



Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Plano de Negócios para a criação de um Empreendimento de Turismo Rural

Casa de Campo Castiço

Nome: Carla Patrícia Antunes Pereira

Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira

Julho 2020



Carla Patrícia Antunes Pereira

34996

Plano de Negócios para a Criação de um Empreendimento de Turismo Rural

Casa de Campo Castiço

Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor José Manuel Carvalho Vieira
Instituto Universitário da Maia

Julho 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador Professor Doutor José Manuel Carvalho Vieira, pelo incentivo e pelo interesse que demonstrou pela realização deste projeto desde o início e, acima de tudo, pelo apoio prestado e tempo disponibilizado ao longo da sua execução.

Ao Doutor Miguel Barbosa, por todos os ensinamentos e ajuda na elaboração do plano financeiro.

Aos meus pais, pelas oportunidades e pelo apoio que sempre me deram ao longo de todo o percurso académico, por terem acreditado em mim nos momentos mais difíceis e por me ensinarem a não desistir.

À minha irmã Ana, que sempre foi um exemplo para mim e me incentivou a finalizar este projeto e ao meu irmão Gonçalo, que me ajudou a desanuviar de toda a pressão que sentia. De uma forma diferente ambos me ajudaram a tornar a realização deste projeto possível.

Ao Simão, por estar presente mesmo em alturas mais complicadas e por ter assistido e feito parte deste percurso.

À minha colega Beatriz, por me compreender e ajudar-me em tudo o que eu precisava e por ter sido uma influência positiva ao desenvolvimento deste projeto.

Plano de Negócios para a criação de um Empreendimento de Turismo Rural Casa de Campo Castiço

RESUMO

O turismo tem vindo a demonstrar-se como um fenómeno essencial ao desenvolvimento económico e social, tornando-se um dos setores de atividades com maior dimensão e importância em todo o mundo, dentro deste setor existe o turismo rural, que tem vindo a revelar-se um desafio e uma oportunidade para os mercados. Posto isto, o presente plano de negócios tem como principal objetivo diversificar a oferta turística na cidade de Braga, criando um conceito mais abrangente daquilo que é a hotelaria no âmbito rural e, ao mesmo tempo permitir ao turista viver uma experiência diferenciada.

A finalidade é criar uma casa de campo, através da reabilitação de uma casa rural na freguesia de Esporões - conselho de Braga - e desenvolver um espaço rural onde os hóspedes poderão desfrutar da natureza e participar na exploração agrícola. Deste modo, o projeto baseia-se na preservação local e identidade regional, no uso sustentável dos recursos naturais e na valorização dos produtos regionais.

O projeto em análise considera um investimento total de 1.281.721,97€, com *payback* no sétimo ano de atividade, ou seja, em 2028, com um total de 4.815,97€ positivos.

Palavras chave: Turismo, Turismo Rural, Modelo de Negócio, Marketing de Serviços, Marketing Turístico

Business Plan for the Creation of a Rural Tourism Enterprise Casa de Campo Castiço

ABSTRACT

Tourism has been shown to be an essential phenomenon for economic and social development, becoming one of the activities sectors with greater dimension and importance worldwide, within this sector there is rural tourism, that has been proving to be a challenge and an opportunity to the markets. That said, the present business plan has as its main objective to diversify the tourist offer in the city of Braga, creating a more comprehensive concept of what is hospitality in the rural scope and, at the same time, allowing tourists to live a different experience.

The purpose is to create a country house, through the rehabilitation of a rural house in the parish of Esporões - Braga council - and to develop a rural space where guests can enjoy nature and participate in the agricultural exploration. Thus, the project is based on local preservation and regional identity, on the sustainable use of natural resources and on the valorization of regional products.

The project under analysis considers a total investment of 1.281.721,97€, with *payback* on the seventh year of activity, in 2028, with a total of 4.815,97€ positives.

Keywords: Tourism, Rural Tourism, Business Model, Marketing of Services,
Marketing in Tourism

Índice

1.	INTRODUÇÃO.....	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1.	Turismo	2
2.2.	Turismo Rural.....	4
2.3.	Modelo de Negócio.....	6
2.4.	Marketing de Serviços	8
2.5.	Marketing Turístico.....	11
3.	METODOLOGIA.....	14
4.	PLANO DE NEGÓCIOS	15
4.1.	Sumário Executivo	15
4.1.1.	Missão, Visão e Valores	16
4.2.	Análise PESTAL.....	17
4.2.1.	Envolvente Politico-Legal	17
4.2.2.	Envolvente Económica	18
4.2.3.	Envolvente Social.....	19
4.2.4.	Envolvente Tecnológica.....	21
4.2.5.	Envolvente Ambiental	22
4.3.	Análise Setorial	23
4.3.1.	Setor do Turismo	23
4.3.1.1.	Ocupação	23
4.3.1.2.	Proveitos	25
4.3.1.3.	Principais Mercados Emissores.....	26
4.3.2.	Setor do Turismo no Espaço Rural	26
4.3.2.1.	Ocupação	26
4.3.2.2.	Proveitos	28
4.3.2.3.	Principais mercados emissores.....	29
4.4.	Análise Competitiva	30
4.4.1.	Cinco Forças de Porter.....	30
4.4.2.	Diamante de Porter	33
4.4.3.	Objetivos Estratégicos do Projeto	38
4.5.	Análise do mercado: estudo do mercado.....	40

4.6. Plano de Marketing.....	42
4.6.1. Análise TOWS.....	42
4.6.2. Segmentação e Targeting.....	44
4.6.3. Posicionamento.....	44
4.6.4. Marketing Mix.....	45
4.6.4.1. Produto.....	45
4.6.4.2. Preço.....	45
4.6.4.3. Promoção/Comunicação.....	46
4.6.4.4. Distribuição/Localização.....	48
4.6.4.5. Pessoas.....	48
4.6.4.6. Processos.....	48
4.6.4.7. Evidência Física.....	49
4.7. Plano Operacional.....	50
4.7.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa.....	50
4.7.2. Localização e Espaços Físicos.....	50
4.7.3. Gestão de Reservas.....	51
4.8. Equipa de Gestão.....	51
4.9. Plano Económico-Financeiro.....	53
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
CONCLUSÃO.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	69
Anexo 1 – Modelo de Negócios Canvas.....	69
Anexo 2 – Ocupação Turística.....	70
Anexo 3 – Proveitos globais de turismo.....	74
Anexo 4 – Proveitos TER e TH.....	76
Anexo 5 – Principais mercados emissores para Portugal.....	77
Anexo 6 – Financiamento de Turismo de Portugal.....	79
Anexo 7 – Orçamento.....	80
Anexo 8 – Caraterísticas dos estabelecimentos de Turismo Rural na Região Cávado.....	105

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estratégia de Comunicação do Destino	13
Tabela 2- População residente: total e por grandes grupos etários	20
Tabela 3- População ativa: total e por grupo etário	20
Tabela 4- Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento..	24
Tabela 5- Proveitos totais (€) no mês de setembro por zonas (nuts III)	25
Tabela 6- Dormidas em estabelecimentos de turismo em espaço rural (milhares)	27
Tabela 7- Objetivos e estratégias da “Casa de Campo Castiço”	39
Tabela 8- Dormidas em estabelecimentos TER no Norte de Portugal entre os anos 2016 e 2018	41
Tabela 9 - Matriz TOWS	42
Tabela 10- Análise da matriz TOWS aplicada à criação da Casa de Campo Castiço	43
Tabela 11- Programa de fidelização de clientes	47

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo das Cinco Forças de Porter	30
Figura 2- Diamante de Porter	33
Figura 3- Organograma da empresa.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1- Taxa de ocupação em estabelecimentos TER e TH	27
Gráfico 2- Proveitos por tipo de estabelecimento e total.....	28
Gráfico 3 - Top 10 de mercados emissores de TER e TH em Portugal (%)	29
Gráfico 4- Ocupação em estabelecimentos de TER (2014-2018).....	35
Gráfico 5 - Resultado Líquido do Período.....	55
Gráfico 6 - Total Fornecimento de Serviços Externos	56
Gráfico 7 - Serviços Prestados	56
Gráfico 8 - Total do Capital Próprio, Ativo e Passivo.....	57

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

BBC – Be a Better Tourist

FMI – Fundo Monetário Internacional

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMT – Organização Mundial do Turismo

p.p. – Pontos Percentuais

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

TER – Turismo em Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto final de mestrado em Gestão de Empresas tem como finalidade a realização de um plano de negócios para a criação de um empreendimento de turismo rural, nomeadamente uma casa de campo, e na possibilidade de aplicação do presente num futuro negócio. O principal objetivo é diversificar a oferta turística na cidade de Braga, criando um conceito mais abrangente daquilo que é a hotelaria no âmbito rural e, ao mesmo tempo permitir ao turista viver uma experiência diferenciada.

Pretende-se estudar a viabilidade económico-financeira da “Casa de Campo do Castiço”, através da análise do mercado. A proposta apresentada tem como base a reabilitação de uma casa rural, e ao mesmo tempo da rentabilização do terreno agrícola envolvente. Trata-se de um serviço de alojamento para os mercados interno e externo, essencialmente familiar e sénior, com poder de compra médio, alto, que procuram a tranquilidade rural fora das grandes zonas urbanas e que, ao mesmo tempo tenham curiosidade pela cultura tradicional dos nativos.

Perante o que foi referido anteriormente, pretende-se responder aos seguintes desafios: perceber o perfil e o hábito dos consumidores e tendências do setor; oferta mais personalizada; estimar o impacto da diversificação dos produtos, de modo a compreender a importância da experiência como motivação turística para o público-alvo.

De forma a responder a tais desafios, numa fase inicial é feita a revisão da literatura e depois inicia-se o aprofundamento do plano de negócios, através da definição da visão, missão e valores da empresa, da Análise PESTAL, setorial e competitiva, cujo objetivo é compreender em que posição se encontra o turismo rural no mercado. Feitas as análises referidas passa-se para a análise TOWS da casa de campo, seguindo-se a segmentação e posicionamento que se ambiciona atingir neste projeto. Segue-se uma análise no setor de marketing, sendo que este é essencial para que o empreendimento se possa posicionar no mercado e por fim, é realizada uma análise do plano financeiro e da respetiva viabilidade económico-financeira.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Turismo

A OMT define turismo como sendo o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadia em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros (Cunha, 2013).

Segundo Manuel Caldeira Cabra (2017, p. 2), Ministro da Economia, o turismo é: “uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações”.

Este conceito, por sua vez, é formado pela procura e oferta turística, sendo que na oferta se incluem os recursos turísticos, que para Licínio Cunha (2013, p. 30) são: “(naturais ou criados pelo homem) constituem a componente fundamental da oferta. Os elementos básicos incluídos nesta categoria são, por um lado, o clima, a flora e a fauna, a paisagem, as praias e as montanhas que se incluem nos recursos naturais e, por outro lado, a arte, a história, os monumentos, os parques temáticos, que se incluem nos recursos criados pelo homem.”

Segundo Irving (2015, p. 51) “o turismo constitui um fenómeno complexo e plural da contemporaneidade e traduz, cada vez mais, as representações do mundo e os modos de viver e existir em sociedade”. Para a autora, o turismo vai além do discurso simplista que o descreve, transcende o aspecto económico e pode ser uma via potencial de transformações sociais.

O setor tornou-se cada vez mais importante para muitas economias e cresceu significativamente desde meados do século XX. Segundo a BBC, em 1950 estima-se que 25 milhões de turistas visitaram outro país. Em 2010, esse número aumentou para 935 milhões. Muitas subcategorias de turismo foram desenvolvidas para atrair os viajantes. Isso inclui ecoturismo, turismo rural, turismo sustentável, turismo cultural, turismo de desastres e turismo de aventura (Campbell, 2019).

O fenómeno turístico ganhou grandes proporções em todo mundo, de tal forma que atualmente apresenta-se como uma das atividades do setor de serviços que mais cresce, ao passo que os processos de urbanização e globalização se intensificaram em todo o mundo, as pessoas passaram a procurar, através da atividade turística, destinos que fossem mais próximos à natureza com a pretensão de se desconectar do quotidiano.

De acordo com os dados estatísticos da UNWTO (2018), em 2017 o turismo internacional aumentou pelo oitavo ano consecutivo, “uma sequência de crescimento ininterrupto, não registada desde a década de 1960”. Os destinos em todo o mundo receberam 1.323 milhões de chegadas de turistas internacionais, cerca de 84 milhões a mais que em 2016.

2.2. Turismo Rural

De acordo com o art.º 18º do Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, “são empreendimentos de turismo no espaço rural estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente.” (Diário da República Portuguesa, 2008, p. 1444).

O rural tem-se tornado parte de um território alargado, globalizado e urbanizado, e também parte de um processo histórico de movimentos de população, mas não como uma categoria absoluta e oposta ao urbano, sendo que é necessário analisar os seus significados e questionar as mudanças socioculturais que aqui se enquadram. Os tradicionalmente denominados espaços rurais estão a redefinir-se mundialmente (Cloke, Marsen, & Mooney, 2006) e de forma particular na Península Ibérica (Roseman, Prado, & Pereiro, 2013).

No caso de Portugal, e de acordo com Luís Silva (2014, p. 15): “A ruralidade não pertence a um estágio anterior da evolução da sociedade portuguesa; a ruralidade não deixou pura e simplesmente de existir, em razão do processo de urbanização e da evidente perda de importância social e económica da agricultura em Portugal... hoje talvez mais do que no passado e de diferentes formas, a ruralidade é uma constante da sociedade portuguesa”. Quer isto dizer que, na atualidade o turismo rural representa muito mais do que uma fonte económica para as comunidades, é uma forma de explorar e mostrar a cultura vivenciada em diferentes províncias. É através deste tipo de turismo que o visitante passa a compreender como funciona a vida em comunidade e como é o quotidiano da população.

O principal objetivo do TER é oferecer aos turistas a possibilidade de viver as práticas, tradições e valores das comunidades rurais, podendo beneficiar de um serviço de hospedagem personalizado. Relacionado com este conceito surgem outras tipologias: turismo de natureza, cultural, ecoturismo e enoturismo, isto porque são fundamentais a um bom desenvolvimento do turismo rural, uma vez que contribuem para a

elaboração de dinâmicas que permitem ao turista vivenciar o dia-a-dia da população, como é o caso dos museus locais, ecomuseus, rotas temáticas, percursos históricos, feiras, festivais, gastronomia, prática de desportos de natureza e aventura, integrando os produtos e serviços existentes nos espaços rurais.

Em 1978, é iniciado, de forma experimental, em Portugal, mais concretamente em quatro áreas piloto: Ponte de Lima, Vouzela, Castelo de Vide e Vila Viçosa, o programa alargou-se pouco depois a outras áreas do país. Em 1982, começou a regulamentar-se o “turismo de habitação” como produto turístico rural diferente da hotelaria tradicional, que se concretizou no Decreto-Lei n.º 432/83. Baseava-se na recuperação de casas antigas com uma arquitetura senhorial e/ou com uma dilatada história. Nelas, o proprietário recebe as pessoas como amigos e não como simples clientes. Este tratamento pessoal significa uma imersão na história e na cultura da zona através da família que rege a casa. O objetivo deste programa foi recuperar o património arquitetónico e também criar um alojamento de qualidade no meio rural. Pode então afirmar-se que surgiu como forma de recuperação de patrimónios arquitetónicos rurais, para diversificar a oferta turística do país, associando o alojamento às tradições e ao envolvente rural, cujo objetivo seria progredir a nível de rendimento económico e da qualidade de vida das populações rurais, contribuindo deste modo para um aumento da taxa de empregabilidade das regiões e para o seu desenvolvimento.

É no ano 1989 que surge a designação de “hotel rural” e, segundo dados do INE, em 1990, havia já 223 estabelecimentos (1811 quartos) e, em 1994, 456 (3973 quartos). No ano 1990, houve 60979 dormidas, em 1994, 97785 e, em 2000, um total de 146103 dormidas. No ano 1995, Trás-os-Montes e Alto Douro teve 42% da procura TER de todo o Norte de Portugal (Delfim Santos et al., 1998, p. 175). O que se destaca ao longo dos anos 90 é um aumento progressivo da oferta e da procura por este tipo de turismo.

2.3. Modelo de Negócio

Atualmente as empresas sofrem constantes mudanças para poderem marcar a sua posição no mercado, como tal é necessário fazer uma avaliação constante e melhorada da forma como trabalham e gerem o negócio. Schneider e Spieth (2013) defendem que os efeitos de uma globalização crescente no ambiente de negócios foram identificados como um fator determinante da necessidade de uma empresa inovar o seu modelo de negócios. Um modelo de negócios que suporte eficientemente a vantagem competitiva de uma empresa num mercado pode ser desafiado num mercado diferente. Assim, o modelo de negócios precisa de ser inovado ou adaptado para se adequar melhor a contextos específicos dos mercados internacionais (Landau, Karna, & Sailer, 2016). Além disso, uma inovação no modelo de negócios é uma abordagem promissora para as empresas responderem às mudanças de fontes de criação de valor em ambientes altamente voláteis (Pohle & Chapman, 2006).

De acordo com Tennent e Friend (2011, p. 1), “um modelo de negócio ajuda o gerente a explorar escolhas complexas utilizando um conjunto de suposições para representar ambientes operacionais futuros alternativos”, isto é, após ser realizada uma análise do mercado e da própria empresa é possível reunir toda a informação com o intuito de obter uma visão futura relativamente ao negócio, de forma a contribuir para uma melhoria do seu funcionamento.

Um modelo de negócio é fundamental para que as empresas possam comercializar novas ideias e tecnologias, sendo que o modelo que explica como a mesma tecnologia pode ser comercializada de duas formas diferentes, leva a dois resultados diferentes (Chesbrough, 2010) . Internamente, é motivado pelo capital social da empresa, pois ajuda a alcançar objetivos, incluindo recursos e capacidades aparentes e potenciais. Externamente, é motivado pela procura do mercado, pelo avanço tecnológico e pelo ambiente económico (Zhang, Zhao, & Xu, 2015) .

Conforme definido por Teece (2010, p. 172), a “essência de um modelo de negócio é definir como a empresa entrega valor aos clientes, atrai clientes para pagar por esse valor e converte esses pagamentos em lucro”. Casadesus e Ricart (2010) argumentam que o modelo de negócio representa um conjunto de escolhas (políticas, ativos e

administração) e consequências (flexibilidade e rigidez). Além de diferentes conceitos de modelo de negócios, Schneider e Spieth (2013) afirmam que o elemento comum a esses conceitos é o facto de ninguém limitar os seus objetivos aos elementos internos de uma empresa ou a fatores ambientais externos.

Osterwalder (2010) estudou o termo modelo de negócios, no entanto não encontrou uma definição concreta e apropriada relativamente ao seu significado. É o autor do modelo “Canvas” (anexo 1, figuras 1 e 2), cuja criação teve como objetivo construir algo que incentivasse a inovação, a prototipação e cocriação (Pereira, 2016). Osterwalder (2013, p. 23) sustenta que um modelo de negócio deve responder às seguintes questões: Qual o valor a oferecer aos clientes? Quais os clientes a oferecer este valor? Como fixar um preço para o valor? A quem cobrar esse valor? Que estratégias usar para fornecer esse valor? Como fornecer o valor? Como manter vantagens sobre a entrega desse valor? O modelo ajuda a produzir um design, discutir novas ideias ou mudanças, analisar a empresa e criar um modelo de negócios. O segmento de clientes “define os vários grupos de pessoas ou organizações que uma empresa visa atingir e servir”; os canais ajudam a definir a forma como “uma empresa comunica e tenta influenciar os segmentos de clientes para proporcionar uma proposta de valor”; o bloco das relações com os clientes tem como objetivo estabelecer “segmentos de clientes específicos”; os fluxos de rendimento representam “o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes”, tornando claro através de que mecanismo está definido o preço e de que forma está a captar valor; os recursos-chave definem “os ativos mais importantes para o funcionamento do modelo de negócio”, sendo que aqui estão inseridas “as coisas mais importantes que uma empresa deve fazer para conseguir que o seu modelo de negócio funcione”, de modo a “operar com êxito”; as parcerias-chave descrevem “a rede de fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar”, por fim, há a estrutura de custos, que resulta de todos os “custos envolvidos na operação de um modelo de negócio”, sendo que os mesmos podem ser calculados após a definição dos recursos, atividades e parcerias-chave (Osterwalder & Pigneur, 2013, pp. 20-45).

2.4. Marketing de Serviços

A indústria tem sofrido alterações a nível da sua orientação, sendo que hoje o principal foco é o cliente e a sua máxima satisfação, é aí que entra o marketing de serviços, uma vez que é fundamental para que tal se torne possível. De acordo com Veja-Vazquez (2013), a satisfação do cliente é percebida como uma das ideias mais significativas da literatura de marketing, pois permite conectar práticas de compra e consumo a tendências pós-compra, como compras repetidas, variação de atitude ou lealdade à marca.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 56), o marketing de serviços é o conjunto de atividades que envolvem o processo de criação, planeamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor, estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência: “[...] marketing é também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros”.

O marketing de serviços assemelha-se ao marketing de produtos ou bens tangíveis, pois ambos são “produtos” destinados a oferecer valor aos clientes, ambos procuram satisfazer determinadas necessidades e/ou desejos dos mesmos, contudo, a natureza diferente dos serviços exige uma atenção diferenciada por parte dos profissionais de marketing (Churchill & Peter, 2000, p. 292). Kotler (1998, p. 412) define serviços como: “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada.” Segundo Semenik & Bamossy (1995, p. 735) um bem tangível pode até ser usado na prestação de um determinado serviço, como por exemplo o aluguer de um carro ou uma viagem de avião, o que não significa que o comprador tenha adquirido a propriedade dos mesmos, quer isto dizer que o cliente obtém o serviço mas não o produto em si.

Apesar do marketing de serviços apresentar semelhanças com o marketing de produtos, existem algumas diferenças inerentes, tendo em conta Kotler (2002, p. 15), “as características que diferenciam os serviços dos produtos são a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade. Além disso, o critério da satisfação é diferente, e o cliente participa desse processo”. “A intangibilidade dos serviços significa

que eles não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados antes de serem adquiridos (...), uma vez que os serviços não podem ser separados do prestador de serviços e da maneira como este é percebido (...), ambos serão utilizados na avaliação da qualidade da empresa de serviços”, sendo que essas pessoas “oferecem, com frequência, a primeira impressão que os clientes em perspectiva têm da organização de serviços (...). Uma vez que os serviços são inseparáveis das pessoas, a qualidade dos serviços prestados aos clientes pode variar. (...) A percibibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior” (Kotler, Hayes, & Bloom, 2002, pp. 15-16). De acordo com os autores a percibibilidade tem determinadas implicações, entre elas: o prestador de serviço vende praticamente o seu desempenho, porque apesar do cliente ter comprado um serviço tendo em conta outras avaliações prévias, o que importa realmente é como esse serviço será prestado e a flutuação que existe relativamente à procura, isto porque quanto mais flutuação há, mais difícil se torna manter a coerência.

Ribeiro (2006) salienta que o marketing de serviços pode ser conceituado como um ato, uma ação, um esforço ou um desempenho, que tem como finalidade agradar o cliente, no que diz respeito à procura da satisfação dos seus desejos por algo que pode comprar, mas que é intangível. Cobra (2008) defende que o marketing de serviços procura a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais de forma lucrativa. Aponta como tarefas importantes a elaboração de estratégias criativas de relações públicas e o fornecimento de serviços de alta qualidade, na procura da fidelidade de longo prazo de clientes. O papel do marketing de serviços é responsável por elevar o indivíduo a um padrão de vida, no qual pessoas e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam, através da criação, oferta e livre negociação de serviços.

As atividades de marketing de serviços podem influenciar positivamente a satisfação do cliente. O estudo empírico de 924 clientes de Bloemer e Ruyter (1999) mostra que, particularmente nos ambientes de serviços de alto envolvimento, onde os clientes passam um tempo substancial e encontram-se casualmente, a participação direciona para maior satisfação do cliente. O envolvimento também tem sido associado a uma maior lealdade do cliente, confiança e avaliações progressivamente positivas tanto da oferta quanto dos seus resultados de valor, os quais acabam por contribuir para uma

melhoria do vínculo vendedor-cliente (Dabholkar, 2012; Troye, 2012). Outros resultados provaram que o crescimento da satisfação do cliente decorrente da participação no desenvolvimento de novos serviços direciona os clientes a comunicarem as suas reações por meio de avaliações on-line otimistas ou contato off-line com pessoas (Melian-Gonzalez, Bulchand-Gidumal, & Gonzalez Lopez-Valcarcel, 2013).

Ao longo de vários anos, as empresas dependeram da lealdade que o cliente tinha para com a marca, mas hoje vive-se uma realidade completamente diferente, facto que se deve às constantes mudanças dos produtos, serviços e experiências fornecidas ao cliente, o que significa que as empresas não devem manter os métodos para cativar clientes. Em vez de pensarem em formas de construir lealdade, devem pensar em formas de atrair esses clientes através de uma oferta rápida, personalizada e confiável, para que não os percam para a concorrência (Zealley, et al., 2018, p. 3).

2.5. Marketing Turístico

O marketing, no mundo dos negócios, pode ser entendido como um processo que envolve o planeamento, a conceção e a comercialização de produtos, através de técnicas do mercado específicas, o que gera vantagens competitivas no mercado onde se insere. Um dos seus grandes desafios é oferecer ao mercado produtos com segurança e confiabilidade, compatíveis com as necessidades de cada época, assegurando a competitividade e a sustentabilidade dos destinos. O que significa que é preciso pensar num produto que atenda ao gosto do cliente mais do que outros produtos concorrentes e que continue a ser preferido ao longo do tempo. Para isso, é necessário compreender o que agrada ao cliente com o intuito de estabelecer ou adaptar as características do produto ou destino (Mota, 2011).

Para aplicar as técnicas do marketing ao turismo é necessário conhecer bem o lugar, os seus atrativos, potencialidades, características, a infraestrutura instalada, atuais e potenciais visitantes para obter o resultado esperado. É necessário conhecer bem o marketing e o turismo para poder aplicar a teoria à prática, isto porque, ao estudar a atividade turística como um todo, considerando a sua abrangência, os impactos socioeconómicos, ecológicos e culturais e o seu efeito multiplicador, verifica-se que se trata de uma atividade bastante complexa, que não é passível de uma análise simples e rápida (Mota, 2011).

Para Beni (2003) o marketing turístico é um processo administrativo através do qual as empresas e outras organizações de turismo identificam os seus clientes, reais e potenciais, e comunicam com os mesmos para conhecerem e influenciarem as suas necessidades, desejos e motivações nos planos local, regional, nacional e internacional em que atuam, com o objetivo de formular e adaptar os seus produtos para alcançar a satisfação ótima da procura.

As fases da evolução do marketing foram reproduzidas por Petrocchi (2004, p. 26) para os destinos turísticos e caracterizam as mudanças ocorridas também no turismo, e consequentemente no marketing turístico. Na primeira fase, a industrialização do turismo preocupou-se em tornar o produto disponível, onde se deu início a comercialização do turismo. Na segunda fase consolidou-se a atividade turística, uma

vez que os produtos turísticos já existiam, sendo assim os produtores focaram-se na venda. Por último, com o aumento da concorrência decorrente dos turistas mais bem informados e exigentes, os produtores precisaram de identificar as necessidades dos consumidores, a fim de satisfazê-los mais que a concorrência.

