



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

# **PLANO DE NEGÓCIOS: ECOTURISMO RURAL**

## **“O TEMPO É TEU”**

**Maria Milheiro**

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Empreendedorismo e Criação de Empresas**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadores: Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria José Madeira  
Prof. António Pires

**Covilhã, outubro de 2016**



# Índice

<b>1 - Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 - Enquadramento do Problema .....	1
1.2 - Justificação do Tema .....	3
1.3 - Objetivos .....	4
1.4 - Estrutura .....	4
<b>2 - Revisão de Literatura</b> .....	<b>6</b>
2.1 - Introdução .....	6
2.2 - Criação de Empresas.....	8
<b>3 - Apresentação do Projeto/Empresa</b> .....	<b>14</b>
3.1 - Identificação da Empresa .....	14
3.2 - Forma Jurídica .....	14
3.3 - Distribuição do Capital Social .....	15
3.4 - Caracterização da Atividade .....	15
3.5 - Identificação da Equipa Empresarial.....	15
<b>4 - Análise da Envoltente</b> .....	<b>16</b>
4.1 - Análise da Envoltente Geral .....	16
4.1.2 - Económico .....	18
4.1.3 - Sociocultural.....	21
4.1.4 - Tecnológico .....	22
4.1.5 - Ambiental .....	23
4.2 - Análise do setor .....	24
4.3 - Análise estrutural do setor: modelo das 5 forças competitivas de Porter .....	27
<b>5 - Análise do Mercado</b> .....	<b>28</b>
5.1 - Análise da Procura: Potenciais Clientes.....	28
5.2 - Análise da Oferta: Análise da Concorrência .....	30
<b>6 - Análise estratégica da empresa</b> .....	<b>34</b>
6.1 - Visão, Missão, Valores e Objetivos .....	34
6.2 - Análise SWOT .....	34
6.3 - Estratégia.....	36
6.4 - Modelo de Negócio .....	38
6.5 - Parcerias.....	39
<b>7 - Plano de Marketing</b> .....	<b>41</b>
7.1 - Produtos/Serviços.....	41
7.1.1 - Recepção/Loja de lembranças.....	42
7.1.2 - Casas .....	42
7.1.3 - <i>Tipis</i> e <i>Yurts</i> .....	43
7.1.4 - Restaurante.....	43

7.1.5 - Workshops/ Aulas diversas .....	43
7.1.6 - Exploração da natureza .....	43
7.2 - Preço .....	44
7.3 - Comunicação .....	44
7.4 - Distribuição .....	45
<b>8 - Plano de organização e recursos humanos .....</b>	<b>46</b>
8.1 - Equipa de Gestão e Colaboradores.....	46
8.2 - Estrutura Organizacional.....	47
<b>9 - Plano de operações .....</b>	<b>49</b>
9.1 - Localização do Projeto .....	49
9.2 - Capacidade instalada e utilizada.....	49
9.3 - Descrição das operações .....	51
9.4 - Caracterização das Instalações .....	51
9.5 - Meios materiais .....	52
9.6 - Calendarização e Execução .....	52
<b>10 - Estudo da Viabilidade Económico-Financeira.....</b>	<b>55</b>
10.1 - Investimento e Financiamento .....	56
10.1.1 - Plano de investimento.....	56
10.1.2 - Plano de financiamento .....	59
10.2 - Exploração .....	60
10.3 - Plano Financeiro .....	66
10.3.1 - Orçamento financeiro .....	66
10.3.2 - Balanço Previsional .....	67
<b>11 - Indicadores de Gestão .....</b>	<b>68</b>
11.1 - Indicadores económicos .....	68
11.2 - Indicadores económico-financeiros.....	68
11.3 - Indicadores financeiros e de liquidez .....	69
11.4 - Avaliação da viabilidade económico-financeira .....	70
11.5 - Análise de sensibilidade .....	70
11.5.1 - Taxa de ocupação .....	71
11.5.2 - Variação dos preços das dormidas .....	71
<b>12 - Conclusão .....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>77</b>

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Dificuldades na criação de novas empresas	9
Gráfico 2 - Razões para a criação de empresas	10
Gráfico 3 - Balança turística Portuguesa	20
Gráfico 4 - Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2015	26
Gráfico 5 - Dormidas no espaço rural e turismo de habitação por modalidade, 2015	28
Gráfico 6 - Gráfico de Gantt	54

## Índice de figuras

Figura 1 - Etapas do processo de desenvolvimento da ideia aos novos produtos	10
Figura 2 - Processo de constituição de empresa	12
Figura 3 - Modelo de Canvas	38
Figura 4 - Organigrama dos recursos humanos	47

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Distribuição do capital social	15
Tabela 2 - Leis aplicáveis ao TER	18
Tabela 3 - Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Total do país	25
Tabela 4 - Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Região Centro	26
Tabela 5 - Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Região Centro em modalidade TER	29
Tabela 6 - Análise comparativa da concorrência	32
Tabela 7 - Análise SWOT	35
Tabela 8 - Parcerias	40
Tabela 9 - Preços praticados	44
Tabela 10 - Equipa de gestão e colaboradores	46
Tabela 11 - Distância do empreendimento a outros pontos de interesse	49
Tabela 12 - Tipologia/capacidade do empreendimento	50
Tabela 13 - Taxas de ocupação média/casa	50
Tabela 14 - Calendarização das atividades	53

Tabela 15 - Terrenos e recursos naturais e Edifícios e outras construções	56
Tabela 16 - Resumo do equipamento básico	57
Tabela 17 - Outros ativos intangíveis	57
Tabela 18 - Outros ativos tangíveis	57
Tabela 19 - Plano global de investimento	58
Tabela 20 - Necessidade de fundo de manei	59
Tabela 21 - Plano de financiamento	59
Tabela 22 - Cálculo do número de casas ocupadas com uma taxa de ocupação a 100%	60
Tabela 23 - Cálculo do preço médio por noite	60
Tabela 24 - Volume de negócios do serviço de alojamento e respetivas taxas de crescimento	61
Tabela 25 - Volume de negócios do aluguer de bicicletas e barcos a remos e respetivas taxas de crescimento	61
Tabela 26 - Volume de negócios do aluguer do restaurante e respetivas taxas de crescimento	61
Tabela 27 - Volume de negócios da venda de produtos da loja de lembranças e respetivas taxas de crescimento	62
Tabela 28 - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)	62
Tabela 29 - Vendas e prestações de serviços	62
Tabela 30 - Renumeração base mensal	63
Tabela 31 - Renumeração base anual	63
Tabela 32 - Total de gastos com o pessoal	63
Tabela 33 - Fornecimentos e serviços externos	64
Tabela 34 - Mapa das amortizações do exercício	64
Tabela 35 - Demonstração de resultados previsual	65
Tabela 36 - Plano financeiro	66
Tabela 37 - Balanço previsual	67
Tabela 38 - Indicadores económicos	68
Tabela 39 - Indicadores económico-financeiros	68
Tabela 40 - Indicadores financeiros e de liquidez	69
Tabela 41 - Avaliação do projeto	70
Tabela 42 - Variação na taxa de ocupação	71
Tabela 43 - Variação o preço das dormidas	71

# 1 - Introdução

## 1.1 - Enquadramento do Problema

Por todo o mundo, o turismo tem sido reconhecido como uma “ferramenta que fornece benefícios económicos para um país ou região específica” (Eccles, 1995), já de acordo com Croes (2006) e Scheyvens Mornsen (2008), o “turismo é uma actividade económica que estimula a criação de emprego para a comunidade”.

Em 2015, o turismo mundial registou receitas internacionais no valor de 6,5 triliões de euros. Em Portugal o sector do Turismo representou, em 2015, 6,4% do PIB. Verificou-se um aumento, face a 2014, de 9,3% das receitas turísticas, que atingiram os 11,4 mil milhões de euros em 2015. Em síntese, o Turismo Mundial, no ano de 2015, ficou assinalado pela continuidade do crescimento face a 2014, sendo mesmo um dos poucos sectores económicos que mantém crescimento em tempos de incerteza económica. O bom desempenho do turismo mundial reflectiu-se no turismo em Portugal<sup>1</sup>.

Por outro lado, nos últimos anos, a consciência das responsabilidades ambientais tem vindo a aumentar, não só em termos governamentais como individuais. Cada vez mais a população adopta medidas de sustentabilidade ecológica no seu dia-a-dia. Esta mudança de atitude passa também pela escolha de um turismo mais sustentável em detrimento do turismo de massa ou convencional. Assim, e devido a um desenvolvimento insustentável do turismo convencional, novas tendências de turismo estão a surgir baseadas em princípios ecológicos. Nesse sentido e de acordo com Djekić (2010) as principais tendências ecológicas para o turismo moderno são: i) o desenvolvimento do ecoturismo, ii) um comportamento ecológico envolvido na indústria do turismo, iii) os “hotéis verdes”, vi) o turismo preocupado com o ecossistema envolvente, v) a preservação de monumentos históricos e culturais e vi) uma proteção contra outras ações do homem sobre o habitat natural, ligadas ao desenvolvimento do negócio do turismo.

No entanto o conceito de ecoturismo foi usado pela primeira vez na década de 1980, pelo mexicano Hector Ceballos-Lascurain, que o definiu como “viajar a áreas naturais relativamente pouco perturbadas ou contaminadas, com o objetivo específico de estudar, admirar, gozar as paisagens, a sua fauna e flora silvestre, assim como qualquer manifestação cultural (tanto passada como presente) que se encontre nessas áreas. O turismo ecológico implica uma apreciação científica, estética, artística, filosófica ou profissional” (Blamey, 2010; Diamantis, 2010; Donohoe e Needham, 2008; Fennell, 2010; Lozano-Oyola, Blancas, González e Caballero, 2012; Sharpley, 2006; Soares e Silva, 2010).

