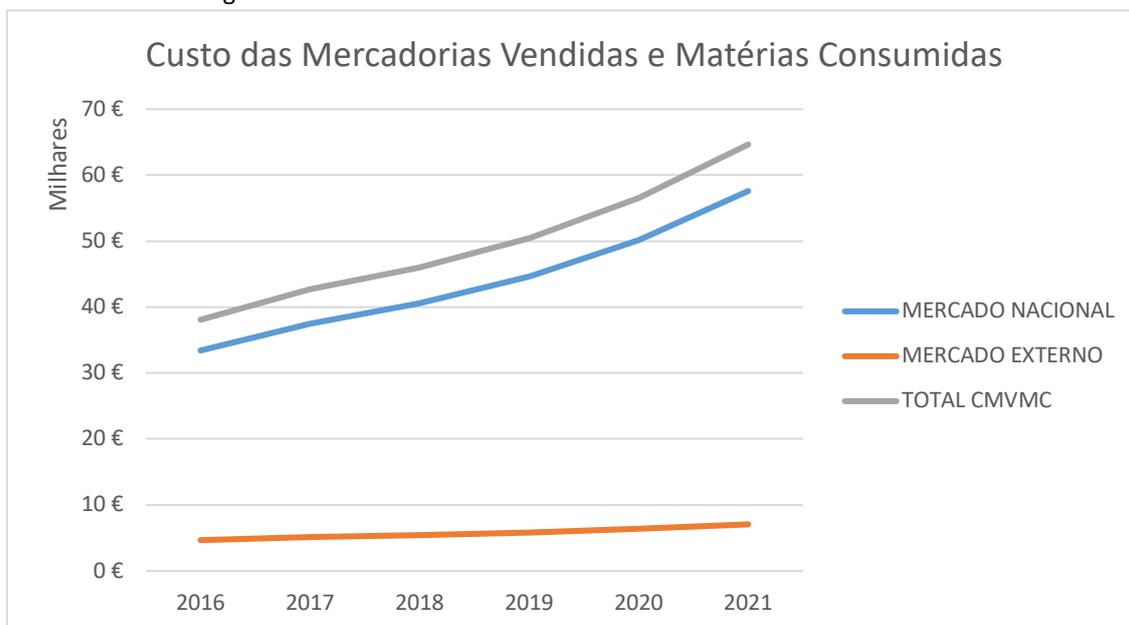
No que se refere ao CMVMC a margem bruta da empresa é de 30%. O total dos CMVMC atingiu em 2016 os 38.076,00€ (Euros) e no ano de 2021 será de aproximadamente 65.000,00€ (Euros). O custo com o IVA rondará os 7.685,00€ (Euros) e os 13.246,00€ (Euros), respetivamente.

Com o recurso à figura 12, verificamos o aumento dos custos com a aquisição de matérias consumidas e mercadorias vendidas.

Verifica-se um aumento do total do CMVMC ao longo dos anos, assim como um aumento mais significativo do CMVMC no mercado nacional em comparação com o externo, isto devido ao aumento da atividade promocional em Portugal derivada da execução do novo plano de marketing elaborado neste projeto. Devemos também ter em conta que a internacionalização da empresa com o objetivo de alcançar um maior volume de negócios neste segmento, será um esforço empreendido paulatinamente e

sem riscos de investimento iniciais, o que se repercute numa evolução pouco expressiva a nível da faturação, ao longo dos anos em análise.

Figura 12 - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas



Fonte: Elaboração Própria

### 5.6.3.2 - Fornecimentos e Serviços Externos

Na Tabela 12 são descritos todos os custos que a empresa detém com fornecimentos e serviços externos e a taxa de cada um deles relativamente à sua variabilidade.

Como se pode verificar na tabela, assume-se um crescimento nos FSE de 40% no ano de 2017, fruto do aumento do volume de negócios que se verificou e que coincidiu com o início da comercialização dos pacotes de lazer. Nos restantes anos o aumento de FSE rondará os 7,5%.

O total de FSE representa cerca de 12% do volume de negócios em 2016 e tenderá a diminuir ao longo dos anos, sendo que em 2021 a previsão é para que esse valor se situe nos 8%. As rubricas com mais peso nos custos com FSE são: os trabalhos especializados, de onde se destacam os custos com os serviços de informática, estudos e pareceres; as comissões aos agentes e entidades que prestaram serviços relacionados com a atividade da empresa; a eletricidade e combustíveis; e por fim, as despesas de representação, onde constam visitas e deslocações que permitam promover a empresa junto dos clientes e fornecedores, com incidência no exterior do país.

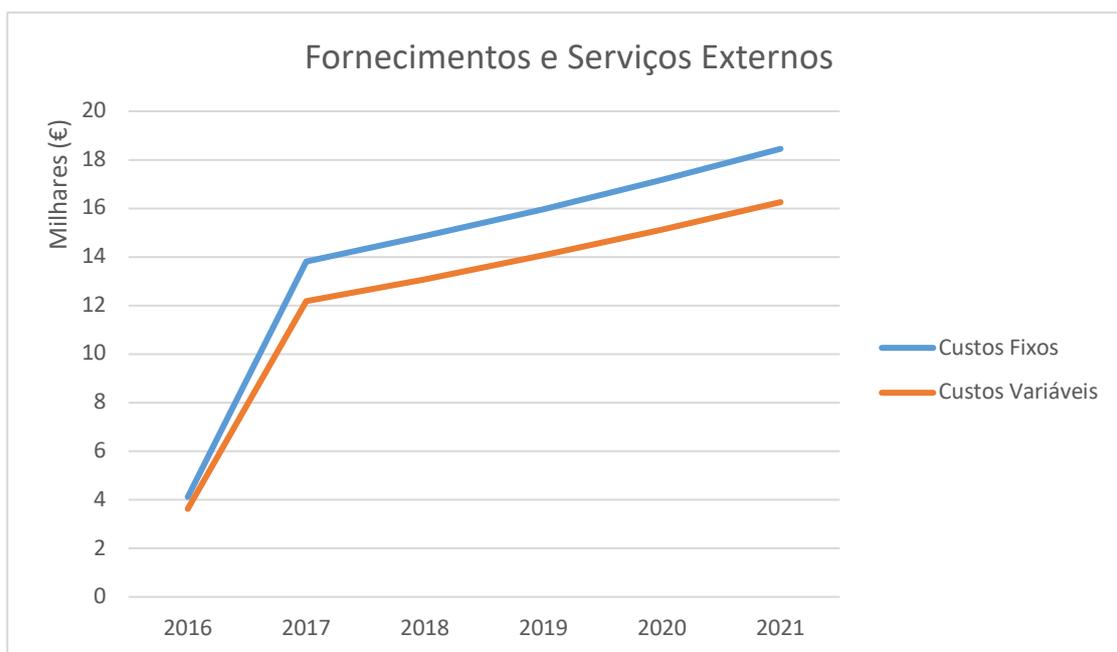
Tabela 12 – Projeção de Fornecimentos e Serviços Externos

					2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nº Meses</b>					5	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						40,00%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23,0%	100,0%								
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	80,0%	20,0%	127,00	635,00	2 133,60	2 293,62	2 465,64	2 650,56	2 849,36
Publicidade e propaganda	23,0%		100,0%	7,00	35,00	117,60	126,42	135,90	146,09	157,05
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%		30,00	150,00	504,00	541,80	582,44	626,12	673,08
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%		194,00	970,00	3 259,20	3 503,64	3 766,41	4 048,89	4 352,56
Conservação e reparação	23,0%	50,0%	50,0%	11,00	55,00	184,80	198,66	213,56	229,58	246,79
Material										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	20,0%	80,0%	38,00	190,00	638,40	686,28	737,75	793,08	852,56
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		3,00	15,00	50,40	54,18	58,24	62,61	67,31
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		50,00	250,00	840,00	903,00	970,73	1 043,53	1 121,79
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	20,0%	80,0%	333,00	1 665,00	5 594,40	6 013,98	6 465,03	6 949,91	7 471,15
Combustíveis	23,0%	50,0%	50,0%	400,00	2 000,00	6 720,00	7 224,00	7 765,80	8 348,24	8 974,35
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	20,0%	80,0%	50,00	250,00	840,00	903,00	970,73	1 043,53	1 121,79
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	70,0%	30,0%	95,00	475,00	1 596,00	1 715,70	1 844,38	1 982,71	2 131,41
Seguros		80,0%	20,0%	7,00	35,00	117,60	126,42	135,90	146,09	157,05
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		30,00	150,00	504,00	541,80	582,44	626,12	673,08
Despesas de representação	23,0%	20,0%	80,0%	150,00	750,00	2 520,00	2 709,00	2 912,18	3 130,59	3 365,38
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		22,00	110,00	369,60	397,32	427,12	459,15	493,59
Outros serviços	23,0%	100,0%								
<b>TOTAL FSE</b>					<b>7 735,00</b>	<b>25 989,60</b>	<b>27 938,82</b>	<b>30 034,23</b>	<b>32 286,80</b>	<b>34 708,31</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>4 112,00</b>	<b>13 816,32</b>	<b>14 852,54</b>	<b>15 966,48</b>	<b>17 163,97</b>	<b>18 451,27</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>3 623,00</b>	<b>12 173,28</b>	<b>13 086,28</b>	<b>14 067,75</b>	<b>15 122,83</b>	<b>16 257,04</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>7 735,00</b>	<b>25 989,60</b>	<b>27 938,82</b>	<b>30 034,23</b>	<b>32 286,80</b>	<b>34 708,31</b>
<b>IVA</b>					<b>1 046,50</b>	<b>3 516,24</b>	<b>3 779,96</b>	<b>4 063,45</b>	<b>4 368,21</b>	<b>4 695,83</b>
<b>FSE + IVA</b>					<b>8 781,50</b>	<b>29 505,84</b>	<b>31 718,78</b>	<b>34 097,69</b>	<b>36 655,01</b>	<b>39 404,14</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Em relação à natureza dos custos, podemos observar pela figura 13 que os custos fixos (53%) associados ao FSE são superiores aos custos variáveis (47%).

Figura 13 - Natureza dos Custos de FSE



Fonte: Elaboração Própria

### 5.6.3.3 – Gastos com Pessoal

O Monte do Colmeal, Lda. conta em 2016 com 2 colaboradores o que vai significar um custo total com remunerações de 21.772,00€ (Euros). O custo total com remunerações inclui outros custos que não só a remuneração base mensal, englobando o seguro de acidentes de trabalho, o pagamento de horas extras e custos com ações de formação direcionadas para os colaboradores. O subsidio de alimentação não é atribuído pelo facto de todos os trabalhadores terem acesso às refeições determinadas pelo horário de trabalho de 8 horas por dia.

Em 2017 serão contratados 3 novos quadros para apoio à atividade turística. Um dos quadros a contratar será o administrador geral da atividade, e ficará responsável pela gestão corrente da empresa no dia-a-dia. Será também contratado um técnico comercial e de marketing que ficará encarregue de executar o plano emanado por este projeto no que concerne à promoção da empresa, e ficará, a par do administrador, habilitado para as representações oficiais com clientes e fornecedores. Por fim, a empresa contratará um técnico de manutenção, sendo este, responsável por manter todo o empreendimento em ótimas condições de funcionamento nas diversas estruturas afetas à atividade da empresa.

Tabela 13 – Projeções de Gastos com o Pessoal

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Nº Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
<b>Quadro de Pessoal (n.º pessoas)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Administração / Direcção		1	1	1	1	1
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing		1	1	1	1	1
Produção / Operacional	2	2	2	2	2	2
Qualidade						
Manutenção		1	1	1	1	1
Aprovisionamento						
Investigação & Desenvolvimento						
Outros						
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Remuneração base mensal</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Administração / Direcção		800	808	816	824	832
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing		650	657	663	670	676
Produção / Operacional	530	535	541	546	552	557
Qualidade						
Manutenção		530	535	541	546	552
<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Administração / Direcção		13 067	13 197	13 329	13 463	13 597
Administrativa Financeira						
Comercial / Marketing		10 617	10 723	10 830	10 938	11 048
Produção / Operacional	17 313	17 486	17 661	17 838	18 016	18 197
Qualidade						
Manutenção		8 657	8 743	8 831	8 919	9 008
<b>TOTAL</b>	<b>17 313</b>	<b>49 826</b>	<b>50 325</b>	<b>50 828</b>	<b>51 336</b>	<b>51 850</b>
<b>Outros Gastos</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Segurança Social						
Órgãos Sociais	23,75%		3 103	3 134	3 166	3 197
Pessoal	23,75%	4 112	8 730	8 818	8 906	8 995
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	346	997	1 006	1 017	1 027
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia						
N.º meses subsídio alimentação (meses)						
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação		1 500				
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>	<b>4 458</b>	<b>14 330</b>	<b>12 959</b>	<b>13 088</b>	<b>13 219</b>	<b>13 351</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>21 772</b>	<b>64 157</b>	<b>63 283</b>	<b>63 916</b>	<b>64 555</b>	<b>65 201</b>

<b>QUADRO RESUMO</b>		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações							
Órgãos Sociais			13 067	13 197	13 329	13 463	13 597
Pessoal		17 313	36 760	37 127	37 499	37 874	38 253
Encargos sobre remunerações		4 112	11 834	11 952	12 072	12 192	12 314
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		346	997	1 006	1 017	1 027	1 037
Gastos de acção social							
Outros gastos com pessoal			1 500				
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>21 772</b>	<b>64 157</b>	<b>63 283</b>	<b>63 916</b>	<b>64 555</b>	<b>65 201</b>
<b>Retenções Colaboradores</b>		2016	2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador							
Gerência / Administração	11,00%		1 437	1 452	1 466	1 481	1 496
Outro Pessoal	11,00%	1 904	4 044	4 084	4 125	4 166	4 208
Retenção IRS Colaborador	15,00%	2 597	7 474	7 549	7 624	7 700	7 777
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>4 501</b>	<b>12 955</b>	<b>13 084</b>	<b>13 215</b>	<b>13 347</b>	<b>13 481</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

A empresa vai assumir um incremento anual nos vencimentos de 1%, o que se irá traduzir num aumento dos custos com pessoal ao longo dos anos, como se pode verificar pela figura 14.