O principal papel na conquista da posição competitiva da empresa e do turismo pertence ao marketing, como uma característica fundamental de qualquer atividade económica. Através do desempenho operacional, obtém a melhor combinação de marketing mix. A estratégia de marketing escolhida varia por meio de uma combinação de elementos específicos do mix, sendo que o objetivo é atender com mais eficiência às necessidades dos consumidores naquele segmento de mercado em que é direcionado. Esse sucesso depende, em grande parte, dos recursos organizacionais e financeiros de uma organização específica de turismo, que na indústria do turismo consiste em quatro elementos: produto, preço, distribuição e promoção. Com base nesses elementos, a organização do turismo adapta-se à procura do mercado turístico, através da mistura dos mesmos, deste modo será melhor visto nas compras repetidas dos consumidores, nomeadamente na sua lealdade, mostrando a importância do relacionamento entre qualidade satisfação-lealdade (Cirikovic, 2014, p. 112).

O produto no turismo resulta de um conjunto de recursos, atividades e serviços, sendo que quando o consumidor o obtém está a adquirir experiências. Cirikovic (2014) destaca 4 formas de distinguir o produto: o produto principal, que representa a utilidade básica que os consumidores procuram no produto; o produto expectado, inclui bens e serviços que devem estar presentes para que o produto subjacente seja usado pelo cliente, depende do mercado-alvo e das expectativas criadas pelo mesmo; o produto adicional, um elemento que constitua um benefício perante a concorrência, de modo a enriquecer o produto principal; e o produto expandido, que consiste em circunstâncias para oferecer um serviço ao cliente, através da atmosfera, da interação do cliente com o sistema de atendimento, a participação do cliente na produção e a interação mutua dos clientes. Este último constitui um elemento fundamental, a atmosfera, que representa um fator contribuinte na oferta de produtos de marketing do turismo, uma vez que atrai a atenção de clientes em potencial, enviando mensagem e influenciando seu comportamento (Cirikovic, 2014, p. 113).

O turismo do Porto e Norte de Portugal tem um plano estratégico de marketing que visa “aumentar a atratividade do destino e elevar os seus níveis de notoriedade, harmonizar e consolidar transversalmente a qualidade da oferta, melhorar os indicadores do turismo e reduzir as assimetrias entre os subdestinos, estimular um espírito colaborativo entre os stakeholders para a adoção de uma abordagem alinhada ao nível do desenvolvimento e promoção do destino” (Portugal, 2015, p. 5), através da implementação de três programas de ação a concretizar num espaço de 6 anos (2015-2020), sendo eles: “harmonização e consolidação da oferta turística, comunicação e notoriedade do destino, monitorização do destino e dos mercados” (Portugal, 2015, p. 5).

Tabela 1- Estratégia de Comunicação do Destino

Objetivos	Grupos Alvo	Local da Comunicação	Meios de comunicação
<i>Informar e dar a conhecer o destino e a variedade e exclusividade da oferta dos subdestinos</i>	Não visitantes	Mercado de origem	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas publicitárias • Artigos de imprensa/reportagens escritas • Reportagens em televisão • Roadshows • Feiras de turismo (generalistas e por produto) • Campanhas de promoção com operadores turísticos e companhias aéreas
<i>Cativar a atenção dos consumidores</i>	Não visitantes	Mercado de Origem	
<i>Estimular o desejo de visita</i>	Não visitantes/visitantes	Mercado de Origem	
<i>Despertar a vontade de permanência por períodos longos</i>	Visitantes	Destino	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de brochuras promocionais nas Lojas Interativas de Turismo • Newsletter para utilizadores das Lojas Interativas do turismo e do site oficial
<i>Despertar a vontade de voltar</i>	Visitantes	Destino	

Fonte: Adaptado de “Estratégia de Marketing turístico do Porto e Norte de Portugal” (Portugal, 2015, p. 38)

3. METODOLOGIA

Na elaboração do plano de negócios foram utilizadas essencialmente técnicas documentais através de uma análise exploratória sobre os conteúdos com maior relevância para o projeto, nomeadamente o turismo, o modelo de negócios e o marketing. A pesquisa foi realizada nos primeiros meses de investigação e recorreu-se à consulta de dados estatísticos oficiais do Turismo de Portugal, INE e PorData, para além disso foi necessário recorrer à leitura de artigos científicos.

Com o intuito de definir o perfil do turista que usufrui deste tipo de serviço recorreu-se a uma análise dos dados estatísticos do turismo de Portugal, do INE e da PorData, onde foi possível avaliar quais os potenciais mercados emissores. Para recolher informações relativas aos empreendimentos de turismo rural existentes na região de Braga, recorreu-se ao RNET, que posteriormente permitiu a realização de uma análise dos preços médios praticados no mercado e também, uma recolha de informação relativa à presença dos empreendimentos nas redes sociais e observação dos respetivos websites.

O plano de marketing foi realizado tendo em conta pesquisas relativas aos empreendimentos de turismo rural já existentes, sendo que para isso se recorreu a redes sociais como Facebook e Instagram, ao website dos estabelecimentos e à análise de artigos científicos. De forma realizar o plano de negócios mais adequado à criação de um empreendimento de turismo rural, recorreu-se a uma análise aprofundada de diversos artigos científicos.

O plano financeiro foi feito com recurso à folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI (2016), no entanto fizeram-se algumas alterações de forma a adaptar o conteúdo do projeto ao respetivo financiamento.

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

Esta tese de mestrado surge da motivação da autora em desenvolver um projeto de investimento que possa ter uma contribuição significativa para o turismo rural no Norte de Portugal. A implementação deste projeto visa contribuir para o aumento de uma oferta turística que permita ao turista viver uma experiência diferenciada e única, através da conciliação da cultura e gastronomia portuguesa com o meio rural.

Uma vez que o turismo tem representado um papel fundamental para a economia do país é essencial que se invista em projetos inovadores dentro desta mesma área, como tal, fala-se ao longo deste projeto sobre a implementação de um modelo de negócios que consiste num serviço de alojamento em espaço rural, situado em Esporões, freguesia do conselho de Braga.

Este é um projeto ambicioso que tem como finalidade criar uma ampla cadeia de atividades dentro de um só espaço. Pretende-se ensinar aos turistas as práticas agrícolas realizadas no Norte de Portugal, bem como costumes e gastronomia, sendo que aqui o estabelecimento irá recorrer à participação da população local.

Ao realizar este projeto haverá riscos, uma vez que este é um novo empreendimento não é possível ter uma projeção exata da quantidade de turistas ou do capital financeiro que a empresa pode vir a adquirir, ou até mesmo se haverá retorno financeiro, sendo que é fundamental a forte presença no mundo digital.

Em relação ao projeto foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Valorização da exploração agrícola e dos produtos regionais;
- Promover a sustentabilidade e a proximidade com a natureza;
- Desenvolver parcerias com empresas locais;
- Numa fase inicial, ser um ponto de referência na região Norte de Portugal e posteriormente em todo o país;
- Contribuir para a empregabilidade e economia local.

4.1.1. Missão, Visão e Valores

Missão

Proporcionar aos hóspedes um serviço de alojamento de excelência, com atividades complementares associadas ao lazer, através da junção do meio natural com o cultural e, ao mesmo tempo, proporcionar ao turista momentos de descanso que o ajudem a abstrair-se do quotidiano.

Visão

- Crescer continuamente;
- Garantir um serviço de excelência;
- Fidelizar clientes;
- Contribuir para um maior conhecimento da cultura portuguesa;
- Ser líder do segmento TER, na região Norte, quer pelos serviços de alojamento, quer pelas atividades complementares desenvolvidas.

Valores

- Criar um ambiente familiar, focando o serviço no bem-estar do cliente;
- Manter o respeito pela tradição e costumes portugueses;
- Contribuir para uma estadia tranquila em que haja um equilíbrio entre natureza, gastronomia e cultura.

4.2. Análise PESTAL

4.2.1. Envolvente Politico-Legal

Em junho de 2016 o Reino Unido opta pela saída da União Europeia, dando origem ao fenómeno designado como Brexit. De acordo com Rita Marques (2019), secretária de Estado de Turismo de Portugal, o impacto do Brexit sobre o turismo é inevitável e já está a ser sentido, mas existem estratégias para evitar danos demasiado excessivos, evitando consequências negativas.

Para incentivar os turistas britânicos a continuar a visitar o país, em março de 2019, o Turismo de Portugal lançou a campanha 'Brelcome', um trocadilho entre 'Brexit' e a palavra 'welcome', como parte de um plano de contingência para minimizar o impacto económico da economia britânica. Esse plano prevê medidas de preparação nacional; elaboração de um plano especial de promoção turística de Portugal no Reino Unido e atração de investimento; criação de um canal informativo no VisitPortugal.com de relação com o consumidor britânico; realização de ações de informação destinadas aos operadores britânicos relativas a alterações em matéria de prestação de serviços; monitorização contínua dos fluxos turísticos do Reino Unido e do seu impacto; criação de uma área de atendimento online para informações aos turistas britânicos; e medidas de contingência nacionais: articular a nível interministerial medidas destinadas a assegurar que os cidadãos britânicos que viajam para Portugal, a partir de 30 de março de 2019 (em caso de não acordo), mantenham, na medida do possível, as atuais condições de viagem; garantir a manutenção dos direitos das produtoras cinematográficas em Portugal (Turismo de Portugal, 2019).

O plano inclui, ainda, medidas de apoio às empresas nos setores económicos mais expostos ao Brexit, designadamente o reforço dos recursos humanos nos serviços aduaneiros e a abertura de uma linha de apoio às PME. São incluídas também medidas de apoio aos cidadãos, entre as quais se destaca o reforço dos meios consulares ao dispor dos portugueses residentes no Reino Unido e a garantia do respeito por todos os direitos dos britânicos residentes em Portugal (Turismo de Portugal, 2019).

No que diz respeito à envolvente legal, é o Decreto-Lei nº 80/2017 que define o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento de empreendimentos turísticos, que deverá ser seguido pelos seus responsáveis. Além deste Decreto-Lei, o

promotor de um projeto TER deverá pedir um requerimento na câmara municipal da área do projeto para alterar o uso de habitações unifamiliares para edificações destinadas a casas de campo e esperar que a câmara municipal realize uma auditoria ao projeto para confirmar a mudança pedida no requerimento. Após a aprovação concedida pela câmara municipal, deverá ser feito um requerimento ao Turismo de Portugal para obter o licenciamento e classificação turística do empreendimento para que possa ser utilizado para fins turísticos.

4.2.2. Envolvente Económica

De acordo com o FMI (2019), em Portugal, o segundo semestre de 2018 foi marcado por uma desaceleração, coincidindo com a fraca atividade económica na Europa. O saldo fiscal principal melhorou, houve um pequeno aumento no saldo primário estrutural refletindo uma execução orçamentária rigorosa. A conta corrente tornou-se negativa em 2018, em conjunto com a deterioração da balança comercial de bens e serviços. O crédito total ao setor privado não financeiro continuou em queda em 2018. Contudo, nos últimos 4 anos, o sistema bancário português tem fortalecido o seu balanço e desempenho. O crescimento em 2019 deverá moderar para 1,7% e convergir nos próximos anos para o seu potencial a médio prazo. A inflação dos preços ao consumidor permanece moderada, mas deve aumentar gradualmente nos próximos anos, à medida que os salários aumentarem.

O déficit fiscal principal melhorou em 2018, refletindo menores despesas pontuais, ventos cíclicos e uma execução orçamentária rigorosa. Espera-se que o governo cumpra a sua meta de déficit orçamentário para 2019, apesar das transferências acima do esperado para o Novo Banco, como resultado de gastos de capital abaixo do orçamento e de fortes receitas. O objetivo de médio prazo do Pacto de Estabilidade e Crescimento deverá ser atingido em 2020. A dívida pública está numa trajetória descendente firme e deve atingir perto de 100% do PIB até 2024.

“A atual expansão económica facilitou uma forte criação de emprego, contribuindo para uma redução significativa do desemprego. As dívidas pública e privada foram igualmente reduzidas. No entanto, ambas continuam demasiado elevadas e registaram-se poucos progressos na correção de desequilíbrios, nomeadamente da baixa

produtividade e do elevado endividamento junto dos credores estrangeiros. As políticas de Portugal em domínios como a educação, as competências, a inovação, o contexto empresarial e o acesso ao financiamento estão a ajudar a fazer face a estes desafios, mas é necessário um compromisso sustentado para a realização de reformas” (Comissão Europeia, 2019).

Atualmente, Portugal está a passar por uma fase económica bastante crítica, devido ao impacto do COVID-19, que tem influenciado todos os setores económicos do país. De acordo com o Jornal Expresso (Silva J. C., 2020), a previsão de desempenho para a economia portuguesa em 2020 é, agora, de uma recessão na ordem de 3,9%, em parte devido à quebra de atividade no turismo que tem um peso de 16,5% no produto e de 18,6% no emprego. A contração económica será "profunda" no segundo trimestre de 2020, com uma gradual recuperação durante o segundo semestre do ano e em 2021, assumindo que as medidas restritivas adotadas para travar a propagação da COVID-19 serão aliviadas até ao final do segundo trimestre. O regresso aos saldos negativos no Orçamento do Estado vai ter implicações na dívida pública. A Fitch¹ assinala o percurso de redução que foi realizado nos anos mais recentes, uma descida para 117,7% do PIB após o pico de 132,9% registado no final de 2014. No final de 2020, no entanto, a relação entre os compromissos das administrações públicas em matéria de dívida e o valor do produto vai evoluir de forma negativa e fixar-se em 124,9%. A agência acredita que Portugal retomará uma política orçamental "prudente" após a crise da COVID-19, embora as finanças públicas do país permaneçam "vulneráveis" à gravidade da contração económica.

4.2.3. Envolvente Social

Em 2016, Portugal tinha 10.325.452 residentes, sendo que este número tem vindo a diminuir e, em 2018 desce para 10.283.822 (tabela 2). Esta diminuição poderá dever-se a diversos fatores, sendo a emigração um deles.

¹ Agência de rankings

Tabela 2- População residente: total e por grandes grupos etários

Ano	Total	0-14	15-64	64 ou mais
2016	10.325.452	1.451.624	6.715.096	2.158.732
2017	10.300.300	1.433.156	6.672.187	2.194.957
2018	10.283.822	1.415.731	6.639.342	2.228.750

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

O total da população ativa em 2016 é de 5.178,3, correspondendo a mais de metade da população residente no país, situação que se mantém nos anos 2017 e 2018 (tabela 3). A faixa etária com maior número de população ativa é entre os 35 e os 44 anos, com um total de 1.384,4 em 2018, seguindo-se a população com idade compreendida entre os 45 e os 54 anos.

Tabela 3- População ativa: total e por grupo etário

Ano	Total	<25 anos	25-34	35-44	45-54	55-64	65 ou +
2016	5.178,3	364,2	1.054,8	1.429,3	1.295,6	795,6	238,7
2017	5.219,4	371,3	1.033,4	1.407,5	1.314,3	845,6	247,3
2018	5.232,6	371,9	1.016,4	1.384,2	1.322,5	881,2	256,3

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

4.2.4. Envolvente Tecnológica

Cerca de 21% das empresas referem ter pessoal ao serviço especialista em TIC. Em 2018, as ações de formação em TIC promovidas pelas empresas destinaram-se, sobretudo, a pessoal afeto a outras funções que não funções TIC. Das empresas que recrutaram ou tentaram recrutar especialistas em TIC, 47% tiveram dificuldade em preencher os postos de trabalho disponíveis, sendo as empresas pequenas as que registaram maiores dificuldades (49%) (INE, 2019).

No mesmo ano, 80,9% dos agregados familiares em Portugal têm acesso à internet em casa (mais 1,5 p.p. que em 2018), sendo este acesso mais frequente nas famílias com crianças até aos 15 anos (94,5%) do que para aquelas que não têm crianças (73,2%). Em 78,0% dos lares o acesso é realizado através de banda larga. No mesmo ano, 76,2% da população residente dos 16 aos 74 anos utiliza a internet, sobretudo estudantes (99,6%) e pessoas que completaram o ensino secundário (96,9%) e superior (98,7%). A proporção de utilizadores de internet no país continua a aumentar, mas mantem-se o distanciamento em relação à média da UE-28 (menos 12 p.p. em 2018). No entanto, 4/5 dos utilizadores participa em redes sociais, proporção superior à média da UE-28 (perto de 2/3) (INE, 80% dos utilizadores de internet participam em redes sociais, 2019)

Em 2019, 50% das empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço utilizam meios de comunicação digital (social media) e na sua quase totalidade (97%) utilizam as redes sociais como meio preferencial de comunicação. A banda larga fixa continua a ser o principal tipo de ligação no acesso à internet utilizado pelas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço (96%), em 2019. A banda larga móvel foi utilizada por cerca de 67% das empresas. As vendas de bens e serviços através de comércio eletrónico, pelas empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, representam 19% do total do volume de negócios em 2019, registando-se um aumento de 3 p.p. nos últimos 5 anos.

Ao nível do turismo, a internet é uma ferramenta cada vez mais importante para a reserva de alojamento, divulgação turística dos destinos e unidades de alojamento e comunicação entre empresas e clientes. Representando um instrumento essencial ao marketing e comunicação das empresas TER.

4.2.5. Envolvente Ambiental

De acordo com a Comissão Europeia (2019), o Governo português adotou, em maio de 2018, a Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade². Contudo, são necessários esforços adicionais para concluir a adoção das medidas adequadas de proteção e gestão dos sítios Natura 2000³ nas regiões biogeográficas do Atlântico e do Mediterrâneo. Registaram-se alguns progressos no domínio da conservação marinha, designadamente na execução das estratégias marinhas que visam alcançar o bom estado ambiental das águas marinhas. Também se registaram alguns progressos no domínio da gestão da água, nomeadamente uma melhoria da quantidade e da qualidade das informações com a adoção do segundo ciclo dos planos de gestão das bacias hidrográficas, em conformidade com a Diretiva-Quadro Água. Contudo, subsistem muitos desafios, nomeadamente quanto à proteção do estado quantitativo das águas subterrâneas, à melhoria da governação da água e à necessidade de colmatar lacunas no investimento no setor da água, em especial no que diz respeito às águas residuais. Além disso, a integração do desenvolvimento sustentável noutros domínios de intervenção, nomeadamente no ordenamento do território, pode ser ainda mais aprofundada (Comissão Europeia, 2019).

As PME portuguesas continuam a estar alinhadas com a média da UE-28 no que diz respeito à dimensão ambiental da Lei das Pequenas Empresas. O número de empresas que estão a desenvolver um perfil «ecológico» distinto e que geram mais de metade do seu volume de negócios a partir de produtos e serviços ecológicos é menor do que noutros países. Contudo, o número de empresas que beneficiam de medidas de apoio público para a produção de produtos ecológicos é maior (Comissão Europeia, 2019).

Cada vez mais as empresas TER se preocupam com a conservação ambiental, por serem uma parte integrante do mesmo, o que levou as empresas a apostar em programas de responsabilidade ambiental como auditorias ambientais voluntárias e produtos e serviços que não prejudiquem o meio ambiente, sendo uma importante estratégia de marketing para se diferenciarem perante a concorrência (Diniz, 2015). Isto

² contribui para a concretizar um modelo de desenvolvimento assente na valorização do território, baseia-se em três pilares: melhorar o estado de conservação do património natural; promover o reconhecimento do valor do património natural; e fomentar a apropriação dos valores naturais e da biodiversidade pela sociedade.

³ Rede ecológica para espaços da UE

levou a que em Portugal fossem criados diversos programas de certificação ambiental (ex: APCER⁴; BIOTUR⁵) de forma a regular as práticas ambientais das empresas e informar o consumidor ao escolher produtos e serviços menos nocivos ao meio ambiente (Diniz, 2015). As estratégias do plano de ação 2027 (Turismo de Portugal, 2017) pretendem atingir objetivos a nível da sustentabilidade ambiental: garantir que cerca de 90% das empresas ligadas ao turismo adotem medidas de utilização eficiente de energia e da água e desenvolvem ações de gestão ambiental dos resíduos, promovam uma utilização eficiente da água nas suas operações e desenvolvam ações de gestão eficiente dos resíduos.

4.3. Análise Setorial

4.3.1. Setor do Turismo

4.3.1.1. Ocupação

De acordo com os dados da Pordata (2019), a ocupação nos alojamentos hoteleiros tem vindo a aumentar entre os anos 2008 e 2018 (tabela 5), sendo que o tipo de estabelecimento com maior ocupação tem sido os hotéis. Seguem-se os hotéis-apartamento com um total de 2.638.370 dormidas no ano de 2018. A taxa de variação dos anos 2017 e 2018 é pouca, com um valor arredondado de 0,035%, o que mostra que, apesar de haver uma subida na ocupação, esta não é muito acentuada.

Na última década tem-se assistido a um aumento gradual na ocupação destes estabelecimentos, em que houve um aumento total de 28.434.165, no entanto existem alguns estabelecimentos que têm vindo a baixar a sua posição no mercado, como é o caso das pensões, estalagens e motéis. As pousadas e os apartamentos turísticos têm apresentado variações ao longo dos anos, com descidas e subidas, no entanto, nos últimos anos têm conseguido aumentar os valores de ocupação.

⁴criou em Portugal uma especificação de requisitos de serviço que define um modelo de qualificação para o Turismo no Espaço Rural, tendo por base a ISO 9001:2000 bem como outros referenciais normativos, adaptados ao TER, nas modalidades de cariz familiar - Turismo de Habitação, Agro-Turismo, Turismo Rural e Casas de Campo.

⁵ desenvolvida para responder às expectativas de quem procura uma unidade de turismo rural, de restauração ou atividades complementares a que esteja associada a agricultura biológica.

Tabela 4- Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento

Anos	Total	Hotéis	Pensões	Estalagens	Pousadas	Motéis	Hotéis-apartamentos	Aldeamentos turísticos	Apartamentos turísticos	Alojamento Local	Turismo de habitação e no espaço rural
2008	39 227 938	21 689 824	3 767 058	783 991	405 700	345 083	6 183 820	1 722 680	4 329 782	//	//
2009	36 457 069	20 384 570	3 477 377	657 490	399 213	368 674	5 565 252	1 623 603	3 980 890	//	//
2010	37 391 291	21 846 374	3 153 703	573 433	413 409	286 032	5 728 545	1 630 617	3 759 178	//	//
2011	39 440 315	23 837 305	2 653 444	546 069	427 139	243 720	6 279 376	1 636 751	3 816 511	//	//
2012	39 681 040	24 289 093	2 105 962	491 431	355 336	170 545	6 477 693	1 831 489	3 959 491	//	//
2013	<u>1</u> 43 533 151	<u>1</u> 26 100 320	<u>1</u> //	<u>1</u> 149 927	<u>1</u> 383 403	<u>1</u> //	<u>1</u> 6 541 451	<u>1</u> 1 942 626	<u>1</u> 4 061 253	<u>1</u> 3 609 587	<u>1</u> 744 584
2014	48 711 366	29 678 861	//	160 304	435 766	//	6 857 289	2 020 814	4 354 666	4 347 940	855 726
2015	53 074 176	32 268 927	//	188 222	489 614	//	6 906 989	2 124 643	4 556 838	5 266 676	1 272 267
2016	59 122 640	36 235 209	//	205 730	541 105	//	7 550 026	2 425 299	4 437 729	6 274 375	1 453 167
2017	65 385 210	39 827 049	//	241 360	591 454	//	7 749 092	2 576 000	4 749 618	7 950 647	1 699 990
2018	67 662 103	40 469 825	//	x	x	//	7 770 748	2 638 370	4 842 172	9 310 035	1 790 763

Fonte: PorData (2019)

A linha de tendência é positiva, pois mostra que a ocupação em hotéis tem vindo a ser aumentando e não apresenta variações, o mesmo acontece com o alojamento local, sendo que são estes dois os que apresentam maior evolução. Os hotéis-apartamento e os apartamentos turísticos têm mantido os níveis de ocupação constantes. As pensões têm apresentado níveis negativos entre os anos 2017 e 2018. O turismo de habitação e no espaço rural, apesar de não ter valores muito elevados tem conseguido aumentar os níveis de ocupação (anexo 2, gráfico 3).

Em 2018, Portugal apresentou uma taxa de crescimento favorável, o nº de hóspedes, dormidas e receitas turísticas aumentaram 5,4%; 3,5%; e 8,3%, respetivamente, já as taxas de ocupação diminuíram 0,9 p.p., bem como a sazonalidade, que apresentou uma descida de 0,3 p.p., o que é positivo para o turismo, uma vez que este é um tema de grande preocupação para esta área (Turismo de Portugal, 2019)

As principais regiões de destino são a Área Metropolitana de Lisboa, com uma quota de 29,9%, o Norte, 20,9% e o Algarve, 18,7%. Tendo em conta dos dados da Travel BI (2019) Portugal recebeu, em 2018, 15,3 milhões de estrangeiros e 9,9 milhões de nacionais, mais 4,9% e 6,2% (respetivamente), do que no ano anterior. Os estrangeiros foram responsáveis por 72,3% da ocupação, sendo que a variação diminuiu relativamente ao ano 2017.

4.3.1.2. Proveitos

No que diz respeito aos proveitos, Portugal teve em setembro de 2017, um total global de 450.721.946€, sendo que no Norte de Portugal o valor foi de 44.904.547€, que se encontra logo depois da Área Metropolitana de Lisboa, e a liderar está o Algarve. Em 2018 e 2019 os valores aumentam, quer a nível global quer a nível de zonas, sendo que em 2019 há um total global de 498.701.672€ (mais 36.118.218€ do que em 2018). Entre os anos 2010 e 2019 os valores têm aumentado gradualmente, tal como se pode verificar através da tabela 6, mostrando que a posição do turismo em Portugal tem vindo a desempenhar um papel fundamental para a economia do país (Turismo de Portugal, Travel BI, 2019).

Tabela 5- Proveitos totais (€) no mês de setembro por zonas (nuts III)

	<i>Proveitos totais setembro</i>	Norte	Centro	A.M. Lisboa	Alentejo	Algarve	Açores	Madeira
2010	206 204 828	16 778 508	12 386 322	41 728 086	4 212 969	49 166 582	4 525 466	13 765 549
2011	227 795 694	17 162 342	12 738 407	50 302 928	4 772 129	53 032 672	4 052 534	16 160 250
2012	220 584 530	17 127 668	12 475 794	46 246 200	4 364 744	56 417 006	3 830 534	15 895 653
2013	230 323 216	18 259 757	12 174 650	48 222 561	4 355 347	57 742 316	4 339 754	17 648 522
2014	270 160 577	22 480 338	14 783 927	60 927 335	6 345 562	67 788 650	4 472 792	18 822 846
2015	316 000 921	29 362 936	17 382 322	73 129 613	8 059 155	78 039 028	5 497 183	21 439 476
2016	374 507 273	35 756 963	20 448 178	81 083 310	9 894 232	96 921 354	7 178 521	24 986 625
2017	450 721 946	44 904 547	26 495 994	107 142 595	11 835 047	110 543 439	8 492 739	27 381 786
2018	462 583 454	49 921 968	26 854 183	111 309 171	13 269 408	116 487 495	10 275 152	27 695 262
2019	498 701 672	55 410 972	27 733 834	118 224 875	15 004 134	123 650 756	11 549 144	26 909 701

Fonte: Adaptado de Travel BI (2019)

Falando agora de tipologias, são os hotéis que lideram. Em setembro de 2017, o Norte apresenta um total de 35.124.886€ e a Área Metropolitana de Lisboa lidera, com 88.072.345€. Os proveitos globais destes estabelecimentos em setembro de 2017 são de 336.796.147€. Em dezembro de 2018 verifica-se a mesma situação, e o valor é superior, tal como se pode ver através dos gráficos abaixo representados e em setembro

de 2019 o cenário não se altera (Turismo de Portugal, Travel BI, 2019) (anexo 3, gráficos 5, 6 e 7).

4.3.1.3. Principais Mercados Emissores

A Europa foi responsável por 81,2% das dormidas turísticas de estrangeiros em Portugal, seguindo-se as Américas, que apresentaram um crescimento bastante acentuado: América do Norte +24% e América do Sul +13,3%. A África desceu 0,4%, já a Ásia e a Oceânia aumentaram 8,3% e 4,0% (respetivamente) (Turismo de Portugal, 2019).