---

<sup>1</sup> “Estatísticas do Turismo 2015” do INE

Várias pesquisas (Fennel, 2002; Kinker, 2002; Molina, 2001; Wearing e Neili, 2001, entre outros) destacam que no ecoturismo existe uma nova conceção de turismo que supera as práticas do turismo convencional, que tem um grande papel educativo e que necessita de gestão e planeamento que equilibre o uso recreativo com a conservação dos recursos naturais (Mikhailova e Mulbeier, 2008).

Pretende-se abordar o ecoturismo como uma solução ao turismo convencional, o que torna a definição do conceito extremamente importante. Existem várias definições na literatura, Boo (1990: xiv), por exemplo, equivale o ecoturismo com o turismo de natureza, Tickell (1994: ix) prefere definir o ecoturismo como "viagem para desfrutar da incrível diversidade da vida natural e da cultura humana, sem causar danos".

O presente projeto foca-se no ecoturismo como uma alternativa sustentável e ecológica ao turismo convencional uma vez que em países que apresentam vários recursos naturais o ecoturismo tornou-se numa indústria muito popular, sendo, hoje, o segmento do turismo que apresenta maior crescimento.

Assim, este projeto consiste no desenvolvimento de um empreendimento ecoturístico cujo objetivo é a elaboração de um plano de negócios para uma unidade de turismo amigo do ambiente, estudar as oportunidades e obstáculos que podem ser encontrados na criação deste empreendimento no distrito de Castelo Branco na região da Beira Interior Sul, Portugal, conhecer e entender os impactos que pode causar na região onde se irá inserir, analisar medidas de apoio financeiro, se é que existe, por parte do poder local e nacional e avaliar a viabilidade económico-financeira desta ideia de negócio.

O empreendimento será constituído pela recuperação de cinco apartamentos de habitação em pedra, a utilização de uma casa de pedra já existente, a construção de raiz de três casas recorrendo a técnicas de construção tradicional e ecológica, um restaurante, uma receção/loja de lembranças, a instalação de um *tipi* e de um *yurt*, um local para a realização de diversas atividades como *workshops*, meditação, yoga ou pilates, uma zona destinada à agricultura orgânica, uma área de floresta e árvores de fruto e zonas de lazer, nomeadamente uma zona de banhos. É caracterizada por uma construção sustentável das infraestruturas gerais, nomeadamente, as habitações e as casas de apoio à unidade hoteleira.

Apresenta várias fontes de rendimento que vão desde o aluguer das habitações da unidade hoteleira (fonte principal), ao aluguer do restaurante, à realização de vários *workshops* ou à venda de lembranças, assim como o estabelecimento de parcerias com empresas ligadas ao contacto com a natureza já existentes na região.

O investimento inicial será em 2017 e de 583 741€, sendo a maioria em "Edifícios e outras construções". O financiamento será repartido da seguinte forma: 100 000€ de capital social,

100 000€ em prestações suplementares de capital, 83 741€ de empréstimos de sócios/suprimentos e 300 000€ de empréstimo bancário.

## 1.2 - Justificação do Tema

O ecoturismo é o segmento do turismo com maior crescimento e representa uma forma de turismo alternativa ao turismo de massa ou convencional<sup>2</sup>. É uma alternativa de baixo impacto ambiental que visa a preservação, conhecimento e educação ambiental e a cooperação/interação dos turistas com a comunidade e o ambiente.

A Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial do Comércio (OMC) preveem que o ecoturismo se torne, no futuro, na maior indústria do mundo (Kaur, 2006).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê uma taxa de crescimento anual de 7% na procura pelo ecoturismo<sup>3</sup>. Recentes estudos sugeriram que o “número de turistas que procura o ecoturismo está a crescer três vezes mais rápido do que aqueles que procuram o turismo de massa ou convencional e que, até 2024, o ecoturismo irá representar 5% do mercado global de turismo”<sup>4</sup>.

É um segmento do turismo que pode proporcionar experiências enriquecedoras enquanto contribui para a preservação do ambiente ao mesmo tempo que cria uma situação de ganhos para todos os intervenientes. Incorpora os recursos naturais ao mercado turístico, gera a criação de postos de trabalhos, receitas, impostos, inclusão social e acima de tudo promove a proteção do património natural.

O setor do turismo tem a consciência de que a palavra ecologia pode ser utilizada como um argumento para atrair novos visitantes às atrações naturais, desta forma pode-se dizer que “a natureza e todos os seus componentes tornam-se pretextos para a descoberta, a educação, o espírito de observação e a integração e, dessa forma, dar origem a um novo mercado” (Ecoturismo: Orientações Básicas, 2008).

Este género de unidades de turismo é praticamente inexistente em Portugal e o ecoturismo ainda não é muito praticado, pelo que informação nacional sobre o tema ainda é escassa.

O empreendimento será criado na região da Beira Interior Sul, distrito de Castelo Branco. A escolha desta zona do País deve-se, não só a uma preferência pessoal da autora, mas também ao facto de esta região apresentar zonas naturais protegidas e diversidade de recursos naturais com valências importantes, tornando-a assim num excelente local para a prática de ecoturismo

---

<sup>2</sup> Consultar [http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0\\_tourism.pdf](http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0_tourism.pdf), acessido a 05 de janeiro de 2016

<sup>3</sup> Consultar <http://cbv.fc.ul.pt/PAM/pdfsLivro/FernandoCompleto.pdf>, acessido a 05 de janeiro de 2016

<sup>4</sup> Consultar <file:///E:/Tese/Sites/Eco-friendly%20tourism%20on%20the%20rise%20-%20Telegraph.htm>, acessido a 05 de janeiro de 2016

e, conseqüentemente, para a implementação de um empreendimento que ofereça esse tipo de turismo.

### **1.3 - Objetivos**

Este trabalho tem como objetivo analisar as oportunidades e obstáculos que podem ser encontrados na criação de uma unidade de ecoturismo no distrito de Castelo Branco na região da Beira Interior Sul, Portugal. Procura-se conhecer e entender os impactos (positivos e negativos) que este empreendimento pode causar na região uma vez que a chave para o sucesso está intimamente ligada a um envolvimento dos habitantes locais para que exista criação de emprego local aproveitando as capacidades, conhecimentos e valências da população para trazer benefícios à região e ao projeto. É também importante analisar o nível de apoio financeiro, se é que existe, por parte do município e a nível nacional perante esta iniciativa uma vez que o ecoturismo apresenta uma dimensão social, proporciona a criação de infraestruturas e geração de riqueza local e cria uma alternativa económica para a comunidade.

### **1.4 - Estrutura**

Este plano de negócios será distribuído por 12 capítulos. No capítulo 1 é feita uma pequena introdução ao tema abordando o enquadramento do problema, a justificação do tema e os objetivos do projeto. O segundo capítulo consiste na revisão de literatura onde se abordam as visões de diferentes autores sobre o tema, se descreve o processo de criação de empresas no geral. O capítulo 3 refere-se à apresentação do projeto/empresa identificando a equipa empresarial e a empresa, respetiva forma jurídica, distribuição do capital social e caracterização da atividade. A análise da envolvente é feita no quarto capítulo onde se descreve a análise da envolvente geral e da envolvente setorial. No capítulo 5 é feita a análise do mercado estudando e caracterizando os potenciais clientes e concorrentes. No sexto capítulo desenvolve-se a análise estratégica da empresa através do estabelecimento de qual a visão, missão, valores e objetivos do projeto, de uma análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do projeto determinando assim qual o caminho que se quer seguir. O capítulo sete engloba o plano de marketing onde se fará a descrição dos vários produtos/serviços e se determina a política de preço, distribuição e comunicação. O oitavo capítulo é o plano de organização e recursos humanos que, como o nome diz, é onde se apresenta a equipa de gestão e colaboradores e a estrutura organizacional da empresa. No nono desenvolve-se o plano de operações que engloba a localização do projeto, a capacidade instalada e utilizada, a descrição das operações, os meios materiais a utilizar e a calendarização e execução do projeto. O capítulo 10 é o estudo da viabilidade económico-financeira onde se determina o investimento e financiamento necessários, a exploração e o plano financeiro propriamente dito. No décimo-primeiro faz-se uma análise aos indicadores de gestão, nomeadamente aos indicadores

económicos, económico-financeiros e de liquidez. É ainda feita uma análise de sensibilidade com variações nos preços, custos e taxas de ocupação. É ainda feita a conclusão no capítulo 12.

## 2 - Revisão de Literatura

### 2.1 - Introdução

O turismo é a terceira maior economia do mundo (ICOM e FMML, 2007<sup>5</sup>). Esta indústria é economicamente importante devido ao facto de gerar receitas consideráveis, de aumentar, direta ou indiretamente, as oportunidades de emprego e de promover melhorias nas infraestruturas e nos serviços públicos (Coccosis, 2008; Constantin e Mitrut, 2008). Adicionalmente, existem benefícios sociais para os turistas e residentes, e o movimento de turistas contribui para um intercâmbio cultural (Besculides et al, 2002 e Craik, 1995).

A Organização Mundial do Turismo (OMT) define o turismo como as atividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e com permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com a finalidade de lazer, negócios e outros. Define ainda que o turista é aquele que se desloca voluntariamente por um período superior a um dia para um local diferente da sua residência e do seu trabalho, sem ter como objetivo a obtenção de rendimentos.