O aumento mais acentuado da curva de custo é entre o ano de 2016 e 2017, e deve-se à contratação dos 3 novos quadros, ainda que a partir do próximo ano e até ao ano 2021, os custos com pessoal tendam a estabilizar.

Figura 14 – Total Gastos com Pessoal



Fonte: Elaboração Própria

## 5.6.4 – Investimentos

Com vista às novas atividades da empresa, terá que ser tido em conta um investimento em fundo de maneiio, em ativos fixos tangíveis, bem como ativos intangíveis, e por fim, em propriedades de investimento.

### 5.6.4.1 – Fundo de Maneio

A reserva de segurança de tesouraria é de 5.000,00€ (Euros), sendo que o fundo de maneiio necessário não oscilará além dos 1.500,00€ (Euros) no ano de 2016 como se pode verificar pela tabela 14.

Tabela 14 – Projeções de Investimento em Fundo de Maneio

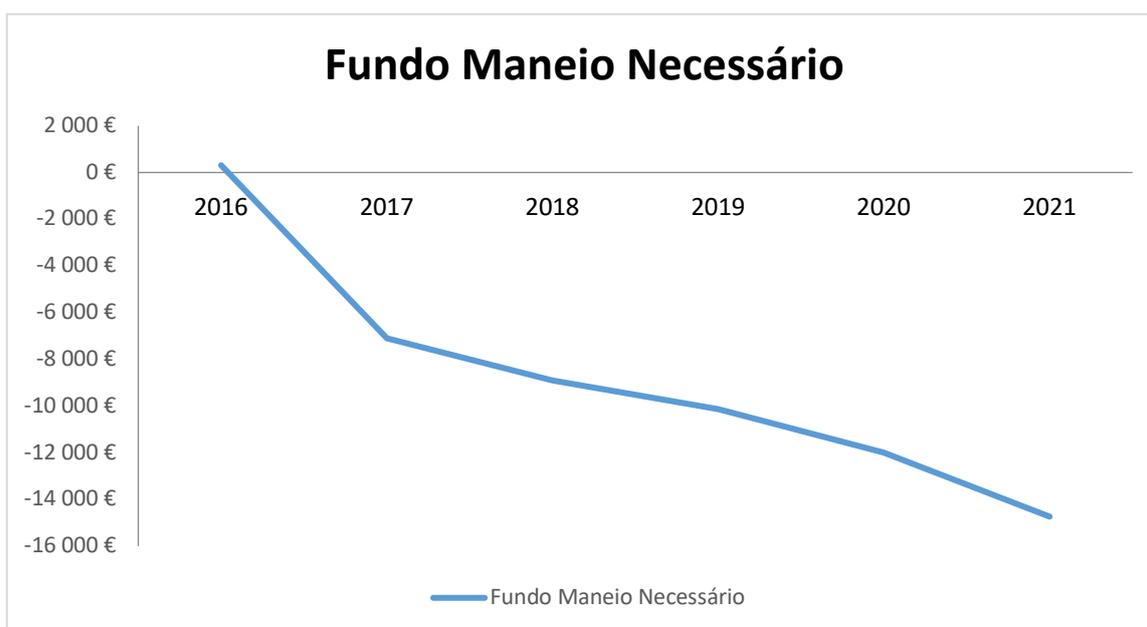
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Clientes	190	761	827	907	1 032	1 217
Inventários	529	592	639	701	785	898
Estado	949					
<b>TOTAL</b>	<b>6 668</b>	<b>6 353</b>	<b>6 466</b>	<b>6 608</b>	<b>6 818</b>	<b>7 115</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	4 545	6 732	7 257	7 900	8 728	9 775
Estado	615	6 727	8 107	8 839	10 096	12 077
<b>TOTAL</b>	<b>5 160</b>	<b>13 459</b>	<b>15 364</b>	<b>16 739</b>	<b>18 824</b>	<b>21 852</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>1 508</b>	<b>-7 106</b>	<b>-8 898</b>	<b>-10 132</b>	<b>-12 006</b>	<b>-14 737</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>1 508</b>	<b>-8 613</b>	<b>-1 793</b>	<b>-1 233</b>	<b>-1 874</b>	<b>-2 730</b>
<b>ESTADO</b>	<b>-334</b>	<b>6 727</b>	<b>8 107</b>	<b>8 839</b>	<b>10 096</b>	<b>12 077</b>
SS	429,74	1 236,76	1 249,13	1 261,62	1 274,24	1 286,99
IRS	185,50	533,86	539,19	544,59	550,03	555,53
IVA	-949,41	4 956,00	6 318,91	7 033,24	8 272,10	10 234,13

Fonte: Adaptado de IAPMEI

No presente ano de 2016 haverá um investimento de 1.508,00€ (Euros) em fundo de maneiio e um desinvestimento nos anos subsequentes, isto é, de 2017 a 2021, oscilando este desinvestimento, aproximadamente entre os 9.000,00€ (Euros) e os 1.000,00€ (Euros).

Como se pode verificar na figura 15, as necessidades de fundo de maneiio serão tendencialmente decrescentes, logo a partir do ano de 2016, prolongando-se a linha até ao ano de 2021.

Figura 15 – Fundo de Maneio Necessário



Fonte: Elaboração Própria

#### 5.6.4.2 – Ativos Fixos Tangíveis/Intangíveis

O plano de investimento foi construído tendo em conta as necessidades financeiras que a empresa irá ter no ano de arranque dos novos serviços prestados ao consumidor final no âmbito dos pacotes de lazer que irão entrar em funcionamento a partir de 2017. Assumiu-se o investimento no ano de 2016 de todos os ativos já existentes no Monte do Colmeal para mais fácil avaliação dos resultados atingidos com a nova atividade a desenvolver, e assume-se que não haverá qualquer outro investimento em ativos ao longo dos restantes 4 anos de projeção. (ver tabela 15)

Tabela 15 – Projeções de Investimentos

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	40 500					
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>40 500</b>					
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções		5 000				
Equipamento Básico		10 000				
Equipamento de Transporte		40 000				
Equipamento Administrativo		1 500				
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>56 500</b>				
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						

Programas de computador		1 500				
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1 500</b>				
<b>Total Investimento</b>	<b>40 500</b>	<b>58 000</b>				
<b>IVA</b>	23 %	<b>2 990</b>				
<b>Valores Acumulados</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>	<b>40 500</b>					
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções		5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Equipamento Básico		10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamento de Transporte		40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Equipamento Administrativo		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Equipamentos biológicos						
Outros activos fixos tangíveis						
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>		<b>56 500</b>				
<b>Activos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador		1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total Activos Intangíveis</b>		<b>1 500</b>				
<b>Total</b>	<b>40 500</b>	<b>98 500</b>				
<b>Taxas de Depreciações e amortizações</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
Edifícios e Outras construções	4,00%					
Outras propriedades de investimento	20,00%					
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Edifícios e Outras Construções	10,00%					
Equipamento Básico	12,50%					
Equipamento de Transporte	25,00%					
Equipamento Administrativo	20,00%					
Equipamentos biológicos	20,00%					
Outros activos fixos tangíveis	20,00%					
<b>Activos Intangíveis</b>						
Projectos de desenvolvimento	33,333%					
Programas de computador	33,333%					
Propriedade industrial	20,000%					
Outros activos intangíveis	33,333%					
N.º meses actividade primeiro ano	5					
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>675</b>	<b>14 170</b>	<b>14 170</b>	<b>14 170</b>	<b>13 670</b>	<b>3 670</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Propriedades de investimento</b>	675	2 295	3 915	5 535	7 155	8 775
<b>Activos fixos tangíveis</b>		12 050	24 100	36 150	48 200	50 250
<b>Activos Intangíveis</b>		500	1 000	1 500	1 500	1 500
<b>TOTAL</b>	<b>675</b>	<b>14 845</b>	<b>29 015</b>	<b>43 185</b>	<b>56 855</b>	<b>60 525</b>
<b>Valores Balanço</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>

\* nota: se a taxa a utilizar for 33,33%, colocar mais uma casa decimal, considerando 33,333%

<b>Propriedades de investimento</b>	39 825	38 205	36 585	34 965	33 345	31 725
<b>Activos fixos tangíveis</b>		44 450	32 400	20 350	8 300	6 250
<b>Activos Intangíveis</b>		1 000	500			
<b>TOTAL</b>	<b>39 825</b>	<b>83 655</b>	<b>69 485</b>	<b>55 315</b>	<b>41 645</b>	<b>37 975</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

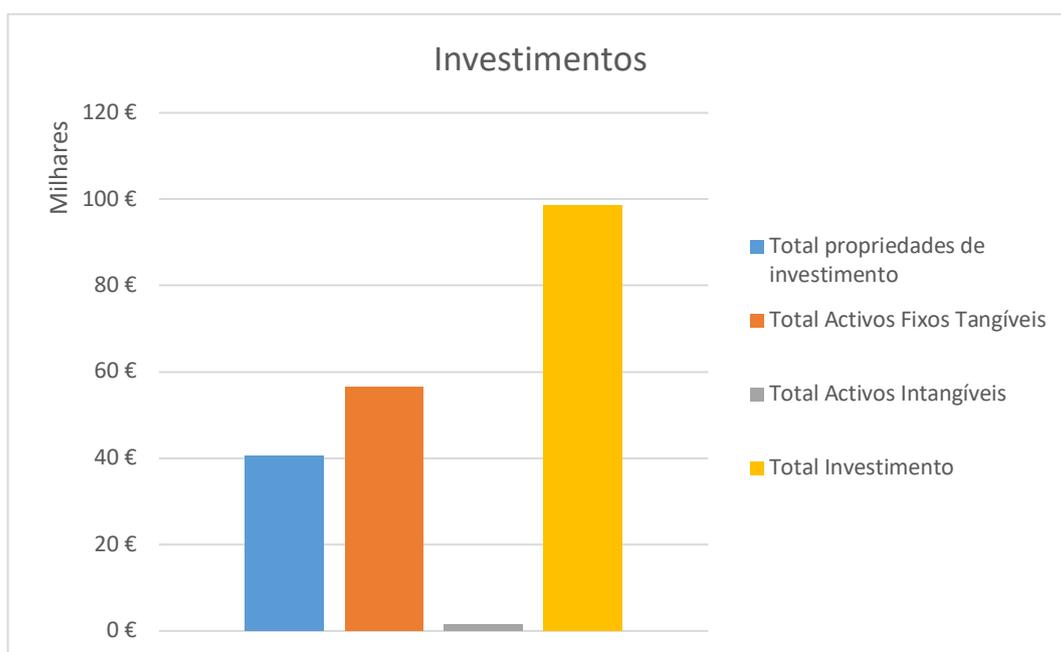
Os ativos tangíveis são a principal componente de investimento neste projeto, e contemplam: uma viatura de 9 lugares para transporte dos clientes; equipamento para aplicação dos tratamentos de saúde com recurso à vinoterapia e oleoterapia; 10 bicicletas todo-o-terreno de gama baixa-média; 8 caiaques para as atividades náuticas; material de escritório para o novo administrador e técnico de marketing/comunicação; e por fim, a construção de um pequeno edifício que servirá para o armazenamento e manutenção de todos os bens relacionados com a atividade turística.

Já do lado dos ativos intangíveis, temos a aquisição de um software informático em 2017 que permitirá monitorizar e projetar os resultados que a empresa está a obter e quais os desvios em relação aquilo que estava previamente definido. Este software de gestão empresarial poderá ser utilizado através de uma aplicação móvel em todos os dispositivos pessoais do administrador e do técnico comercial, o que permitirá um controlo efetivo sobre a empresa, independentemente do local onde estejam estes quadros.

Após as amortizações e depreciações em 2021 os ativos adquiridos pela empresa em 2017 apenas valerão 37.975,00€ (Euros).

Na figura 16, podemos verificar que o total de investimento realizado ascende aos 100.000,00€ (Euros) e grande parte deste investimento é em ativos fixos tangíveis, onde se encontram os bens referidos anteriormente.

Figura 16 – Investimentos



Fonte: Elaboração Própria

### 5.6.5 – Financiamento

O Monte do Colmeal, Lda. assumirá uma margem de segurança de 2%. Em relação ao seu capital social irá totalizar 30.000,00€ (Euros) e manter-se-á inalterável até 2021.

Em 2016, transitam dos anos antecedentes, 110.000,00€ (Euros) na rubrica de “Outros instrumentos de capital próprio”, bem como 77.294,34€ (Euros) relativos a “Empréstimos de Sócios”. Em 2017 será contraído um empréstimo bancário no valor de 25.000,00€ com uma duração de 5 anos, uma taxa de juro de 9,00%, e com um período de carência de 1 ano. Este empréstimo terá como finalidade fazer face a algumas necessidades de tesouraria na área operacional da empresa.