Os 5 principais mercados emissores para Portugal são: Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Brasil, totalizando uma quota conjunta de 58,5% (-0,9 pp face a 2017). O Reino Unido, apesar de ter apresentado um decréscimo entre o ano 2017 e 2018, é o maior mercado emissor, com um total de 9,3 milhões de dormidas em Portugal. Os outros 5 são: Holanda, EUA, Irlanda, Itália e Bélgica, sendo que a Holanda passou para 6º lugar, sendo substituída pelo Brasil, por uma diferença de 0,6 p.p e a Bélgica substituiu a Polónia (anexo 5, gráficos 9 e 10). Estes 5 países apresentam uma quota conjunta de Quota conjunta de 77,5% (0,5 p.p., face a 2017). As receitas turísticas dos mercados emissores, aumentaram no ano 2018, sendo que é o Reino Unido que gasta mais (3.007, 3 milhões €), seguindo-se a França e a Alemanha. A Itália é o país com menos receita, totalizando 413,2 milhões € (Turismo de Portugal, 2019).

4.3.2. Setor do Turismo no Espaço Rural

4.3.2.1. Ocupação

De acordo com o INE (2018), as unidades de turismo no espaço rural e de habitação, receberam 795 mil hóspedes (+18,8% face a 2016), que deram origem a 1,7 milhões de dormidas (+17%), gerando 94,7 milhões de € de proveitos totais (+27,8%). A estada foi, em média, de 2,1 noites, e a taxa líquida de ocupação-cama foi de 23,8% (20,3% em 2016). A maioria dos hóspedes são residentes em Portugal (60%) e geraram também a maioria das dormidas, embora com uma quota inferior (52,2%). São, no entanto, os estrangeiros que permanecem mais tempo, registando uma estada média de 2,6 noites, face a 1,9 noites dos residentes em Portugal. Os destinos turísticos do Norte (30,2%),

Alentejo (24,8%) e Centro (22%) concentraram 77% das dormidas. Em relação aos proveitos, estes destinos foram responsáveis por 77,7% do valor gerado para o país.

Na última década os valores de dormidas em estabelecimentos TER têm vindo a aumentar (tabela 6), apresentando uma taxa de variação arredondada de 2,42%, um valor não muito elevado, mas bastante significativo.

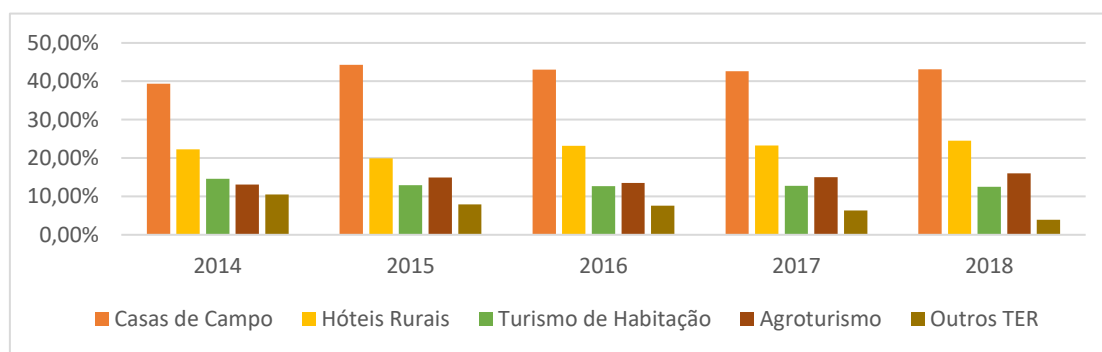
Tabela 6- Dormidas em estabelecimentos de turismo em espaço rural (milhares)

Anos	Dormidas
2008	523,5
2009	827,1
2010	828,0
2011	948,7
2012	784,5
2013	744,6
2014	855,7
2015	1 272,3
2016	1 453,2
2017	1 700,0
2018	1 790,8

Fonte: Pordata (2019)

Entre os anos 2014 e 2018 a taxa de ocupação tem sido superior em casas de campo, sendo esta a preferência dos turistas, seguindo-se os hotéis rurais. Nos anos representados os valores encontram-se muito próximos, sendo que há subidas pouco acentuadas da ocupação destes locais, o agroturismo apresenta atualmente uma taxa superior ao turismo de habitação desde o ano 2015, superando o turismo de habitação com uma diferença de cerca de 4% em 2018 (gráfico 1).

Gráfico 1- Taxa de ocupação em estabelecimentos TER e TH



Fonte: Adaptado de INE (2019)

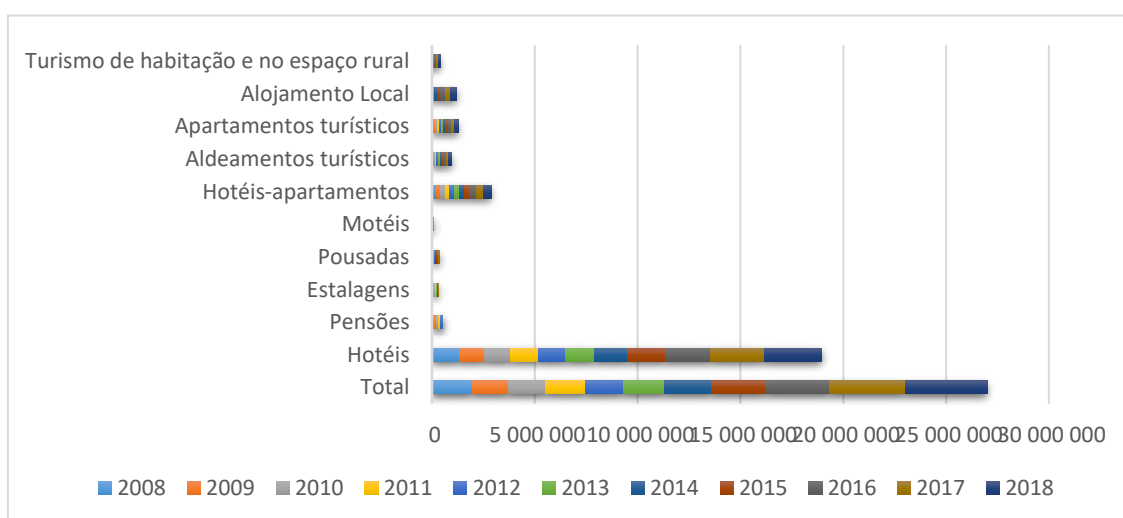
4.3.2.2. Proveitos

Entre os anos 2008 e 2012 não existem registos dos proveitos do turismo em espaço rural. Em 2013 os valores apresentados são negativos, facto que pode dever-se à baixa taxa de ocupação que houve nestes estabelecimentos no ano 2012, que se verificou anteriormente. No entanto, entre os anos 2014 e 2018 houve um crescimento bastante positivo deste setor, ainda assim, quando comparado ao total de proveito de todos os estabelecimentos de turismo verifica-se que estes estabelecimentos representam uma pequena parte dos proveitos (gráfico 2) (Turismo de Portugal, 2018).

Tal como se pode verificar através do gráfico 2, os proveitos totais têm tendência a aumentar, enquanto que nos proveitos de TER e TH, os valores são mais constantes, não variam muito ao longo dos anos (Turismo de Portugal, 2018).

O relatório realizado pelo Turismo de Portugal (2019) revela que os destinos turísticos do Norte, Alentejo e Centro foram responsáveis por 77,7% do valor de proveito gerado para o país no ano 2017. Entre os anos 2016 e 2017 os proveitos do TER e TH tiveram um aumento de 30,2%, cujo valor foi de 75.350€ sendo que a região que mais evoluiu foi a Madeira, com mais 84,4% de aumento relativamente ao ano 2016, seguindo-se o Algarve e o Centro do país. Falando em valores concretos, é o Norte que lidera neste tipo de estabelecimentos, com um proveito total de 21.804€, seguindo-se o Alentejo e o Centro.

Gráfico 2- Proveitos por tipo de estabelecimento e total



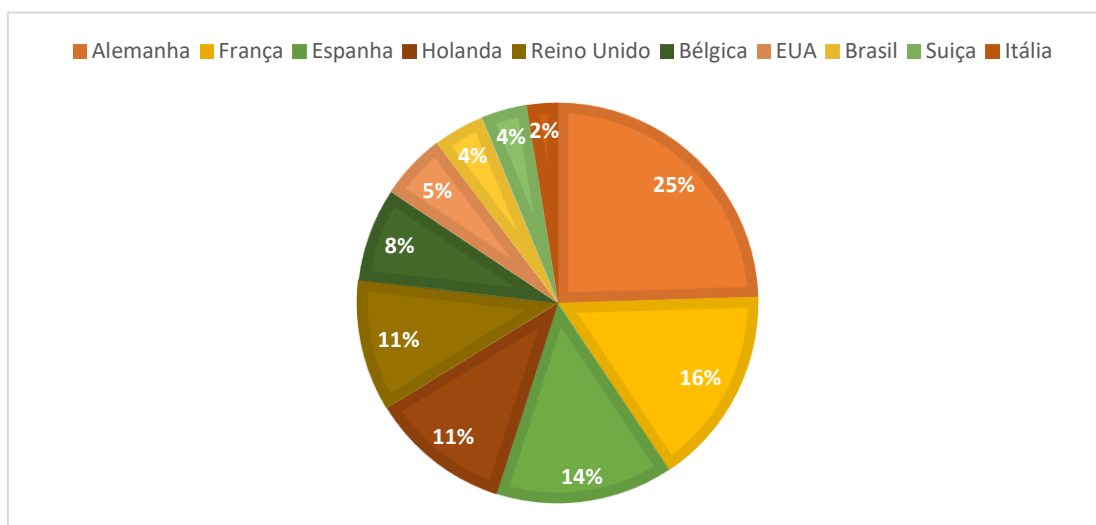
Fonte: Adaptado de PorData (2019)

4.3.2.3. Principais mercados emissores

Os principais mercados emissores de turismo rural em 2017 foram: Alemanha, França, Espanha, Holanda e Reino Unido que, em conjunto, totalizaram 542,2 mil dormidas. Este número representou 66,8% do total das dormidas de estrangeiros. Destaca-se o crescimento dos mercados dos EUA, que aumentou mais de 50% de um ano para o outro, entrando para o top 10 de mercados emissores, e ainda, Brasil, Espanha e Itália, com valores acima dos 26% (Turismo de Portugal, 2018).

A Alemanha representa 25% da ocupação em estabelecimentos TER e TH relativamente aos restantes países emissores, sendo que todos os outros apresentam valores inferiores a 20%. É Itália o país que apresenta um valor mais baixo com apenas 17,5 dormidas em Portugal, totalizando apenas 2% do total de dormidas (gráfico 3).

Gráfico 3 - Top 10 de mercados emissores de TER e TH em Portugal (%)

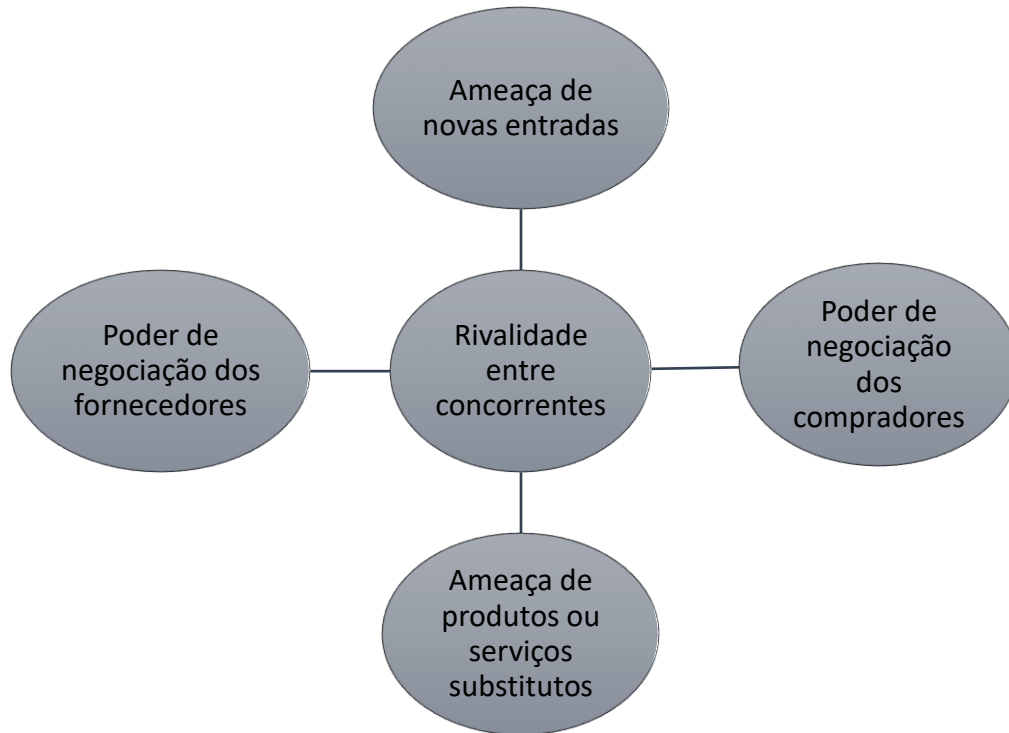


Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2018)

4.4. Análise Competitiva

4.4.1. Cinco Forças de Porter

Figura 1- Modelo das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (2008, p. 27)

De acordo com Porter (1980, como referido em Alberto & Ferreira, 2007) o grau de concorrência numa indústria depende de cinco forças competitivas. Ao fazer uma análise destas forças as empresas conseguem ter uma noção do potencial do setor e quais deverão ser as estratégias a adotar, tornando-se prósperas e competitivas no mercado em que estão inseridas. Posto isto, a estratégia de negócio a adotar na abertura de um empreendimento de turismo rural será influenciada pelas 5 forças de Porter dentro desse mesmo setor.

I. Rivalidade entre concorrentes:

Quando a rivalidade entre os atuais concorrentes de uma indústria leva a guerras de preços, campanhas publicitárias comparadas ou extensões dos termos de garantia dos produtos, a atratividade da indústria tende a baixar, tal como a rentabilidade do negócio. Se, pelo contrário, a competição ocorrer num contexto de introdução frequente de produtos inovadores, campanhas de comunicação diferenciadoras ou

prestação de serviços complementares, o mercado cresce tornando a indústria mais atrativa e rentável (Alberto & Ferreira, 2007).

É possível destacar três fatores no turismo rural que derivam desta força: pouca diferenciação, quer a nível de preços, quer a nível de serviços entre as várias casas de turismo rural existentes no Cávado (NUTS III); a internet é o principal meio de divulgação, existindo diferenças ao nível da comunicação, sendo que a maior parte dos empreendimentos de turismo rural não estão inscritas em plataformas como o booking e o tripadvisor, para além disso grande parte não tem site próprio; a facilidade de acesso à informação permite que as empresas conheçam as principais estratégias de marketing utilizadas pelas suas concorrentes.

II. Ameaça de novas entradas:

O facto de haver novos concorrentes pode contribuir para a redução da rentabilidade estrutural do negócio através de aumentos na capacidade de produção que leva a uma “guerra” de preços e ascende a rivalidade acrescida pela conquista de quota de mercado ou da introdução de novos recursos que alteram a dinâmica competitiva da indústria (Alberto & Ferreira, 2007). Encontram-se algumas ameaças que podem ser um entrave à realização e sucesso deste projeto: barreiras legais e excesso de burocracia que podem colocar em causa a criação de novos projetos; o investimento poderá ser elevado, o que provoca um elevado grau de incerteza em relação à obtenção do financiamento necessário para o projeto avançar; receios de instabilidade económica do país e outros fatores externos que coloquem em causa o retorno do investimento realizado.

III. Ameaça de produtos ou serviços substitutos:

Os produtos substitutos afetam a rentabilidade de uma indústria impondo um limite máximo ao preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado. A pressão dos produtos substitutos é maior quando o diferencial no rácio preço/qualidade é reduzido ou quando a indústria de proveniência destes produtos tem uma rentabilidade elevada e pode, por isso, baixar os preços sem afetar a qualidade (Alberto & Ferreira, 2007).

No turismo esta é a força mais complicada de contornar, pois existem produtos substitutos como alternativa ao turismo rural, hotéis situados no centro da cidade e parques de campismo, que poderão oferecer preços mais acessíveis. De acordo com o site oficial do Registo Nacional de Turismo (2020) existem 83 empreendimentos de turismo em espaço rural no Cávado, no entanto existe apenas uma casa de turismo rural nas redondezas: “Casa Rural Alves”, a uma distância de cerca de 5 km.

IV. Poder de negociação dos clientes:

Os clientes podem afetar a atratividade de uma indústria através das suas políticas de preço de compra e pagamento e das suas exigências em matéria de qualidade e serviço (Alberto & Ferreira, 2007).

Atualmente há fácil acesso a plataformas (online e físicas) de comparação de preços e qualidade do serviço que permitem ao cliente comparar as várias unidades de alojamento e preços; os preços praticados são estabelecidos pela empresa, apesar de poder existir alguma negociação com o cliente; o cliente pode ser ou não fidelizado.

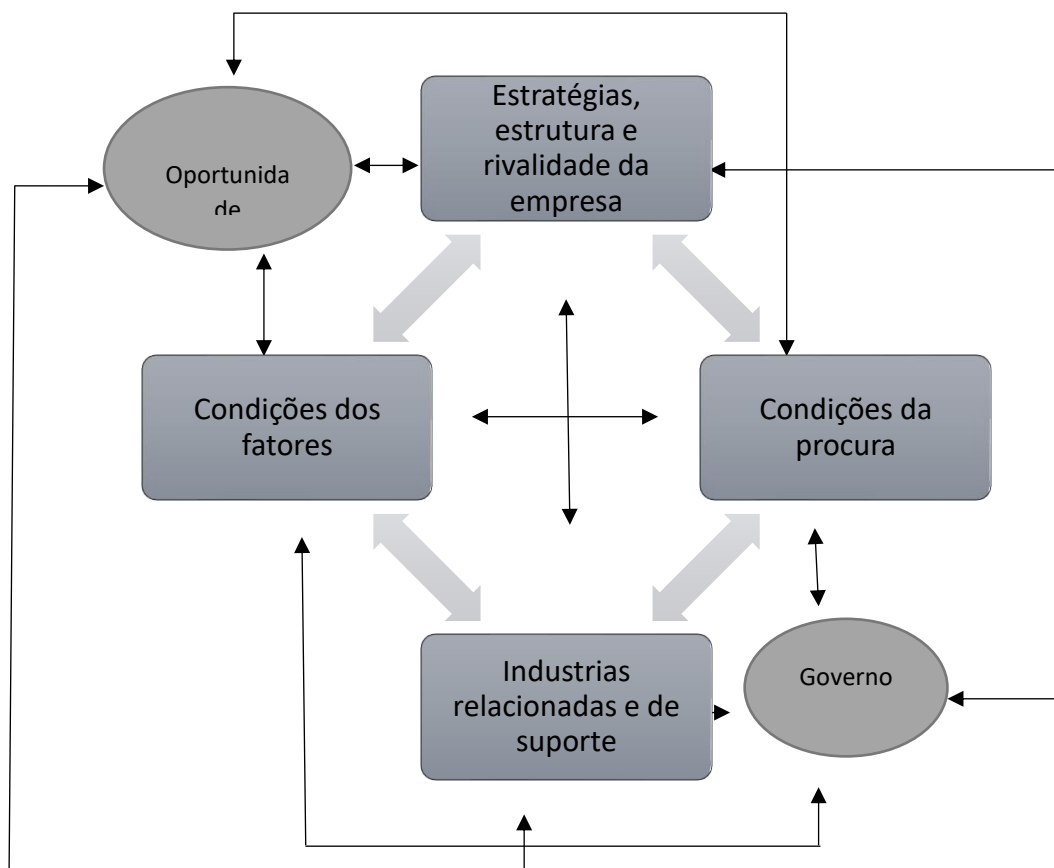
V. Poder de negociação dos fornecedores:

Os fornecedores influenciam a rentabilidade estrutural da indústria através das suas políticas de preços de venda, de cobrança, de entrega e de qualidade do produto. Fornecedores poderosos podem sugar a rentabilidade de uma indústria que não consegue refletir nos seus preços de venda os acréscimos nos custos (Alberto & Ferreira, 2007).

Existe neste empreendimento, obrigatoriedade da existência de contratos com os fornecedores de serviços essenciais ao seu funcionamento e que acarretam determinados custos de mudança que podem ser altos, baixos ou médios; elevado número de fornecedores, permitindo ao proprietário ter um custo de mudança muito baixo; possibilidade de realização de contratos com fornecedores locais para o fornecimento de serviços adicionais à unidade de alojamento.

4.4.2. Diamante de Porter

Figura 2- Diamante de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1990)

Para Porter (1990), o diamante contribui para uma procura de vantagens competitivas e mudanças inovadoras por parte das empresas, através dos quatro fatores representados na figura 1. Karub e Sharma (2016, pp. 474-475) destacaram a importância de cada um desses fatores, sendo que, para a realização do projeto em causa foi elaborada uma análise a nível do turismo rural de cada um deles tendo em conta o que foi relatado pelos autores.

I. Condições dos fatores:

As condições dos fatores encontram-se divididas em duas categorias: primária/generalizada, que consiste em variáveis como o clima, a localização, minerais disponíveis, recursos, agricultura e mão de obra qualificada e não qualificada; e avançada/específica, que engloba fatores como recursos humanos (habilidades,

capacidades) e físicos (materiais disponíveis, qualidade e quantidade) (Kharub & Sharma, 2016).

O Diário da República publicou um conjunto de medidas que estão estabelecidas na Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade para 2030, reconhecendo que o património natural contribui para a concretizar um modelo de desenvolvimento assente na valorização do território, a estratégia baseia-se em três pilares: melhorar o estado de conservação do património natural; promover o reconhecimento do valor do património natural; e fomentar a apropriação dos valores naturais e da biodiversidade pela sociedade (República Portuguesa, 2018).

Atualmente encontra-se em vigor o programa de desenvolvimento rural do Continente, que tem como objetivos: o crescimento do valor acrescentado do setor agroflorestal e rentabilidade económica da agricultura, a promoção de uma gestão eficiente e proteção dos recursos e a criação de condições para a dinamização económica e social do espaço rural. Estes objetivos foram definidos por via das necessidades apresentadas nos espaços rurais e agrícolas, em que estão englobados uma série de fatores que permitem compreender de que forma tem sido feita a otimização, aproveitamento e eficiência na utilização de recursos ambientais (Ministério da Agricultura e do Mar, 2014).

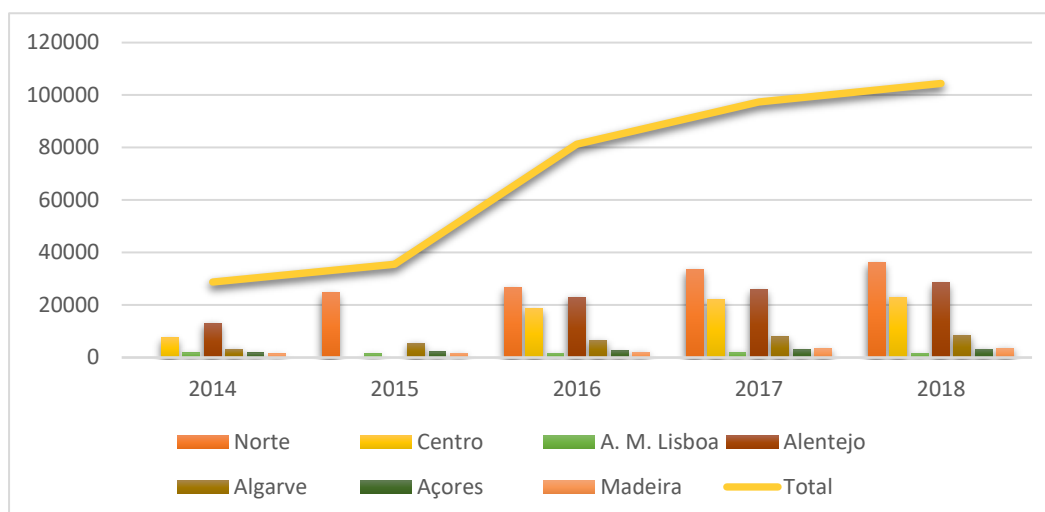
II. Condições da procura:

As condições da procura dizem respeito à natureza do mercado doméstico e é o segundo determinante mais amplo da vantagem competitiva nacional. De acordo com Porter, a força da procura é vista tendo em conta o tamanho do mercado doméstico e respetivos compradores em nível de maturidade, isto é, se o público-alvo for grande, as empresas investirão para adquirir economias de escala. Para corresponder às exigências dos consumidores, as empresas vêm-se forçadas a cumprir padrões elevados e necessitam de se atualizar para responder a determinados desafios do mercado (Kharub & Sharma, 2016).

O turismo rural em Portugal tem vindo a crescer e existe uma maior preocupação no cuidado com as zonas rurais. Este crescimento tem sido acompanhado pelo aumento da ocupação e procura destes estabelecimentos, tal como se pode verificar através do

gráfico 4. É também possível perceber que a zona norte apresenta uma maior ocupação relativamente às restantes zonas, seguindo-se o Alentejo e o Centro. A Área Metropolitana de Lisboa e as Ilhas têm menos ocupação em TER. O total da ocupação tem sido positivo ao longo dos anos, mas é importante referir que o maior crescimento ocorreu entre 2017 e 2018.

Gráfico 4- Ocupação em estabelecimentos de TER (2014-2018)



Fonte: Adaptado de INE (2019)

III. Indústrias relacionadas e de suporte:

As indústrias relacionadas e de suporte dizem respeito aos fornecedores, uma indústria altamente competitiva que é essencial para promover e beneficiar a inovação nas empresas, atualizar a tecnologia, facilitar o fluxo e a partilha de informação. Boas indústrias de fornecedores criam uma vantagem competitiva através da geração de *inputs*, do fornecimento de novas metodologias e oportunidades para utilizar nova tecnologia e transferir conhecimento através da oferta de informação útil (Kharub & Sharma, 2016).

Uma vez que se fala aqui num projeto de turismo rural é importante destacar os principais fornecedores de serviços e produtos com os quais a empresa se deve relacionar para que este se possa inserir no contexto competitivo. O primeiro, e um dos mais importantes parceiros deste estabelecimento será a comunidade envolvente, porque, tal como foi referido anteriormente, é de extrema importância o contacto com a comunidade local para que o turista possa conhecer os hábitos e a cultura da mesma.

Um outro parceiro igualmente importante serão restaurantes locais de Braga, que cozinham comida típica portuguesa, é também necessário recorrer a um fornecedor de vinhos portugueses. Este é um aspeto de extrema relevância porque o turista procura, não só conhecer os costumes, mas também aquilo que mais distingue a gastronomia portuguesa. Existem ainda outros parceiros que deverão ser tidos em conta, como é o caso de empresas de luz e de água, no entanto, uma vez que o objetivo é, cumprir com os requisitos de sustentabilidade serão posteriormente colocados painéis solares para a produção de eletricidade e caldeira para aquecer a água.

IV. Estratégias, estrutura e rivalidade da empresa:

Esta quarta dimensão refere-se à forma como as empresas são criadas, de que forma estão organizadas e dirigidas, e qual a origem da competitividade no mercado. Esta dimensão é influenciada essencialmente pelo estilo de vida da população envolvente, nomeadamente a sua atitude, interações entre si, e o seu comportamento como indivíduos e em grupo, gerando uma determinada cultura organizacional. Porter como referido em Karub & Sharma (2016) concluiu que os países tendem a ter sucesso em indústrias onde as práticas de gestão e o modo de organização favorecido pelo governo são adequados à fonte de vantagem competitiva dos fabricantes. Além disso, argumentou que, ao competir a nível global, a rivalidade desempenha um papel crucial. Afirmou ainda que, se as empresas de sucesso competem energeticamente em casa restringem-se ao desenvolvimento e à inovação. O padrão de rivalidade tem efeito no processo de inovação e nos planos finais para a conquista internacional.