Especialmente após a Segunda Guerra Mundial, a indústria do turismo teve o seu auge no mundo inteiro. No entanto, o impacto ambiental, social e cultural, com o uso excessivo dos recursos naturais e o aumento da poluição ambiental, tornou-se cada vez mais evidente. Durante os anos 60, esse impacto ambiental negativo, resultante da massificação da atividade é reconhecido por parte dos governos nacionais e de algumas organizações internacionais (Xiao, W., 2010).

No entanto, o efeito do turismo de massa ou convencional sobre o meio ambiente continua a ser problemático. Na verdade, a “capacidade de vários destinos turísticos já foi ultrapassada nos últimos anos” (Castellani et al., 2007; Jurincic, 2005 e Trumbic, 2004).

Devido às crescentes preocupações com as consequências ambientais negativas do turismo de massa ou convencional começou-se a sentir a necessidade de formas alternativas de turismo, assim verificou-se, que “não há dúvida de que o mercado está cada vez mais “verde” tanto em termos de sensibilização como em termos de consciência para contribuir para uma abordagem mais sensível a várias atividades e escolhas” como Wight (1993b) observou.

Desde que o termo “ecoturismo”, foi utilizado por Hector Ceballos-Lascurain no início de 1980, tanto a oferta, como a participação em formas de turismo que podem ser referidos como o ecoturismo, têm demonstrado um crescimento significativo.

---

<sup>5</sup> Declaração do International Council of Museums (ICOM) and the World Federation of Friends of Museums (WFFM) for Worldwide Sustainable Cultural Tourism

Os turistas exigem um turismo mais ecológico. Mais de um terço dos viajantes preferem um turismo amigo do ambiente e estão dispostos pagar entre 20% a 40% mais para usufruírem dessa experiência. O turismo convencional ou de massa atingiu um estado de estagnação. Em contraste, o ecoturismo, o turismo da natureza ou o turismo cultural estão a ganhar terreno e prevê-se que cresçam rapidamente nas próximas duas décadas. Estima-se também que os gastos globais com o ecoturismo aumentem a uma taxa superior à média do restante mercado do turismo<sup>6</sup>.

Por outro lado, o ecoturismo tem ganho reconhecimento e legitimidade internacional através da criação de associações de ecoturismo, como por exemplo, a Sociedade Internacional de Ecoturismo, o "Programa de Acreditação da Natureza e Ecoturismo" (NEAP) na Austrália e a proclamação das Nações Unidas do ano de 2002, como Ano Internacional do Ecoturismo (Sharpley, 2006).

Torna-se então relevante definir ecoturismo. Existe inúmeras definições para este conceito, no entanto, como referido anteriormente, a definição mais consensual foi apresentada por Hector Ceballos-Lascurain. Pode-se ainda referir que o ecoturismo é um tipo de turismo que promove um maior contato do homem com a natureza e com os seus habitantes de forma criar uma consciência quanto à importância da preservação e da conservação do meio ambiente e das tradições culturais, por meio de práticas e atitudes sustentáveis, representa assim uma nova forma de usufruir os locais visitados, sejam eles florestas ou áreas costeiras, entre outras. Consiste no respeito e responsabilidade com a biodiversidade encontrada na região visitada e com o património natural e cultural existente<sup>7</sup>.

Assim, geralmente, considera-se que o ecoturismo é uma forma particular de turismo que ocorre em áreas naturais, que seja ecologicamente sustentável, que permite aos turistas interpretar e aprender sobre o local que eles estão a visitar e que melhora as condições socioeconómicas das comunidades locais (Sharpley, 2006).

Existem, portanto, três pilares fundamentais para o desenvolvimento do ecoturismo:

**(1) Meio Ambiente:** O ecoturismo é de baixo impacto e deve ser gerido de forma a que contribua para a conservação da flora e da fauna das áreas naturais.

**(2) Desenvolvimento:** O ecoturismo deve incentivar a participação local no desenvolvimento do turismo, que é um benefício socioeconómico sustentável para as comunidades locais.

**(3) Experiência:** O ecoturismo deve proporcionar oportunidades para aprender sobre a cultura e o local visitado e deve promover a interação entre os turistas e a comunidade local.

---

<sup>6</sup> Consultar [http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0\\_tourism.pdf](http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0_tourism.pdf), acessido a 06 de janeiro de 2016

<sup>7</sup> Cadernos de Educação Ambiental: ECOTURISMO (2010)

É importante ressaltar que o comportamento dos turistas, como consumidores de experiências de ecoturismo, desempenha um papel, maior ou menor, em todos os três pilares (Sharpley, 2006).

Os ecoturistas são, portanto, pessoas que procuram uma alternativa de baixo impacto ambiental ao turismo convencional, que estão preocupados com a ética ambiental e que buscam uma interação e aprendizagem com a natureza e com a comunidade local assumindo um compromisso de preservar a região que visitam, através da homenagem à cultura local e da contribuição para o desenvolvimento local.

Aliás, existem vários hotéis que começaram a perceber que a ecologia é importante na área da economia, e têm vindo a desenvolver atividades a fim de estabelecer um processo de “ecogestão” que contém um determinado programa de atividades e respeito pelas normas ecológicas. Isto tem levado ao crescimento de uma nova tendência no turismo e ao fenómeno de “hotéis verdes” na União Europeia (UE), Estados Unidos da América (EUA) e alguns outros países. Muitos turistas dos países ocidentais preferem escolher “hotéis verdes” em detrimento de outros apesar de serem em média 20% mais caros (Djekić, 2010). Não deixa de ser, no entanto, importante referir que o ecoturismo é relativamente novo e está em evolução no mercado em muitos países. Portanto, existe potencial para adaptar a natureza da procura do consumidor, através de uma imagem de marca e de consumo associado a campanhas de sensibilização (Blamey, 2010).

É necessário, no entanto, distinguir ecoturismo de turismo da natureza. Em Portugal essa distinção não é feita por parte das organizações de turismo, no entanto, pode-se dizer que o turismo da natureza tem as atividades baseadas na natureza como objetivo, mas não apresenta a mesma preocupação ecológica que o ecoturismo. Esta distinção representa uma mais-valia para a criação de um empreendimento de ecoturismo.

## 2.2 - Criação de Empresas

Antes da criação formal e burocrática da empresa está a parte mais importante de um negócio - a ideia e o carácter empreendedor dos promotores. O empreendedorismo pode ser definido de várias maneiras, mas de uma forma geral é o “processo através do qual indivíduos ou grupos criam algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo alguns riscos financeiros, físicos e sociais e recebendo as recompensas resultantes, ao nível monetário, de satisfação pessoal e independência” (Hisrich and Shepherd, 2012)

A criação de novas empresas representa um desafio muito grande pois existem vários fatores que a dificultam. Segundo o Eurobarómetro 2012 as principais barreiras encontradas pelos portugueses são várias e estão representadas no gráfico 1:

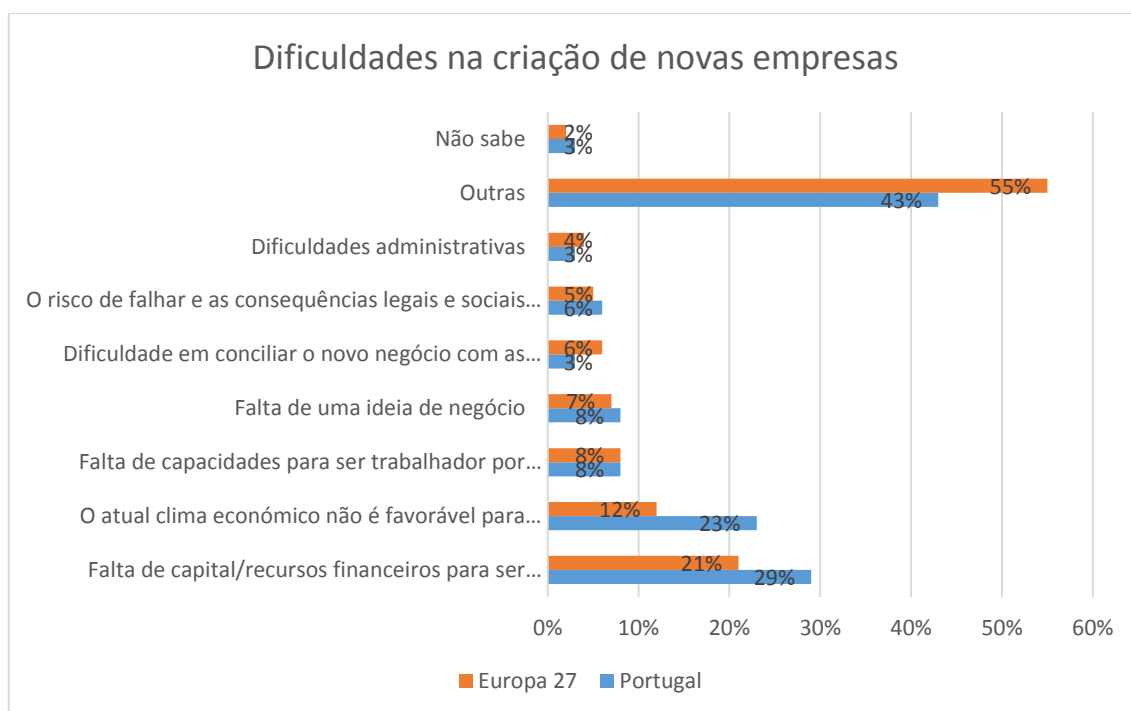


Gráfico 1 - Dificuldades na criação de novas empresas

Fonte: Adaptado do Flash Eurobarometer 354 - "Entrepreneurship in the EU and beyond" (junho 2012)

Pela análise do gráfico 1 pode-se concluir que em Portugal a principal barreira à criação de novas empresas é a falta de recursos financeiros (29%) seguida pelo facto de considerarem que o atual clima económico não é favorável para a criação do novo negócio (23%).