Tabela 16 – Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Investimento</b>	41 283	62 460	3 460	-947	-1 380	-1 947
Margem de segurança	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>42 800</b>	<b>50 400</b>	<b>-1 800</b>	<b>-1 300</b>	<b>-1 900</b>	<b>-2 800</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Meios Libertos		82 496	94 579	108 205	130 760	163 472
Capital	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Outros instrumentos de capital	110 000					
Empréstimos de Sócios	77 294					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito		25 000				
Subsídios						
<b>TOTAL</b>	<b>192 294</b>	<b>112 714</b>	<b>99 818</b>	<b>113 471</b>	<b>136 067</b>	<b>168 842</b>

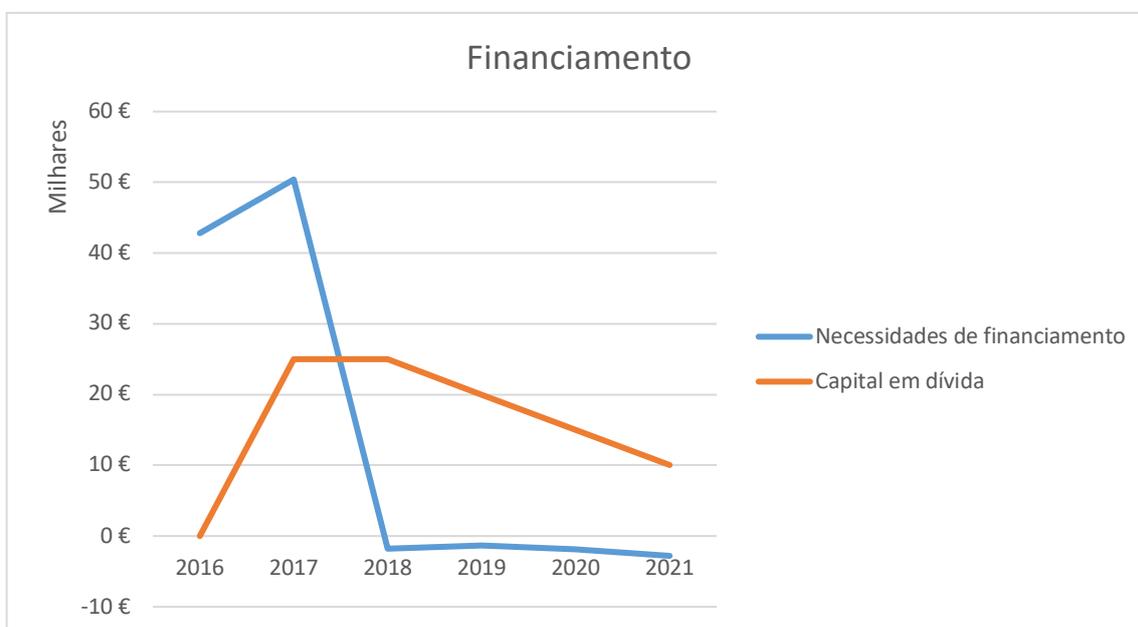
**2017**

Capital em dívida (início período)		25 000	25 000	25 000	20 000	15 000
Taxa de Juro		9%	9%	9%	9%	9%
Juro Anual		2 250	2 250	2 250	1 800	1 350
Reembolso Anual				5 000	5 000	5 000
Imposto Selo (0,4%)		9	9	9	7	5
Serviço da dívida		2 259	2 259	7 259	6 807	6 355
Valor em dívida		25 000	25 000	20 000	15 000	10 000
Capital em dívida		25 000	25 000	20 000	15 000	10 000
Juros pagos com Imposto Selo incluído		2 259	2 259	2 259	1 807	1 355
Reembolso				5 000	5 000	5 000

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Não serão realizadas outras aplicações financeiras na empresa, nem contraídos mais empréstimos durante os próximos 5 anos, uma vez que se assume que os meios libertos farão face às necessidades da empresa a partir de 2018. (ver figura 17)

Figura 17 – Financiamento



Fonte: Elaboração Própria

Em 2021, a empresa terá capital em dívida na ordem dos 10.000,00€ (Euros), sendo que as necessidades de financiamento passarão a ser nulas a partir do ano 2018, como referido anteriormente, e até ao final da previsão neste projeto, isto é, o ano 2021.

### 5.7 – Rentabilidade Esperada

Os resultados atingidos pelo Monte do Colmeal, Lda. serão demonstrados através das projeções do ponto crítico operacional previsional e da demonstração de resultados.

### 5.7.1 – Ponto Crítico

Pela tabela 17, podemos verificar que a empresa apresenta resultados positivos no ano de 2016, mesmo considerando alguns investimentos realizados. Em suma, os resultados operacionais cobrem todos os custos da atividade.

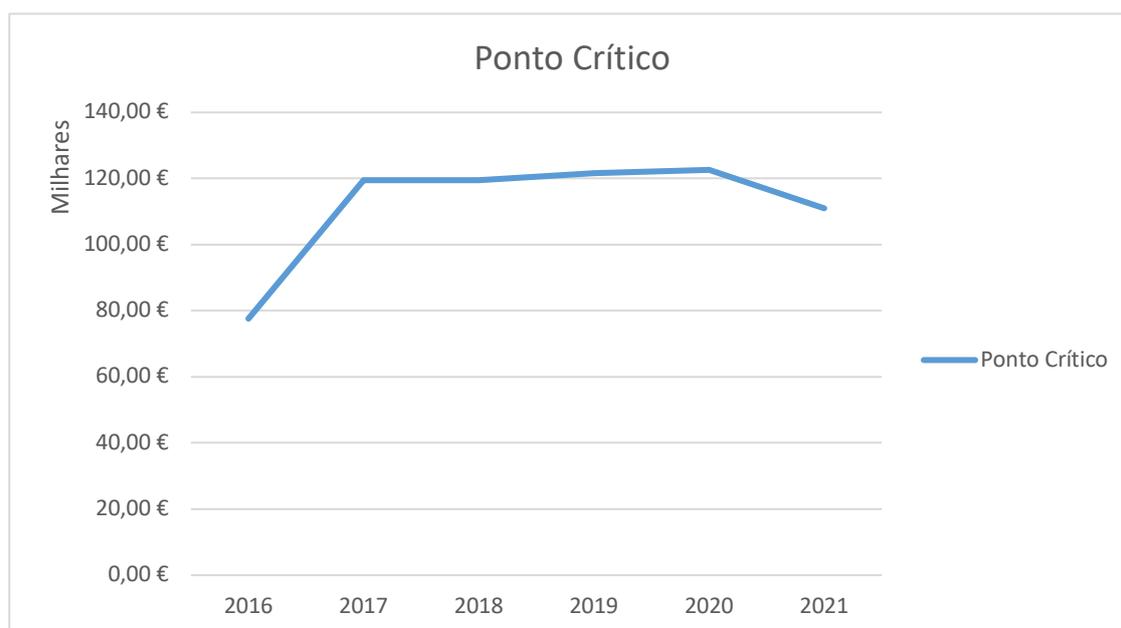
Tabela 17 – Ponto Crítico

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	63 394,00	238 942,00	259 153,15	284 125,74	322 707,88	379 271,47
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	38 075,80	42 659,40	46 027,21	50 441,82	56 546,14	64 648,09
FSE Variáveis	3 623,00	12 173,28	13 086,28	14 067,75	15 122,83	16 257,04
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>21 695,20</b>	<b>184 109,32</b>	<b>200 039,67</b>	<b>219 616,18</b>	<b>251 038,91</b>	<b>298 366,33</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>77 604,75</b>	<b>119 585,78</b>	<b>119 582,94</b>	<b>121 679,57</b>	<b>122 622,06</b>	<b>111 000,83</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

A figura 18 espelha a realidade operacional da empresa e demonstra que a partir de 2020 a empresa começa a perder margem entre as receitas auferidas e os custos com a atividade.

Figura 18 – Ponto Crítico



Fonte: Elaboração Própria

## 5.7.2 – Demonstração de Resultados

Através da demonstração de resultados pode-se concluir que o Monte do Colmeal será uma empresa rentável, ainda que atinja um resultado líquido negativo no presente ano de 2016. Com a introdução das novas propostas de valor no ano 2017, os resultados líquidos serão positivos e crescentes até ao último ano de previsão em análise neste projeto. (ver tabela 18).

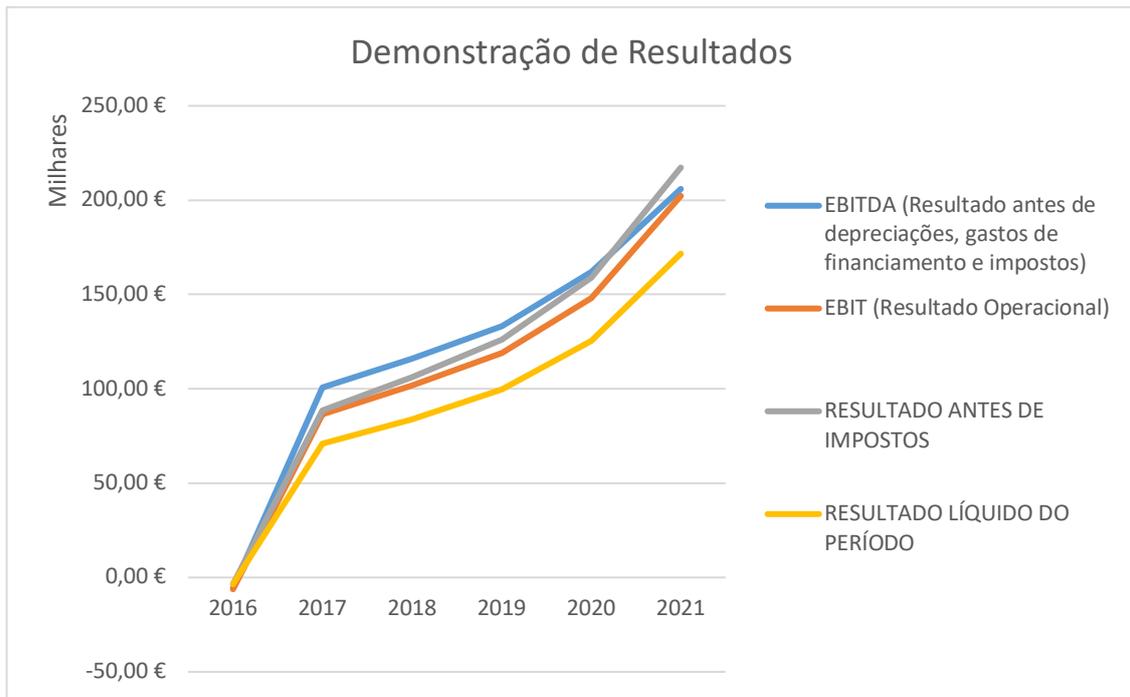
Tabela 18 – Projeções da Demonstração de Resultados

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	63 394	238 942	259 153	284 126	322 708	379 271
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	38 076	42 659	46 027	50 442	56 546	64 648
Fornecimento e serviços externos	7 735	25 990	27 939	30 034	32 287	34 708
Gastos com o pessoal	21 772	64 157	63 283	63 916	64 555	65 201
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	1 367	5 478	5 951	6 532	7 434	8 763
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-5 555</b>	<b>100 658</b>	<b>115 953</b>	<b>133 202</b>	<b>161 886</b>	<b>205 951</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	675	14 170	14 170	14 170	13 670	3 670
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>-6 230</b>	<b>86 488</b>	<b>101 783</b>	<b>119 032</b>	<b>148 216</b>	<b>202 281</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	2 675	4 454	6 761	9 274	12 380	16 362
Juros e gastos similares suportados		2 259	2 259	2 259	1 807	1 355
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-3 554</b>	<b>88 684</b>	<b>106 285</b>	<b>126 047</b>	<b>158 788</b>	<b>217 288</b>
Imposto sobre o rendimento do período		17 877	22 320	26 470	33 346	45 630
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-3 554</b>	<b>70 807</b>	<b>83 965</b>	<b>99 577</b>	<b>125 443</b>	<b>171 657</b>

Fonte: Adaptado de IAPMEI

Em 2021, o resultado líquido da empresa será de 171.657,00€ (Euros), sendo possível afirmar que o projeto apresentado alcança resultados satisfatórios. (ver figura 19)

Figura 19 – Demonstração de Resultados



Fonte: Elaboração Própria

O EBITDA do Monte do Colmeal Lda., ou seja, quanto a empresa gera de lucros através das suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos é de -5.555,00€ (Euros) em 2016 e no ano de 2021 o valor será de 205.951,00€ (Euros), isto devido à diversificação da oferta dos serviços prestados pela empresa aos clientes.

Já no que concerne ao EBIT, ou seja, o resultado operacional, este é de aproximadamente -6.230,00€ (Euros) no ano de 2016 e atingirá, sensivelmente, os 203.000,00€ (Euros) no ano de 2021.

## 5.8 – Balanço

O Balanço mostra a evolução da situação financeira do Monte do Colmeal Lda., tornando possível uma perspetiva mais alargada do projeto. (ver tabela 19).