A maior parte dos estabelecimentos TER não tem envolvimento com o meio onde estão inseridas, isto é, são casas normais, que estão localizadas no meio rural, o dono entrega a chave ao hóspede, que decide por si próprio o que fazer, onde ir e o que visitar. Isto significa que o turista não vive a verdadeira experiência do conhecimento de uma cultura que pretende descobrir. O objetivo dos donos destas casas é prestar um único serviço, o alojamento. Pode ainda acrescentar-se que a maior parte dos estabelecimentos tem website, no entanto, alguns deles não têm informações importantes que são imprescindíveis para os clientes, como o preço por exemplo. Os locais que não têm website utilizam plataformas como o booking e o airbnb para fazer reservas. Alguns dos emails fornecidos pelos estabelecimentos estão desatualizados e

outros encontram-se inativos, o que leva a dizer, que apesar de estarem registados no RNET, podem já não se encontrar em atividade.

Os preços nestes locais variam entre os 50€ e os 400€, são valores completamente distintos, porque dependem do número de quartos, hóspedes e noites mínimas que aceitam. No inverno é possível fazer reservas apenas para uma noite, no entanto, no verão, a maior parte das casas só aceitam reservas, no mínimo, de duas noites e outras têm um mínimo de uma semana. Existem também alguns estabelecimentos que mantêm os preços, quer na época baixa, quer na época alta. No que diz respeito a refeições, a maior parte dos empreendimentos não tem o pequeno-almoço incluído nem restaurante para proporcionar almoços e jantares aos clientes.

As quatro determinantes a cima analisadas contribuem para criar um ambiente no qual as empresas crescem e aprendem a competir, todos os fatores do diamante afetam as etapas essenciais para atingir sucesso na competitividade a nível internacional: a disponibilidade dos recursos e habilidades necessárias para vantagem competitiva na indústria; informação que traz novas oportunidades que as empresas aproveitam e direções sob as quais os recursos e habilidades devem ser aplicados; os objetivos dos donos de empresas, dos chefes e dos colaboradores; e mais importante, a pressão que as empresas têm para investir e inovar (Porter, 1990, p. 79).

4.4.3. Objetivos Estratégicos do Projeto

O presente projeto tem como principal objetivo estratégico aumentar e melhorar o conhecimento da cultura portuguesa perante os turistas, fornecendo um só espaço onde é possível conciliar gastronomia, natureza e cultura, através do desenvolvimento de um empreendimento turístico no espaço rural composto por uma casa de campo localizada na freguesia de Esporões, pertencente ao conselho de Braga. De forma a atingir tal objetivo será necessário:

- Registrar a casa de campo como empreendimento turístico no Turismo de Portugal, cumprindo todos os requisitos necessários;
- Determinar as projeções financeiras para 10 anos de atividade e o número de anos necessários para recuperar o investimento;
- Contribuir para o aumento do número de turistas que visitam a região de Braga;
- Estar presente nas principais redes sociais e websites de reserva de alojamentos.

Os objetivos técnicos a ser cumpridos baseiam-se essencialmente na oferta de excelência a nível da qualidade do serviço e dos produtos, oferecendo ao cliente uma estadia diferenciada. Posto isto, definiram-se as seguintes metas, objetivos e estratégias:

Tabela 7- Objetivos e estratégias da “Casa de Campo Castiço”

METAS	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
No primeiro ano, ter uma taxa de ocupação de, pelo menos, 50%	O1: garantir uma boa qualidade nos serviços e produtos fornecidos	E1: palestras, workshops e debates para os funcionários
	O2: forte presença nas redes sociais	E2: divulgação através de comerciais atrativos.
Aumentar o número de visitas no website no espaço de 2 anos	O1: melhorar constantemente o conteúdo do website	E1: colocar notícias atrativas no site, relativamente à região onde se insere a casa de campo
	O2: captar a atenção do turista	E2: adicionar vídeos de atividades que vão sendo realizadas na casa de campo
Conseguir, num espaço de 5 anos, fidelizar cerca de 30 clientes	O1: Avaliar a satisfação dos clientes	E1: realizar um questionário, que deverá ser preenchido após a estadia
	O2: Melhorar os serviços e produtos	E2: colocar na receção uma caixa com sugestões e/ou opiniões para os clientes
	O3: Aumentar o leque de serviços fornecidos aos clientes	E3: criar serviços inovadores e diferenciados para que o cliente possa ter uma experiência diferente de cada vez que fica alojado neste estabelecimento

Fonte: Própria

4.5. Análise do mercado: estudo do mercado

De acordo com a TravelBI (2018), entre os anos 2017 e 2018 foi registado um crescimento superior nas dormidas de nacionais em todos os estabelecimentos turísticos, sendo que as principais regiões de destino foram Algarve (quota de 30,2%), Área Metropolitana de Lisboa (quota de 25,9%) e Norte (14,5%). Em 2018 foram alcançadas 67,7 milhões de dormidas, +3,5% e +2,3 milhões, face a 2017; houve maior crescimento relativo, +7,0% (+1,3 milhões), registado nas dormidas de nacionais; os estrangeiros registaram +2,1% (1 milhão) e concentraram 70,6% da procura global (-1,0 p.p.); março foi o mês de maior crescimento (+14,2%); 73,4% do crescimento ocorreu fora da época alta, sendo que a média mensal de crescimento superior nos meses fora da época alta foram 8,9% em 2018 e 8,2% em 2017. A Europa foi responsável por 81,2% das dormidas em Portugal.

Tendo em conta um artigo elaborado pela RTP notícias (Lusa, 2019), as dormidas na hotelaria no ano 2018 representaram 83,4% do total e registaram um aumento de 0,7%, enquanto as dormidas nos estabelecimentos de alojamento local (peso de 14,2% no total) cresceram 11,3% e as de turismo no espaço rural e de habitação (quota de 2,3%) aumentaram 0,9%.

A procura de empreendimentos TER no Norte de Portugal, foi bastante elevada entre os anos 2016 e 2018, sendo que nos meses de julho, agosto e setembro verifica-se um maior número de dormidas, contrariamente aos meses de janeiro, fevereiro e novembro, que apresentam valores mais reduzidos entre os respetivos anos.

Tabela 8- Dormidas em estabelecimentos TER no Norte de Portugal entre os anos 2016 e 2018

	2016	2017	2018
<i>Janeiro</i>	12 146	11 156	12 455
<i>Fevereiro</i>	15 067	14 380	17 061
<i>Março</i>	23 614	16 624	23 687
<i>Abril</i>	26 789	42 584	33 316
<i>Mai</i>	34 776	39 031	47 858
<i>Junho</i>	44 075	50 259	51 610
<i>Julho</i>	68 701	80 018	80 239
<i>Agosto</i>	105 994	115 566	120 857
<i>Setembro</i>	52 448	63 692	66 488
<i>Outubro</i>	31 114	39 338	43 771
<i>Novembro</i>	14 320	16 653	18 798
<i>Dezembro</i>	18 902	24 175	23 425

Fonte: adaptado de Travel BI (Turismo de Portugal, 2018)

A variação entre os anos 2016 e 2018 não é muito elevada o que significa que o TER se tem mantido numa posição constante ao longo dos últimos 3 anos (anexo 2, gráfico 4). Pode ainda dizer-se que o ponto mais alto de dormidas nestes estabelecimentos ocorre no mês de agosto, o que leva a um fator bastante importante, a sazonalidade, esta deverá ser combatida através da aplicação de medidas que podem ser realizadas em qualquer época do ano.

O Turismo Rural em Portugal registou um substancial crescimento em 2017, tem sido uma atividade que tem registado um elevado crescimento e com excelentes perspetivas futuras. Possui um papel importante na economia nacional, regional e local não só pela sua capacidade de “exportação cá dentro” e dinamização das economias, como também pela criação de emprego e promoção da sustentabilidade, gerando de forma indireta receitas e o crescimento de outros setores de atividade que beneficiam do Turismo (Mercal Consulting Group, 2018).

“Em 2017, a oferta global de unidades de alojamento teve um aumento de 5,8%. Regista-se assim no ano referido, uma oferta de 5.840 unidades de alojamento turístico em atividade, com uma capacidade total de 402,8 mil camas. É de destacar o peso do Turismo Rural no crescimento da atividade, sendo que se considerarmos apenas as unidades de Turismo em Espaço Rural e Turismo de Habitação verifica-se em 2017 um aumento de cerca de 10%.” (Mercal Consulting Group, 2018).

Os dados recolhidos pelo INE (2019) revelam que os estabelecimentos TER e TH, em 2018, registaram 848,7 mil hóspedes (+6,8%) que proporcionaram 1,8 milhões de dormidas (+5,3%). A estada média foi 2,11 noites (-1,4%) e a taxa de ocupação-cama situou-se em 24,3% (+0,5 p.p. face a 2017)

4.6. Plano de Marketing

4.6.1. Análise TOWS

Wehrich (1982, como referido em Salmi & Hasnan, 2015) desenvolveu a matriz TOWS como uma extensão da análise SWOT para torná-la mais aplicável e fundamentada pela realidade. É utilizado para analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades), juntamente com o ambiente interno (fraquezas e pontos fortes) para desenhar estratégias e visões, integrando a combinação dos fatores externos e internos que resultariam numa nova estratégia. Existem quatro combinações diferentes: Strength- Opportunity (SO), Strength-Threats (ST), Weaknesses-Opportunities (WO), and Weaknesses- Threats (WT)⁶, estas permitem criar estratégias alternativas que melhoram a competitividade e potencialidade das empresas (tabela9) (Alaaraj & Hassan, 2014; Ravana & Charantimath, 2012).

Tabela 9 - Matriz TOWS

Forças Internas			
Forças externas	Oportunidades (O)	Forças (S)	Fraquezas (W)
		SO - utilização e reforço dos seus fatores de força interna para explorar oportunidades disponíveis no ambiente externo	WO - redução das fraquezas internas que atuam como obstáculos e barreiras para implementação ou difusão de oportunidades externas
	Ameaças (T)	ST - utilização de fatores de força interna para minimizar fatores externos que ameaçam efeitos no desempenho ou competitividade	WT - eliminação de fraquezas internas para evitar qualquer avanço ou prevalência de ameaças externas

Fonte: Adaptado de: *Strategic Formulation Using Tows Matrix – A Case Study (Ravana & Charantimath, 2012)*

⁶ Forças – Oportunidades; Forças – Ameaças; Fraquezas – Oportunidades; Fraquezas – Ameaças.

Tabela 10- Análise da matriz TOWS aplicada à criação da Casa de Campo Castiço

Forças Internas			
Forças externas		Forças (S): Localização da aldeia Esporões; Fácil acesso ao centro, aeroporto e outras facilidades; Riqueza de património cultural; Local calmo.	Fraquezas (W): Novo estabelecimento; Zona não frequentada por turistas; Aldeões não habituados à receção de turistas.
	Oportunidades (O): Mercado TER está em crescimento; Programas de incentivo ao investimento no turismo; Internet como meio de divulgação de vendas.	SO: Aproveitar o crescimento deste tipo de mercado para mostrar a riqueza patrimonial existente; Utilizar os programas de incentivo para promover o espaço; Divulgar através das redes sociais e website a existência de património nesta aldeia.	WO: Candidatar-se a programas de incentivo ao investimento; Possibilitar a reserva do alojamento através da internet e promover através das redes sociais e website; Promoção do local onde será construído o estabelecimento; Incluir pessoas da aldeia na prestação de serviços.
	Ameaças (T): Existência de produtos substitutos; Sazonalidade turística; Excesso de burocracia necessária à criação e manutenção do negócio.	ST: Criação de pacotes com preços especiais para os meses da época baixa; Diferenciação dos concorrentes e dos produtos substitutos; Criação de pacotes de fidelização com descontos.	WT: Desenvolver um plano de negócios rigoroso como instrumento de gestão e obtenção de financiamento; Construir um processo de serviços e produtos inovadores e diferenciados.

Fonte: Própria

4.6.2. Segmentação e Targeting

A análise de segmentação de mercado no seu núcleo, é o processo de agrupar os consumidores em segmentos naturalmente existentes ou artificialmente criados que compartilham preferências ou características semelhantes ao produto (Dolnicar, Grün, & Leisch, 2018).

Tendo em conta a análise setorial efetuada pode dizer-se que este tipo de mercado se dirige essencialmente a nacionais e também estrangeiros vindos de Alemanha, França, Itália, Holanda e Reino Unido, que tenham gosto em conhecer novas realidades, uma cultura diferente e recetiva e sejam ativamente participativos no contexto onde estão inseridos. O público-alvo será constituído por pessoas na faixa etária entre os 25 e os 60, estão empregados e privilegiam a descoberta da região e o contacto com a natureza, que são os principais motivos da viagem e da escolha de alojamento TER, em média este turista usufrui de estadias de duas noites (Neves, et al., 2008).

4.6.3. Posicionamento

Feita a análise da concorrência realizada e tendo em atenção a conclusões obtidas no estudo de mercado, o empreendimento turístico irá posicionar-se no mercado com um preço semelhante ao dos potenciais concorrentes, no entanto a qualidade de serviço prestado será superior, uma vez que os hóspedes terão um atendimento personalizado com a presença do dono do empreendimento, mostrando a envolvência e preocupação com o seu bem-estar e a sua estadia.

Para além do atendimento, os hóspedes estarão envolvidos num ambiente de aldeia familiar e serão integrados na comunidade, para conhecerem o seu dia-a-dia e a sua cultura. A proposta de valor que aqui se evidencia é a oferta de um serviço superior ao que já existe e também um aumento do conhecimento da cultura portuguesa, no entanto o preço por noite neste estabelecimento não poderá exceder a média atual do mercado, isto porque se trata de um empreendimento que ainda não tem posição no mercado por ser novo, sendo que o preço, inicialmente, poderá ser uma das formas de atrair clientes.

4.6.4. Marketing Mix

4.6.4.1. Produto

O projeto consistirá num serviço de alojamento TER localizado na freguesia de Esporões, que pertence ao distrito de Braga, a uma distância de 6km do centro de Braga e 25 km do centro de Guimarães. O empreendimento será composto por uma casa em pedra que será restaurada de acordo com a sua estrutura original e arquitetura típica local. O estabelecimento será composto por quatro quartos duplos, com possibilidade de pedido de cama extra, cinco casas de banho, uma por quarto e uma na receção, uma cozinha equipada, sala de estar com lareira. Na parte de baixo (piso 0) estará a receção, aberta 12 horas por dia, adega com lagar e uma sala de jogos. No exterior terá uma piscina, mesas estilo piquenique em madeira e um forno a lenha.

O pequeno-almoço estará incluído no preço do alojamento, no entanto o almoço e o jantar fica ao encargo do cliente, sendo que o empreendimento, através das suas parcerias pode fazer a reserva num restaurante. Será permitida a entrada de animais com aviso prévio e haverá um local para estacionar veículos. Para além disso, os clientes terão oportunidade de realizar atividades na quinta e participar na atividade agrícola.

Para que os turistas possam conhecer melhor a vertente cultural da cidade de Braga será feita uma parceria com uma empresa de animação turística que dará a conhecer os locais mais importantes da cidade, como o Bom Jesus, Sameiro, Falperra e centro. No entanto, este serviço deve ser realizado mediante aviso prévio e terá um custo adicional.

4.6.4.2. Preço

A política de preços foi estabelecida com base na análise aos principais concorrentes e conclusões obtidas no estudo de mercado, bem como no tipo e quantidade de serviços disponíveis. Tal como já foi referido existe uma diferença bastante acentuada nos preços dos estabelecimentos, devido à obrigatoriedade que tem de número de noites e número máximo de hóspedes. Posto isto, decidiu-se estabelecer um valor de 150€ por noite e por quarto, de forma a competir com a concorrência e manter uma política de qualidade/preço, valor que se mantém na época alta e baixa, com o objetivo de fidelizar

clientes. No caso de o cliente querer ficar alojado durante uma semana haverá possibilidade de negociar o valor.

Ao longo do ano poderão ser feitas algumas promoções de forma a cativar clientes, como por exemplo: duas noites pelo preço de uma; alojamento mais jantar; ao reservar uma semana oferece-se o serviço de visita à cidade de Braga. Este tipo de promoções deve ser pensado pelo departamento de marketing e aceite pelo departamento financeiro, de forma a garantir a existência de verbas necessárias à sua realização.

4.6.4.3. Promoção/Comunicação

Atualmente o meio digital é fundamental para a divulgação e promoção de qualquer estabelecimento de turismo, sendo que será este o principal meio de comunicação do empreendimento, com foco central num website próprio.

O website terá toda a informação relativa aos espaços da casa, interior e exterior, acessibilidades, preço, reserva e respetivas condições. O pagamento poderá ser efetuado através de PayPal, transferência bancária, referência multibanco, ou MBway, sendo que uma parte do valor será paga no momento da reserva e outra durante o check-in. O cancelamento da reserva deverá ser feito com pelo menos um mês de antecedência para garantir o reembolso do valor. Haverá um espaço reservado à promoção da própria aldeia onde está inserida e também à cultura regional, gastronómica e religiosa da cidade de Braga, bem como os locais mais importantes a visitar. Os clientes poderão fidelizar-se no website e receber por email uma newsletter com novidades, promoções e eventos que decorrem em Braga.

O processo de fidelização de clientes tem como objetivo incentivá-los a promover entre familiares e amigos o empreendimento. A fidelização será criada através de um programa de pontos acumulados que o cliente poderá trocar por descontos sobre o valor total da estadia. O cliente receberá 1 ponto por cada noite passada no alojamento, 2 pontos pela participação na exploração agrícola e 3 pontos por cada noite passada nos meses da época baixa⁷, podendo consultar os pontos acumulados na sua área de cliente.

⁷ Tática para combater a sazonalidade

Tabela 11- Programa de fidelização de clientes

<i>Pontos</i>	<i>Descontos</i>
10	5% de desconto numa refeição
20	10% de desconto na estadia
30	15% de desconto na visita à cidade de Braga
40	20% de desconto numa refeição
50	25% de desconto na reserva da segunda noite

Fonte: Própria

As parcerias com entidades locais são essenciais à divulgação e atração de novos clientes através dos descontos obtidos em diversos serviços, sendo que aqui existe uma rede de conexão e promoção entre parceiros.

Existe um website que inclui todos os alojamentos TER existentes em Portugal⁸, que está traduzido em Português, francês e Inglês, designa-se Central Nacional do Turismo no Espaço Rural. O empreendimento deverá ser inscrito nesta plataforma, pois esta é dirigida apenas a estabelecimentos TER, deste modo é possível garantir que o público-alvo certo conhece a casa de campo, contribuindo ainda para uma maior divulgação e promoção do estabelecimento.

Para além dos dois websites referidos anteriormente, os clientes também poderão efetuar reservas através do booking e airbnb, sendo que estes são as principais plataformas de reserva atualmente. A inscrição do empreendimento no tripadvisor também é fundamental para que os clientes possam avaliar o alojamento e serviços prestados, dando a conhecer a casa de campo a potenciais clientes.

As redes sociais são também uma forma de promover o empreendimento: Facebook - é a rede social mais popular do mundo e será aqui que todos os seus utilizadores terão acesso a todas as novidades da casa de campo e também um contacto mais fácil e rápido através do serviço de mensagens, nesta página serão publicadas notícias, fotografias, vídeos, eventos, promoções para novos e atuais clientes; Instagram - será criada uma página nesta rede social onde serão colocados vídeos e fotografias de promoção e divulgação do espaço, com as atividades desenvolvidas, ofertas e promoções.

⁸ <https://www.center.pt/EN/>

4.6.4.4. Distribuição/Localização

A distribuição será feita diretamente pelo operador do serviço, através do email, contacto telefónico ou website da entidade de alojamento, sendo que todas as dúvidas que os clientes possam ter serão reencaminhadas diretamente para a receção do estabelecimento.

A entrega das chaves é realizada após o cliente efetuar o check-in e é o próprio dono do estabelecimento que irá mostrar o estabelecimento e o quarto onde estará alojado. É o/a rececionista que deve reservar e informar o cliente sobre as atividades realizadas na quinta e fora dela, bem como as respetivas condições desses serviços.

4.6.4.5. Pessoas

Os hóspedes serão acompanhados pelo dono do estabelecimento nas alturas de check-in e check-out e vai dar-lhes a conhecer os espaços da casa, com o objetivo de criar um clima mais familiar que muitos hóspedes procuram nestes estabelecimentos, para além disso irá dar a conhecer aos clientes os pontos turísticos da zona.

De forma a incentivar o turismo na região e reduzir as despesas, o empreendimento poderá fazer uma parceria com algumas escolas e universidades com cursos como hotelaria, restauração, turismo e agroturismo para contratar estagiários.

4.6.4.6. Processos

O processo realizar-se-á em três fases: pré-serviço, serviço e pós-serviço. A fase do pré-serviço é a primeira e é fundamental, porque se trata do primeiro contacto que o cliente terá com o empreendimento. Após a escolha deste estabelecimento através dos meios disponíveis, é verificada a disponibilidade de alojamento para as datas pretendidas, feita a reserva e realizado o primeiro pagamento, sendo que a reserva só fica confirmada depois da receção do pagamento acordado.

A fase do serviço ocorre quando o cliente chega ao estabelecimento para efetuar o check-in, entre as 14h e as 19h, onde será recebido por uma rececionista e pelo dono do estabelecimento. Após todos os detalhes esclarecidos e toda a informação necessária relativa ao alojamento e atividades complementares serem fornecidos, o dono irá com

o cliente para lhe mostrar a casa e o quarto onde estará alojado, explicando detalhes da mesma e os pontos de interesse a visitar.

Na fase do pós-serviço será feito o check-out, até às 12h, na recepção do empreendimento, o cliente entrega as chaves e é enviado para o seu email um questionário de satisfação do serviço e atendimento prestado, deste modo é possível que se faça uma avaliação do serviço que o estabelecimento fornece ao cliente. Este questionário será respondido anonimamente, o que permite que o cliente se sinta mais confortável ao escrever, não só críticas positivas, mas também negativas. Após a confirmação do check-out é feita a limpeza da casa para receber novos hóspedes.

4.6.4.7. Evidência Física

Para mostrar ao cliente as experiências que terá ao escolher este alojamento serão colocadas fotografias dos espaços interior e exterior da casa no website e também um vídeo promocional que mostre a hospitalidade da região, as atividades que serão desenvolvidas no local e o espaço envolvente. O website e as páginas nas redes sociais terão um design simples, moderno e familiar, incutindo cores alusivas ao meio rural e que mostre a importância da relação entre culturas.

Durante a abertura do estabelecimento haverá uma mostra de como as coisas irão ser realizadas no espaço, permitindo que as pessoas realizem algumas das atividades. Tudo isto será registado em formato digital e serão feitos vídeos em direto nas redes sociais para mostrar aquilo que este local tem para oferecer.

4.7. Plano Operacional

4.7.1. Modelo de Negócio e Estrutura Legal da Empresa

A Casa de Campo Castiço é uma casa destinada essencialmente a fins turísticos e terá como principal objetivo dar a conhecer ao turista a cultura portuguesa da região Norte. Para iniciar a implementação do negócio é necessário realizar ações legais e operacionais que são obrigatórias à sua consolidação:

- Garantir que a casa de campo cumpre todos os requisitos estabelecidos no decreto de lei nº80/2017 (Diário da República, 2017);
- Obtenção de financiamento necessário através do recurso a capital próprio e candidatura aos projetos financiados pelo Turismo de Portugal⁹;
- Requerimento na Câmara Municipal de Braga para alterar o uso de habitação unifamiliar para edificação destinada ao turismo em espaço rural;
- Auditoria a realizar para confirmação da mudança requerida;
- Após a obtenção da autorização, deverá ser entregue um requerimento ao Turismo de Portugal para obter o licenciamento e classificação turística, para que se torne possível dar início à atividade.

4.7.2. Localização e Espaços Físicos

A casa de campo localizar-se-á na freguesia de Esporões, pertencente ao Conselho de Braga, na zona Norte de Portugal. Está a uma distância de aproximadamente 7 km do centro de Braga, 53 km do aeroporto Sá Carneiro e tem facilidades como pastelaria, farmácia e restaurantes nas imediações.

A casa em questão é em pedra de xisto, o piso interior é de madeira e nunca foi restaurada, sendo que irá manter a sua traça original, com umas pequenas alterações no seu interior, de forma a proporcionar um alojamento mais agradável. Atualmente, a casa está mobilada, no entanto alguns dos objetos terão de ser removidos ou

⁹ Os sistemas de incentivos Portugal 2020 e algumas linhas de crédito específicas para projetos de Turismo, apoiam o investimento na criação, expansão e requalificação de unidades de Turismo Rural. Os incentivos cobrem despesas com obras, aquisição de equipamentos e de mobiliário, despesas com projetos, decoração, desenvolvimento de website e de imagem corporativa; e quando a dimensão da unidade o justifica, despesas com a promoção direta no mercado internacional.

substituídos por outros mais rústicos e característicos da zona. O empreendimento será composto por 4 quartos duplos, com possibilidade de pedido de cama extra, 5 casas de banho, uma por quarto, e outra na receção, uma cozinha equipada e sala de estar com lareira. No piso 0 estará a receção, aberta 12 horas por dia, a adega, com o respetivo lagar e um salão de jogos. No exterior terá uma piscina, mesas estilo piquenique em madeira e um forno a lenha.

4.7.3. Gestão de Reservas

As reservas poderão ser feitas através do contacto direto com o empreendimento via telefone e e-mail, através do website do alojamento ou então pelo booking ou airbnb. As formas de pagamento aceites serão PayPal, MBway, transferência bancária, referência multibanco ou cartão de crédito e débito. A reserva será confirmada após o pagamento no valor mínimo de 50% do custo total da reserva, podendo o restante valor ser pago na altura do check-in presencial.

Em caso de desistência por parte do cliente com mais de 15 dias de antecedência da data de chegada, será devolvido a totalidade do valor pago no ato de reserva, no caso de ser feita com menos de 15 dias de antecedência, não será devolvido. Quando a situação se inverte e a casa de campo é que cancela a reserva, o valor será devolvido na sua totalidade.