No entanto também deve-se reconhecer que existem bastantes fatores que impulsionam o empreendedorismo e a criação de empresas. Ainda de acordo com o Eurobarómetro 2012 o principal fator que impulsiona os Portugueses a criarem o seu próprio negócio é a vontade de independência e de autorrealização (55%), seguida de poderem escolher o espaço e tempo de trabalho (23%), como se pode ver no gráfico 2.

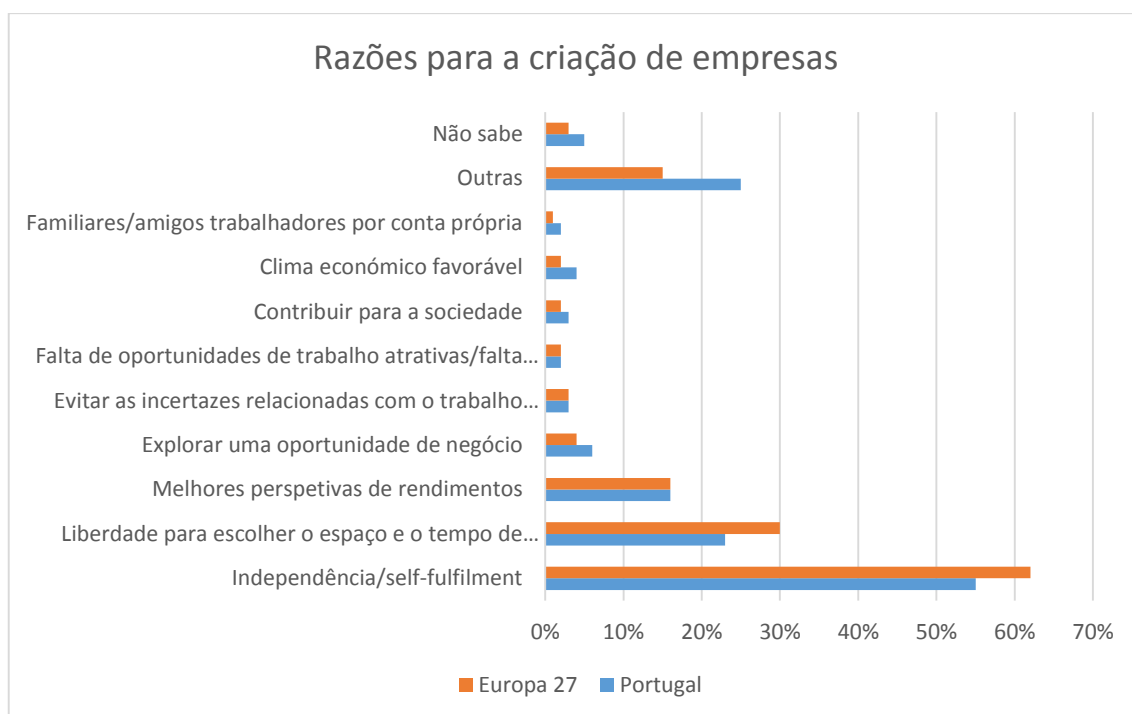


Gráfico 2 - Razões para a criação de empresas  
 Fonte: Adaptado do Flash Eurobarometer 354 - “Entrepreneurship in the EU and beyond” (junho 2012)

Uma ideia de negócios pode ter várias fontes de inspiração sendo que neste caso em concreto a ideia surge do meio onde a promotora está inserida e das suas próprias crenças. O processo desde o aparecimento de uma ideia até à criação da empresa propriamente dita varia, mas podem-se considerar como fundamentais as etapas descritas na figura 1:

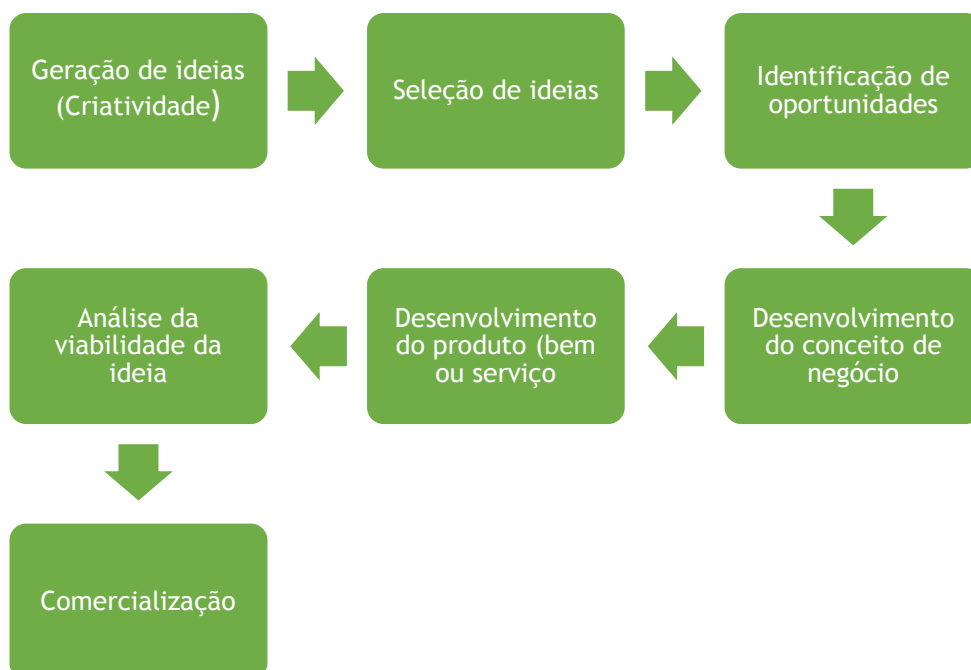


Figura 1 - Etapas do processo do desenvolvimento da ideia aos novos produtos.  
 Fonte: Elaboração própria

As medidas de apoio existentes à criação de uma empresa são várias e outro fator impulsionador para o desenvolvimento e implementação da ideia de negócio. Existem apoios financeiros e não financeiros. Dentro dos financeiros temos os subsídios, as bonificações fiscais, os capitais de risco, entre outros. No caso dos apoios não financeiros pode-se destacar as várias entidades que prestam informação, tiram dúvidas e dão assessoria aos promotores sobre os mais diversos temas que podem ir desde a explicação de como se constitui uma empresa até aos incentivos a que aquela ideia de negócio se pode candidatar e a formação dada por vários organismos possibilitando assim que os empresários estejam melhor preparados para implementar a sua ideia de negócio.

Existem várias formas jurídicas para a constituição de uma nova empresa (as mais comuns são a sociedade unipessoal, por quotas ou anónima). A escolha da forma jurídica a adotar deve ter em conta o número de sócios, as responsabilidades dos sócios ou acionistas, as obrigações fiscais, as possibilidades de financiamento, entre outras. Também é necessário enquadrar a nova empresa no setor de atividade correto. Este enquadramento é feito através da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE) que consiste num “sistema de classificação e agrupamento das unidades estatísticas produtoras de bens e serviços (com ou sem fins lucrativos), segunda a atividade económica”<sup>8</sup>. Está organizada em seis níveis que permitem identificar com precisão o setor de atividade e determinar qual a legislação a que a empresa está sujeita. O nome comercial também assume um papel de elevada importância uma vez que servirá para identificar, diferenciar e associar a empresa à sua atividade e ao seu mercado alvo. O nome deve ser claro, fácil de memorizar e pronunciar e permitir uma associação rápida à atividade que a empresa exerce.

Atualmente o processo de criação de uma empresa está bastante simplificado com o aparecimento do programa “Empresa na Hora”. Este programa, surgido em 2005, permite constituir uma sociedade unipessoal, por quotas ou anónima no momento e num só posto de atendimento. Para os empresários as vantagens são várias pois num único local, no próprio dia é possível realizar quase todos os atos necessários à constituição de uma sociedade tornando o processo mais simples, rápido e barato.