Tabela 19 – Balanço Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Não Corrente</b>	<b>39 825</b>	<b>83 655</b>	<b>69 485</b>	<b>55 315</b>	<b>41 645</b>	<b>37 975</b>
Activos fixos tangíveis		44 450	32 400	20 350	8 300	6 250
Propriedades de investimento	39 825	38 205	36 585	34 965	33 345	31 725
Activos Intangíveis		1 000	500			
Investimentos financeiros						
<b>Activo corrente</b>	<b>139 075</b>	<b>222 227</b>	<b>331 710</b>	<b>450 982</b>	<b>599 055</b>	<b>789 695</b>
Inventários	529	592	639	701	785	898
Clientes	-1 177	-6 084	-11 969	-18 420	-25 728	-34 307
Estado e Outros Entes Públicos	949					
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	138 774	227 718	343 040	468 702	623 999	823 104
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>178 900</b>	<b>305 882</b>	<b>401 195</b>	<b>506 297</b>	<b>640 700</b>	<b>827 670</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	5 000	10 000	15 000	20 000	25 000	30 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Reservas		-3 554	67 252	151 217	250 794	376 237
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	-3 554	70 807	83 965	99 577	125 443	171 657
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>111 446</b>	<b>187 252</b>	<b>276 217</b>	<b>380 794</b>	<b>511 237</b>	<b>687 894</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>Passivo não corrente</b>		<b>25 000</b>	<b>25 000</b>	<b>20 000</b>	<b>15 000</b>	<b>10 000</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos		25 000	25 000	20 000	15 000	10 000
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>82 454</b>	<b>108 630</b>	<b>114 978</b>	<b>120 503</b>	<b>129 464</b>	<b>144 776</b>
Fornecedores	4 545	6 732	7 257	7 900	8 728	9 775
Estado e Outros Entes Públicos	615	24 604	30 427	35 309	43 442	57 707
Accionistas/sócios	77 294	77 294	77 294	77 294	77 294	77 294
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>82 454</b>	<b>133 630</b>	<b>139 978</b>	<b>140 503</b>	<b>144 464</b>	<b>154 776</b>
<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>193 900</b>	<b>320 882</b>	<b>416 195</b>	<b>521 297</b>	<b>655 700</b>	<b>842 670</b>

Fonte: Elaboração Própria

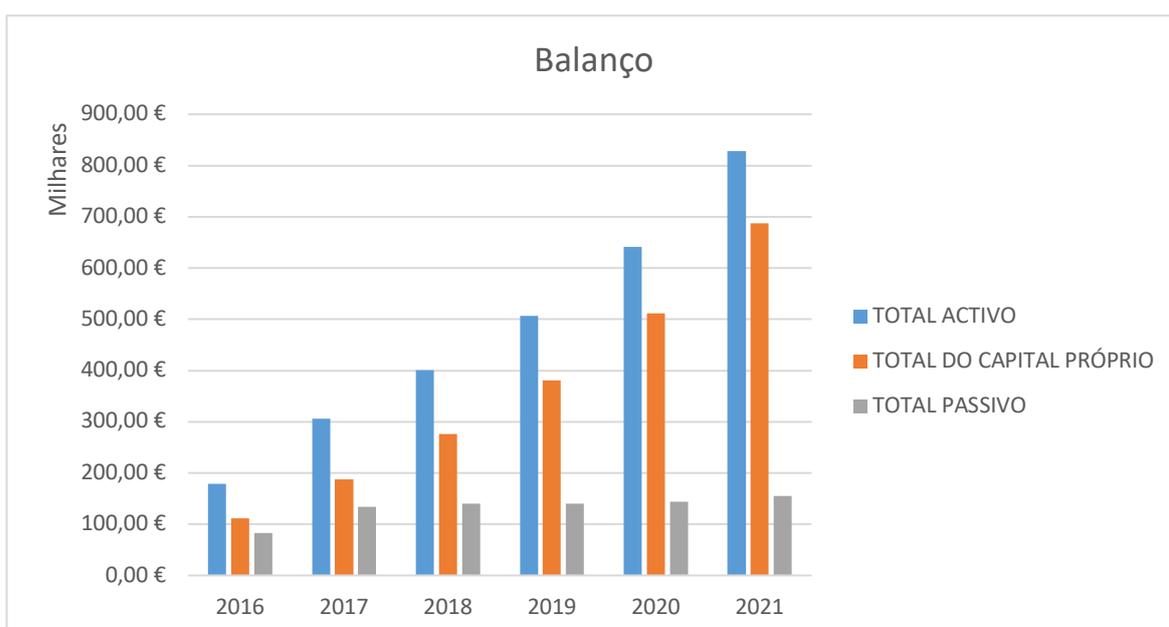
O total do ativo apresenta um aumento ao longo dos anos. Tanto pelo lado dos ativos não correntes através do investimento em ativos fixos tangíveis, bem como à rubrica de propriedades de investimento (edifício e terreno). No lado dos ativos correntes, a rubrica que mais contribui para o aumento do total do ativo é a “Caixa e depósitos bancários”.

Relativamente ao capital próprio, observa-se um aumento gradual ao longo dos anos, essencialmente derivado do aumento das reservas, uma vez que a empresa não distribuí qualquer tipo de dividendos.

Quanto ao passivo, é de notar a sua tendência para aumentar ao longo dos anos, em grande parte suportado pelo aumento dos pagamentos para com o Estado e também com a necessidade de cumprimento da dívida para com um sócio.

O gráfico que se segue espelha aquilo que foi referido em epígrafe. (figura 20)

Figura 20 – Balanço



Fonte: Elaboração Própria

## 5.9 – Plano Financeiro

No plano financeiro serão apresentados o mapa de *cash flow* e o mapa de origens e aplicação de fundos.

### 5.9.1 – Mapa de Cash Flow

Ao analisar o mapa dos fluxos financeiros do projeto (tabela 20) constata-se que o *Free Cash Flow* é positivo logo em 2017, assumindo valores crescentes ao longo dos anos de atividade do negócio no horizonte aqui em análise. O *Free Cash Flow* é negativo em 2016 devido ao reduzido volume de negócios produzido pela empresa e à pouca diversificação da oferta.

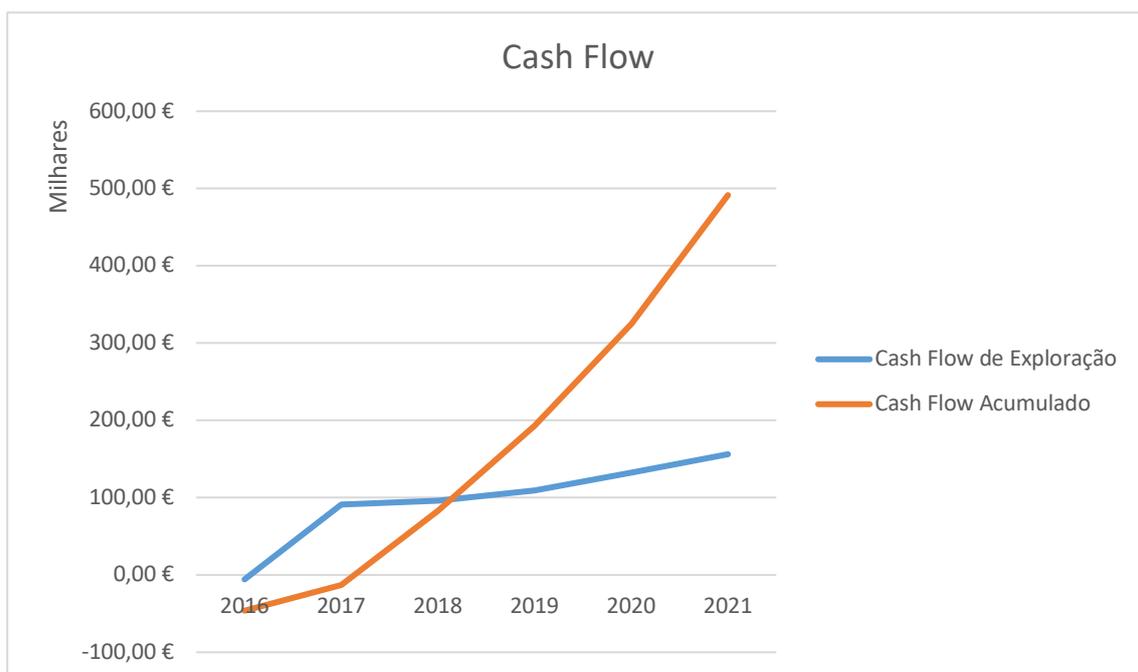
Tabela 20 – Mapa de Cash Flow Operacionais

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Meios Libertos do Projecto</b>						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-4 922	68 326	80 409	94 035	117 090	159 802
Depreciações e amortizações	675	14 170	14 170	14 170	13 670	3 670
Provisões do exercício						
	<b>-4 247</b>	<b>82 496</b>	<b>94 579</b>	<b>108 205</b>	<b>130 760</b>	<b>163 472</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>						
Fundo de Maneio	-1 508	8 613	1 793	1 233	1 874	2 730
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>-5 754</b>	<b>91 109</b>	<b>96 371</b>	<b>109 438</b>	<b>132 635</b>	<b>166 202</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>						
Capital Fixo	-40 500	-58 000				
<b>Free cash-flow</b>	<b>-46 254</b>	<b>33 109</b>	<b>96 371</b>	<b>109 438</b>	<b>132 635</b>	<b>166 202</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>-46 254</b>	<b>-13 145</b>	<b>83 226</b>	<b>192 664</b>	<b>325 299</b>	<b>491 502</b>

Fonte: Elaboração Própria

Esta tabela é de mais fácil interpretação através da figura 21, onde se retrata o aumento exponencial do *cash flow* acumulado e a manutenção do *cash flow* de exploração após o ano de 2016. Existe uma tendência para o *cash flow* de exploração aumentar, ainda que ligeiramente, a partir de 2019.

Figura 21 – Cash Flow



Fonte: Elaboração Própria

## 5.9.2 - Mapa de Origens e Aplicação de Fundos

O mapa de origens e aplicações de fundos compila a informação relativa aos recursos e às necessidades financeiras, sendo estes aspetos apresentados de forma desagregada. Através da análise da tabela 21, constata-se que as origens de fundos referentes ao ano 2016 são significativamente elevadas, devido essencialmente à rubrica de “outros instrumentos de capital”. Nos restantes anos retratados neste projeto, as origens de fundos são maioritariamente constituídas pelos meios libertos, sendo que estes registarão, gradualmente, um aumento do seu valor no total das origens espelhadas na tabela.

Tabela 21 – Plano de Financiamento

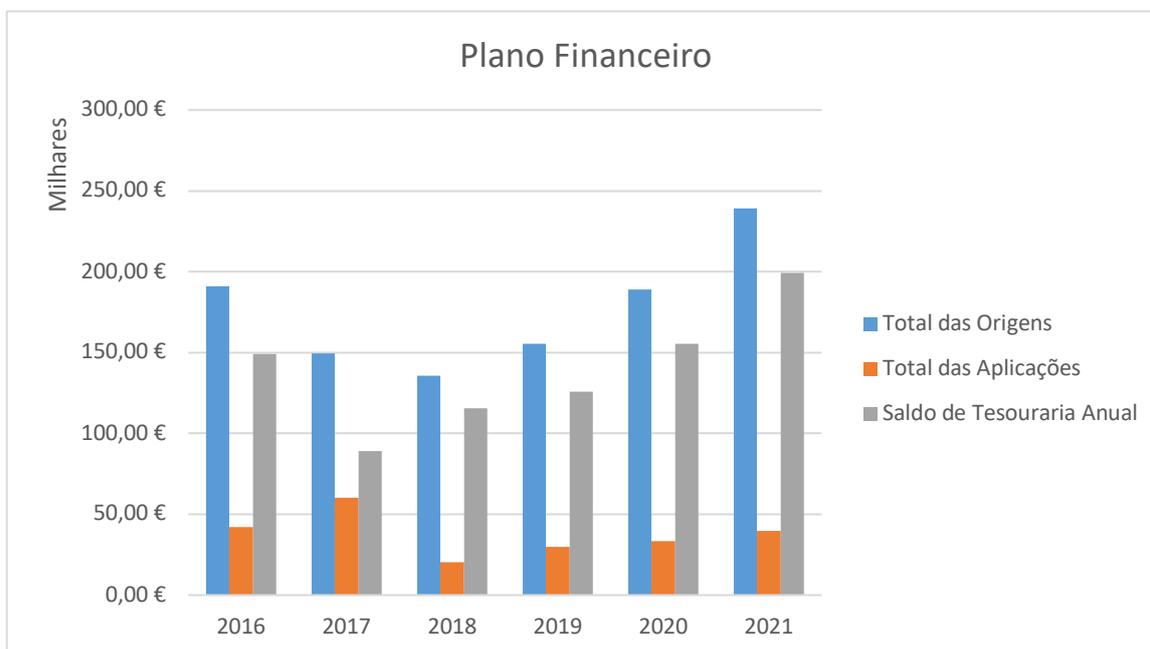
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	-4 188	106 136	121 904	139 733	169 320	214 714
Capital Social (entrada de fundos)	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Outros instrumentos de capital	187 294					
Empréstimos Obtidos		25 000				
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN		8 613	1 793	1 233	1 874	2 730
Proveitos Financeiros	2 982	4 767	7 077	9 595	12 706	16 694
<b>Total das Origens</b>	191 087	149 516	135 774	155 562	188 900	239 138
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	40 500	58 000				
Inv Fundo de Maneio	1 508					
Imposto sobre os Lucros			18 007	22 386	26 537	33 414
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos				5 000	5 000	5 000
Encargos Financeiros		2 259	2 259	2 259	1 807	1 355
<b>Total das Aplicações</b>	42 008	60 259	20 266	29 645	33 344	39 770
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	149 080	89 257	115 508	125 917	155 556	199 369
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	149 080	238 337	353 844	479 761	635 317	834 686
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	149 080	238 337	353 844	479 761	635 317	834 686

Fonte: Elaboração Própria

No que toca às aplicações de fundos, assistimos no ano de 2016 e 2017 a valores mais elevadas relacionados com o reinvestimento executado em capital fixo. Já nos restantes anos as aplicações de fundos são essencialmente constituídas por impostos sobre lucro, reembolsos do empréstimo contraído em 2017 e encargos financeiros oriundos do empréstimo.