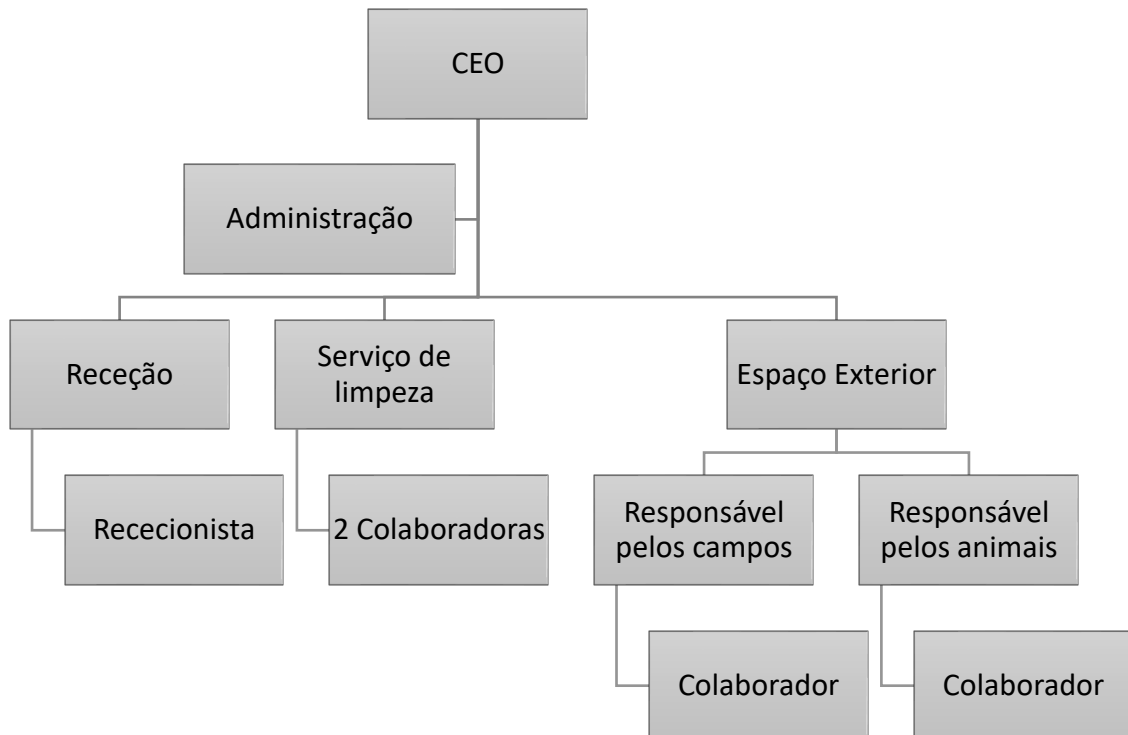
4.8. Equipa de Gestão

A gestão da empresa ficará a cargo do dono e promotor da empresa e também por uma pessoa contratada para exercer funções administrativas, ambos serão responsáveis por toda a gestão da empresa. Inicialmente o colaborador terá uma remuneração mínima obrigatória, que será aumentada consoante o sucesso das suas ações e também tendo em conta o tempo de contrato. Uma vez que este será um projeto novo, o dono não terá uma remuneração fixa inicialmente, no entanto tem a obrigatoriedade de pagar aos seus colaboradores.

Sendo que o objetivo do empreendimento é criar um ambiente familiar e seguro, não haverá mais do que 10 colaboradores a trabalhar em front-office e estarão distribuídos da seguinte forma: duas pessoas na receção, duas nas limpezas, quatro a tratar do exterior, um colaborador administrativo e o próprio CEO (figura 3)

A contabilidade da empresa será realizada anualmente por um Contabilista Certificado pela Ordem dos Contabilistas Certificados, o que significa que será externo à empresa.

Figura 3- Organograma da empresa



Fonte: Própria

4.9. Plano Económico-Financeiro

O plano económico-financeiro foi desenvolvido com recurso a uma folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI (2016). Com o objetivo de avaliar a viabilidade financeira foram analisados dados previsionais para um período de 10 anos, dando-se início atividade em maio de 2022, baseando a análise nos pressupostos representados no anexo 7, tabela 4.

Prevê-se, no primeiro ano de atividade, uma taxa de ocupação de média anual de 50% que irá crescer até aos 60% em 2023. No quarto duplo, com valor unitário de 150€ por noite durante todo o ano, espera-se um volume de negócios de 109.500€ no primeiro ano de atividade. A participação nas atividades rurais é gratuita, uma vez que o objetivo é incentivar o cliente a fazer parte da exploração agrícola. De acordo com os pressupostos operacionais, neste caso de 10% por ano, espera-se atingir um volume de negócios de 284.014,80€ no ano 2032 (Anexo 7, Tabela 5).

No que diz respeito ao fornecimento de serviços externos, estima-se um gasto total de 9.330,00€ no primeiro ano de atividade, com um aumento de 1,20% anual estima-se um custo máximo de 10.482,68€ em 2032 (Anexo 7, Tabela 6). Para o cálculo da eletricidade e água estimou-se uma média de gastos mensal numa família de 12 elementos. Os trabalhos especializados dizem respeito à possível necessidade de fazer subcontratos, quer para manutenção, quer para serviços de limpeza ou outros.

Relativamente a gastos com pessoal recorreu-se à tabela de pagamentos exigida por lei, estimou-se o valor de seguros, subsídio de férias e de natal, que totaliza um valor de 122.258€ em 2022, com um aumento de 2% anual atinge os 139.611€ em 2032 (Anexo 7, Tabela 7).

O investimento é bastante elevado, totaliza 1.281.721,97€ em 2022, valor que se deve essencialmente à aquisição do terreno e edifício, sendo que os restantes ativos são de valor inferior (Anexo 7, Tabela 8). Consideraram-se as depreciações e amortizações num valor total de 22.184,08€, aumentando em mais de 222.000€ até 2032, tendo em conta as taxas representadas no anexo 7, tabela 9.

Com recurso à verba fornecida pelo Turismo de Portugal, que cobre um total máximo de 75% do investimento legível, estima-se um empréstimo no valor de 961.291,48€ e

um capital social de 320.430,49€, totalizando gastos em 1.281.721,97€. O reembolso do empréstimo terá início no quinto ano de atividade (2026), uma vez que o turismo de Portugal permite um período de carência com o máximo de 4 anos. O pagamento do empréstimo assume-se sempre com o mesmo valor, 87.390,13€. Posto isto, o saldo de tesouraria no primeiro ano é de 1.281.721,97€, sendo que a partir do ano 2026 passa a valor negativo devido ao reembolso do valor anteriormente referido (Anexo 7, Tabela 10).

Após analisados todos os fatores anteriormente referidos é feita a demonstração dos resultados, que permite verificar que o resultado líquido do período nos primeiros 5 anos de atividade é negativo devido à baixa taxa de ocupação e aos gastos efetuados durante esses anos, em 2028, o valor é de 4.815,97€ aumentando em mais de 76.000€ até ao ano 2032 (Anexo 7, Tabela 11).

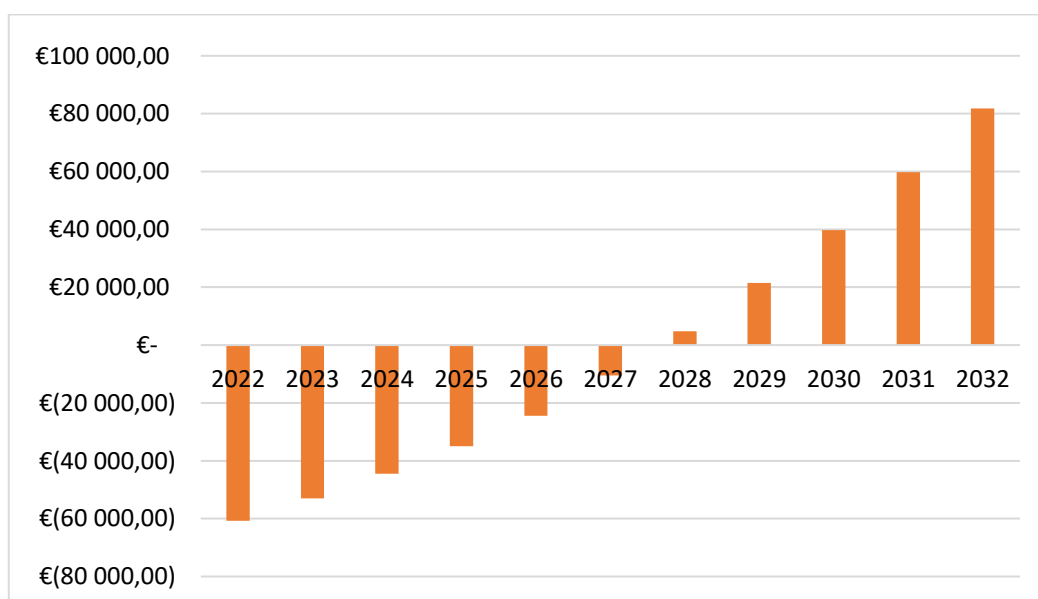
O Balanço Previsional demonstra que o total do passivo mais capital próprio é positivo, sendo superior a um milhão em todos os anos de atividade (Anexo 7, Tabela 12), no entanto o free cash flow é negativo nos primeiros cinco anos de atividade, em 2028 há apenas 223, 43€, em 2032 estimula-se 181.263,41€ (Anexo 7, Tabela 13).

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A realização do presente projeto implica um investimento total de 1.281.721,97€, sendo necessário garantir um Capital Próprio de 320.430,49€ e 961.291,48€ de empréstimos obtidos pelo Turismo de Portugal. O reembolso será pago a partir do ano 2026 no valor de 87.390,13€.

Após fazer a análise do orçamento é possível perceber que o volume de negócio só se torna favorável a partir do ano 2028, tal como se pode verificar no gráfico 5. Mesmo esse resultado é bastante baixo, o que pode continuar a representar um risco para a empresa, uma vez que é sempre necessário ter um valor bastante acima do necessário para o caso de ocorrer um problema que implique gastar muito dinheiro. Apenas no ano 2031 é que esse valor se torna mais seguro.

Gráfico 5 - Resultado Líquido do Período

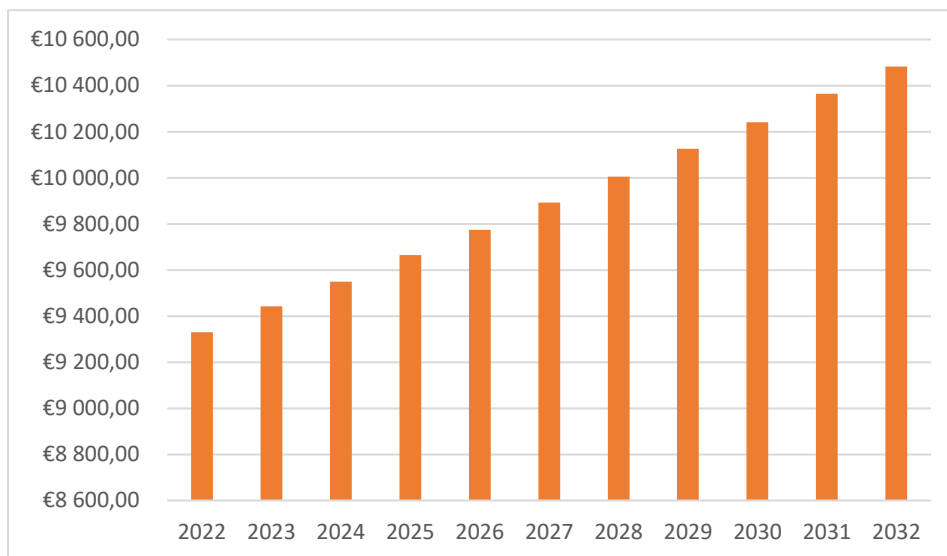


Fonte: Própria

A taxa de ocupação estimada foi baseada no estudo do mercado realizado anteriormente, no entanto, não há garantias de que haja uma ocupação de 50% do serviço de alojamento no primeiro ano de atividade, o que representa também um risco para o empreendimento turístico. O valor por quarto foi calculado tendo por base um retorno financeiro em 10 anos de atividade e também através de uma pesquisa prévia sobre a média de preços do mercado na região Cávado.

O fornecimento de serviços externos aumenta 12 % em 10 anos, um valor significativo para os gastos, que poderá afetar o desenvolvimento económico da empresa.

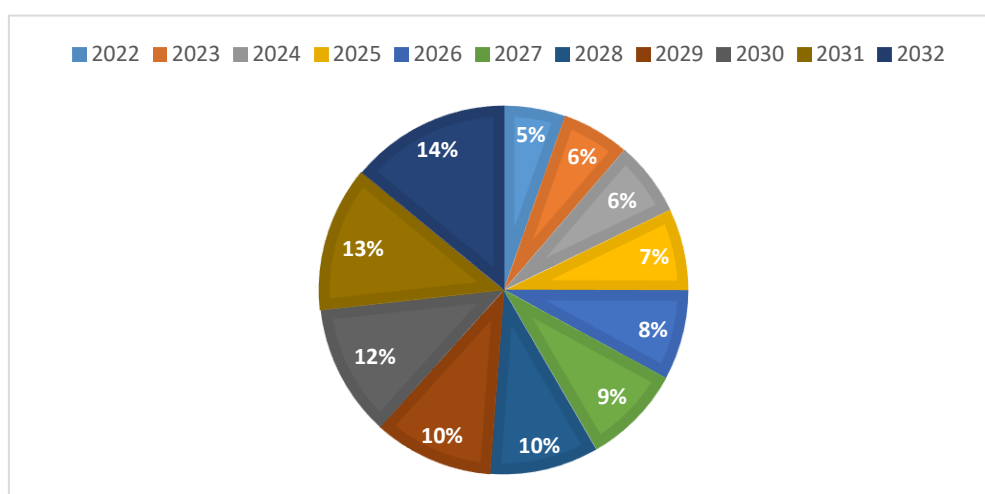
Gráfico 6 - Total Fornecimento de Serviços Externos



Fonte: Própria

Os serviços prestados não variam muito ao longo dos anos, tal como se pode verificar através do gráfico 7, sendo é essencial que a ocupação aumente ou que se mantenha constante, para que não haja consequências negativas, para isso deve haver gastos em serviços de publicidade e marketing, de forma a atrair e fidelizar clientes.

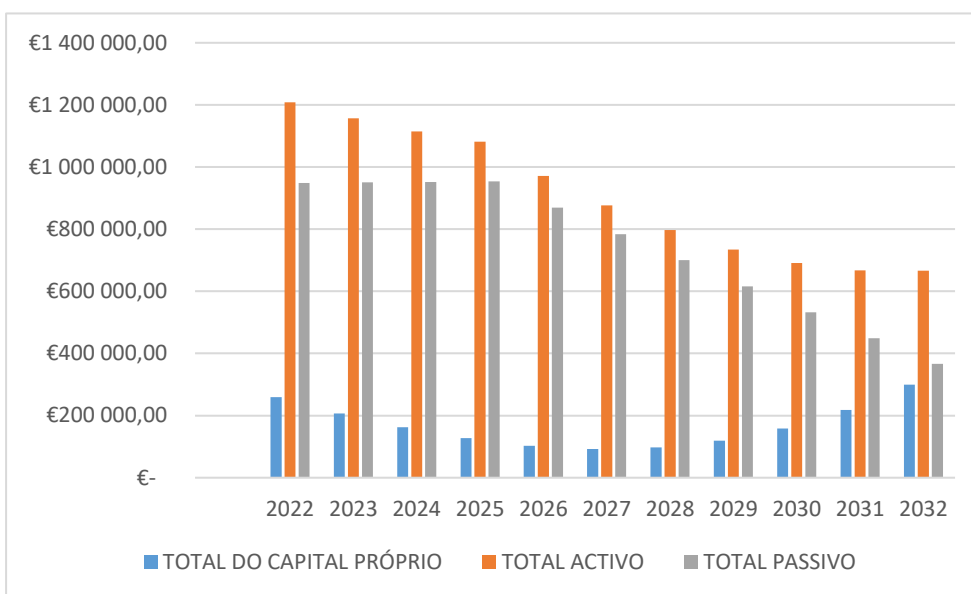
Gráfico 7 - Serviços Prestados



Fonte: Própria

De acordo com o balanço previsional, o ativo não corrente é positivo, já o ativo não corrente apresenta valores negativos ao longo dos 10 anos na caixa e depósitos bancários, no entanto o total do ativo é positivo, o que mostra que o não corrente tem valores positivos significativos (anexo 7, tabela 12). No que diz respeito ao capital próprio, há valores negativos no Resultado Líquido do Período até ao ano 2027, sendo que a maior recuperação desse valor ocorre no ano 2029, totalizando 39.745,89€ (anexo 7, tabela 12). O passivo não corrente apresenta valores positivos nos 10 anos de atividade, no entanto o corrente tem valores negativos entre os anos 2022 e 2027, no entanto nos restantes anos não há uma recuperação muito significativa do passivo. Através do gráfico 8 é possível constatar que os valores são inconstantes e têm tendência para diminuir, no entanto, uma vez que os ativos são superiores aos passivos, o capital próprio é positivo.

Gráfico 8 - Total do Capital Próprio, Ativo e Passivo



Fonte: Própria

O cash flow da exploração é negativo até ao ano 2026, contudo em 2032 atinge os 181.263,41€. O free cash-flow apresenta valor positivo no primeiro ano, pois representa o valor do empréstimo, no entanto entre 2023 e 2026 a situação é negativa. Em 2027 é possível verificar que os valores são bastante positivos, para além de não haver valor negativo, apresenta-se com 15.223,43€, uma subida de 90% relativamente ao valor do ano 2026 (anexo 7, tabela 13).

Posto isto, é possível concluir que o presente projeto é viável, no entanto apresenta riscos demasiado elevados, uma vez que o retorno só será visível após 6 anos de atividade, se tudo se desenvolver da forma que o plano financeiro propõe. É fundamental garantir uma ocupação de pelo menos 50-60% na “Casa de Campo Castiço” para que o estabelecimento seja bem-sucedido. Algo também muito importante e que será decisivo para a realização deste modelo de negócios é a existência de capital próprio no valor anteriormente referido.

CONCLUSÃO

O turismo tem-se assumido como uma das principais indústrias do mundo e oferece uma oportunidade de crescimento. Estimulado essencialmente pelos hábitos e estilo de vida do consumidor, apresenta novas modalidades e produtos, como é o caso do turismo rural, que tem assumido grande impacto no desenvolvimento da comunidade e no crescimento sustentável, o que comprova que este poderá ser um projeto bem-sucedido. Através da realização do plano de negócios tornou-se possível analisar as potencialidades da criação do empreendimento turístico.

Os objetivos iniciais deste projeto foram alcançados uma vez que foi elaborado um plano de negócios para a implementação de uma casa de campo e foi demonstrada também a viabilidade económico-financeira

Considerando a hospitalidade e a arte de bem receber que caracteriza Portugal, bem como a envolvente e a oferta de serviços prestados, a “Casa de Campo Castiço” pretende contribuir para a valorização do turismo da região e da cultura local, promovendo uma ligação entre o turista e os costumes portugueses. De forma a diferenciar-se dos concorrentes, o empreendimento terá um serviço de qualidade superior e personalizado, não excedendo um total de 10 funcionários fixos e valorizando a presença do proprietário.

A estratégia de marketing definida é considerada relevante para o desenvolvimento e viabilidade do projeto, bem como uma boa compreensão e prática do mesmo. A casa de campo deve procurar ter proximidade com o cliente e é importante desenvolver uma rede de promoção por meio de parcerias com entidades locais, associações de turismo e entidades responsáveis pela prestação de serviços turísticos. Para além disso, a comunicação online do espaço é também fundamental, devido a uma maior utilização deste meio para pesquisas realizadas antes da viagem.

Realizada a análise do plano financeiro é possível perceber que este é um projeto viável, apesar do retorno financeiro ser apenas no ano 2028, prevê-se que em 2032 haja um valor bastante mais favorável. Contudo, tal só será possível se a taxa de ocupação anual for de, pelo menos, 50% e se o projeto conseguir obter o apoio financeiro do

Turismo de Portugal, que fornece até 75% do valor do investimento, ou seja, 961.261,48€, o que implica a existência de um capital social de 320.430,49€.

O desenvolvimento do projeto tem algumas limitações. Apesar do crescente investimento em turismo nas áreas rurais, há falta de informações relativamente aos seus dados estatísticos em Portugal. Ao contrário dos estabelecimentos hoteleiros, informações sobre o turismo nas áreas rurais raramente está disponível ou é totalmente desconhecido, como a receita por espaço disponível e renda global. São fornecidos detalhes sobre os proveitos globais, no entanto, não há dados em grande escala, isto é, não há estudos aprofundados ou dados de 10 anos anteriores a 2020. Algumas dificuldades que se refletem principalmente na análise do setor em relação à procura e oferta, que eventualmente influenciaram alguns dados utilizados posteriormente, podem ter resultado no uso de suposições erradas ou discrepantes.

Existem alguns riscos e ameaças associados ao projeto que devem ser considerados. Em primeiro lugar, o turista é cada vez mais exigente e as suas preferências vão alterando, o que pode ter consequências negativas para o turismo rural e influenciar a rentabilidade do projeto, bem como a sua viabilidade. Por outro lado, a taxa de ocupação atual neste setor tem vindo a mostrar-se significativa, devido à pandemia (COVID-19) o turista procura casas privadas com piscina para passar férias em família, de modo a não ter qualquer tipo de preocupação.

É importante mencionar que é possível pensar-se em futuros investimentos que contribuam para o desenvolvimento do empreendimento, criando experiências de lazer e enriquecendo a variedade da oferta.

Em conclusão, revela-se fundamental que haja um controlo rígido na execução financeira e uma boa estratégia de captação de clientes, ao mesmo tempo devem cumprir-se os objetivos estratégicos definidos, uma vez que estes garantem a simplicidade, honestidade e seriedade da “Casa de Campo Castiço”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaaraj, H., & Hassan, S. (novembro de 2014). Developing SWOT/TOWS strategic matrix for e-government in Lebanon. *international Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(7), 181-186.
- Alberto, D., & Ferreira, & J. (2007). A Competitividade do Cluster do Vinho em Portugal. *A Competitividade do Cluster do Vinho em Portugal*, pp. 4-10.
- Amit, R., & Zoot, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Beni, M. C. (2003). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: Editora Senac.
- Bloemer, J. &. (1999). Customer loyalty in high and low involvement settings: the moderating impact of positive emotions. *Journal of Marketing Management*, pp. 315-330.
- Campbell, J. (2019). *Salem Press Encyclopedia*.
- Casadedeus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 354-363.
- Cavaco, C. (1995). *Tourism in Portugal: diversity, diffusion and regional and local development*.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 354-363.
- Churchill, G. A., & Peter, P. (2000). Marketing: criando valor para o cliente.
- Cirikovic, E. (Junho de 2014). Marketing Mix in Tourism. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 111-115.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (2004). *Handbook of organizational studies*. São Paulo.
- Cloke, P., Marsen, T., & Mooney, P. (2006). *Handbook of Rural Studies*. Londres: Sage.
- Cobra, M. (2008). *Administração de Marketing no Brasil*. São Paulo: Campus.
- Comissão Europeia. (4 de abril de 2019). Reexame da aplicação da política ambiental de 2019 Relatório por país - Portugal. Bruxelas. Obtido em 15 de janeiro de 2020, de https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_pt_pt.pdf
- Comissão Europeia. (27 de fevereiro de 2019). Relatório relativo a Portugal de 2019 que inclui a apreciação aprofundada da prevenção e correção dos desequilíbrios macroeconómicos. Obtido em 14 de janeiro de 2020, de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/TXT/?uri=CELEX:52019SC1021>
- Council, W. T. (2011). *Economic Impact of Travel & Tourism*.

- Cunha, L. (2013). *Introdução ao Turismo* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- Dabholkar, P. A. (2012). Consumer participation in using online recommendation agents: effects of satisfaction, trust and purchase intentions. *Service Industries Journal*, pp. 1433-1449.
- Diário da República. (30 de junho de 2017). Decreto lei nº80/2017. Obtido em 25 de fevereiro de 2020, de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/107596685/details/normal?q=decreto+de+lei+n%C2%BA80%2F2017>
- Diário da República Portuguesa. (7 de Março de 2008). Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Obtido em 5 de Novembro de 2019, de <https://dre.pt/application/conteudo/247248>
- Diniz, A. M. (2015). *A Certificação e o Turismo Sustentável*. Obtido em 15 de janeiro de 2020, de [Naturilink: http://naturilink.pt/article.aspx?menuid=59&cid=93282&bl=1](http://naturilink.pt/article.aspx?menuid=59&cid=93282&bl=1)
- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). Chapter 2 - The Layers of Market Segmentation Analysis. Em S. D. al., *Market Segmentation Analysis - Understanding It, Doing It, and Making It Useful* (pp. 11-22). Singapura: The Autor.
- Ferreira, L. (2011). *Estratégias de segmentação da hotelaria para o turismo de negócios: um estudo em São Luís (MA)*. São Paulo.
- Geissdoerfer, M., Evans, S., & Savaget, P. (Março de 2017). The Cambridge Business Model Innovation Process. *The Cambridge Business Model Innovation Process*, pp. 262-269.
- Gonçalves, E. (2008). *Turismo em Espaço Rural: de António Ferro à Institucionalização*. Maia.
- Grönroos, C. (Agosto de 1998). Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 322-338.
- Harvard Business Press. (2007). Pocket Mentor Series. Em H. B. Publishing, *Creating a Business Plan* (pp. 12-90). Boston, Massachusetts.
- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação. (Abril de 2016). Como Elaborar um Plano de Negócios: guia explicativo.
- IAPMEI. (30 de junho de 2016). *Ferramenta de Avaliação de Projetos de Investimento*. Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>
- INE. (21 de novembro de 2017). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de INE - Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

- INE. (27 de Novembro de 2019). 80% dos utilizadores de internet participam em redes sociais. *Em 2018, nas famílias da economia social, os dirigentes de topo tinham na sua maioria licenciatura ou grau académico superior*. Obtido em 1 de Maio de 2020, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqu&DESTAQUESdest_boui=365325646&DESTAQUESmodo=2
- INE. (2019). *Estatísticas de Turismo 2018*. Lisboa. Obtido em 26 de Setembro de 2019, de [INE: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2)
- INE. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Lisboa.
- INE. (21 de novembro de 2019). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido de INE - Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqu&DESTAQUESdest_boui=354446105&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2018*. Obtido em 23 de março de 2020, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358629548&PUBLICACOESmodo=2
- International Monetary Fund. (Julho de 2019). 2019 Article IV consultation - press release; staf report and statement by the executive director for Portugal. *2019 Article IV consultation - press release; staf report and statement by the executive director for Portugal*. Obtido de <https://www.imf.org/en/News/Articles/2019/07/11/pr19275-portugal-imf-executive-board-concludes-2019-article-iv-consultation-with-portugal>
- Irving, M. A. (2015). *Turismo, áreas protegidas e inclusão social*. Rio de Janeiro: Folio Digital.
- Kharub, M., & Sharma, R. K. (2016). Investigating the role of Porter Diamond determinants for competitiveness in MSMEs. *International Journal for Quality Research*, 471-486.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*.
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. N. (2002). *Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros* (2ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Manole, Ltda.
- Kuratko, D. F. (2013). Part III - Developing the entrepreneurial plan. Em D. F. Kuratko, *Entrepreneurship - Theory Process Practice* (9 ed.). South-Western.