O *site* [empresanahora.pt](http://empresanahora.pt) disponibiliza uma representação dos principais passos a ter para a constituição da sociedade:

---

<sup>8</sup> Consultar [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf), acessido a 06 de janeiro de 2016

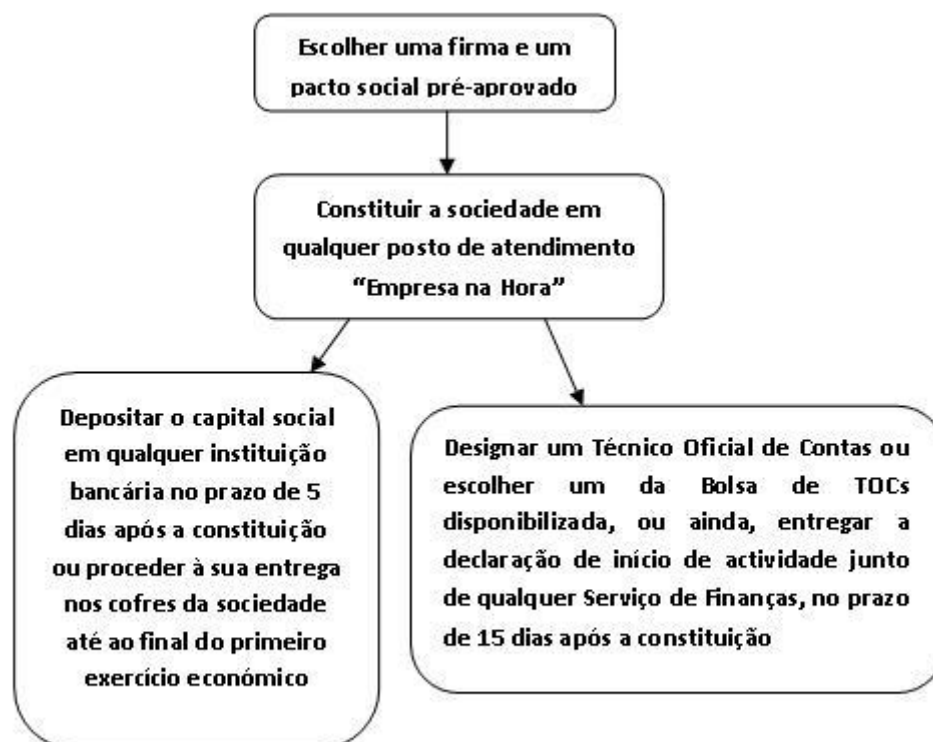


Figura 2 - Processo de constituição de empresa  
 Fonte: Retirado na íntegra do *site* empresanahora.pt.

É então necessário dirigir-se a um dos postos de atendimento “Empresa na Hora” espalhados pelo país, sozinho (se for uma sociedade unipessoal) ou fazer-se acompanhar pelos sócios que irão constituir a empresa. Deve consultar *online* a lista dos postos de atendimento e dirigir-se ao que mais for conveniente. Todos os sócios têm que estar presentes e ter consigo o cartão de contribuinte e o documento de identificação (cartão de cidadão, bilhete de identidade, passaporte, carta de condução ou autorização de residência). No caso de se tratarem de pessoas coletivas devem ter em sua posse o cartão da empresa ou de pessoa coletiva ou código de acesso aos referidos cartões e a ata da Assembleia Geral que confere poderes para a constituição de sociedade.

Uma vez no posto de atendimento tem que escolher o tipo de sociedade que vai constituir (unipessoal, por quotas ou anónima) e optar por uma das firmas pré-aprovadas (Bolsa de Firmas) constantes numa lista disponibilizada *online* pelo *site* da “Empresa na Hora” ou no próprio balcão de atendimento. Apesar de poder consultar esta lista *online*, a firma escolhida só será reservada no momento em que se dirigir ao balcão e iniciar a constituição da sociedade. Pode também criar a sua empresa na hora com um nome previamente aprovado pelo Registo Nacional de Pessoas Coletivas.

De seguida deve escolher um dos modelos de pactos sociais pré-aprovados, disponíveis no *site* da “Empresa na Hora” e na pasta de pactos facultada nos locais de atendimento.

Após estes passos é necessário pagar o serviço que tem um custo de 360,00€. Este valor será pago no momento da constituição, em numerário, multibanco ou cheque visado ou bancário e vale postal, em qualquer dos casos emitidos à ordem do Instituto dos Registos e do Notariado, I.P.. Não são aceites cheques estrangeiros.

Uma vez feito o pagamento será elaborado no balcão o pacto social e efetuado o registo comercial. De imediato é entregue à sociedade o Pacto Social, o código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial, pelo prazo de três meses, o código de acesso ao cartão eletrónico da empresa e o número de segurança social da empresa. O suporte físico do cartão da empresa é enviado depois.

Ainda no balcão de atendimento, e no momento da constituição da empresa, pode indicar desde logo um Técnico Oficial de Contas (TOC) da sua preferência, ou escolher outro de uma Bolsa de TOC disponibilizada para efeitos da entrega da Declaração de Início de Atividade. Pode também entregar este documento devidamente preenchido e assinado pelo TOC num serviço de Finanças nos 15 dias seguintes à data de constituição.

Por fim e no prazo máximo de cinco dias úteis após a constituição os sócios estão obrigados a depositar o valor do capital social (a partir de 1 euro, quando realizado em numerário) numa conta aberta em nome da sociedade, ou proceder à sua entrega nos cofres da sociedade até ao final do primeiro exercício económico.

A constituição de uma sociedade é, hoje em dia, possibilitada de uma forma rápida, simples e acessível, no entanto antes da criação da mesma é de extrema importância analisar minuciosamente a ideia de negócios que se tem, os sacrifícios que se está disposto a fazer e acima de tudo a motivação para trabalhar e fazer a empresa vingar.

## 3 - Apresentação do Projeto/Empresa

A ideia de negócio será implementada por uma equipa de três promotores, sócios da empresa. A sócia Maria Milheiro será a principal responsável pelo projeto e a pessoa que estará dedicada a 100% à criação do empreendimento ecoturístico. Todos os promotores estão motivados e acreditam no projeto.

O objetivo do projeto é a criação de um empreendimento ecoturístico. A quinta, propriedade a adquirir pela empresa, onde se localizará o projeto, tem uma área de 110 hectares numa mistura de floresta (mata de carvalhos), zonas planas e de regadio, olival, 830m<sup>2</sup> de ruínas em pedra e uma casa separada das outras que foi remodelada em 2013. Confronta com a ribeira da Meimoa em dois lados (Nordeste e Noroeste) e tem como acesso uma estrada de alcatrão. Localiza-se no concelho do Fundão, freguesia de Peroviseu.

A ideia tem como principal fator de diferenciação o tipo de casas onde ficam hospedados os turistas que serão reconstruídas e construídas de raiz recuperando técnicas antigas e com uma base ecológica e orgânica, a colocação de um *tipi* e um *yurt* e toda a envolvente será de acordo com a Natureza e as suas regras. Também se pretende criar parcerias com empresas locais ligadas à Natureza e descoberta da mesma.

Neste capítulo será feita a descrição da empresa e da sua atividade, assim como a apresentação dos sócios/promotores.

### 3.1 - Identificação da Empresa

A empresa terá como nome “Tempo Rural”. O nome deste projeto será “O tempo é teu” cuja sede se irá localizar na Rua António Paulouro 26<sup>a</sup> 1<sup>o</sup>C, com o código postal 6230-491, Fundão, distrito de Castelo Branco. Terá como primeiro ano de atividade o ano de 2018.

Os contatos da empresa serão os seguintes:

- Telefone: +351 963 710 768
- E-mail: [otempoeteu@gmail.com](mailto:otempoeteu@gmail.com)
- Site: [www.otempoeteu.com](http://www.otempoeteu.com)

### 3.2 - Forma Jurídica

A forma jurídica será a de sociedade por quotas, pois é a forma mais comum em Portugal uma vez que a responsabilidade dos sócios é limitada ao montante do capital social.

### 3.3 - Distribuição do Capital Social

Sócios	Montante (€)	Quota (%)
Maria Mesquita Milheiro	40 000	40
José Mesquita Milheiro	30 000	30
Fernando Mesquita Milheiro	30 000	30
<b>Total:</b>	<b>100 000</b>	<b>100</b>

Tabela 1 - Distribuição do capital social  
Fonte: Elaboração própria

### 3.4 - Caracterização da Atividade

Classificação da atividade económica (CAE)<sup>9</sup>:

I - Alojamento, restauração e similares

55 - Alojamento

5520 - Residências para férias e outros alojamentos de curta duração

55202 - Turismo em espaço rural

### 3.5 - Identificação da Equipa Empresarial

A apresentação da equipa de promotores é feita tendo em conta que o único sócio que irá desempenhar funções na empresa será a Maria Mesquita Milheiro (os outros sócios são apenas sócios de investimento), pelo que apenas se apresentará o *curriculum vitae* da mesma.

#### **Curriculum Vitae:**

- Nome: Maria Mesquita Milheiro
- Data de nascimento: 13 de maio de 1981
- Naturalidade: Porto
- Residência: Fundão
- Estado civil: Solteira
- Habilitações literárias: Licenciatura em Ciências Farmacêuticas (2001-2006);  
Frequência no mestrado em Empreendedorismo e Criação de Empresas (2012)
- Experiência profissional: Farmacêutica adjunta substituta na farmácia Picoas, Lisboa (2006-2011); Gestora na empresa agrícola M.E.T.A. (2012-até ao presente)
- Formação complementar: Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (Word, Excel e PowerPoint); Bons conhecimentos escritos, falados e de leitura do inglês e castelhano

<sup>9</sup> Consultar Anexo 1

## 4 - Análise da Envolvente

A ligação dos projetos ao meio envolvente, gerador de oportunidades e ameaças, deve ser um fator de atenção uma vez que este é influenciador de decisões estratégicas. Desta forma uma análise ao ambiente externo da empresa serve para identificar as principais tendências do mercado e setor onde a empresa se insere.

### 4.1 - Análise da Envolvente Geral

Segundo o documento Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020<sup>10</sup>, “o Acordo de Parceria que Portugal propõe à Comissão Europeia, denominado Portugal 2020, adota os princípios de programação da Estratégia Europa 2020 e consagra a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial que estimulará o crescimento e a criação de emprego nos próximos anos em Portugal. O Portugal 2020 define as intervenções, os investimentos e as prioridades de financiamento necessárias para promover no nosso país o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo e o cumprimento das metas da Europa 2020.