O saldo de tesouraria anual é sempre positivo e crescente a partir do ano 2017, rondando um valor médio de 138.114,50€ (Euros). (Figura 22)

Figura 22 – Plano de Financiamento



Fonte: Elaboração Própria

### 5.10 – Indicadores Económico-Financeiros

Após análise dos indicadores económico-financeiros (tabela 22) podemos verificar que o projeto aqui apresentado tem uma taxa de crescimento de 277% no ano 2017 e mantém-se em subida nos anos seguintes, registando no último ano de análise (2021) uma taxa de 18%. A rentabilidade líquida sobre o rédito também é crescente e atinge um crescimento de 45% no ano de 2021.

Tabela 22 – Indicadores económico-financeiros

<b>INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Taxa de Crescimento do Negócio		277%	8%	10%	14%	18%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-5%	30%	32%	35%	39%	45%
<b>INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Return On Investment (ROI)	-2%	22%	20%	19%	19%	20%
Rendibilidade do Activo	-3%	27%	24%	23%	23%	24%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-3%	38%	30%	26%	25%	25%
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Autonomia Financeira	58%	58%	66%	73%	78%	82%
Solvabilidade Total	236%	240%	298%	372%	455%	545%
Cobertura dos encargos financeiros		3829%	4506%	5269%	8201%	14924%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Liquidez Corrente	1,87	2,19	3,02	3,87	4,75	5,57
Liquidez Reduzida	1,87	2,18	3,02	3,87	4,74	5,56
<b>INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Margem Bruta	17 583	170 293	185 187	203 650	233 875	279 915
Grau de Alavanca Operacional	-282%	197%	182%	171%	158%	138%
Grau de Alavanca Financeira	192%	97%	95%	94%	93%	93%

Fonte: Elaboração Própria

Já no que diz respeito à taxa de retorno sobre o investimento, esta regista o maior crescimento entre o ano de 2016 e 2017, com uma variação positiva de 24 pontos percentuais, passando de -2% para 22%, respetivamente. Nos restantes anos de previsão mantém-se estável, verificando valores entre os 19 e os 20 p.p.

Através da rentabilidade do ativo podemos verificar que o Monte do Colmeal irá adquirir, após o ano de 2016, uma cada vez maior capacidade de gerar resultados, isto é, os ativos serão melhor utilizados.

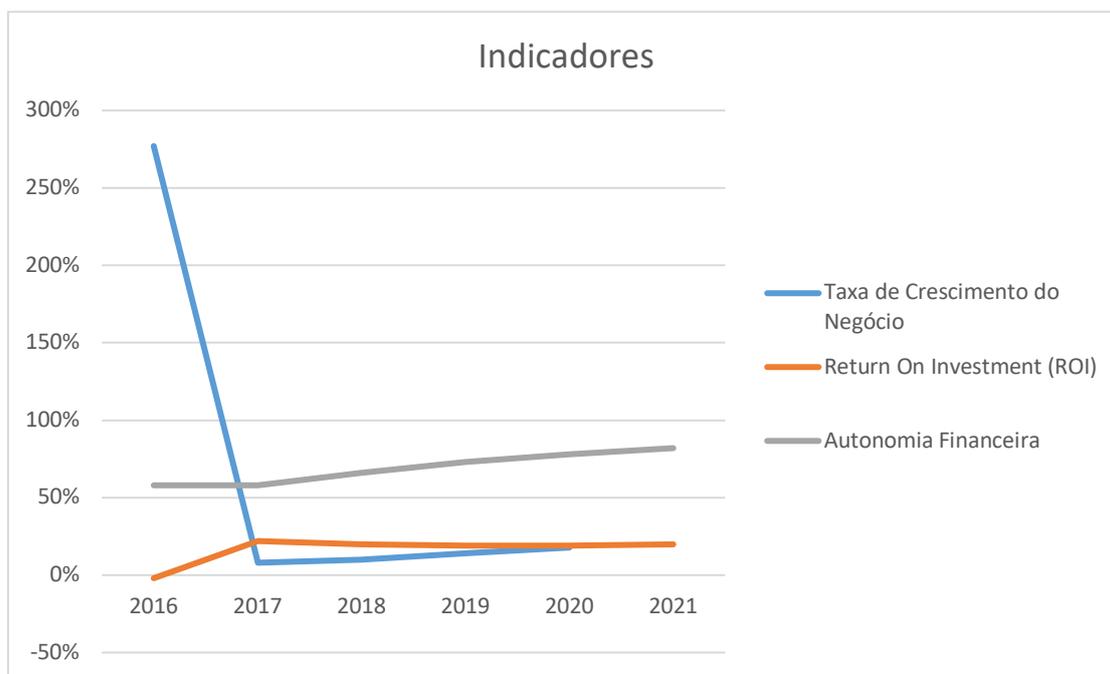
Pelo *Return On Equity* (ROE) podemos verificar que no ano de 2016 a empresa criava um prejuízo de 30,00€ (Euros) por cada 1000€ de capital próprio. No ano de 2021, assistimos ao regresso aos ganhos e a uma situação favorável, criando a empresa 25,00€ (Euros) de lucro.

A empresa terá uma elevada autonomia financeira, assim como solvabilidade e cobertura de encargos financeiros, o que representa sem qualquer dúvida uma grande estabilidade financeira.

O Monte do Colmeal, verifica uma liquidez corrente crescente entre 2016 e até 2021, o que significa que consegue pagar qualquer obrigação de curto prazo. Já o rácio de liquidez reduzida acompanha o crescimento constante da liquidez corrente, demonstrando solidez por parte da empresa em fazer face às suas responsabilidades de curto prazo com liquidez proveniente dos seus ativos líquidos.

A margem bruta do negócio é crescente no intervalo temporal em análise, atingindo no ano de 2021 os 279.915,00€ (Euros). Por fim, o grau de alavanca operacional, passa de um valor negativo no ano de 2016 (-282%) para valores positivos nos restantes anos de projeção, verificando-se, no entanto, um decréscimo gradual do valor a partir do ano de 2018. O grau de alavanca financeira apresenta a mesma tendência de decréscimo, estabilizando o seu valor dentro da casa dos 90%, devido essencialmente, à não contração de mais empréstimos, nem compra de ativos fixos, além daqueles registados no ano 2017.

Figura 23 – Indicadores



Fonte: Elaboração Própria

## 6 – Discussão de Resultados

### 6.1 – Avaliação do Projeto

Através da tabela 23 verificamos que o *free cash flow for the firm* (FCFF), isto é, os fundos libertos pela atividade operacional que estão disponíveis para remunerar a totalidade do capital investido na empresa, é positivo logo a partir do ano 2017, ano correspondente ao do investimento realizado na diversificação dos serviços intrínsecos à atividade.

Tabela 23 – Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Free Cash Flow to Firm	-46 254	33 109	96 371	109 438	132 635	166 202	17 095
Taxa de actualização $Ru = Rf + Bu * (Rm - Rf)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-46 254</b>	<b>31 458</b>	<b>86 997</b>	<b>93 865</b>	<b>108 086</b>	<b>128 685</b>	<b>13 236</b>
<b>Fuxos actualizados acumulados</b>	<b>-46 254</b>	<b>-14 797</b>	<b>72 200</b>	<b>166 065</b>	<b>274 151</b>	<b>402 836</b>	<b>416 072</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>416 072</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>136,11%</b>						
<b>Pay Back period (arred ano inteiro)</b>	<b>2</b>	<b>Anos</b>					
<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	
Passivo Remunerado	0	25 000	25 000	20 000	15 000	10 000	
Capital Próprio	111 752	187 741	276 955	381 786	512 487	689 406	
<b>TOTAL</b>	<b>111 752</b>	<b>212 741</b>	<b>301 955</b>	<b>401 786</b>	<b>527 487</b>	<b>699 406</b>	
% Passivo remunerado	0,00%	11,75%	8,28%	4,98%	2,84%	1,43%	
% Capital Próprio	100,00%	88,25%	91,72%	95,02%	97,16%	98,57%	
Custo Financiamento	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	11,00%	
Custo financiamento com efeito fiscal	8,69%	8,69%	8,69%	8,69%	8,69%	8,69%	
Custo Capital $Rcp = Rf + Bp * (Rm - Rf)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	
Custo ponderado	5,25%	5,65%	5,53%	5,42%	5,35%	5,30%	

Fonte: Elaboração Própria

O *weighted average cost of capital* (WACC) representa uma taxa média dos custos de financiamento da empresa e rondará aproximadamente a casa dos 5%. Será esta taxa que se utilizará como taxa de desconto para cálculo do fator de actualização, sendo que após a actualização dos fluxos, apurou-se um valor atual líquido (VAL) de 416.072,00€ (Euros).

No que diz respeito à taxa interna de rentabilidade (TIR), apura-se o valor de 136,1%, ou seja, superior à taxa de WACC, prevendo-se ainda um *payback* de 2 anos, o que reforça a certeza de que o projeto é viável.

Efetuaram-se duas análises de sensibilidade em que se simula, no primeiro cenário, uma

diminuição das vendas para metade do previsto. Verifica-se através da tabela 24 que o projeto se apresenta viável, no entanto, muito aquém do pretendido. Neste cenário pessimista, o VAL seria de 4.753,00€ (Euros), a TIR de 6,30% e o *payback* do investimento levaria 6 anos.

Tabela 24 - Avaliação do Projeto com diminuição das vendas para metade do previsto

<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-56 909</b>	<b>-45 798</b>	<b>14 092</b>	<b>19 180</b>	<b>29 590</b>	<b>44 119</b>	<b>22 899</b>
Taxa de atualização $Ru = RF + Bu * (Rm - Rf)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-56 909</b>	<b>-43 513</b>	<b>12 722</b>	<b>16 451</b>	<b>24 113</b>	<b>34 160</b>	<b>17 730</b>
<b>Fuxos atualizados acumulados</b>	<b>-56 909</b>	<b>-100 422</b>	<b>-87 701</b>	<b>-71 250</b>	<b>-47 137</b>	<b>-12 977</b>	<b>4 753</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>4 753</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>6,30%</b>						
<b>Pay Back period (arred ano inteiro)</b>	<b>6</b>	<b>Anos</b>					

Fonte: Elaboração Própria

Na segunda análise de sensibilidade, simula-se um resultado, partindo do pressuposto que existiria uma estagnação do mercado, ou seja, uma taxa de crescimento das vendas e prestação de serviços igual a 0%, em todos os anos, mantendo tudo o resto constante. Com o recurso à tabela 25, comprova-se que o projeto, com esta análise de sensibilidade menos pessimista que a anterior, apresenta um VAL de 115,39%, uma TIR de 115,38% e um *payback* de 2 anos.

Tabela 25 – Avaliação do Projeto com a taxa de crescimento das vendas e prestação de serviços igual a 0%

<b>Free Cash Flow to Firm</b>	<b>-46 254</b>	<b>32 735</b>	<b>82 335</b>	<b>79 424</b>	<b>77 044</b>	<b>72 531</b>	<b>21 742</b>
Taxa de atualização $Ru = RF + Bu * (Rm - Rf)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,166	1,227	1,292	-
<b>Fluxos actualizados</b>	<b>-46 254</b>	<b>31 102</b>	<b>74 325</b>	<b>68 121</b>	<b>62 784</b>	<b>56 158</b>	<b>16 834</b>
<b>Fuxos atualizados acumulados</b>	<b>-46 254</b>	<b>-15 152</b>	<b>59 174</b>	<b>127 295</b>	<b>190 079</b>	<b>246 238</b>	<b>263 072</b>
<b>Valor Actual Líquido (VAL)</b>	<b>263 072</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>	<b>115,39%</b>						
<b>Pay Back period (arred ano inteiro)</b>	<b>2</b>	<b>Anos</b>					

Fonte: Elaboração Própria

## 6.2 - Verificação das Hipóteses

Após realização da avaliação do projeto e análise de todos os valores apurados estamos capazes de verificar a veracidade das 4 hipóteses do projeto.