- Landau, C., Karna, A., & Sailer, M. (2016). Business model adaption for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*, 46(3), 480-503.
- Lusa. (13 de dezembro de 2019). Dormidas de turistas crescem 2,1% em outubro suportadas pelo alojamento local. *RTP Notícias*. Obtido em 23 de março de 2020, de https://www.rtp.pt/noticias/economia/dormidas-de-turistas-crescem-21-em-outubro-suportadas-pelo-alojamento-local_n1191816
- Machín, C. A. (1997). *Marketing y Turismo* (2ª ed.). Madrid: Editorial Síntesis.
- Madeira, N. (2010). *Marketing e Comercialização de Produtos e Destinos*. Porto: Príncipia Editora, Lda.
- Melian-Gonzalez, S., Bulchand-Gidumal, J., & Gonzalez Lopez-Valcarcel, B. (2013). Online customer reviews of hotels: as participation increases, better evaluation is obtained. *Cornell Hospitality Quarterly*, pp. 274-283.
- Mercal Consulting Group. (5 de novembro de 2018). *Turismo rural em portugal: situação, conceito e apoios*. Obtido em 23 de março de 2020, de <https://mercal.pt/turismo-rural-em-portugal/>
- Ministério da Agricultura e do Mar. (12 de dezembro de 2014). PDR 2020. *Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020*. Obtido em 28 de janeiro de 2020, de <http://www.pdr-2020.pt/>
- Mota, K. C. (2011). *Marketing Turístico: Tecnologia em Hotelaria*. São Paulo: Fortaleza, CE.
- Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2009). *The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector* (Vol. 61).
- Neves, A. O., Soares, C., Pereira, C., Honório, F., Ferrão, F., Lourenço, F., . . . Rodrigues, I. (2008). *Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal*. Formiga Luminosa Construtora de Imagem.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Canvas. *The Business Model Canvas*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation* (4ª ed.). Dom Quixote.
- Palmer, A. (1994). *Principals of Services Marketing*. The MacGraw-Hill Book Company.
- Pereira, D. (8 de Julho de 2016). *O analista de negócios*. Obtido de O analista de negócios: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>
- Pereira, D. (8 de julho de 2016). *O Analista do Modelo de Negócios*. Obtido de O Analista do Modelo de Negócios: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>

- Pereira, D. (8 de julho de 2016). *O que é o Business Model Canvas*. Obtido de O Analista de Modelos de Negócios: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>
- Petrocchi, M. (2004). *Marketing para destinos turísticos*. São Paulo: Futura.
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing: an integrated marketing communication approach*. Elsevier, Oxford.
- Pohle, G., & Chapman, M. (2006). Business model innovation matters. *Strategy and Leadership*, 34(5), pp. 34-40.
- Pordata. (6 de fevereiro de 2019). População ativa: total e por grupo etário. Obtido em 14 de janeiro de 2020, de <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (14 de junho de 2019). População residente: total e por grandes grupos etários. Obtido em 14 de janeiro de 2020, de <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (25 de janeiro de 2019). *Pordata*. Obtido de <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (2019). *Pordata*. Obtido em 27 de janeiro de 2020, de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (5 de Agosto de 2019). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento*. Obtido em 15 de janeiro de 2020, de PorData: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Pordata. (7 de fevereiro de 2019). Taxa de desemprego. Obtido em 14 de janeiro de 2020, de <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 78.
- Porter, M. E. (janeiro de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. pp. 24-41. Obtido em 19 de novembro de 2019, de https://www.ibbusinessandmanagement.com/uploads/1/1/7/5/11758934/porters_five_forces_analysis_and_strategy.pdf
- Portugal, T. d. (Novembro de 2015). Estratégia de marketing turístico do Porto e Norte de Portugal - Horizonte 2015-2020. *Estratégia de Marketing Turístico do Porto e Norte de Portugal*.
- Ravana, G., & Charantimath, P. (julho de 2012). Strategic formulation using TOWS matrix - a case study. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 87-90. Obtido em 7 de fevereiro de 2020, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30243664/ijrd_publication3.pdf?response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DStrategic_Formulation_Using_Tows_Matrix.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F2020020

República Portuguesa. (27 de junho de 2017). Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade . *Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade - ENCNB 2025*.

República Portuguesa. (25 de maio de 2018). Publicada Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade para 2030. Obtido em 28 de janeiro de 2020, de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=aprovada-estrategia-nacional-de-conservacao-da-natureza-e-biodiversidade-para-2030>

Ribeiro, A. (2006). *Marketing de serviços: que ainda fazem a diferença*. São Paulo: Saraiva.

Roseman, S., Prado, S., & Pereiro, X. (2013). Antropología y nuevas ruralidades. *Gazeta de Antropología*.

Salmi, M., & Hasnan, D. N. (2015). SWOT and TOWS matrix e-Government analysis review on Sultanate of Oman. *International Journal of Learning & Development*, 5(4), 13-23. Obtido em 7 de fevereiro de 2020, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44650901/Macrothink-SWOT_and_TOWS.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSWOT_and_TOWS_matrix_e-Government_analys.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 34.

Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business Model Innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 34.

School, M. (2012). *Services Marketing*. Obtido de Marketing-Schools.org: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/services-marketing.html>

Silva, J. C. (17 de Abril de 2020). Impacto “significativo” da covid-19 em Portugal: Fitch prevê contração de 3,9% na economia e déficit de 4%. *Expresso*. Obtido em 1 de Maio de 2020, de <https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-17-Impacto-significativo-da-covid-19-em-Portugal-Fitch-preve-contracao-de-39-na-economia-e-defice-de-4>

Silva, L. (2014). *Património, Ruralidade e Turismo. Etnografias de Portugal Continental e Açores*. Imprensa de Ciências Sociais.

- Smenik, R. ..., & Bamossy, G. J. (1995). *Princípios de Marketing: uma perspetiva global*.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 172-194.
- Tennent, J., & Friend, G. (2011). *Guide to Business Modelling*. Londres: Profile Books, Ltd.
- The Portugal News. (8 de novembro de 2019). Brexit impact on Portugal is unavoidable. *Portugal's National Newspaper in English*. Obtido em 28 de janeiro de 2020, de <https://www.theportugalnews.com/news/brexit-impact-on-portugal-is-unavoidable/51878>
- Timers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- Troye, S. V. (2012). Consumer participation in coproduction: 'I made it myself' effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product. *Journal of Marketing*, pp. 33-46.
- Turismo de Portugal. (Setembro de 2017). *Estratégia de Turismo 2027*.
- Turismo de Portugal. (setembro de 2017). *Estratégia Turismo 2027*.
- Turismo de Portugal. (2018). *Travel BI*. Obtido em 23 de março de 2020, de Travel BI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/dormidas.aspx>
- Turismo de Portugal. (Setembro de 2018). *Turismo de Portugal*. Obtido de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/Linha-de-apoio-a-qualificacao-da-oferta.aspx
- Turismo de Portugal. (2018). *Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação em Portugal - 2017*. Obtido em 25 de janeiro de 2020, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/ter-e-th-em-portugal-2017.aspx>
- Turismo de Portugal. (setembro de 2019). *Travel BI*. Obtido em 23 de janeiro de 2020, de Travel BI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/proveitos.aspx>
- Turismo de Portugal. (14 de novembro de 2019). *Turismo de Portugal - Business*. Obtido em 28 de janeiro de 2020, de http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Oportunidades_UE/brexit/Paginas/plano-preparacao-contingencia-brexit.aspx
- Turismo de Portugal. (2019). *Turismo em Portugal 2018*. Obtido em 23 de janeiro de 2020, de <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-portugal-2018.aspx>
- Turismo de Portugal. (Janeiro de 2020). *RNT - Registo Nacional de Turismo*. Obtido de RNT - Registo Nacional de Turismo:

<https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>

UNWTO. (Maio de 2018). *World Tourism Organization*. Obtido de eLibrary: <http://publications.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2017>

Valente, S., & Figueiredo, E. (2003). *O Turismo que existe é aquele que se quer*.

Vega-Vazquez, Revilla-Camacho, M., & F.J., M. &.-S. (2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*.

WTTC, World Travel Tourism Council . (Março de 2018). Economic Impact 2018. *World Travel and Tourism Council: Economic Impact 2018*.

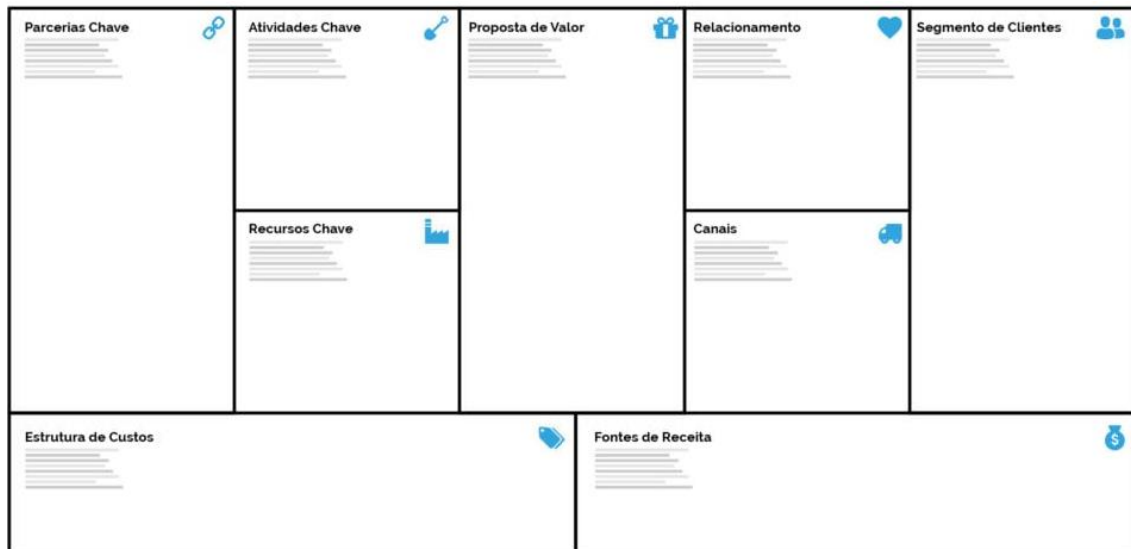
Zealley, J., Mendonça, N., Bellin, J., Hartman, G., Curtis, M., & Schunck, O. (2018). *Living Business*.

Zhang, Y., Zhao, S., & Xu, X. (2015). Business model innovation: an integrated approach based on elements and functions. *Information Technology and Management*, 17(3), pp. 303-310.

ANEXOS

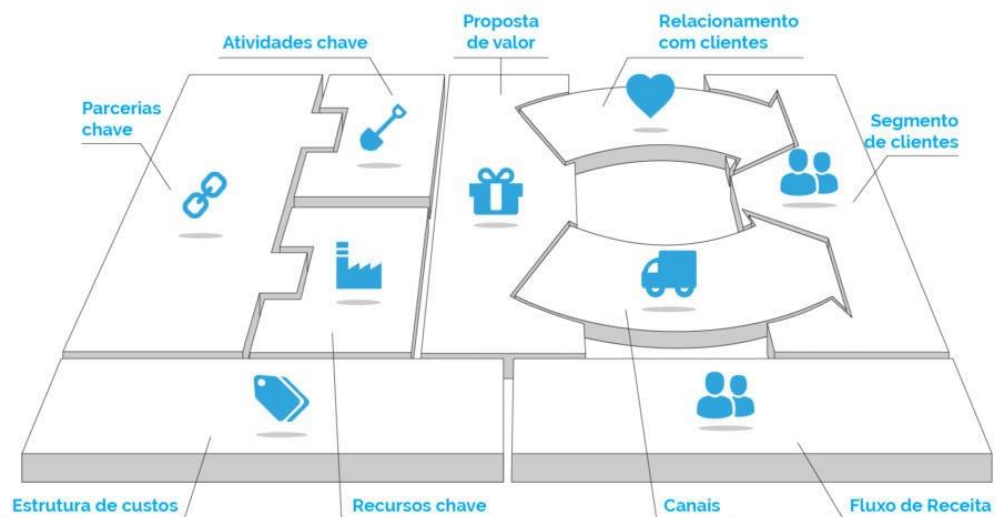
Anexo 1 – Modelo de Negócios Canvas

Figura 1– Modelo de negócio Canvas



Fonte: Daniel Pereira (2016)

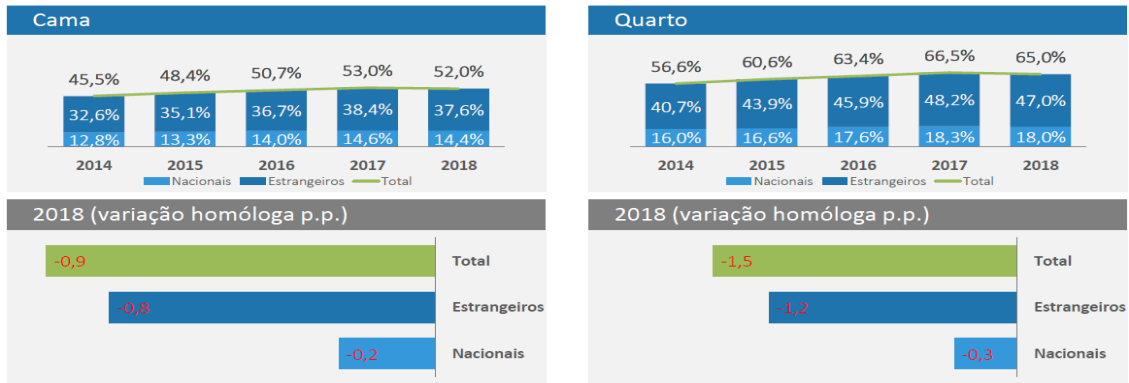
Figura 2 – Blocos do Modelo de Negócios Canvas



Fonte: Daniel Pereira (2016)

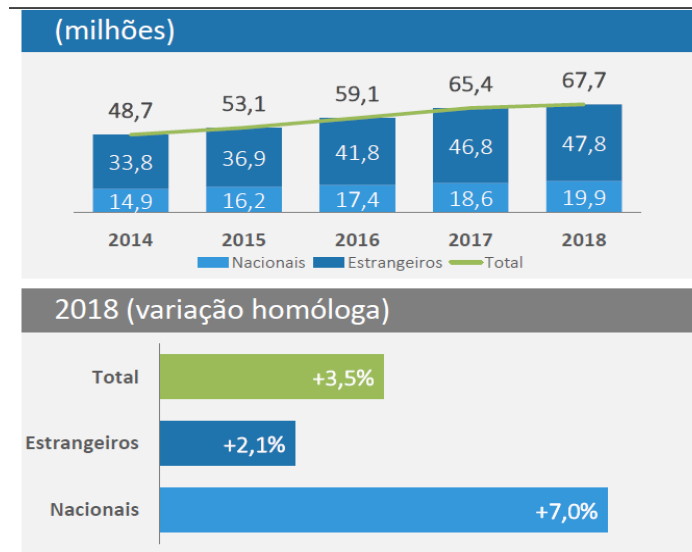
Anexo 2 – Ocupação Turística

Gráfico 1 - Taxa de ocupação em estabelecimentos hoteleiros no ano 2018



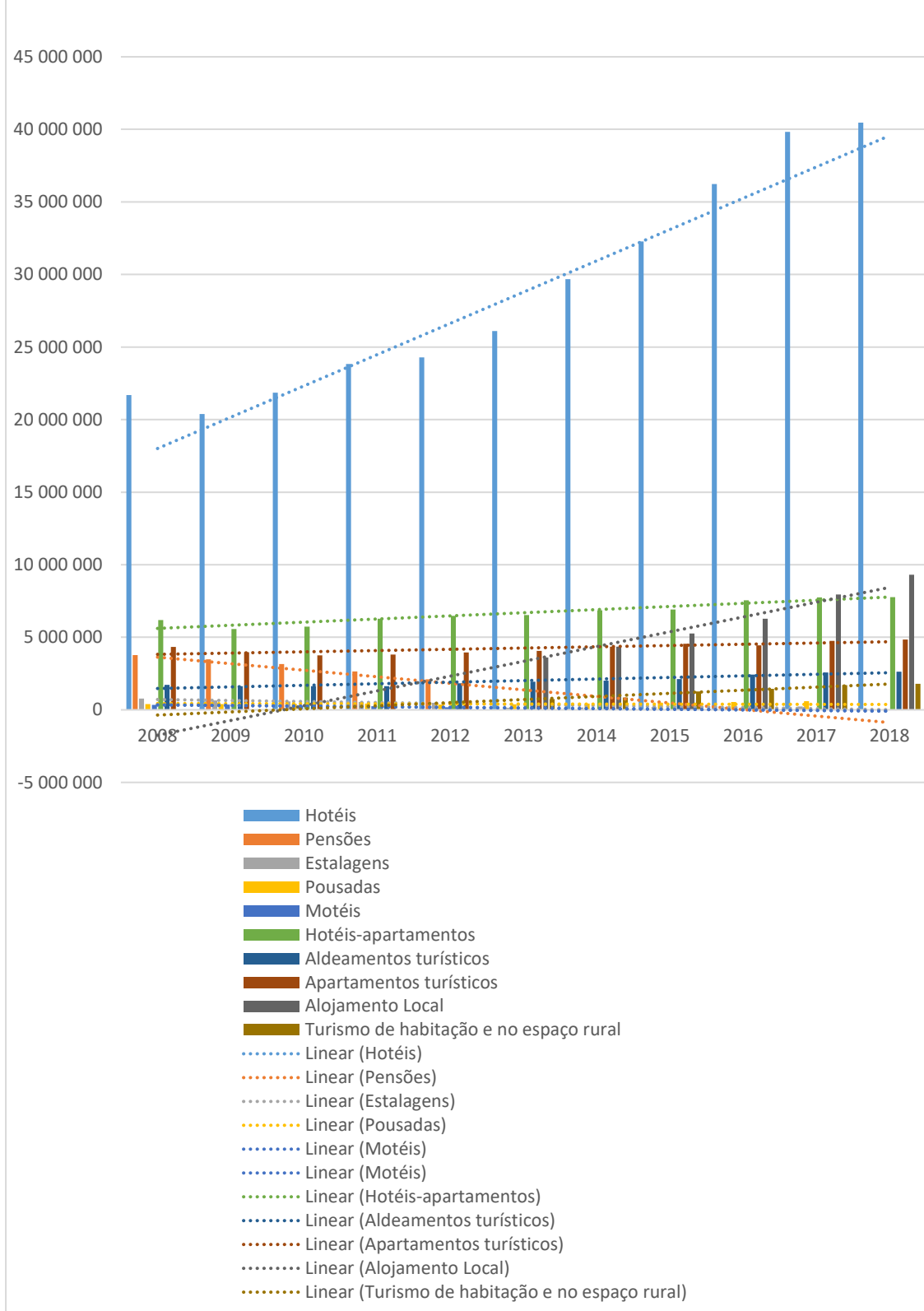
Fonte: Travel BI (2019)

Gráfico 2 - Taxa de dormidas em estabelecimentos hoteleiros em 2018



Fonte: Travel BI (2019)

Gráfico 3 - Variação da ocupação em estabelecimentos de alojamento



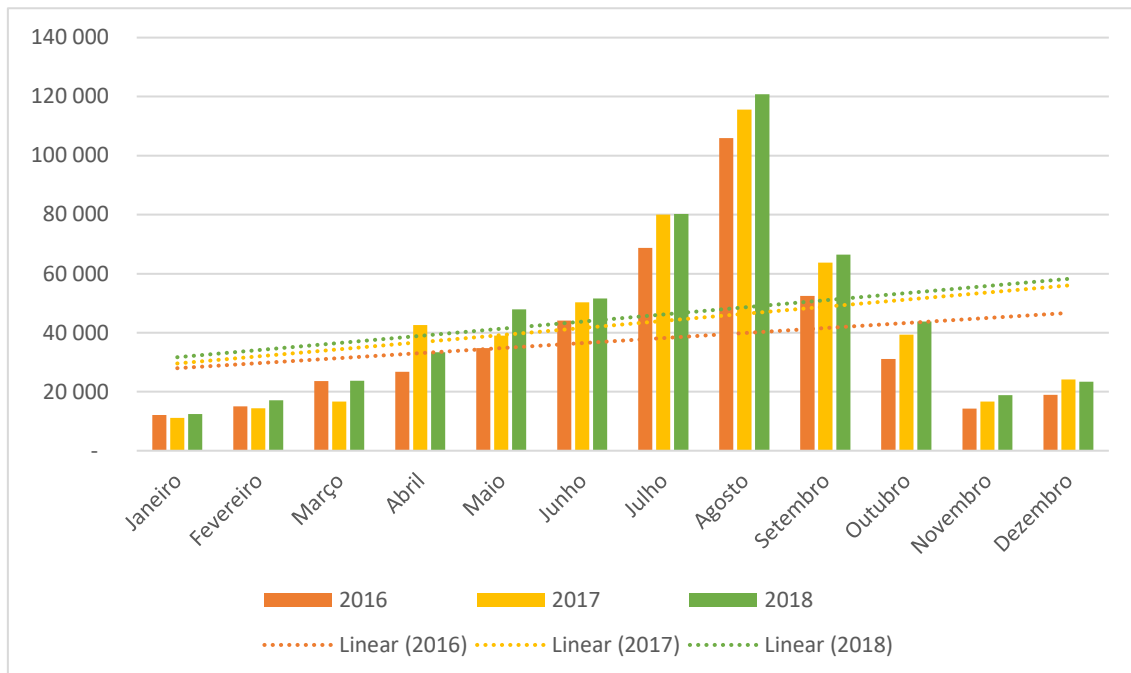
Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2019)

**Tabela 1- Ocupação dos principais mercados emissores de turismo para Portugal
entre os anos 2014 e 2018, no mês de setembro**

Mercados emissores	2014	2015	2016	2017	2018
Canadá	-	-	-	-	54 078
Polónia	-	-	-	-	37 125
Suíça	-	-	-	-	35 393
China	-	-	-	-	28 250
Suécia	-	-	-	-	17 237
Dinamarca	-	-	-	-	16 381
Reino Unido	207 456	242 865	247 342	260 764	249 311
Espanha	141 904	154 453	166 288	185 706	198 067
Alemanha	134 454	159 084	174 060	199 625	206 878
França	122 521	148 691	176 128	187 759	182 119
Brasil	76 120	64 381	81 861	101 591	112 137
Holanda	52 943	61 009	71 476	70 279	69 175
EUA	51 554	64 226	76 441	105 938	123 191
Itália	39 202	50 322	51 031	65 402	65 198
Irlanda	33 928	37 246	39 817	45 908	47 720
Bélgica	31 887	34 596	38 371	37 071	38 570
Portugal	722 498	795 242	873 072	931 600	1 003 570
Outros estrangeiros	268 524	308 670	340 153	435 001	260 270
Total	891 969	1 016 873	1 122 815	1 260 043	1 480 830

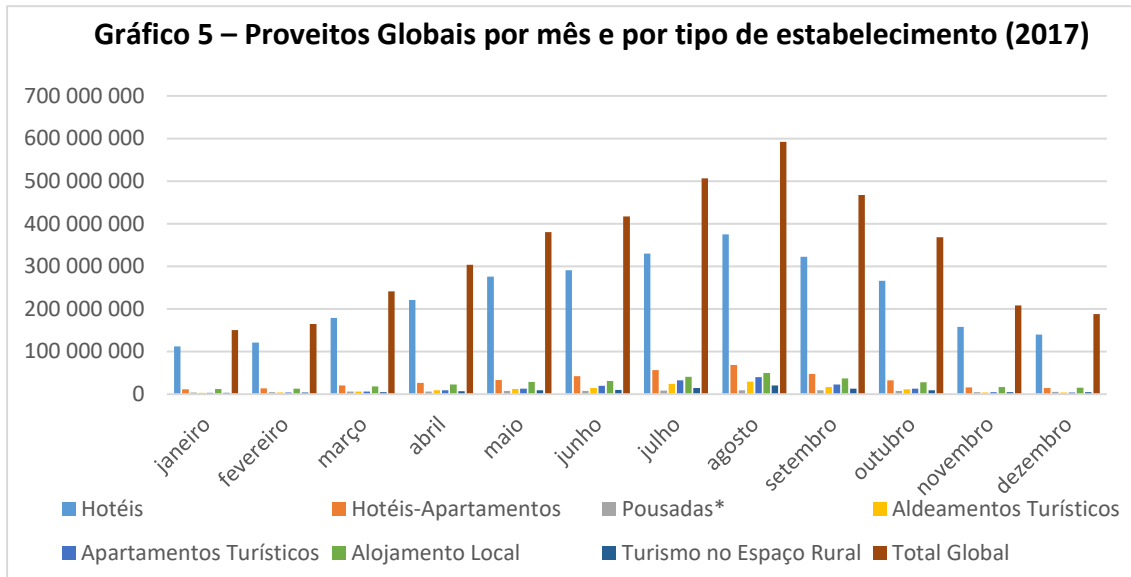
Fonte: Adaptado de INE (2019)

Gráfico 4 - Variação Linear das dormidas em TER na zona Norte de Portugal entre os anos 2016 e 2018

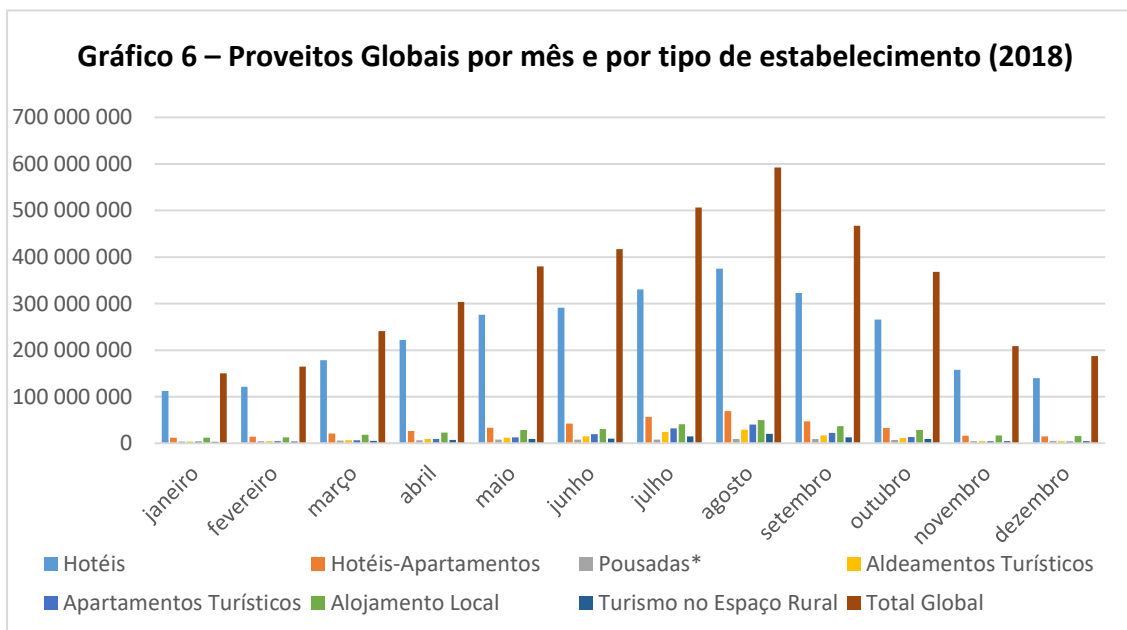


Fonte: adaptado de Travel BI (Turismo de Portugal, 2018)

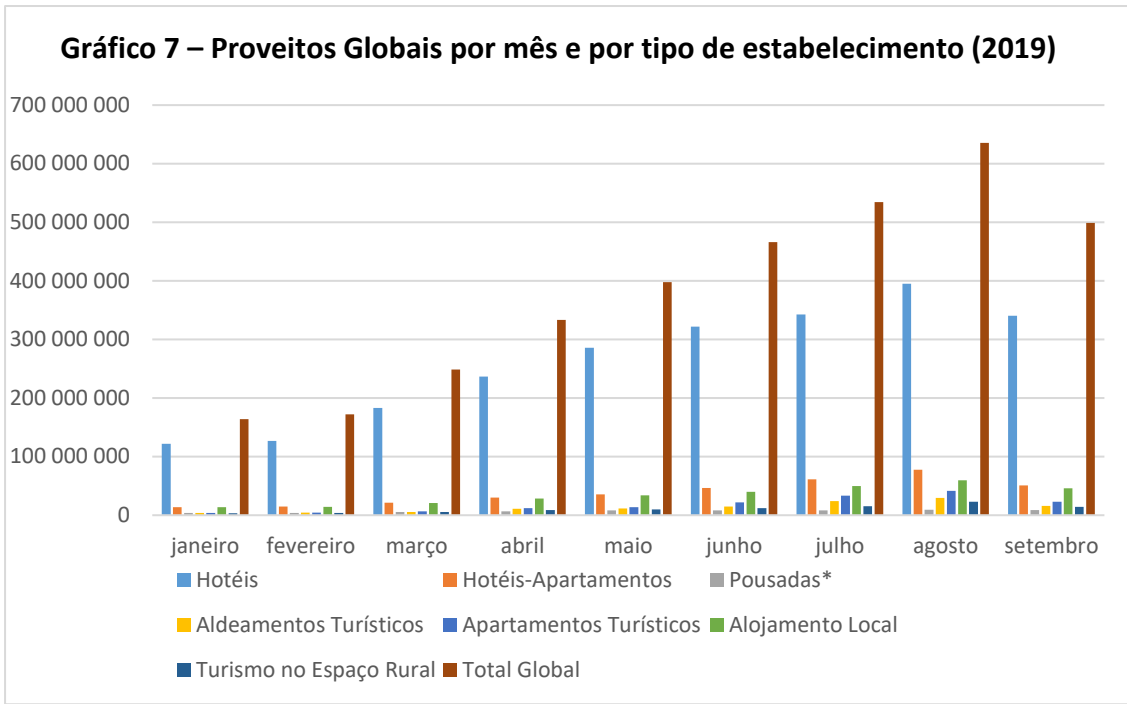
Anexo 3 – Proveitos globais de turismo



Fonte: Adaptado de Travel BI (Turismo de Portugal, 2019)