A correção dos desequilíbrios orçamental e externo da economia portuguesa, objetivo principal do Plano de Ajustamento Económico e Financeiro adotado por Portugal desde 2011, tem consequências sociais negativas e impactos assimétricos no desenvolvimento das diversas regiões. Assim, as políticas públicas, nomeadamente as cofinanciadas pelos fundos comunitários, deverão promover o crescimento e o emprego, visando a redução da pobreza e a correção do desequilíbrio externo ainda existente.

A programação e implementação do Portugal 2020 organizam-se em quatro domínios temáticos - competitividade e internacionalização, inclusão social e emprego, capital humano, sustentabilidade e eficiência no uso de recursos - considerando também os domínios transversais relativos à reforma da Administração Pública e à territorialização das intervenções.”

É então pertinente fazer uma análise PEST. A análise PEST é uma abreviatura ao estudo do meio político-legal, económico, sociocultural e tecnológico e é um enquadramento dos fatores macro que servem de análise para a entrada de uma empresa ou projeto num determinado mercado. Neste caso em particular a análise incorpora mais uma categoria que, tendo em conta a natureza do projeto, pareceu pertinente - a ambiental.

---

<sup>10</sup> Consultar [http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO\\_DE\\_PARCERIA.pdf](http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO_DE_PARCERIA.pdf), acessado em 12 de janeiro de 2016

#### 4.1.1 - Envolvente Político-legal

As mudanças de direção das políticas governamentais em muito contribuem para o sucesso ou o insucesso de uma ideia de negócio. Com isto em conta pode-se afirmar que o novo paradigma de governação assente no Programa do Governo<sup>11</sup> vem trazer uma lufada de ar fresco às famílias portuguesas e aos investidores. Este Programa tem como objetivos essenciais: “O virar de página na política de austeridade e na estratégia de empobrecimento, consagrando um novo modelo de desenvolvimento e uma nova estratégia de consolidação das contas públicas assente no crescimento e no emprego, no aumento do rendimento das famílias e na criação de condições para o investimento das empresas; a defesa do Estado Social e dos serviços públicos, na segurança social, na educação e na saúde, para um combate sério à pobreza e às desigualdades; relançar o investimento na Ciência, na Inovação, na Educação, na Formação e na Cultura, devolvendo ao país uma visão de futuro na economia global do século XXI e o respeito pelos compromissos europeus e internacionais, para a defesa dos interesses de Portugal e da economia portuguesa na União Europeia, para uma política reforçada de convergência e coesão.”

Apesar de podermos afirmar que não se vivem tempos de grande estabilidade política também pode-se dizer que o setor do turismo tem andado em contramare e resistido a todas as mudanças políticas e económicas sofridas em Portugal.

A atribuição de novos incentivos fiscais, novas leis mais exigentes de defesa do consumidor e de proteção do ambiente, a criação de apoios financeiros como o Portugal 2020 ou a implementação de programas como o SIMPLEX<sup>12</sup>, constituem oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos.

De acordo com o relatório Portugal - Sistema Laboral (setembro 2012)<sup>13</sup>, da AICEP Portugal Global “Portugal é um país moderno, com um mercado de trabalho atrativo e um ambiente laboral tranquilo, apresentando um conjunto de vantagens competitivas para os investidores estrangeiros. Enquanto membro da União Europeia, Portugal dispõe de um sistema laboral semelhante ao dos seus parceiros, em especial do Sul da Europa, quer em termos de arquitetura, quer de soluções. Aliás, a integração do país na U.E. conduziu à incorporação de um conjunto de diretivas europeias referentes às relações laborais, as quais são de aplicação comum no espaço europeu.”

É de referir que existe uma “Linha de apoio à qualificação da oferta 2016” que se resume a uma parceria do Turismo de Portugal com o sistema bancário que “disponibiliza um instrumento financeiro com um orçamento global de 60 milhões de euros, até 31 de dezembro de 2017, para

---

<sup>11</sup> Consultar <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>, acedido em 12 de janeiro de 2016

<sup>12</sup> Consultar <https://www.simplex.gov.pt/programa>, acedido a 12 de janeiro de 2016

<sup>13</sup> Consultar [http://www.aciso.pt/files/Portugal\\_Sistema\\_Laboral.pdf](http://www.aciso.pt/files/Portugal_Sistema_Laboral.pdf), acedido em 13 de janeiro de 2016

o financiamento a médio e longo prazo de projetos de investimento de empresas do Turismo, que se traduzam, sobretudo, na criação de empreendimentos turísticos inovadores, na requalificação de empreendimentos turísticos, assim como no desenvolvimento de projetos na área da animação turística e da restauração<sup>14</sup>.”

Como já foi referido o turismo é um setor muito importante para a economia Portuguesa havendo por isso vários incentivos públicos ao investimento nesta área aos quais, num futuro, será de ponderar candidatar.

O turismo rural é regulado por legislação específica que terá que ser respeitada. Esta legislação encontra-se na tabela 2:

Legislação <sup>15</sup>	Descrição
Portaria n.º 896/2008, de 18.08	Altera a Portaria n.º 1288/2005, de 15 de dezembro, que aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações
Decreto-Lei n.º 54/2002, de 11.03 (Revogado pelo Decreto-Lei n.º39/2008, de 07.03)	Estabelece o novo regime jurídico da instalação e do funcionamento dos empreendimentos de turismo no espaço rural.
Portaria n.º 937/2008, de 20.08	Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural.
Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15.09	Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviço que tenham contacto com o público em geral.
Portaria n.º 1068/97, de 04.07	Aprova os sinais normalizados
Portaria n.º 1229/2001, de 25.10	Fixa as taxas a serem cobradas pela Direcção-Geral do Turismo pelas vistorias requeridas pelos interessados aos empreendimentos turísticos e outros.
Portaria n.º 1288/2005, de 15.12	Aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços abrangidos pelo Decreto-Lei n.º156/2005, de 15 de setembro.
Portaria n.º 25/2000, de 26.01	Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação. Revoga as portarias n.ºs. 1070/97 de 23 de outubro e 6/98 de 12 de fevereiro
Decreto Regulamentar n.º 5/2007, de 14.02	Primeira alteração ao Decreto Regulamentar n.º 13/2002, de 12 de março, que regula os requisitos mínimos das instalações e do funcionamento dos empreendimentos de turismo no espaço rural.

Tabela 2: Leis aplicáveis ao TER  
Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.2 - Económico

De acordo com “Portugal - Ficha do País”<sup>16</sup>, da AICEP Portugal Global, a estrutura da economia portuguesa é caracterizada por um elevado peso do setor dos serviços, à semelhança, aliás, dos seus parceiros europeus, que correspondeu a 75,8% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) e

<sup>14</sup> Consultar anexo 2

<sup>15</sup> Consultar anexo 3

<sup>16</sup> Consultar <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>, acedido em 23 de maio de 2016

empregou 68,1% da população em 2015. A agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2,4% do VAB e 7,5% do emprego, enquanto que a indústria, a construção, a energia e a água corresponderam a 21,9% do VAB e 24,5% do emprego.

Referindo ainda “Portugal - Ficha do País”, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), a economia portuguesa, em 2015, registou um aumento do PIB de 1,5% em volume, em termos homólogos. Essa recuperação foi determinada pelo desempenho favorável da procura interna (+2,4% face a 2014), refletindo a aceleração do consumo privado (+2,6%) e o aumento do consumo público (+0,8% face ao ano anterior, depois de vários anos de quedas sucessivas). As últimas projeções do Banco de Portugal (BdP) para o período 2016-2017 apontam para a continuação da recuperação gradual da economia portuguesa, com um crescimento do PIB de 1,5% e 1,7%, respetivamente (evolução em linha com o projetado pela Comissão Europeia para a Zona Euro, que é de 1,7% em 2016 e 1,9% em 2017). O crescimento na economia portuguesa deverá ser assente no crescimento da procura interna (+1,4% em 2016 e +2,0% em 2017), a par de um crescimento das exportações de bens e serviços (+2,2% em 2016 e +5,1% em 2017), quer da componente de bens, quer de serviços, em particular do turismo.

Ainda de referir que segundo o Banco de Portugal<sup>17</sup> “Numa perspetiva de médio e longo prazo é de esperar que o investimento, e em especial o investimento produtivo da economia, venha a registar alguma recuperação.”

O Inquérito ao Emprego do INE para o segundo trimestre de 2016 regista uma taxa de desemprego de 10,8%, tendo diminuído 1,6 pontos percentuais em relação ao trimestre anterior e diminuído 1,1 pontos percentuais em relação ao trimestre homólogo de 2015, sendo o valor mais baixo desde o primeiro trimestre de 2011. É ainda de referir que a população ativa aumentou 0,2% face ao trimestre anterior e diminuiu 0,8% em relação ao trimestre homólogo de 2015.

Relativamente à atividade de alojamento turístico, registou-se uma evolução globalmente positiva em 2015. Em termos de oferta, e considerando a totalidade de estabelecimentos de alojamentos, verificou-se um crescimento 21,3% no número de estabelecimentos e de 5,7% na capacidade (camas). As dormidas da globalidade dos estabelecimentos de alojamento (53,2 milhões) registaram um crescimento de 9,1%, tendo os hóspedes (19,2 milhões) aumentado 10,9% em 2015. Para o aumento das dormidas na totalidade dos estabelecimentos contribuíram quer os residentes em Portugal (+8,4% de dormidas), quer os não residentes (+9,5%).