1. O projeto vai atingir um VAL positivo? A hipótese 1 verifica-se, uma vez que o VAL do projeto é positivo e cifrasse nos 416.072,00€ (Euros);
2. A TIR será superior a 45%? A hipótese 2 verifica-se, uma vez que se apurou uma TIR de 136,1%, ou seja, superior à taxa de rentabilidade mínima exigida pelo empresário;
3. O *payback* será inferior a 4 anos? A hipótese 3 verifica-se, porque o projeto apresenta um *payback* de 2 anos, sendo este prazo inferior aos 4 anos que o empresário exigia como prazo máximo para retorno do investimento;
4. Confirma-se a viabilidade da diversificação da oferta através dos serviços de pacote? A hipótese 4 verifica-se, já que o projeto apresenta um VAL de 416.072,00€ (Euros) e uma TIR de 136,1%, ou seja, é viável que o Monte do Colmeal, Lda. avance com a redefinição da sua oferta de valor aos consumidores conforme abordado no projeto.

Este projeto é sem dúvida uma direção viável e onde se deve equacionar a sua implementação, uma vez que se tornará uma mais-valia para o Monte do Colmeal, Lda.

### **PARTE III– Conclusões e Recomendações**

## **Capítulo 7 – Conclusões e Recomendações do Projeto de Trabalho em Análise**

### **7.1 – Conclusões**

Atualmente, o fenómeno turístico é um dos grandes responsáveis pelos fluxos económicos a nível mundial, e de acordo com a Organização Mundial do Turismo, verifica-se que o número de turistas internacional continua em crescimento, ano após ano. Apenas a título de exemplo, constatou-se um aumento de 4,6% no número de turistas comparativamente com o ano de 2014, tendo como referência o ano de 2015, o que representa um crescimento na ordem dos 52 milhões em comparação com 2014.

Para que possamos ter consciência deste impacto económico provocado pelo setor, apurou-se um crescimento de 4,4% em termos reais, a nível de resultados, perfazendo a atividade turística, um total estimado de proveitos no valor de 1136 biliões de Euros (€) no ano de referência tido em conta em epígrafe. (2015)

Não obstante, e apesar da mobilidade turística se dar entre países, os impactos gerados pelo turismo são, na maior parte dos casos, sentidos numa escala regional/local. Por essa mesma razão, o setor do turismo desempenha um papel essencial numa escala mais reduzida, isto é, ao nível local. É precisamente nesse sentido, que os investimentos locais no sector do lazer e turismo devem ser realizados com o objetivo de promover e qualificar o turismo, bem como incentivar e qualificar o desenvolvimento local em áreas sociais e económicas, tais como: estímulo ao emprego, maior base de distribuição dos rendimentos e a criação e manutenção de infraestruturas básicas para a comunidade.

É precisamente nesse enquadramento, que este projeto visa analisar uma microempresa, mais concretamente o Monte do Colmeal, Lda. De acordo com a legislação em vigor, este é um empreendimento de Turismo em Espaço Rural, enquadrado na nomenclatura de Casa de Campo, e que se situa em Portugal, mais precisamente no Alentejo, aproximadamente a 2km da vila de Mourão. A empresa desenvolve a sua atividade numa região, onde a tradição aliada aos velhos costumes, criam um clima de autenticidade, excelente para a atividade turística no sector do turismo rural.

Esta tipologia de turismo, isto é, o turismo em espaço rural, assume cada vez mais um papel de destaque no panorama do turismo nacional e internacional. Este interesse pelo mundo rural é reflexo de uma valorização por áreas geográficas onde as tradições culturais são mais vividas e acutilantes. Num olhar mais concreto a este projeto, e de acordo com Moreira (1994), o turismo rural no que toca a Portugal não é um fenómeno novo e, tem suscitado um interesse crescente por estar associado como um potencial instrumento de desenvolvimento de áreas rurais que, na Europa, se encontram em crise em função do declínio da atividade agrícola. (Edmunds, 1999)

Através da análise dos dados estatístico tornados públicos pelo Instituto Nacional de Estatística, no relatório “Estatísticas do Turismo 2015”, podemos observar que as regiões com maior capacidade de alojamento, quer a nível do número de estabelecimentos, quer do número de camas disponível, foram o Norte (37,8% dos estabelecimentos e 36,5% das camas), o Centro (23,1% e 22,6%) e o Alentejo (21,2% e 26,2%). Já no que toca à análise da procura nos segmentos de alojamento em evidência neste projeto, verificamos que os principais destinos a nível regional foram: o Norte (30,2% do total de dormidas), o Alentejo (25,8%) e o Centro (21,0%). É fácil de entender que a região Alentejo se posiciona no mercado como uma região extremamente competitiva no que se refere a esta tipologia de turismo, conseguindo intrometer-se entre regiões, vulgarmente, mais desenvolvidas. Nesse sentido, subsume-se que existe uma verdadeira capacidade instalada na região, tornando possível observar um gradual crescimento do setor, no entanto, com uma grande margem para evoluções positivas nos próximos anos.

Este é um setor muito aliciante para qualquer empresário que já se encontre em atividade, ou para qualquer outro que queria implementar-se no mercado, pois no ano de 2015, assistimos, a nível dos proveitos totais, a um resultado global de 60,1 milhões de Euros (€), dos quais 46,7 milhões de Euros (€), correspondem a proveitos de aposento. Ainda que existindo tipologias de alojamento mais rentáveis no setor do turismo em Portugal, podemos concluir que esta é uma indústria que começa a ter um peso relativo e que pelos indicadores analisados neste projeto, espera-se que continue

a crescer e a contribuir para o aumento dos proveitos totais.

Conquanto, e tendo em conta o referido anteriormente, é fundamental desenvolver uma oferta diferenciada, de acordo com a proposta de valor oferecida por cada região, potenciando desse modo a vocação natural de cada destino, neste caso em particular da região Alentejo. Com isso em mente, e partindo da interpretação do PENT (revisão 2013-2015) sobre produtos e mercados para o Alentejo, e o – Documento Estratégico do Turismo do Alentejo 2014-2020 – Visão, Prioridades Estratégicas e Eixos de Intervenção, extrapolamos os fatores distintivos relacionados com a região:

- Cidade de Évora;
- Abundância de património;
- Praias por explorar;
- Ambiente seguro;
- Gastronomia e Vinhos;
- Proximidade a Lisboa.

Aferimos ainda, que os produtos estratégicos no Alentejo são:

- Touring – Turismo Cultural e Religioso;
- Gastronomia e Vinhos;
- Turismo de Natureza.

Pelos aspetos elencados, quer a nível dos fatores diferenciadores da região, quer a nível dos produtos estratégicos, assume-se uma relação com o empreendimento em análise neste projeto e a sua proximidade com as diversas variáveis expostas acima. O Monte do Colmeal tem a particularidade de se localizar apenas a 60km da cidade de Évora, e a menos de 200km da cidade de Lisboa, o que privilegia as deslocações de turistas em termos de tempo de viagem até aos seus destinos. Existe um efetivo manancial de património material e imaterial na região (chaminés mouriscas, grupos de cante alentejano, castelo, tauromaquia, etc.) que se alia, em perfeita conjugação, com a segurança e serenidade que o local regista. Por fim, mas não menos importante, observa-se um concelho conhecido pelos excelentes pratos tradicionais, com o exemplo

claro de um restaurante muito afamado – Adega Velha, e dos reputados vinhos alentejanos que se produzem na região, tal como a adega– Granja Amareleja.

É neste sentido, com todas as características diferenciadoras que a região oferece, que a empresa deve estruturar os seus produtos e serviços com um olhar estratégico para as questões do Turismo de Natureza, diversificando as atividades em torno do conceito. Torna-se assim perentório, dinamizar a componente cultural, criando laços entre os visitantes e a comunidade, mas também é essencial a aposta num excelente serviço de restauração no próprio espaço, de forma a concentrar o mais possível a cadeia de valor do empreendimento.

Como outro fator estratégico, e atentando ao documento governamental – Turismo 2020. Cinco Princípios para uma Ambição – é evidente a orientação para a internacionalização do turismo na região. Olhando para a quota do mercado externo, verificamos que aumentou de 24,2% em 2007 para 34,6% em 2014, isto é, um aumento em cerca de 10,4%. (Turismo de Portugal, 2015). Assim sendo, o estudo da internacionalização para o Monte do Colmeal, Lda., assume nitidamente uma crescente importância, de modo a ampliar a sua atuação para uma dimensão mundial, conduzindo a empresa a um valor agregado numa escala internacional. (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2010)

Uma vez apurado o enquadramento teórico-conceptual associado à conjuntura que defronta a empresa, estudo de caso, neste projeto, foi criado um plano de negócios, inexistente até aqui, no qual, de modo hipotético, se expandiu o raio de oferta a nível de serviços relativamente ao Monte do Colmeal, Lda. A pretensão da empresa é, além daquilo que oferecia até aqui (apenas alojamento), colocar ao dispor dos seus clientes a possibilidade de usufruir de uma enorme diversidade de pacotes turísticos, centrados essencialmente na exploração do destino Alentejo e dos produtos turísticos característicos do território.

O novo serviço da empresa caracteriza-se por combinar três serviços que na maioria das vezes, os turistas, procuram de forma individual: alojamento, transporte e atividades de lazer. Pretende-se ir de encontro à satisfação das necessidades do mercado nacional, no entanto, e em advento da procura cada vez maior por parte dos mercados externos, o

serviço e as ofertas, deverão gradualmente procurar a internacionalização como uma oportunidade de crescimento. A empresa estará ainda orientada para famílias com filhos, entre os 30 e os 60 anos de idade, e que se insiram numa classe social média-alta, com qualificações superiores, um estilo de vida ecológico e saudável e que procuram benefícios em torno dos conceitos de aventura, desporto, cultura, relaxamento e natureza.

A implementação de políticas de Marketing, mostra-se preponderante para alcançar os objetivos propostos pelo plano de negócios, sendo que se fará uma grande aposta na comparação deste empreendimento em relação aos outros que atuam na zona, dando um enfoque em pontos-chave como o atendimento personalizado, a oferta de serviços diferenciados nas áreas de lazer e cultura, as componentes gastronómicas, as componentes de tratamento em saúde à base de vinho e azeite, etc. O investimento em publicidade, de forma contínua e mais agressiva, será uma aposta obrigatória, fazendo com que exista mais informação disponível para o consumidor potencial, criando uma maior atração em relação ao ambiente que se comercializa. A implementação de um nível de certificação de qualidade que apresente a empresa como um destino de excelência, será um dos pontos a executar, na tentativa de potenciar a promoção, nomeadamente a nível da restauração e dos tratamentos de saúde. Por fim, e inseridas no pacote de medidas de Marketing, o Monte do Colmeal marcará presença em feiras nacionais e internacionais, e em roadshows dinamizados pelo TP e pela ERTA, de modo a adquirir um perfil de mercado mais mediático.

Prevê-se que o volume de negócios da empresa para o corrente ano de 2016, se cifre em 63.394.00€ (Euros). Do total de volume de negócios em 2016, 88% das vendas serão dirigidas ao mercado nacional e devem-se à venda de quartos e *merchandasing* alentejano, enquanto os restantes 12% pertencem à venda de quartos a clientes de mercados emissores. No que toca à prestação de serviços, apenas a restauração contribuiu para os resultados da empresa, com uma receita bruta compreendida nos 9.000€ (Euros).

O ano de 2017 marca o arranque da oferta de pacotes de lazer, com a venda esperada de 600 pacotes, o que corresponde a metade do número de hóspedes efetivos que

pernoitaram no empreendimento, entre Maio de 2014 e Maio de 2015. O custo mínimo para duas pessoas será, num pacote básico, de 200,00€ (Euros), pelo que se projeta uma receita estimada de 120.000,00€ (Euros). Esta oferta estende-se também ao mercado externo, onde se prevê um início de atividade que ronde os 40.000,00€ (Euros), isto representa a concretização de 200 vendas a nível de pacotes. Para o apoio da nova atividade da empresa, serão contratados 3 novos quadros em 2017 (administrador, técnico comercial/marketing, técnico de manutenção). O investimento total a realizar para acolher o início da nova atividade ascende aos 100.000,00€ (Euros) e grande parte deste investimento é em ativos fixos tangíveis. Em 2021, o resultado líquido da empresa será de 171.657,00€ (Euros).

Pelo indicador de *Return On Equity* (ROE) verificou-se que no ano de 2016 a empresa criava um prejuízo de 30,00€ (Euros) por cada 1000€ de capital próprio. No ano de 2021, assistimos ao regresso aos ganhos e a uma situação favorável, criando a empresa 25,00€ (Euros) de lucro. A empresa apresentará uma elevada autonomia financeira, assim como solvabilidade e cobertura de encargos financeiros, permitindo-lhe assentar numa base de estabilidade financeira.

A margem bruta do negócio é crescente no intervalo temporal em análise, atingindo no ano de 2021 os 279.915,00€ (Euros). O grau de alavanca operacional, passa de um valor negativo no ano de 2016 (-282%) para valores positivos nos restantes anos de projeção, verificando-se, no entanto, um decréscimo gradual do valor a partir do ano de 2018. O grau de alavanca financeira apresenta a mesma tendência de decréscimo, estabilizando o seu valor dentro da casa dos 90%, devido essencialmente, à não contração de mais empréstimos, nem compra de ativos fixos, além daqueles registados no ano 2017.

O plano de negócios aqui apresentado atingiu o objetivo pretendido, primeiro de constituição de um documento que servisse de guião à empresa, em segundo, porque permitiu apurar a viabilidade económica do projeto de diversificação da oferta em relação aos serviços prestados, nomeadamente através da criação de pacotes turísticos. Ficou assim, demonstrada a viabilidade do ponto de vista económico-financeiro, de acordo com os métodos empregues.