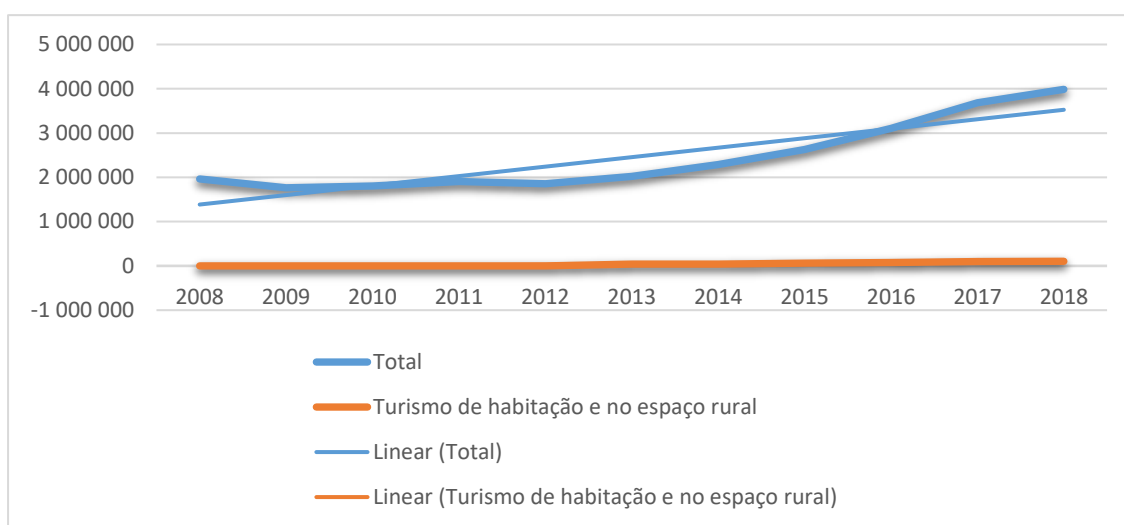
Fonte: Adaptado de Travel BI (Turismo de Portugal, 2019)



Fonte: Adaptado de Travel BI (Turismo de Portugal, 2019)

Anexo 4 – Proveitos TER e TH

Gráfico 8 - Evolução dos proveitos de TER, TH e totais entre 2008 e 2018



Fonte: Adaptado de INE (2019)

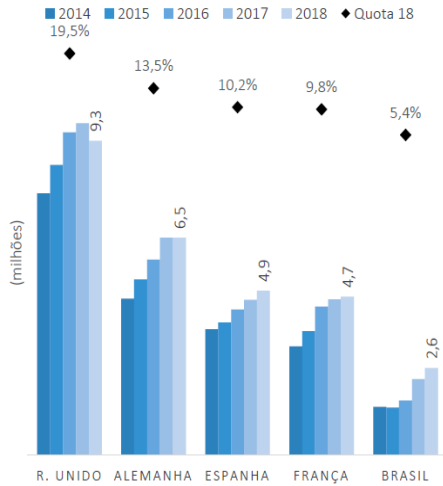
Tabela 2- Proveitos de TER, TH e total em todos os estabelecimentos de turismo entre os anos 2008 e 2018

Anos	Total	Turismo de habitação e no espaço rural
2008	1 964 602	//
2009	1 763 954	//
2010	1 807 536	//
2011	1 906 006	//
2012	1 856 450	//
2013	⊥ 2 023 940	⊥ 37 062
2014	2 285 896	40 157
2015	2 627 741	60 086
2016	3 103 755	74 119
2017	3 681 207	94 711
2018	3 986 553	103 897

Fonte: Adaptado de PorData (2019)

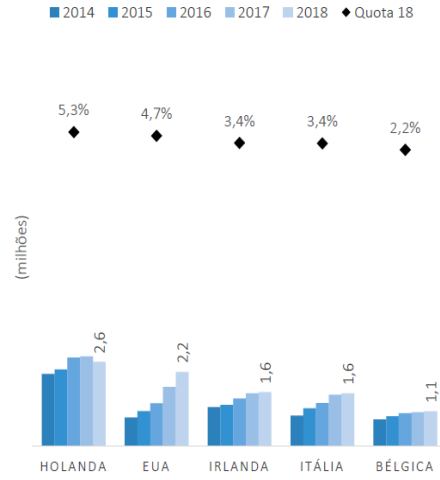
Anexo 5 – Principais mercados emissores para Portugal

Gráfico 9 - Top 5 de mercados emissores para Portugal



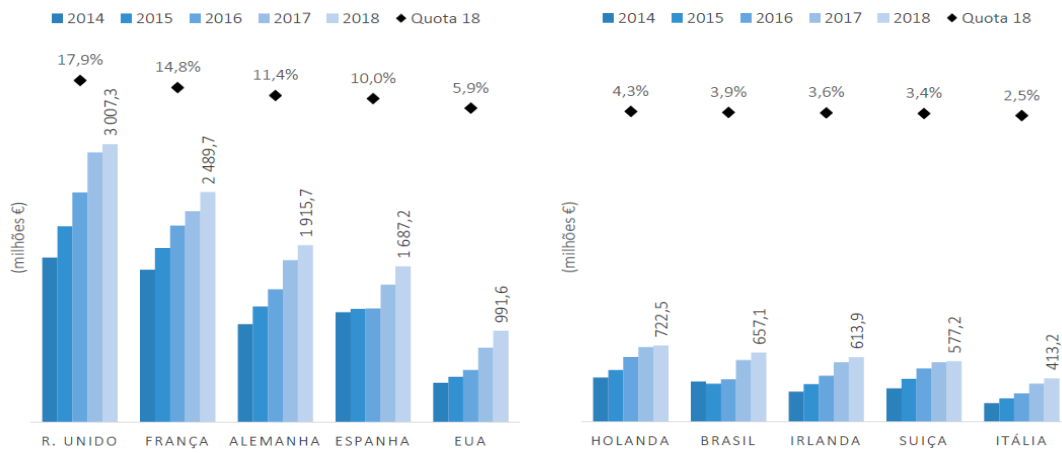
Fonte: Travel BI (2019)

Gráfico 10 - Top 10 de mercados emissores para Portugal



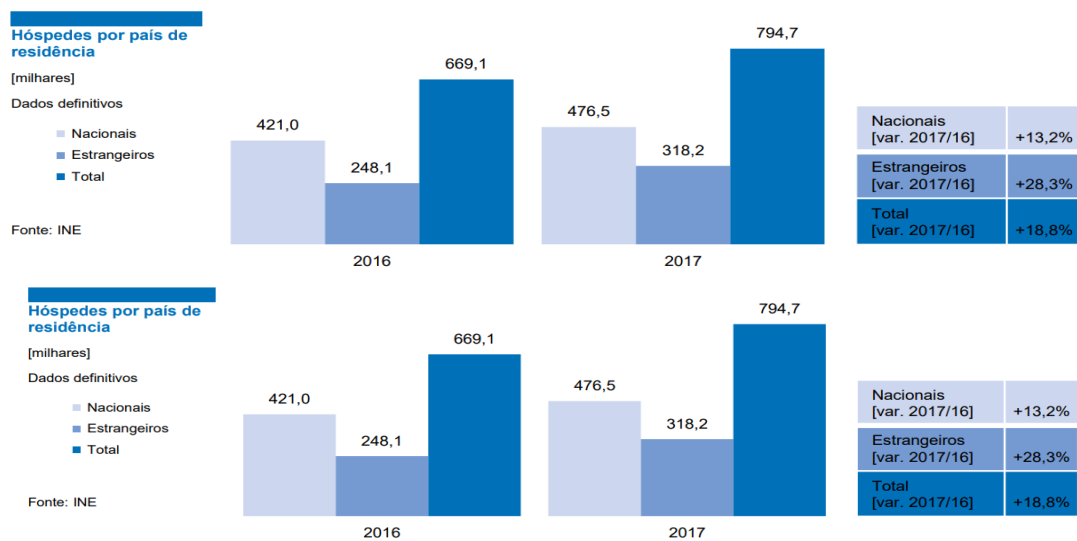
Fonte: Travel BI (2019)

Gráfico 11 - Receitas turísticas dos mercados emissores em 2018



Fonte: Travel BI (2019)

Gráfico 12 - Receitas turísticas dos mercados emissores em 2018



Fonte: Travel BI (2018)

Anexo 6 – Financiamento de Turismo de Portugal

Tabela 3 – Linha de Apoio à Qualificação da oferta

VALOR MÁXIMO POR PROJETO	O montante de financiamento não pode exceder 75% do investimento elegível . A participação do Turismo de Portugal tem o limite de 2 milhões euros .	
	P M E	NÃO PME
ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO	40% - Turismo de Portugal 60% - Instituição de Crédito	30% - Turismo de Portugal 70% - Instituição de Crédito
	PROJETOS ESPECIAIS (*)	
	P M E	NÃO PME
	75% - Turismo de Portugal 25% - Instituição de Crédito	40% - Turismo de Portugal 60% - Instituição de Crédito
PRAZOS DA OPERAÇÃO	Máximo de 15 anos , incluindo um período máximo de carência de 4 anos .	
TAXA DE JURO	PARCELA TURISMO DE PORTUGAL	PARCELA INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO
	Não vence juros	A que resultar da análise de risco efetuada pelas Instituições de Crédito
	No caso de projetos de criação de estabelecimentos de alojamento em territórios que não de baixa densidade ou que não incidam em património classificado como monumento nacional ou imóvel de interesse público, a taxa de juro aplicável à parcela do Turismo de Portugal é indexada à EURIBOR a 12 meses, acrescida de um <i>spread</i> correspondente a 50% do valor do <i>spread</i> aplicado à parcela da Instituição de Crédito.	
	PRÉMIO DE DESEMPENHO	
Para projetos situados em territórios de baixa densidade e que prevejam a criação líquida de pelo menos um posto de trabalho, parte da componente do financiamento atribuído pelo TURISMO DE PORTUGAL pode ser convertido em INCENTIVO NÃO REEMBOLSÁVEL , se as seguintes metas forem alcançadas (reportadas às contas do terceiro ano completo de exploração):		
1) Pelo menos 90% do Valor do Volume de Negócios e do Valor Acrescentado Bruto previsto na candidatura forem atingidos, sendo que cada um concorre para 50% desse objectivo;		
2) Concretizar-se na criação da totalidade dos postos de trabalho previstos .		
Micro/Pequenas Empresas	Médias Empresas	Não PME
Até 20%	Até 10%	Até 5% Ou os limites do de minimis, consoante o que for de menor valor

Fonte: Turismo de Portugal (2018)

Anexo 7 – Orçamento

Tabela 4 - Pressupostos

Unidade monetária	Euros
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2022
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%
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	23,00%
Taxa de IRC	17,00%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = (Rm*-Rf) ou pº	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00
* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)	

Fonte: Própria

Tabela 5 – Vendas e Serviços Prestados

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		2022	2023	2024	2025
Alojamento		109 500,00 €	120 450,00 €	132 495,00 €	145 744,50 €
Taxa de crescimento		5%	10%	10%	10%
Quantidades vendidas		730,00	803,00	883,30	971,63
Preço Unitário		150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Taxa de crescimento					
TOTAL		109 500,00 €	120 450,00 €	132 495,00 €	145 744,50 €
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS		109 500,00 €	120 450,00 €	132 495,00 €	145 744,50 €
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,0%	25 185,00 €	27 703,50 €	30 473,85 €	33 521,24 €
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		109 500,00 €	120 450,00 €	132 495,00 €	145 744,50 €
IVA		25 185,00 €	27 703,50 €	30 473,85 €	33 521,24 €
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		134 685,00 €	148 153,50 €	162 968,85 €	179 265,74 €

2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
160 318,95 €	176 350,85 €	193 985,93 €	213 384,52 €	234 722,97 €	258 195,27 €	284 014,80 €
10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
1068,79	1175,67	1293,24	1422,56	1564,82	1721,30	1893,43
150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
160 318,95 €	176 350,85 €	193 985,93 €	213 384,52 €	234 722,97 €	258 195,27 €	284 014,80 €
160 318,95 €	176 350,85 €	193 985,93 €	213 384,52 €	234 722,97 €	258 195,27 €	284 014,80 €
36 873,36 €	40 560,69 €	44 616,76 €	49 078,44 €	53 986,28 €	59 384,91 €	65 323,40 €
160 318,95 €	176 350,85 €	193 985,93 €	213 384,52 €	234 722,97 €	258 195,27 €	284 014,80 €
36 873,36 €	40 560,69 €	44 616,76 €	49 078,44 €	53 986,28 €	59 384,91 €	65 323,40 €
197 192,31 €	216 911,54 €	238 602,69 €	262 462,96 €	288 709,26 €	317 580,18 €	349 338,20 €

Fonte: Própria

Tabela 6 – Fornecimento de Serviços Externos

			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Nº Meses			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Taxa de crescimento			0%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%	
	Tx IVA	CF	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Subcontratos	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Serviços especializados														
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%	150,00 €	1 800,00 €	1 821,60 €	1 843,46 €	1 865,58 €	1 887,97 €	1 910,62 €	1 933,55 €	1 956,75 €	1 980,23 €	2 004,00 €	2 028,05 €
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%	50,00 €	600,00 €	607,20 €	614,49 €	621,86 €	629,32 €	636,87 €	644,52 €	652,25 €	660,08 €	668,00 €	676,02 €
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%	50,00 €	600,00 €	607,20 €	614,49 €	621,86 €	629,32 €	636,87 €	644,52 €	652,25 €	660,08 €	668,00 €	676,02 €
Honorários	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Comissões	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Conservação e reparação	23,0%	100,0%	150,00 €	1 800,00 €	1 821,60 €	1 843,46 €	1 865,58 €	1 887,97 €	1 910,62 €	1 933,55 €	1 956,75 €	1 980,23 €	2 004,00 €	2 028,05 €
Materiais														
Ferramentas e utensilios de desgaste rápido	23,0%	100,0%	25,00 €	300,00 €	303,60 €	307,24 €	310,93 €	314,66 €	318,44 €	322,26 €	326,13 €	330,04 €	334,00 €	338,01 €
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Material de escritório	23,0%	100,0%	25,00 €	300,00 €	303,60 €	307,24 €	310,93 €	314,66 €	318,44 €	322,26 €	326,13 €	330,04 €	334,00 €	338,01 €
Artigos para oferta	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Energia e fluidos														
Electricidade	23,0%	100,0%	80,00 €	960,00 €	971,52 €	983,18 €	994,98 €	1 006,92 €	1 019,00 €	1 031,23 €	1 043,60 €	1 056,13 €	1 068,80 €	1 081,62 €
Gás	23,0%	100,0%	40,00 €	480,00 €	485,76 €	491,59 €	497,49 €	503,46 €	509,50 €	515,61 €	521,80 €	528,06 €	534,40 €	540,81 €

Água	6,0%	100,0%	40,00 €	480,00 €	485,76 €	491,59 €	497,49 €	503,46 €	509,50 €	515,61 €	521,80 €	528,06 €	534,40 €	540,81 €
Deslocações, estadas e transportes														
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
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%	100,0%	50,00 €	600,00 €	607,20 €	614,49 €	621,86 €	629,32 €	636,87 €	644,52 €	652,25 €	660,08 €	668,00 €	676,02 €
Seguros	0,0%	100,0%	450,00 €	450,00 €	455,40 €	455,40 €	460,86 €	460,86 €	466,40 €	466,40 €	471,99 €	471,99 €	477,66 €	477,66 €
Royalties	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Despesas de representação	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%	80,00 €	960,00 €	971,52 €	983,18 €	994,98 €	1 006,92 €	1 019,00 €	1 031,23 €	1 043,60 €	1 056,13 €	1 068,80 €	1 081,62 €
Outros serviços	23,0%	100,0%		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL FSE				9 330,00 €	9 441,96 €	9 549,80 €	9 664,40 €	9 774,84 €	9 892,14 €	10 005,25 €	10 125,31 €	10 241,15 €	10 364,04 €	10 482,68 €
FSE - Custos Fixos				9 330,00 €	9 441,96 €	9 549,80 €	9 664,40 €	9 774,84 €	9 892,14 €	10 005,25 €	10 125,31 €	10 241,15 €	10 364,04 €	10 482,68 €
FSE - Custos Variáveis				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL FSE				9 330,00	9 441,96	9 549,80	9 664,40	9 774,84	9 892,14 €	10 005,25 €	10 125,31 €	10 241,15 €	10 364,04 €	10 482,68 €

IVA	1 850,40	1 872,60	1 895,08	1 917,82	1 940,83	1 964,12 €	1 987,69 €	2 011,54 €	2 035,68 €	2 060,11 €	2 084,83 €
FSE + IVA	11 180,40	11 314,56	11 444,87	11 582,21	11 715,67	11 856,26 €	11 992,94 €	12 136,85 €	12 276,83 €	12 424,15 €	12 567,51 €

Fonte: Própria

Tabela 7 – Gastos com pessoal

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Nº Meses	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)											
Administração / Direcção	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepção	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Espaço Exterior	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Limpeza	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
TOTAL	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)											
Administração / Direcção	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Administrativa Financeira	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Recepção	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Espaço Exterior	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Limpeza	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Remuneração base mensal											
Administração / Direcção	793,00 €	804,90 €	816,97 €	829,22 €	841,66 €	854,28 €	867,09 €	880,10 €	893,30 €	906,70 €	920,30 €
Administrativa Financeira	793,00 €	804,90 €	816,97 €	829,22 €	841,66 €	854,28 €	867,09 €	880,10 €	893,30 €	906,70 €	920,30 €
Recepção	635,00 €	644,53 €	654,20 €	664,01 €	673,97 €	684,08 €	694,34 €	704,76 €	715,33 €	726,06 €	736,95 €

Espaço Exterior			635,00 €	644,53 €	654,20 €	664,01 €	673,97 €	684,08 €	694,34 €	704,76 €	715,33 €	726,06 €	736,95 €
Limpeza			635,00 €	644,53 €	654,20 €	664,01 €	673,97 €	684,08 €	694,34 €	704,76 €	715,33 €	726,06 €	736,95 €
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Administração / Direcção			22 204,00 €	22 537,20 €	22 875,16 €	23 218,16 €	23 566,48 €	23 919,84 €	24 278,52 €	24 642,80 €	25 012,40 €	25 387,60 €	25 768,40 €
Administrativa Financeira			11 102,00 €	11 268,60 €	11 437,58 €	11 609,08 €	11 783,24 €	11 959,92 €	12 139,26 €	12 321,40 €	12 506,20 €	12 693,80 €	12 884,20 €
Recepção			17 780,00 €	18 046,84 €	18 317,60 €	18 592,28 €	18 871,16 €	19 154,24 €	19 441,52 €	19 733,28 €	20 029,24 €	20 329,68 €	20 634,60 €
Espaço Exterior			17 780,00 €	18 046,84 €	18 317,60 €	18 592,28 €	18 871,16 €	19 154,24 €	19 441,52 €	19 733,28 €	20 029,24 €	20 329,68 €	20 634,60 €
Limpeza			17 780,00 €	18 046,84 €	18 317,60 €	18 592,28 €	18 871,16 €	19 154,24 €	19 441,52 €	19 733,28 €	20 029,24 €	20 329,68 €	20 634,60 €
TOTAL			86 646,00 €	87 946,32 €	89 265,54 €	90 604,08 €	91 963,20 €	93 342,48 €	94 742,34 €	96 164,04 €	97 606,32 €	99 070,44 €	100 556,40 €
Outros Gastos			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Segurança Social													
Órgãos Sociais		23,75%	5 273,45 €	5 352,59 €	5 432,85 €	5 514,31 €	5 597,04 €	5 680,96 €	5 766,15 €	5 852,67 €	5 940,45 €	6 029,56 €	6 120,00 €
Pessoal		23,75%	15 304,98 €	15 534,67 €	15 767,72 €	16 004,16 €	16 244,22 €	16 487,88 €	16 735,16 €	16 986,29 €	17 241,06 €	17 499,67 €	17 762,15 €
Seguros Acidentes de Trabalho		1,00%	866,46 €	879,46 €	892,66 €	906,04 €	919,63 €	933,42 €	947,42 €	961,64 €	976,06 €	990,70 €	1 005,56 €
Subsídio Alimentação (média mensal)		143,10 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €

N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios													
Órgãos Sociais													
Pessoal													
Formação													
Outros custos com pessoal													
TOTAL OUTROS GASTOS		35 611,79 €	35 933,61 €	36 260,12 €	36 591,41 €	36 927,79 €	37 269,16 €	37 615,63 €	37 967,50 €	38 324,46 €	38 686,83 €	39 054,61 €	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		122 257,79 €	123 879,93 €	125 525,66 €	127 195,49 €	128 890,99 €	130 611,64 €	132 357,97 €	134 131,54 €	135 930,78 €	137 757,27 €	139 611,01 €	
<u>QUADRO RESUMO</u>		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Remunerações													
Órgãos Sociais		22 204,00 €	22 537,20 €	22 875,16 €	23 218,16 €	23 566,48 €	23 919,84 €	24 278,52 €	24 642,80 €	25 012,40 €	25 387,60 €	25 768,40 €	
Pessoal		64 442,00 €	65 409,12 €	66 390,38 €	67 385,92 €	68 396,72 €	69 422,64 €	70 463,82 €	71 521,24 €	72 593,92 €	73 682,84 €	74 788,00 €	
Encargos sobre remunerações		20 578,43 €	20 887,25 €	21 200,57 €	21 518,47 €	21 841,26 €	22 168,84 €	22 501,31 €	22 838,96 €	23 181,50 €	23 529,23 €	23 882,15 €	
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		866,46 €	879,46 €	892,66 €	906,04 €	919,63 €	933,42 €	947,42 €	961,64 €	976,06 €	990,70 €	1 005,56 €	
Gastos de acção social		14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	14 166,90 €	
Outros gastos com pessoal		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		122 257,79 €	123 879,93 €	125 525,66 €	127 195,49 €	128 890,99 €	130 611,64 €	132 357,97 €	134 131,54 €	135 930,78 €	137 757,27 €	139 611,01 €	

Fonte: Própria

Tabela 8 – Investimento

Investimento por ano	Custo de Aquisição	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Propriedades de investimento												
Terrenos e recursos naturais												
Edifícios e Outras construções												
Outras propriedades de investimento			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis												
Terrenos e Recursos Naturais	500 000,00 €	500 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Edifícios e Outras Construções	750 000,00 €	750 000,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento Básico	44 928,33 €	14 928,33 €	- €	- €	- €	- €	15 000,00 €	- €	- €	- €	- €	15 000,00 €
Equipamento de Transporte	45 000,00 €	15 000,00 €	- €	- €	- €	15 000,00 €	- €	- €	- €	15 000,00 €	- €	- €
Equipamento Administrativo	4 093,64 €	1 293,64 €	- €	- €	- €	1 300,00 €	- €	- €	- €	1 500,00 €	- €	- €
Equipamentos biológicos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis	1 850,00 €	500,00 €	- €	- €	- €	600,00 €	- €	- €	- €	750,00 €	- €	- €
Total Ativos Fixos Tangíveis		1 281 721,97 €	- €	- €	- €	16 900,00 €	15 000,00 €	- €	- €	17 250,00 €	- €	15 000,00 €
Ativos Intangíveis												
Goodwill												
Projetos de desenvolvimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Programas de computador												
Propriedade industrial		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos intangíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

Total Ativos Intangíveis			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Investimento			1 281 721,97 €	- €	- €	- €	16 900,00 €	15 000,00 €	- €	- €	17 250,00 €	- €	15 000,00 €
IVA	23%		3 846	0	0	0	437	3 450	0	0	518	0	3 450
Valores Acumulados			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Propriedades de investimento													
Terrenos e recursos naturais													
Edifícios e Outras construções													
Outras propriedades de investimento			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total propriedades de investimento			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ativos fixos tangíveis													
Terrenos e Recursos Naturais			500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €	500 000,00 €
Edifícios e Outras Construções			750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €	750 000,00 €
Equipamento Básico			14 928,33 €	14 928,33 €	14 928,33 €	14 928,33 €	14 928,33 €	29 928,33 €	29 928,33 €	29 928,33 €	29 928,33 €	29 928,33 €	44 928,33 €
Equipamento de Transporte			15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	45 000,00 €	45 000,00 €	45 000,00 €
Equipamento Administrativo			1 293,64 €	1 293,64 €	1 293,64 €	1 293,64 €	2 593,64 €	2 593,64 €	2 593,64 €	2 593,64 €	4 093,64 €	4 093,64 €	4 093,64 €
Equipamentos biológicos			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos fixos tangíveis			500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €	1 850,00 €

Total Ativos Fixos Tangíveis		1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 298 621,97 €	1 313 621,97 €	1 313 621,97 €	1 313 621,97 €	1 330 871,97 €	1 330 871,97 €	1 345 871,97 €
Ativos Intangíveis												
Goodwill		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Projetos de desenvolvimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Programas de computador		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Propriedade industrial		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros ativos intangíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Ativos Intangíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total		1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 298 621,97 €	1 313 621,97 €	1 313 621,97 €	1 313 621,97 €	1 330 871,97 €	1 330 871,97 €	1 345 871,97 €

Fonte: Própria

Tabela 9 – Depreciações e amortizações

Taxas de Depreciações e amortizações	
Propriedades de investimento	
Edifícios e Outras construções	2,00%
Outras propriedades de investimento	10,00%
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	20,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	25,00%
Equipamentos biológicos	25,00%
Outros activos fixos tangíveis	25,00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33,333%
Programas de computador	33,333%
Propriedade industrial	33,333%
Outros activos intangíveis	33,333%
N.º meses atividade primeiro ano	8

Depreciações e amortizações		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Propriedades de investimento												
Edifícios e Outras construções	2,00%											
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

2024		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025		- €	- €									
2026		- €	- €									
2027		- €	- €									
Outras propriedades de investimento	10,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2026												
2027												
TOTAL		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis												
Edifícios e Outras Construções	2,00%	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €	15 000,00 €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2026		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2027		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Equipamento básico	20,00%	2 985,67 €	2 985,67 €	2 985,67 €	2 985,67 €	2 985,67 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

2025													
2026													
2027													
Equipamento de transporte	25,00%	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €	3 750,00 €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025													
2026													
2027													
Equipamento administrativo	25,00%	323,41 €	323,41 €	323,41 €	323,41 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	325,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €	375,00 €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025													
2026													
2027													
Equipamento biológicos	25,00%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025													
2026													
2027													

Outros activos fixos tangíveis	25,00%	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	187,50 €	187,50 €	187,50 €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2026												
2027												
TOTAL		22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 210,67 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 312,50 €	22 312,50 €	22 312,50 €
Activos Intangíveis												
Projectos de desenvolvimento	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2026												
2027												
Programas de computador	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2027												
Propriedade industrial	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €

2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2026												
2027												
Outros activos intangíveis	33,33%	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2022		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2023			- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2024				- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
2025												
2026												
2027												
TOTAL		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Depreciações & Amortizações		22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 210,67 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 312,50 €	22 312,50 €	22 312,50 €
Depreciações & Amortizações acumuladas		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Propriedades de investimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis		22 184,08 €	44 368,15 €	66 552,23 €	88 736,30 €	110 946,97 €	133 171,97 €	155 396,97 €	177 621,97 €	199 934,47 €	222 246,97 €	244 559,47 €
Activos Intangíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		22 184,08 €	44 368,15 €	66 552,23 €	88 736,30 €	110 946,97 €	133 171,97 €	155 396,97 €	177 621,97 €	199 934,47 €	222 246,97 €	244 559,47 €
Valores Balanço		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Propriedades de investimento		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos fixos tangíveis		1 259 537,89 €	1 237 353,82 €	1 215 169,74 €	1 192 985,67 €	1 187 675,00 €	1 180 450,00 €	1 158 225,00 €	1 136 000,00 €	1 130 937,50 €	1 108 625,00 €	1 101 312,50 €