Os proveitos totais destes estabelecimentos ascenderam a 2,6 mil milhões de euros (+15%), enquanto os proveitos de aposento totalizaram 1,9 mil milhões (+16,7%).

---

<sup>17</sup>Consultar [https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol\\_Econ\\_mai2016\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_mai2016_p.pdf), acedido a 23 de maio de 2016

De acordo com os dados disponibilizados pelo Banco de Portugal relativos à rubrica Viagens e Turismo da Balança de Pagamentos em 2015, as receitas continuaram a aumentar relativamente ao ano anterior (+9,3%), superando o patamar dos 11 mil milhões de euros (11,4 mil milhões de euros). Este crescimento foi inferior em 3,1 p.p. ao verificado em 2014, sendo que neste ano se tinha verificado um incremento de 4,9 p.p. na taxa de variação anual face a 2013.

As despesas em viagens e turismo totalizaram 3,6 mil milhões de euros, o que representou um aumento de 8,9% quando comparado com 2014 (+2,5 p.p. que o crescimento verificado em 2014).

Em 2015, o saldo da rubrica Viagens e Turismo atingiu 7,8 mil milhões de euros, refletindo um crescimento de 9,4%. Registou-se assim um abrandamento do crescimento deste saldo, depois de se ter verificado um aumento de 15,4% em 2014, mas ainda com um aumento superior a 2013 (8,3%).

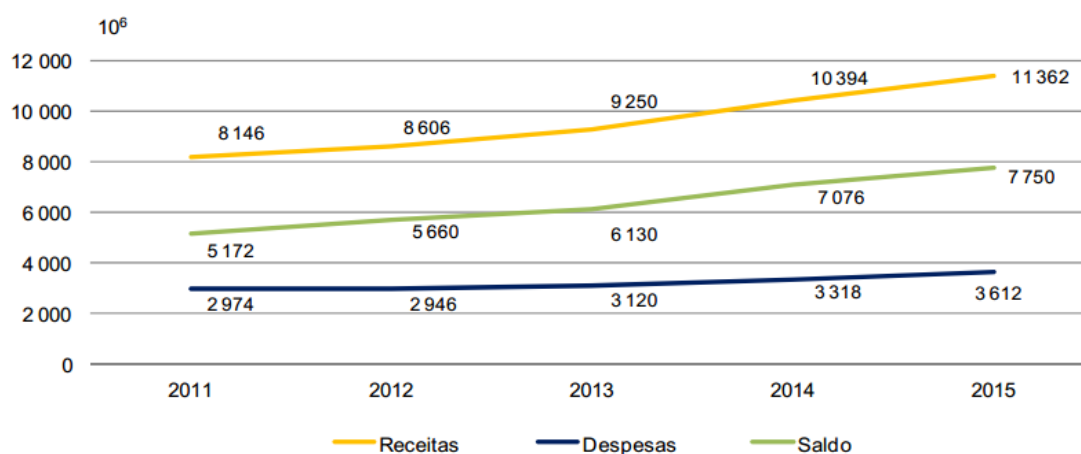


Gráfico 3: Balança turística Portuguesa (2011-2015)  
 Fonte: Banco de Portugal (maio 2016)

No primeiro semestre de 2016 as dormidas da globalidade dos estabelecimentos de alojamento (23 milhões) registaram um crescimento de 11,2%, tendo os hóspedes (8,5 milhões) aumentado 10,8%. Para o aumento das dormidas na totalidade dos estabelecimentos contribuíram quer os residentes em Portugal (+7,9% de dormidas), quer os não residentes (+12,4%).

Os proveitos totais destes estabelecimentos ascenderam a 1,2 mil milhões de euros (+16,5%), enquanto os proveitos de aposento totalizaram 0,8 mil milhões (+17,6%).

### 4.1.3 - Sociocultural

O desafio demográfico com que Portugal se encontra confrontado, que tem causas económicas, sociais e culturais, tem-se agravado com a crise que o País atravessa nos últimos anos. A emigração maciça de jovens enfraquece ainda mais a população ativa e a natalidade<sup>18</sup>.

A população residente em Portugal tem vindo a diminuir nos últimos anos e em ambos os géneros. Por outro lado, o índice de envelhecimento e de dependência de idosos tem crescido. Isto levanta questões como a sustentabilidade da segurança social, um aumento das exigências nas prestações de cuidados de saúde e o apoio social a idosos.

É importante referir que o número de pessoas que completou pelo menos o ensino secundário tem mantido uma tendência crescente desde os anos 2000<sup>19</sup>. Isto reflete-se numa maior exigência e conhecimento por parte dos consumidores o que obriga as empresas a apresentar novos produtos e serviços, formas de os apresentarem e darem a conhecer ao público.

De acordo com o Programa do Governo será criada uma unidade de missão para a valorização do interior tendo como responsabilidades criar, implementar e supervisionar um programa nacional para a coesão territorial, bem como promover o desenvolvimento do território do interior<sup>20</sup>.

Em Portugal, 21% do território é formado por áreas protegidas entre as quais figuram parques, reservas naturais, paisagens protegidas e outras áreas de interesse natural como todas as áreas contíguas às áreas protegidas. Para além de todos os espaços, que têm um estatuto específico, existem diversas áreas em Portugal continental de características ideais para a prática de Turismo de Natureza, incluindo os rios, nomeadamente os cursos de água onde se praticam atividades de canoagem, *rafting* e *canyoning*.

Na Região da Beira Interior Sul encontra-se a Serra da Estrela e a Serra do Açor (parque natural e paisagem protegida, respetivamente) para além de toda a área rural e natural que envolve esta zona com inúmeras ribeiras, com uma qualidade do ar incomparável, com a paisagem única das cerejeiras em flor na Serra da Gardunha e com uma gastronomia típica de sabor muito próprio e característico.

---

<sup>18</sup> Retirado do Programa do XXI do Governo de Portugal. Consultar em <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>, acedido em 23 de maio de 2016

<sup>19</sup> Fonte: INE (2016), consultado em 23 de maio de 2016

<sup>20</sup> Retirado do Programa do XXI do Governo de Portugal. Consultar em <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>, acedido em 23 de maio de 2016

#### 4.1.4 - Tecnológico

Desde há vários anos que o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) tem vindo a crescer em vários parâmetros e setores da sociedade portuguesa. De acordo com o relatório sobre a Sociedade de Informação em Portugal 2010<sup>21</sup> nas últimas décadas, o sector das telecomunicações tem vindo a assumir um papel determinante para o desenvolvimento económico, o crescimento da produtividade e a difusão tecnológica. Como principais resultados, destacam-se a penetração do Serviço Telefónico Móvel na população de 155%, a penetração do acesso à Internet em banda larga na população atingiu os 44% e 20% em acessos fixos. Também é relevante referir que o acesso a serviços de subscrição de TV por cabo, satélite, fibra ótica ou outros meios apresenta uma penetração de 49% nos agregados familiares.

Relativamente à utilização da Internet é interessante constatar que 45% dos agregados familiares possuem computadores portáteis, que 50% dos agregados familiares dispõem de ligações em banda larga à Internet, que 96%, 92% e 34% das pessoas (de 16 a 74 anos) com, respetivamente, habilitação superior, secundária, e de 9º ano ou inferior, utilizam Internet, assim como 97%, 94% e 40% das pessoas (de 16 a 74 anos) com, respetivamente, habilitação superior, secundária, e de 9º ano ou inferior, utilizam computador. É também importante destacar que 95% e 100% dos estudantes usam, respetivamente, Internet e computador, que 75% das pessoas que utilizam a Internet declaram utilizá-la todos os dias ou quase todos os dias e que as atividades realizadas na Internet indicadas por mais utilizadores são as de pesquisa de informação sobre bens e serviços (86%), correio eletrónico (88%), fóruns e semelhantes (69%), consulta da Internet com o propósito de aprender (77%), pesquisa de informação sobre saúde (59%), procura de informação sobre educação ou formação (57%), entre outras.

Por fim torna-se relevante referir os resultados do Inquérito sobre a utilização das TIC nos estabelecimentos hoteleiros relativos a 2008. Estes resultados mostraram-se muito interessantes uma vez que 98% dos estabelecimentos hoteleiros utilizam computador e 97% têm acesso à Internet, as principais atividades informatizadas são de gestão (de reservas (93%), de hóspedes (93%), financeira (74%), de fornecedores (72%), de stocks (69%), de recursos humanos (69%)), 90% dos estabelecimentos hoteleiros disponibilizam acesso à Internet aos hóspedes, 96% dos estabelecimentos hoteleiros têm presença na Internet, dos quais 82% aceitam reservas pela Internet e 25% aceitam pagamentos pela Internet, 88% dos estabelecimentos hoteleiros aceitaram encomendas de alojamento pela Internet, em 2007 e 45% dos estabelecimentos hoteleiros encomendaram bens ou serviços pela Internet em 2007.

---

<sup>21</sup> Consultar

[http://www.umic.pt/images/stories/osic/SI\\_2010/SIP%202010\\_apresentao%20e%20sintese\\_2010.pdf](http://www.umic.pt/images/stories/osic/SI_2010/SIP%202010_apresentao%20e%20sintese_2010.pdf),  
acedido a 24 de maio de 2016

É também importante referir que, tendo em conta a natureza do projeto, a relevância da tecnologia de uma forma geral não é muito significativa uma vez que se pretende um reencontro com a natureza e a tranquilidade longe da agitação da vida tecnológica.