Perante este projeto de trabalho, analisando todos os aspetos do plano de negócios

elaborado, pode-se concluir que o investimento desenhado e que visa a potenciação dos pacotes de serviços, mostra-se viável e bastante interessante, apresentando um volume de negócios e resultado líquido crescente, um VAL de aproximadamente 416.072,00€ (Euros), uma TIR de 136,1% e um *payback* de 2 anos, o que reforça a certeza de que o projeto é viável.

Verificou-se assim a concretização das 4 hipóteses possíveis de apurar: VAL positivo; TIR superior a 45%; *payback* inferior a 4 anos; e viabilidade da diversificação da oferta através dos serviços de pacote.

Em suma, apesar dos elevados investimentos iniciais (aproximadamente cem mil euros), os resultados financeiros e as receitas adquiridas serão suficientes para pagar o capital investido e gerar lucro para os investidores, contrariando os resultados negativos que a empresa apresentava, sem qualquer plano de contingência para inverter os resultados negativos que iria apresentar no corrente ano de 2016, e que já apresentava em anos anteriores. Com esta estratégia de investimento e de diversificação do valor da oferta, garante-se que este projeto é viável economicamente, atrativo no mercado e que dará sustentabilidade à empresa nos anos vindouros.

## **7.2 – Pistas e Recomendações para Investigação no Futuro**

A seguir serão apresentadas algumas sugestões para trabalhos futuros, que complementariam o trabalho realizado ou que poderiam servir para melhorar o desempenho da atividade turística da empresa caso de estudo.

A pesquisa futura pode prosseguir em várias direções, o que permitiria ultrapassar um conjunto de limitações relacionadas com este trabalho, nomeadamente, no que toca à perceção que os clientes da unidade turística têm em relação aos serviços prestados e o respetivo nível de satisfação que daí resulta.

Nesse sentido, é importante estabelecer uma base de informação com o recurso sistemático a questionários de satisfação aplicados no pós-serviço, verificando desse modo, através da generalização para todo o público da empresa, quais os fatores dinâmicos e estáticos a melhorar a nível interno.

Também nos procedimentos internos da empresa se reconhece a limitação emergente de, identificar e descrever as principais características dos mercados internacionais de turismo rural, as suas tendências e boas práticas. É, portanto, importante a elaboração de um estudo sobre os desafios de contexto da internacionalização do setor, permitindo à empresa definir quais os canais de distribuição mais adequados para divulgar os seus serviços no mercado externo, além de permitir enquadrar, a nível estratégico, a força de vendas da organização, consoante a importância de determinados mercados em detrimento de outros, num horizonte de médio-longo prazo.

Por fim, em advento daquilo que é a estrutura de oferta do plano de negócios apresentado neste trabalho, seria idóneo realizar um estudo que contribuísse para discutir e aumentar o conhecimento sobre as empresas de animação turística a atuar, presentemente, no mercado regional. Se a empresa tiver um maior conhecimento acerca do funcionamento destas, poderá entender e preparar melhor os seus processos de criação dos vários níveis de oferta para o consumidor final. Assim, importa ponderar a criação de um novo plano de negócios para aferir a viabilidade de uma *spin-off* da empresa – Monte do Colmeal, Lda. através da criação de uma empresa de animação turística, retendo, dessa forma, os benefícios e o valor-acrescentado da venda de pacotes da unidade turística, ajudando a melhorar a competitividade e integração no mercado.

## Bibliografia

- ADRAL . (2014). *Economia e Empresas*. Obtido em 7 de Agosto de 2016, de Adral : <http://www.adral.pt/pt/alentejo-biz/alentejo-investe/caracterizacao/Paginas/Economia-Empresas.aspx>
- Aguiar, N., & Castro, P. (2012). Turismo Rural, Desenvolvimento e Ordenamento Jurídico. *Biblioteca Digital do Instituto Politécnico de Bragança*, 8-19.
- AICEP. (19 de Abril de 2012). A importância da Internacionalização . Porto, Portugal.
- Arroteia, J. C. (1994). *O Turismo em Portugal: subsídios para o seu conhecimento*. Aveiro: Cadernos Turismo e Sociedade.
- Ashworth, G., & Tunbridge, J. (1990). *The Tourist-Historic City*. Londres: Belhaven Press.
- Ball, D. A., & McCulloch, V. H. (2006). *International Business: The Challenge of Global Competition*. Boston: McGraw Hill/Irwin .
- Barreto, M. (2008). *Manual de Introdução ao Estudo do Turismo* . São Paulo : Papirus.
- Berger, P., & Berger, B. (1975). *Sociology: A Biographical Approach*. Nova Iorque: Basic Books.
- Boullón, R. (1990). *Las actividades turísticas y recreacionales: el hombre como protagonista*. México: Trillas Turismo.
- Breda, Z., & Costa, C. (2012). Redes e internacionalização no contexto das empresas de turismo Portuguesas. *Turismo e Desenvolvimento* , 107-108.
- Capucho, M. J. (2009). Obtido em 28 de Setembro de 2016, de Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional: <http://www.apdr.pt/congresso/2009/pdf/Sessão%2038/63A.pdf>
- Cavaco, C. (1995). *Rural Tourism: The creation of new tourism spaces*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cavaco, C. (1999). *Turismo Rural e Turismo de Habitação em Portugal*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Cavusgil, S., Knight, G., & Riesenberger, J. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CCDR-A. (2014). *Dinâmicas de Desenvolvimento Regional* . Obtido em 8 de Agosto de 2016, de [www.ccdr-a.gov.pt](http://www.ccdr-a.gov.pt): [http://www.ccdr-a.gov.pt/docs/desenv\\_regional/caracteriza\\_site2014.pdf](http://www.ccdr-a.gov.pt/docs/desenv_regional/caracteriza_site2014.pdf)
- CIMAC. (30 de Agosto de 2013). *Território - O Alentejo Central*. Obtido em 7 de Agosto de 2016, de <http://local.sapo.pt/comunidades/cimac/>: [http://local.sapo.pt/comunidades/cimac/conhecer/territorio/o-alentejo-central-1\\_1213](http://local.sapo.pt/comunidades/cimac/conhecer/territorio/o-alentejo-central-1_1213)
- CIMAC. (28 de Setembro de 2016). CONCELHO DE MOURÃO .
- Cooper, C. P. (1993). *Tourism : principles and practice*. Londres: Pitman Publishing.
- Cunha, L. (2009). *Introdução ao Turismo*. Lisboa : Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo*. Lisboa: Lidel.
- Edmunds, M. (1999). Rural tourism in Europe. *Travel & Tourism Analyst* , 37-50.
- ERT - Turismo do Alentejo . (2016). *Experimente*. Obtido em 11 de Agosto de 2016, de <http://www.visitalentejo.pt/>: <http://www.visitalentejo.pt/pt/o-alentejo/experimente/>
- ERT - Turismo do Alentejo. (2016). *O Alentejo das descobertas*. Obtido em 11 de Agosto de 2016, de <http://www.visitalentejo.pt/>

- <http://www.visitalentejo.pt/pt/o-alentejo/conheca/o-alentejo-das-descobertas/>
- Figueiredo, E. (1999). *Ambiente Rural: A Utopia dos Urbanos*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.
- Gunn, C. A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. Washington: Taylor & Francis.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Holloway, J. C., & Taylor, N. (2006). *The Business of Tourism*. Nova Iorque: Pearson Education.
- I.N.E. (25 de Maio de 1994). *Sistema Integrado de Metainformação - Conceitos*. Obtido em 6 de Agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estatística : <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=1101&lang=PT>
- I.N.E. (24 de Maio de 1994). *Sistema Integrado de Metainformação - Conceitos*. Obtido em 6 de Agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estatística: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=800&lang=PT>
- I.N.E. (16 de Maio de 2008). *Sistema integrado de Metainformação - Conceitos*. Obtido em 6 de Agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estatística: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=5040&lang=PT>
- I.N.E. (16 de Maio de 2008). *Sistema Integrado de Metainformação - Conceitos*. Obtido em 6 de Agosto de 2016, de Instituto Nacional de Estatística : <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes?id=6360&lang=PT>
- I.N.E. (2011). *Censos 2011 - Resultados Provisórios*. Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- I.N.E. (2015). *Estatísticas do Turismo 2015*. Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- IAPMEI. (s.d.). *O QUE É O FINICIA?* Obtido em 18 de Agosto de 2016, de [iapmei.pt](http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=101&msid=12): <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=101&msid=12>
- IAPMEI. (s.d.). *Planos de Negócios*. Obtido em 18 de Agosto de 2016, de [iapmei.pt](http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12): <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12>
- IAPMEI, I.P. (Abril de 2016). *Como elaborar um Plano de Negócios*. Lisboa, Lisboa , Portugal .
- INE . (2014). *Contas Nacionais*. Lisboa : INE.
- Instituto Nacional de Estatística, I. (2012). *Censos 2011 Resultados Definitivos - Portugal*. Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Keane, M. (1992). *Tourism and the Environment*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Lane, B. (1994). What is rural tourism? *Journal of Sustainable Tourism* , 7-21.
- Marques, C. A. (2012). *Planeamento da Empresa Agrícola*. Évora: Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais .
- Marujo, M. N. (2008). *Turismo e Comunicação*. Castelo Branco : RVJ - Editores, Lda.
- Moreira, F. J. (1994). *O Turismo em Espaço Rural: Enquadramento e Expressão em Portugal*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos - Universidade de Lisboa.
- O.M.T. (2014). *Annual Report 2014*. Madrid : World Tourism Organization .
- OCDE. (1993). *Politique et Actions Gouvernementales*. Documento apresentado pela OMT no Seminário sobre a Responsabilidade do Estado Relativa ao Desenvolvimento do Turismo. Budapeste: OCDE .

- Parreira, M. (2010). *Liderança - A fórmula Multiplex*. Lisboa: Sílabo.
- Pato, L. (2015). A construção e desenvolvimento do turismo em espaço rural em Portugal – o papel da administração central nos seus conteúdos. *Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu*, 1-14.
- Pinheiro, A., & Carvalho, M. (2003). *Economia e Política Agrícolas*. Lisboa: Sílabo.
- Pinto, A. (2004). *Turismo em espaço rural : motivações e práticas : Holandeses em Ferreira de Aves – Sátão*. Viseu : Palimage.
- Ribeiro, J., & Vareiro, L. (2005). Turismo e Desenvolvimento Regional: O Espaço Rural como Destino Turístico . *1.º Congresso Internacional - Casa Nobre, Um Património para o Futuro*, 470-486.
- Ribeiro, M. (1997). *Algumas considerações sobre o enquadramento Institucional do Turismo no Espaço Rural em Portugal*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Rodrigues, A. B. (2002). *Turismo - Desenvolvimento Local*. São Paulo: Hucitec.
- Silva, L. (2007). Os impactos do turismo em espaço rural. *Antropologia Portuguesa*, 295- 317.
- Soares, J., Fernandes, A., Março, A., & Marques, J. (1999). *Avaliação de Projetos de Investimento na Óptica Empresarial*. Lisboa: Sílabo, Lda.
- Turismo de Portugal . (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa : Turismo de Portugal, I.P.
- Turismo de Portugal. (2015). *Turismo 2020. Cinco Principios para uma Ambição*. Lisboa : Turismo de Portugal, IP.
- Turismo do Alentejo. (2013). *Documento Estratégico Turismo do Alentejo 2014 – 2020 Visão, Prioridades Estratégicas e Eixos de Intervenção*. Beja: Turismo do Alentejo, E.R.T.
- Turismo do Alentejo, E.R.T. (2016). *Estatutos*. Obtido em 28 de Setembro de 2016, de [visitantejo.pt: http://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/turismo-do-alentejo-ert/estatutos/](http://www.visitalentejo.pt/pt/quem-somos/turismo-do-alentejo-ert/estatutos/)
- Turismo, O. M. (2016). *UNWTO Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO .
- Vieira, J. (1997). *A Economia do Turismo em Portugal*. Lisboa: Dom Quixote.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

## Anexos

### Anexo A – Declaração de aceitação da empresa objeto de estudo



Monte do Colmeal, Lda.

#### DECLARAÇÃO DE ACEITAÇÃO

António Fernandes Fortes, portador do Cartão Cidadão n.º 05089634 2 ZY4, com responsabilidade enquanto sócio-gerente da empresa Monte do Colmeal, Lda. contribuinte n.º 507035941, declara que, após ter tomado conhecimento das condições de elaboração do trabalho de projeto - "O Turismo como potenciador do desenvolvimento na região do Alentejo: plano de negócios para uma empresa de Turismo em Espaço Rural localizada em Mourão", com vista à obtenção do grau de Mestre na Universidade de Évora por parte do aluno, João Filipe Cardoso Fernandes Fortes, bem como das condições exigidas a nível da informação empresarial, aceita o estudo de caso destinado à investigação e implementação de um plano de negócios na empresa - Monte do Colmeal, Lda.

Mourão, 10 de Agosto de 2016

Assinatura

## Anexo B – E-mail de solicitação para investigação académica da empresa

De: **João Fortes** <[joao.fortes91@gmail.com](mailto:joao.fortes91@gmail.com)>

Data: 11 de agosto de 2016 às 12:36

Para: [info@montedocolmeal.com](mailto:info@montedocolmeal.com)

Boa tarde Carla,

Espero que esta mensagem a encontre bem.