Activos Intangíveis		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL		1 259 537,89 €	1 237 353,82 €	1 215 169,74 €	1 192 985,67 €	1 187 675,00 €	1 180 450,00 €	1 158 225,00 €	1 136 000,00 €	1 130 937,50 €	1 108 625,00 €	1 101 312,50 €

Fonte: Própria

Tabela 10 – Plano Financeiro

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ORIGENS DE FUNDOS											
Meios Libertos Brutos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Capital Social (entrada de fundos)	320 430,49 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outros instrumentos de capital	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Empréstimos Obtidos	961 291,48 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Desinvest. em Capital Fixo											
Desinvest. em FMN	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Proveitos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Origens	1 281 721,97 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
APLICAÇÕES DE FUNDOS											
Inv. Capital Fixo	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Inv Fundo de Maneio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Imposto sobre os Lucros		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pagamento de Dividendos											
Reembolso de Empréstimos	- €	- €	- €	- €	87 390,13 €	87 390,13 €	87 390,13 €	87 390,13 €	87 390,13 €	87 390,13 €	87 390,13 €
Encargos Financeiros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total das Aplicações	0	0	0	0	87 390	87 390	87 390	87 390	87 390	87 390	87 390

Saldo de Tesouraria Anual	1 281 721,97 €	- €	- €	- €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €	- 87 390,13 €
Saldo de Tesouraria Acumulado	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 194 331,84 €	1 106 941,70 €	1 019 551,57 €	932 161,43 €	844 771,30 €	757 381,16 €	669 991,03 €
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo											
Soma Controlo	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 281 721,97 €	1 194 331,84 €	1 106 941,70 €	1 019 551,57 €	932 161,43 €	844 771,30 €	757 381,16 €	669 991,03 €

Fonte: Própria

Tabela 11 – Demonstração de Resultados por Natureza

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e serviços prestados	109 500,00 €	120 450,00 €	132 495,00 €	145 744,50 €	160 318,95 €	176 350,85 €	193 985,93 €	213 384,52 €	234 722,97 €	258 195,27 €	284 014,80 €
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Fornecimento e serviços externos	9 330,00 €	9 441,96 €	9 549,80 €	9 664,40 €	9 774,84 €	9 892,14 €	10 005,25 €	10 125,31 €	10 241,15 €	10 364,04 €	10 482,68 €
Gastos com o pessoal	122 257,79 €	123 879,93 €	125 525,66 €	127 195,49 €	128 890,99 €	130 611,64 €	132 357,97 €	134 131,54 €	135 930,78 €	137 757,27 €	139 611,01 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos											
Outros gastos e perdas											

EBITDA (Resultado antes depreciações, gastos financiamento e impostos)	- 22 087,79 €	- 12 871,89 €	- 2 580,46 €	8 884,61 €	21 653,12 €	35 847,06 €	51 622,71 €	69 127,67 €	88 551,04 €	110 073,96 €	133 921,11 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 210,67 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 312,50 €	22 312,50 €	22 312,50 €
Imparidade de activos depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	- 44 271,86 €	- 35 055,97 €	- 24 764,54 €	- 13 299,46 €	- 557,55 €	13 622,06 €	29 397,71 €	46 902,67 €	66 238,54 €	87 761,46 €	111 608,61 €
Juros e rendimentos similares obtidos											
Juros e gastos similares suportados	28 838,74 €	28 838,74 €	28 838,74 €	28 838,74 €	28 838,74 €	26 217,04 €	23 595,34 €	20 973,63 €	18 351,93 €	15 730,22 €	13 108,52 €
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	- 73 110,61 €	- 63 894,71 €	- 53 603,28 €	- 42 138,21 €	- 29 396,29 €	- 12 594,98 €	5 802,38 €	25 929,04 €	47 886,61 €	72 031,23 €	98 500,09 €
Imposto sobre o rendimento do período	- 12 428,80 €	- 10 862,10 €	- 9 112,56 €	- 7 163,50 €	- 4 997,37 €	- 2 141,15 €	986,40 €	4 407,94 €	8 140,72 €	12 245,31 €	16 745,02 €
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	- 60 681,80 €	- 53 032,61 €	- 44 490,72 €	- 34 974,71 €	- 24 398,92 €	- 10 453,83 €	4 815,97 €	21 521,10 €	39 745,89 €	59 785,92 €	81 755,08 €

Fonte: Própria

Tabela 12 – Balanço Previsional

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIVO											
Activo Não Corrente	1 259 537,89 €	1 237 353,82 €	1 215 169,74 €	1 192 985,67 €	1 187 675,00 €	1 180 450,00 €	1 158 225,00 €	1 136 000,00 €	1 130 937,50 €	1 108 625,00 €	1 101 312,50 €
Activos fixos tangíveis	1 259 537,89 €	1 237 353,82 €	1 215 169,74 €	1 192 985,67 €	1 187 675,00 €	1 180 450,00 €	1 158 225,00 €	1 136 000,00 €	1 130 937,50 €	1 108 625,00 €	1 101 312,50 €
Propriedades de investimento	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activos Intangíveis	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Investimentos financeiros											
Activo corrente	- 50 926,53 €	- 80 208,36 €	- 100 765,47 €	- 111 607,04 €	- 215 919,30 €	- 303 682,05 €	- 360 903,66 €	- 401 126,15 €	- 439 975,11 €	- 441 162,24 €	- 434 985,09 €
Inventários											
Clientes											

Estado e Outros Entes Públicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Acionistas/sócios												
Outras contas a receber												
Diferimentos												
Caixa e depósitos bancários	- 50 926,53 €	- 80 208,36 €	- 100 765,47 €	- 111 607,04 €	- 215 919,30 €	- 303 682,05 €	- 360 903,66 €	- 401 126,15 €	- 439 975,11 €	- 441 162,24 €	- 434 985,09 €	
TOTAL ACTIVO	1 208 611,36 €	1 157 145,45 €	1 114 404,27 €	1 081 378,63 €	971 755,70 €	876 767,95 €	797 321,34 €	734 873,85 €	690 962,39 €	667 462,76 €	666 327,41 €	
CAPITAL PRÓPRIO												
Capital realizado	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €	320 430,49 €
Ações (quotas próprias)												
Outros instrumentos de capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Reservas		- 60 681,80 €	- 113 714,42 €	- 158 205,14 €	- 193 179,85 €	- 217 578,77 €	- 228 032,60 €	- 223 216,63 €	- 201 695,52 €	- 161 949,63 €	- 102 163,71 €	
Excedentes de revalorização												
Outras variações no capital próprio	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Resultado líquido do período	- 60 681,80 €	- 53 032,61 €	- 44 490,72 €	- 34 974,71 €	- 24 398,92 €	- 10 453,83 €	4 815,97 €	21 521,10 €	39 745,89 €	59 785,92 €	81 755,08 €	
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	259 748,69 €	206 716,08 €	162 225,35 €	127 250,64 €	102 851,72 €	92 397,89 €	97 213,87 €	118 734,97 €	158 480,86 €	218 266,78 €	300 021,86 €	
PASSIVO												
Passivo não corrente	961 291,48 €	961 291,48 €	961 291,48 €	961 291,48 €	873 901,34 €	786 511,21 €	699 121,07 €	611 730,94 €	524 340,81 €	436 950,67 €	349 560,54 €	
Provisões												
Financiamentos obtidos	961 291,48 €	961 291,48 €	961 291,48 €	961 291,48 €	873 901,34 €	786 511,21 €	699 121,07 €	611 730,94 €	524 340,81 €	436 950,67 €	349 560,54 €	
Outras Contas a pagar												

Passivo corrente	- 12 428,80 €	- 10 862,10 €	- 9 112,56 €	- 7 163,50 €	- 4 997,37 €	- 2 141,15 €	986,40 €	4 407,94 €	8 140,72 €	12 245,31 €	16 745,02 €
Fornecedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Estado e Outros Entes Públicos	- 12 428,80 €	- 10 862,10 €	- 9 112,56 €	- 7 163,50 €	- 4 997,37 €	- 2 141,15 €	986,40 €	4 407,94 €	8 140,72 €	12 245,31 €	16 745,02 €
Accionistas/sócios	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Financiamentos Obtidos	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Outras contas a pagar	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PASSIVO	948 862,67 €	950 429,38 €	952 178,92 €	954 127,98 €	868 903,97 €	784 370,06 €	700 107,48 €	616 138,88 €	532 481,53 €	449 195,98 €	366 305,55 €
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 208 611,36 €	1 157 145,45 €	1 114 404,27 €	1 081 378,63 €	971 755,70 €	876 767,95 €	797 321,34 €	734 873,85 €	690 962,39 €	667 462,76 €	666 327,41 €

Fonte: Própria

Tabela 13 – Cash Flows

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Meios Libertos do Projecto											
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	- 36 745,64 €	- 57 935,20 €	- 49 393,31 €	- 39 877,30 €	- 29 301,51 €	- 14 910,73 €	804,77 €	17 955,59 €	36 626,06 €	57 111,78 €	79 526,63 €
Depreciações e amortizações	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 184,08 €	22 210,67 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 225,00 €	22 312,50 €	22 312,50 €	22 312,50 €
Provisões do exercício	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL	- 14 561,57 €	- 35 751,12 €	- 27 209,23 €	- 17 693,22 €	- 7 090,84 €	7 314,27 €	23 029,77 €	40 180,59 €	58 938,56 €	79 424,28 €	101 839,13 €
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio											
Fundo de Maneio	- €	- 14 561,57 €	- 35 751,12 €	- 27 209,23 €	- 17 693,22 €	- 7 090,84 €	7 314,27 €	23 029,77 €	40 180,59 €	58 938,56 €	79 424,28 €
CASH FLOW de Exploração	- 14 561,57 €	- 50 312,69 €	- 62 960,36 €	- 44 902,45 €	- 24 784,06 €	223,43 €	30 344,04 €	63 210,35 €	99 119,15 €	138 362,85 €	181 263,41 €

Investim./Desinvest. em Capital Fixo											
Capital Fixo	1 281 721,97 €	- €	- €	- €	16 900,00 €	15 000,00 €	- €	- €	17 250,00 €	- €	15 000,00 €
Free cash-flow	1 267 160,40 €	- 50 312,69 €	- 62 960,36 €	- 44 902,45 €	- 7 884,06 €	15 223,43 €	30 344,04 €	63 210,35 €	116 369,15 €	138 362,85 €	196 263,41 €
CASH FLOW acumulado	1 267 160,40 €	1 216 847,71 €	1 153 887,35 €	1 108 984,90 €	1 101 100,83 €	1 116 324,26 €	1 146 668,30 €	1 209 878,66 €	1 326 247,81 €	1 464 610,65 €	1 660 874,07 €

Fonte: Própria

Tabela 14 – Equipamento Básico

Data orçamento	Fornecedor	Designação	Local	Unid.	Quant .	Preço unitário	TOTAL
19/05/2020	Espaço Casa	Caixote do lixo	Casa-de-banho	unid	5	4,85 €	24,25 €
19/05/2020	Ikea	Armário espelhado	Casa-de-banho	unid	5	35,00 €	175,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto 3 toalhas	Casa-de-banho	unid	20	14,95 €	299,00 €
19/05/2020	Ikea	Toalheiro	Casa-de-banho	unid	5	7,00 €	35,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Porta rolos papel higiénico	Casa-de-banho	unid	5	4,95 €	24,75 €
19/05/2020	Ikea	Tapete	Casa-de-banho	unid	10	2,95 €	29,50 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Lavatório	Casa-de-banho	unid	5	29,00 €	145,00 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Chuveiro	Casa-de-banho	unid	4	39,99 €	159,96 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Torneira Lavatório	Casa-de-banho	unid	5	49,99 €	249,95 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Cabine de duche	Casa-de-banho	unid	4	98,99 €	395,96 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Base de duche	Casa-de-banho	unid	4	64,99 €	259,96 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Sanita	Casa-de-banho	unid	5	78,99 €	394,95 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto 4 peças casa-de-banho	Casa-de-banho	unid	5	9,95 €	49,75 €
19/05/2020	Espaço Casa	Cesto duche	Casa-de-banho	unid	5	4,95 €	24,75 €
19/05/2020	Worten	Secador	Casa-de-banho	unid	4	14,99 €	59,96 €
19/05/2020	Media Markt	Placa Eléctrica	Cozinha	unid	1	212,64 €	212,64 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Exaustor	Cozinha	unid	1	61,99 €	61,99 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Torneira	Cozinha	unid	1	24,79 €	24,79 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Lava loiça c/escorredor	Cozinha	unid	1	59,99 €	59,99 €

19/05/2020	Ikea	Mesa de jantar extensível	Cozinha	unid	1	129,00 €	129,00 €
19/05/2020	Conforama	Cadeiras	Cozinha	unid	10	29,90 €	299,00 €
19/05/2020	Ikea	Serviço de pratos com 18 peças	Cozinha	unid	2	25,00 €	50,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Pinça Salada	Cozinha	unid	5	1,99 €	9,95 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto de 5 facas de cabo	Cozinha	unid	2	29,99 €	59,98 €
19/05/2020	Ikea	Tábua de Madeira	Cozinha	unid	2	9,99 €	19,98 €
19/05/2020	Ikea	Faqueiro com 24 peças	Cozinha	unid	1	9,99 €	9,99 €
19/05/2020	Espaço Casa	Luvras de forno	Cozinha	unid	5	1,99 €	9,95 €
19/05/2020	Ikea	Ralador	Cozinha	unid	2	2,99 €	5,98 €
19/05/2020	Ikea	Passador	Cozinha	unid	2	4,00 €	8,00 €
19/05/2020	Ikea	Tampa microondas	Cozinha	unid	1	1,00 €	1,00 €
19/05/2020	Ikea	Rolo da Massa	Cozinha	unid	2	3,00 €	6,00 €
19/05/2020	Ikea	Travessa de Forno	Cozinha	unid	4	4,00 €	16,00 €
19/05/2020	Conforama	Travessa Porcelana	Cozinha	unid	4	10,99 €	43,96 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto 5 utensílios cozinha	Cozinha	unid	2	6,95 €	13,90 €
19/05/2020	Espaço Casa	Galheteiro 4 peças	Cozinha	unid	1	3,99 €	3,99 €
19/05/2020	Fnac	Chaleira Elétrica	Cozinha	unid	1	12,53 €	12,53 €
19/05/2020	Fnac	Torradeira	Cozinha	unid	1	22,04 €	22,04 €
19/05/2020	Worten	Forno/Micro-ondas	Cozinha	unid	1	239,00 €	239,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Saca Rolhas	Cozinha	unid	2	1,95 €	3,90 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto de 8 Painéis	Cozinha	unid	1	49,90 €	49,90 €
19/05/2020	Ikea	Conjunto de 3 bases para tachos	Cozinha	unid	2	2,50 €	5,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Conjunto 2 frigideiras	Cozinha	unid	4	7,00 €	28,00 €
19/05/2020	Rádio Popular	Frigorífico/congelador	Cozinha	unid	1	239,99 €	239,99 €
19/05/2020	Rádio Popular	Máquina de Café	Cozinha	unid	1	39,90 €	39,90 €
19/05/2020	Ikea	Açucareiro	Cozinha	unid	1	4,00 €	4,00 €
19/05/2020	Ikea	Suporte de guardanapos	Cozinha	unid	1	2,00 €	2,00 €
19/05/2020	Ikea	Pano de cozinha	Cozinha	unid	10	0,50 €	5,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Toalha de mesa	Cozinha	unid	5	14,49 €	72,45 €
19/05/2020	Media Markt	Máquina da loiça	Cozinha	unid	1	297,00 €	297,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Individuais	Cozinha	unid	10	1,99 €	19,90 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Ecoponto	Cozinha	unid	1	29,99 €	29,99 €
19/05/2020	Ikea	Conjunto 12 copos	Cozinha	unid	1	8,00 €	8,00 €

19/05/2020	Ikea	Conjunto 6 copos de vinho	Cozinha	unid	2	9,99 €	19,98 €
19/05/2020	JOM	Conjunto 6 chávenas de café	Cozinha	unid	2	6,75 €	13,50 €
19/05/2020	Ikea	Conjunto 4 Tijelas	Cozinha	unid	3	9,99 €	29,97 €
19/05/2020	JOM	Chávenas de leite/chá	Cozinha	unid	12	1,60 €	19,20 €
19/05/2020	Espaço Casa	Dispensador de água	Cozinha	unid	1	4,99 €	4,99 €
19/05/2020	Ikea	Jarro de sumo	Cozinha	unid	2	6,00 €	12,00 €
19/05/2020	Espaço Casa	Fruteira	Cozinha	unid	1	6,95 €	6,95 €
19/05/2020	Worten	Batedeira	Cozinha	unid	1	39,99 €	39,99 €
19/05/2020	Worten	Varinha Mágica	Cozinha	unid	1	44,99 €	44,99 €
19/05/2020	Ikea	Colher de pau	Cozinha	unid	2	0,60 €	1,20 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Estore	Cozinha	unid	2	17,98 €	35,96 €
19/05/2020	Espaço Casa	Manta	Quarto	unid	12	9,95 €	119,40 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Estore de rolo	Quarto	unid	4	34,99 €	139,96 €
19/05/2020	Leroy Merlin	Almofada decorativa	Quarto	unid	12	11,99 €	143,88 €
19/05/2020	AKI	Armário	Quarto	unid	4	129,00 €	516,00 €
19/05/2020	Ikea	Tapete	Quarto	unid	4	29,99 €	119,96 €
19/05/2020	Ikea	Cama de Casal	Quarto	unid	4	194,00 €	776,00 €
19/05/2020	Conforama	Colchão	Quarto	unid	4	249,00 €	996,00 €
19/05/2020	Conforama	Resguardo	Quarto	unid	12	14,99 €	179,88 €
19/05/2020	Conforama	Conjunto de lençóis casal	Quarto	unid	16	19,99 €	319,84 €
19/05/2020	Conforama	Capa de Edredão	Quarto	unid	16	26,99 €	431,84 €
19/05/2020	Conforama	Edredão	Quarto	unid	16	64,99 €	1 039,84 €
19/05/2020	Conforama	Conjunto 2 almofadas	Quarto	unid	10	26,99 €	269,90 €
19/05/2020	Conforama	Fronha Almofada	Quarto	unid	20	9,99 €	199,80 €
19/05/2020	Conforama	Mesa de Cabeceira	Quarto	unid	8	34,99 €	279,92 €
19/05/2020	Conforama	Conjunto lençóis individual	Quarto	unid	8	9,99 €	79,92 €
19/05/2020	Ikea	Cama individual colchão incluído	Quarto	unid	4	299,00 €	1 196,00 €
19/05/2020	Ikea	Caixote do lixo	Receção	unid	1	13,00 €	13,00 €
19/05/2020	Ikea	Cadeira Giratória	Receção	unid	2	45,00 €	90,00 €
19/05/2020	Staples	Conjunto 2 cacifos	Receção	unid	1	119,24 €	119,24 €
19/05/2020	Worten	Telefone	Receção	unid	1	69,90 €	69,90 €
19/05/2020	Ricardo e Vaz	Balcão	Receção	unid	1	341,50 €	341,50 €
19/05/2020	Ikea	Sofá Exterior	Varanda	unid	1	479,00 €	479,00 €

19/05/2020	Leroy Merlin	Estore	Sala	unid	2	69,99 €	139,98 €
19/05/2020	Ikea	Tapete	Sala	unid	1	49,00 €	49,00 €
19/05/2020	Conforama	Móvel	Sala	unid	1	219,00 €	219,00 €
19/05/2020	Worten	Televisão	Sala	unid	1	129,90 €	129,90 €
19/05/2020	Ikea	Sofá	Sala	unid	1	879,00 €	879,00 €
19/05/2020	Conforama	Mesa de centro	Sala	unid	1	189,00 €	189,00 €
TOTAL							14 207,82 €

Fonte: Própria

Tabela 15 – Equipamento Administrativo

19/05/2020	Worten	Computador	Receção	unid	2	539,00 €	1 078,00 €
19/05/2020	Worten	Caixa Registradora	Receção	unid	1	199,00 €	199,00 €
19/05/2020	Worten	Calculadora Simples	Receção	unid	2	8,32 €	16,64 €
Total							1 293,64 €

Fonte: Própria

Tabela 16 – Material de Limpeza

Data orçamento	Fornecedor	Designação	Local	Unid.	Quant.	Preço unitário	Valor
Data orçamento	Casa da Higiene	Abrilhantador	Arrecadação	5 litros	1	19,19 €	19,19 €
Data orçamento	Casa da Higiene	Apanhador	Arrecadação	1	2	2,95 €	5,90 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Aspirador	Arrecadação	1	1	266,91 €	266,91 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Cabo da Esfregona	Arrecadação	1	2	2,95 €	5,90 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Carro de Limpezas	Arrecadação	1	1	73,68 €	73,68 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Desengordurante	Arrecadação	5 litros	1	16,48 €	16,48 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Detergente Ambientador	Arrecadação	5 litros	1	46,86 €	46,86 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Detergente da Loiça	Arrecadação	5 litros	1	12,18 €	12,18 €

25/06/2020	Casa da Higiene	Detergente Lava Tudo	Arrecadação	5 litros	1	13,78 €	13,78 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Esfregão	Cozinha	1	2	3,22 €	6,44 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Esfregona	Arrecadação	1	2	5,54 €	11,08 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Limpa Vidros	Arrecadação	5 litros	1	9,96 €	9,96 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Luvas	Arrecadação	12	1	9,23 €	9,23 €
25/06/2020	Casa da Higiene	Panos	Arrecadação	12	1	13,28 €	13,28 €
	Casa da Higiene	Rodo	Arrecadação	1	2	11,32 €	22,64 €
00/01/1900	Casa da Higiene	Sacos do Lixo	Arrecadação	1	20	0,90 €	18,00 €
00/01/1900	Casa da Higiene	Sacos para Aspirador	Arrecadação	5	10	15,99 €	159,90 €
00/01/1900	Casa da Higiene	Vassoura	Arrecadação	1	2	4,55 €	9,10 €
TOTAL							720,51 €

Fonte: Própria

Anexo 8 – Características dos estabelecimentos de Turismo Rural na Região Cávado

Tabela 17 – Características dos estabelecimentos de Turismo Rural na Zona Cávado e média de preços por noite

Hotéis	Capacidade	Preço época alta	Preço época baixa	Website	Booking	Trip Advisor	Airbnb	Pequeno-almoço	Restaurante	Estacionamento	Animais de estimação
Hotel Rural Alves	20	140,00 €	113,33 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Quinta do Rocha	20	73,33 €	73,33 €	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Casa Lata	28	100,00 €	82,33 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Hotel Charme Fundevilla	20	98,50 €	56,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Pensão Manuel Pires	70	140,00 €	140,00 €	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Quinta de Cachopães	20	Sem informação	Sem informação	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta de Casais	20	112,50 €	103,33 €	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta do Burgo	31	290,44 €	148,33 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Quinta Vale do Homem	20	126,25 €	126,67 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Torre de Gomariz Wine Hotel & Spa	24	244,00 €	151,75 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Hotel Agrinho Suites & Spa	48	390,00 €	162,50 €	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Azenhas do Rio Homem	12	Alugado a família inglesa		Não	Não	Não					
Casa Cachada	9	65,00 €	55,00 €	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa da Ponte do Porto	8	70,00 €	60,00 €	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Casa da Pousada	12	212,67 €	135,33 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não

Casa da Urze	6	Sem informação	Sem informação	Sim	Não	Não	Não				
Casa da Veiga	11	170,00 €	170,00 €	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa d'Amores	12	233,33 €	110,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Casa das 6 Irmãs	8	400,00 €	400,00 €	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa de Campo da Barragem	10	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Casa de Campo da Obrinha	6	Sem informação	Sem informação	Não	Sim	Não					
Casa de Campo da Quinta do Cabo	8	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Casa de Campo de Chouselas	6	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Sim					
Casa de Campo de Resela	5	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Sim					
Casa de Campo de Sande de Baixo	3	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Casa de Campo do Telhado	5	300,00 €	300,00 €	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Casa de Campo do Zé Manel	10	172,50 €	112,50 €	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Casa de Campo Monte Abades	6	60,00 €	60,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Casa de Covide	6	95,00 €	75,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Casa de Emaús	14	253356046	253356046	Não	Não	Sim	Não				Sim
Casa de Romão	6	105,00 €	85,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Casa de Sequeira D'Urjal	6	65,00 €	65,00 €	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa de Sequiade	12	1 680,00 €	1 140,00 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não

Casa do Campo - Azenha do Carrelo	6	250,00 €	140,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Casa do Carvalho	15	79,00 €	79,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não
Casa do Casal do Carvalho	14	81,25 €	68,75 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa do Cavacadouro	16	65,00 €	65,00 €	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Casa do Eido	10	372,44 €	228,91 €	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Casa do Faial	8	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Casa do Garrafas - Terras de Amares- Sociedade de Vinhos, Lda.	4	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Casa do Monte	15	2 500,00 €	2 500,00 €	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Casa do Padre Alexandre	6	190,00 €	190,00 €	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Casa do Postigo	8	160,00 €	160,00 €	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa do Rancho	10	85,08 €	85,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não
Casa do Saramago	8	165,00 €	165,00 €	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casa do Sobreiro	16	160,00 €	160,00 €	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Casas da Aguça- Casa da Cerca	6	103,75 €	80,00 €	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casas de Turismo Rural Peixoto	14	150,00 €	125,00 €	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Casas do Rio	8	105,00 €	85,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Castelo do Castro	6	175,00 €	175,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Devesa do Cávado	8	140,00 €	140,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Encosta da Torre	8	81,25 €	76,25 €	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Gerês TER - Casa da Cuca	2	50,00 €	42,50 €	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Gerês TER - Casa da Eira	4	90,00 €	85,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Gerês TER - Casa da Ramada	4	70,00 €	60,00 €	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Gerês TER - Casa do Palheiro	4	110,00 €	105,00 €	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Gerês TER - Casa dos Cobertos	4	50,00 €	40,00 €	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Quinta da Ramalha	10	253 925 210	253 925 210	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Olival do Outeiro Gerês	14	55,00 €	55,00 €	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não
Phito Arkhe Nutrição E Bem Estar Lda	11	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não					
Quinta da Balança	6	120,00 €	150,00 €	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Quinta da Cardal	8	Sem informação	Sem informação	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não
Quinta da Mó	4	100,00 €	85,00 €	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta da Seara	14	253983164	253983164	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Quinta das Marinhas	12	60,00 €	30,00 €	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta de Ataíde	12	266,67 €	266,67 €	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta de Gestaçós	10	69,00 €	69,00 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Quinta de São Bento de Prado	10	170,00 €	170,00 €	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta de Sara	10	Sem informação	Sem informação	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Quinta do Casal de S. Miguel de Soutelo	17	143,33 €	143,33 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Quinta do Sourinho	16	Sem informação	Sem informação	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta Dom José	16	77,50 €	65,00 €	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Quinta dos Carvalhais	8	210,00 €	210,00 €	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Recantos na Portela - Casa da Lavoura	6	900,00 €	800,00 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Recantos na Portela - Casa do Linho	4	600,00 €	260,00 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Recantos na Portela - Casa dos Cereais	2	400,00 €	255,00 €	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Villa Caseiro	8	2 743,00 €	571,00 €	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não
Villas do Agrinho - Curral	4	186,67 €	143,33 €	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Média (total)	11,64	140,00 €	85,00 €								

Fonte: Própria