No seguimento de um trabalho de investigação com vista à obtenção do grau de Mestre pela Universidade de Évora, no curso de Economia e Gestão Aplicadas com especialização no agro-negócio, venho solicitar a sua autorização para que seja utilizado o nome - Monte do Colmeal - bem como outras informações empresarias afetas a este TER, na elaboração do projeto de trabalho.

Desse modo, aguardo os seus comentários relativamente a este pedido, adiantando que lhe será entregue uma cópia do trabalho, assim que o mesmo seja avaliado e validado pelo júri responsável pelas provas públicas.

Agradeço antecipadamente.

Com os melhores cumprimentos,

**João Fortes**



**João Fortes**

phone: 960 347 184

email: [joao.fortes91@gmail.com](mailto:joao.fortes91@gmail.com)



**Anexo C – E-mail de resposta à solicitação para investigação académica por parte empresa**

De: Monte do Colmeal <[info@montedocolmeal.com](mailto:info@montedocolmeal.com)>

Data: 12 de agosto de 2016 às 16:16

Para: João Fortes <[joao.fortes91@gmail.com](mailto:joao.fortes91@gmail.com)>

Boa tarde João,

Autorizamos a utilização do nome - Monte do Colmeal assim como as informações que forem necessárias para a elaboração do trabalho.

Cordialmente

Carla Pereira

Anexo D – Mapa de resultados e previsões da empresa entre 1 de Janeiro de 2012 a 31 de Maio de 2015

**Monte do Colmeal**  
**Mapa de Resultados e Previsões**  
 Entre dom 01-01-12 e dom 31-05-15

Pág. 1 de 2

Mês	Quartos		Dispon.	Ocupados	%	Camas		Hóspedes		Receitas		Saldo
	Dispon.	Ocupados				Ocupadas	%	Posíveis	Efectivos	Total	Sem Iva	
Jan/12	186	18	341	19	5,57%	527	29	5,50%	835,00	787,74	503,00	68,00
Fev/12	174	13	319	13	4,08%	493	20	4,08%	552,00	520,75	582,00	30,00
Mar/12	186	11	341	11	3,23%	527	15	2,85%	443,00	417,92	443,00	
Abr/12	186	32	330	48	14,55%	510	73	14,31%	1,799,00	1,697,17	1,750,00	-49,00
Mai/12	186	6	341	7	2,05%	527	10	1,90%	293,00	276,42	342,00	49,00
Jun/12	180	40	330	48	14,55%	510	76	14,90%	2,027,00	1,912,26	1,978,00	-49,00
Jul/12	186	91	341	110	32,26%	527	176	33,40%	4,999,65	4,677,45	5,048,65	49,00
Ago/12	186	137	341	160	46,92%	527	264	50,09%	7,582,35	7,114,65	7,582,35	0,00
Set/12	180	75	330	91	27,58%	510	147	28,82%	3,945,60	3,716,32	3,945,60	0,00
Out/12	186	33	341	34	9,97%	527	62	11,76%	1,666,00	1,570,39	1,576,00	-90,00
Nov/12	180	27	330	32	9,70%	510	42	8,24%	1,305,25	1,225,86	1,346,25	41,00
Dez/12	186	19	341	24	7,04%	527	41	7,78%	6,460,00	5,372,64	974,00	49,00
Jan/13	186	16	341	19	5,57%	527	29	5,50%	818,60	786,92	788,60	-30,00
Fev/13	168	14	308	17	5,52%	476	23	4,83%	674,35	636,18	704,35	30,00
Mar/13	186	39	341	43	12,61%	527	79	14,99%	5,304,20	5,162,37	5,304,20	0,00
Abr/13	180	39	330	41	12,42%	510	72	14,12%	7,283,80	6,193,39	2,117,80	-5,166,00
Mai/13	186	35	341	49	14,37%	527	69	13,09%	2,505,60	2,324,50	2,574,60	69,00
Jun/13	180	50	330	59	17,88%	510	94	18,43%	4,897,80	4,355,90	3,020,70	-1,877,10
Jul/13	186	141	341	166	48,68%	527	150	28,46%	4,915,55	4,391,47	4,753,55	-162,00
Ago/13	180	92	330	102	30,91%	510	283	53,70%	8,995,85	8,383,77	9,103,85	108,00
Set/13	180	28	341	36	10,56%	527	162	31,76%	5,225,05	4,904,92	5,319,35	94,30
Out/13	186	28	341	36	10,56%	527	51	9,68%	1,521,30	1,434,41	1,481,00	94,30
Nov/13	180	37	330	41	12,42%	510	57	11,18%	1,702,20	1,589,92	1,702,20	-40,30
Dez/13	186	11	341	11	3,23%	527	16	3,04%	514,70	483,82	951,70	437,00
Jan/14	186	33	341	35	10,26%	527	49	9,30%	1,595,90	1,488,63	2,163,90	568,00
Fev/14	168	35	308	36	11,69%	476	41	8,61%	1,403,30	1,312,47	1,335,30	-68,00
Mar/14	186	36	341	37	10,85%	527	52	9,87%	1,507,60	1,413,45	2,105,60	598,00
Abr/14	180	55	330	56	16,97%	510	94	18,43%	2,655,90	2,491,37	2,655,90	0,00
Mai/14	186	87	341	100	29,33%	527	163	30,93%	5,625,30	5,134,08	4,495,30	-1,130,00
Jun/14	180	81	330	95	28,79%	510	143	28,04%	6,460,05	6,020,58	10,761,90	5,011,00
Jul/14	186	113	341	127	37,24%	527	206	39,09%	8,729,60	8,186,04	6,564,05	104,00
Ago/14	186	138	341	153	44,87%	527	274	51,99%	3,671,10	3,453,51	8,626,60	-103,00
Set/14	180	59	330	69	20,91%	510	103	20,20%	1,304,85	1,229,95	3,789,10	118,00
Out/14	186	24	341	27	7,92%	527	41	7,78%	779,00	733,86	1,214,85	-90,00
Nov/14	180	18	330	18	5,45%	510	25	4,90%	984,00	928,30	599,00	-180,00
Dez/14	186	20	341	20	5,87%	527	40	7,59%	390,00	367,92	534,00	-450,00
Jan/15	186	7	341	7	2,05%	527	14	2,66%	776,00	732,08	300,00	-90,00
Fev/15	168	15	308	15	4,87%	476	25	5,25%	1,470,65	1,381,58	506,00	-270,00
Mar/15	186	28	341	28	8,21%	527	56	10,63%	1,470,65	1,381,58	840,65	940,65
Abr/15	180	23	330	25	7,58%	510	46	9,02%	1,398,00	1,317,56	1,398,00	-630,00
Mai/15	186	28	341	38	11,14%	527	64	12,14%	1,802,95	1,699,34	1,262,95	-540,00

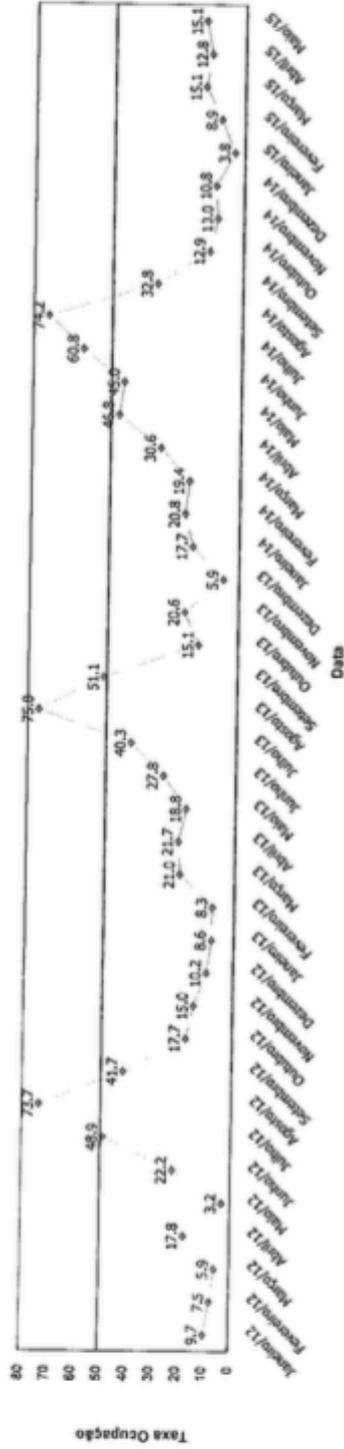
© Montinho - Casa do Cordeiro, Lda, 2001-2011

**Monte do Colmeal**  
**Mapa de Resultados e Previsões**  
 Entre dom 01-01-12 e dom 31-05-15

Pág. 2 de 2

Mês		Quartos		Caimas		Hospedes		Receitas		Saldo	
Dispon.	Ocupados	%	Dispon.	Ocupados	%	Posstivels	Efectivos	Total	Sem Iva	Receib.	Saldo
7,482	1,879	25.111%	13,717	2,154	15.70%	21,199	3,476	122,571.95	113,173.54	113,445.85	-9,126.10
<b>Totals :</b>											

Ocupação Quarto



## Anexo E – Demonstração de resultados e Balanço da empresa em 2015

Monte do Colmeal - Turismo em Espaço Rural, Lda

Moeda: Unidade:  
EUR Euros  
Contribuinte: 507035941

Demonstração de Resultados em 12 de 2015

Conta	Rendimentos e Gastos		Notas	2015	2014
Pos	Neg				
71/72		Vendas e serviços prestados		30.842,24	37.649,95
75		Subsídios à exploração		0,00	0,00
73		Variação de Inventários na produção		0,00	0,00
74		Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
	61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-5.948,92	-6.041,05
	62	Fornecimentos e serviços externos		-13.179,52	-10.674,82
	63	Gastos com pessoal		-11.160,46	-18.850,96
762	65	Imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
763	67	Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
78		Outros rendimentos e ganhos		0,00	0,00
	68	Outros gastos e perdas		-532,78	-353,11
		<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>		<b>20,54</b>	<b>1.730,01</b>
761	64	Gastos / reversões de depreciação e de amortização		-8.161,96	-8.161,96
		<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>		<b>-8.141,40</b>	<b>-6.431,95</b>
79	69	Gastos Líquidos de Financiamento		-164,64	-576,74
		<b>Resultado antes de impostos</b>		<b>-8.306,04</b>	<b>-7.008,69</b>
812		Impostos sobre o rendimento do período		0,00	0,00
		<b>Resultado líquido do período</b>		<b>-8.306,04</b>	<b>-7.008,69</b>

Monte do Comeal - Turismo em Espaço Rural, Lda

Moeda: Unidade:  
 EUR Euros  
 Contribuinte: 507015941

Balanço Contabilístico em 12 de 2015

Rubricas	Notas	2015	2014
<b>ACTIVO</b>			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis		40.459,81	48.621,77
Activos Intangíveis		0,00	0,00
Investimentos financeiros		26,31	4,49
Accionistas / Sócios		0,00	0,00
Subtotal		40.486,14	48.626,26
Activo corrente			
Inventários		0,00	0,00
Clientes		13.918,57	13.643,04
Estado e outros entes públicos		8.962,98	7.532,94
Diferimentos		81,05	40,50
Outros activos correntes		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários		3.780,84	3.361,16
Subtotal		26.743,79	24.577,64
<b>Total do activo</b>		<b>67.229,93</b>	<b>73.203,90</b>
Capital Próprio e Passivo			
Capital Próprio			
Capital realizado		5.000,00	5.000,00
Outros Instrumentos de capital próprio		110.000,00	110.000,00
Reservas		462,58	462,58
Resultados transitados		-129.084,55	-122.075,90
Outras variações no capital próprio		0,00	0,00
Subtotal		-13.613,61	-6.613,37
Resultado líquido do exercício		-8.306,04	-7.008,65
<b>Total do capital próprio</b>		<b>-13.613,61</b>	<b>-13.613,61</b>
<b>PASSIVO</b>			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		1.190,00	1.190,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
Subtotal		1.190,00	1.190,00
Passivo corrente			
Fornecedores		3.608,38	296,00
Estado e outros entes públicos		357,00	1.894,60
Accionistas/Sócios		76.561,55	76.104,34
Diferimentos		0,00	0,00
Outros Passivos correntes		7.440,92	7.440,92
Subtotal		87.967,98	85.635,91
<b>Total do Passivo</b>		<b>89.157,98</b>	<b>86.825,91</b>
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		<b>67.229,93</b>	<b>73.203,90</b>

## Anexo F – Tabelas

<b>Fluxos do turismo a nível internacional/Ano</b>	1995	2000	2005	2010	2014	2015
Chegadas de turistas a nível internacional	527	674	809	950	1134	1186
Receitas provenientes do turismo a nível internacional (€)	317	536	568	744	986	1136

<b>PIB per capita/Ano</b>	2011	2012
Portugal	16,7	16,1
Alentejo	15,2	15

<b>VAB/Ano</b>	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2012
Portugal	112568	124793	133270	143579	156016	158326	148561
VAB Alentejo	7833	8428	9097	9819	10273	10380	9838
Contributo do VAB do Alentejo para o total Nacional (%)	6,96%	6,75%	6,83%	6,84%	6,58%	6,56%	6,62%

<b>País/Ano</b>	2014	2017	Variação
Espanha	69700	91700	31,6%
França	27700	74900	170,4%
Brasil	11100	40900	268,5%
Alemanha	28500	31300	9,8%
Reino Unido	21200	28500	34,4%