#### 4.1.5 - Ambiental

“A natureza é uma tábua de salvação para a sobrevivência e um trampolim para a prosperidade. É importante ressaltar que estamos todos juntos nisto. Todos nós precisamos de alimentos, água potável e ar limpo - em qualquer lugar do mundo onde vivamos. Numa altura em que tantas pessoas ainda vivem na pobreza, é essencial trabalhar em conjunto para criar soluções que funcionem para todos.” (Marco Lambertini, CEO da World Wide Fund for Nature (WWF))<sup>22</sup>

As preocupações ecológicas e de sustentabilidade ambiental são cada vez mais uma realidade na vida das empresas e dos consumidores. Esta tendência leva a que as empresas se posicionem em novos segmentos e com novas estratégias para atrair estes novos consumidores que se questionam sobre os produtos e serviços que compram e a quem compram.

Nota-se uma crescente de iniciativas e parcerias com vista a uma vida mais sustentável e ecológica. Um destes exemplos é a iniciativa “Check out for Nature” da WWF que consiste numa parceria entre os hotéis e a WWF na qual os estabelecimentos propõem aos hóspedes que façam a doação de 1€ no momento do “check-out”, que reverterá a favor da organização e das suas atividades de conservação, assim como a adoção de medidas mais amigas do ambiente como evitar desportos que tenham um impacto negativo no meio ambiente, não comprar lembranças feitas com espécies ameaçadas, tomar duche em vez de banhos de imersão ou reutilizar toalhas e lençóis. Este programa ajuda a WWF a defender os valores da biodiversidade em Portugal e no mundo e já está implementado em vários hotéis pelo mundo fora.

A existência destas iniciativas são apenas uma pequena parte da mudança de paradigma em termos ecológicos e ambientais que vivemos hoje em dia com uma evidente e crescente consciência por parte de toda a sociedade.

Este projeto pretende ser uma referência de boas práticas ecológicas no que diz respeito à exploração turística, tendo como principal preocupação o respeito pela Natureza e todas as formas de vida. Serão usados produtos não agressivos para o meio ambiente, como os champôs ou detergente da loiça assim como os produtos dos pequenos-almoços serão, na sua grande maioria, biológicos e de produtores locais. As construções terão como base a recuperação de técnicas antigas com o uso de materiais ecológicos como a argila ou a palha.

---

<sup>22</sup> Retirado de [http://www.wwf.pt/o\\_que\\_fazemos/por\\_um\\_planeta\\_vivo/o\\_relatorio\\_planeta\\_vivo/edicao\\_2014/](http://www.wwf.pt/o_que_fazemos/por_um_planeta_vivo/o_relatorio_planeta_vivo/edicao_2014/),  
acedido a 27 de maio de 2016

## 4.2 - Análise do setor

“O turismo vive uma concorrência à escala planetária. Uma concorrência feroz e crescente. Depende, para o seu sucesso, da inovação, da criatividade, da capacidade de gerar propostas de valor que atraiam os turistas, que os façam preferir Portugal a qualquer outro destino.”<sup>23</sup>

Pelo quinto ano consecutivo o crescimento do setor do Turismo em 2015 (2.8%) superou o crescimento da economia global (2.3%). No total o Turismo gerou 6.5 triliões de euros o que representa 9.8% do Produto Interno Bruto (PIB) global, o que também representa 284 milhões de empregos, equivalendo a 1 em cada 11 empregos na economia global. Apesar das fragilidades da economia global prevê-se que o crescimento do Turismo em 2016 irá continuar robusto.

De acordo com o estudo feito pelo World Travel & Tourism Council<sup>24</sup>, em Portugal a contribuição direta para o PIB, que inclui os resultados das indústrias que lidam diretamente com os turistas - hotéis, agências de viagens, companhias aéreas, serviços de transporte de passageiros, restauração e atividades lúdicas - foi de 11,3 mil milhões de euros, ou seja, 6,4% do PIB nacional. A tendência é para que o crescimento continue, com a previsão de um aumento de 3,6% em 2016 e de 2,2% anualmente até 2026, ano em que será atingido um total de 14,6 mil milhões de euros (7,3% do PIB) gerados diretamente pelo setor das viagens e turismo. Em 2015 o setor do Turismo albergou, direta ou indiretamente, 882 mil postos de trabalho (19.3% do total). Estima-se um crescimento anual destes valores com cerca de um milhão e 17 mil postos de trabalho (23.2% do total) em 2026. O estudo também revela que em 2015, o investimento no turismo em território nacional foi de 2,4 mil milhões de euros, este valor corresponde a 8,9% do investimento total realizado em Portugal e estima-se que suba 2,5% em 2016, atingindo um valor de 3 mil milhões de euros (10.4%) em 2026.

O dinheiro gasto pelos turistas estrangeiros em Portugal, em 2015, foi de cerca de 14,1 mil milhões de euros. Prevê-se que até 2026 os gastos representem cerca de 18,9 mil milhões de euros. No que diz respeito ao tipo de turismo, o estudo revela ainda que 84% dos viajantes que chegam a Portugal vêm em lazer, enquanto que os restantes 16% o fazem em trabalho. Em território nacional, 66,4% dos turistas são estrangeiros e 33,6% são cidadãos portugueses, conclui o World Travel & Tourism Council.

---

<sup>23</sup> Consultar

<http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>, acessado a 27 de Maio de 2016

<sup>24</sup> Consultar <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>, acessado a

27 de maio de 2016

Este estudo mostra que o Turismo (tanto a nível nacional como mundial) está em franco crescimento e que se prevê que assim continue sendo um dos poucos setores que tem resistido à crise nacional e mundial e que até se supera.

A tabela 3 demonstra a evolução do turismo nacional, em termos de número de hóspedes, dormidas e taxas de ocupação-cama, estando em linha com o referido estudo.

		2013	2014	Var. 2014/2013	2015	Var. 2015/2014	2016 (até junho)	Var. 2016/2015
N.º de hóspedes (milhões)	Total	13.3	17.3	+13.9%	19.2	+10.9%	8.5	+10.8%
N.º de dormidas (milhões)	Total	39.2	48.8	+12.1%	53.2	+9.1%	23	+11.2%
	Portugal	11.1	15	+13.6%	16.2	+8.4%	6.2	+7.9%
	Estrangeiro	28.1	33.8	+11.2%	37	+9.5%	6.8	+12.4%
Taxa ocupação-cama	Total	42.6%	45.2%	+2.6p.p.	47.3%	+2.1p.p.	43.1%	+2.7p.p.

Tabela 3: Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Total do país  
Fonte: Elaboração própria

Pode-se verificar, através da análise da tabela 1, que todos os parâmetros (número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama) apresentam uma evolução positiva desde 2013 até junho de 2016 mostrando assim que o turismo em Portugal é um setor em contínuo crescimento.

Os principais mercados emissores no ano de 2015 foram o Reino Unido (23,3% das dormidas de não residentes) apresentando um crescimento de 10,8%, a Alemanha (14,2% das dormidas de não residentes) com um aumento de 12,7% e a Espanha (10,7% das dormidas de não residentes) com 5,5% de crescimento.

A estada média global foi de 2,77 noites (-1,7%) e a taxa líquida de ocupação-cama fixou-se em 43.7% (+1,3 p.p.).

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) atingiu 35,0 euros (+11,2%).

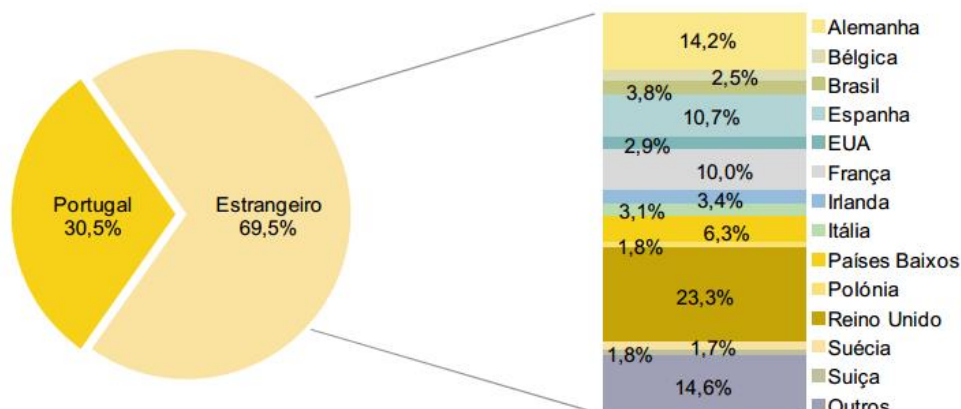


Gráfico 4 - Dormidas na hotelaria, segundo o país de residência habitual, 2015  
 Fonte: Retirado na íntegra do documento “Estatísticas do Turismo 2015” do INE

Uma vez que este projeto se irá localizar no concelho do Fundão, zona Centro, torna-se relevante analisar a evolução deste setor nesta região em específico.

		2013	2014	Var. 2014/2013	2015	Var. 2015/2014	2016 (até junho)	Var. 2016/2015
N.º de hóspedes (milhões)	Total	2.2	2.5	+11.5%	2.9	+15.3%	1.2	+9.5%
N.º de dormidas (milhões)	Total	4	4.5	+11.5%	5.1	+12.8%	2	+9.1%
	Portugal	2.4	2.7	+9.5%	3	+11.8%	1.2	+5.9%
	Estrangeiro	1.6	1.8	+14.6%	2.1	+14.1%	0.8	+13.8%
Taxa ocupação -cama	Total	24.8%	27.7%	+2.9p.p.	32.4%	+4.7p.p.	36.5%	+2.6p.p.

Tabela 4: Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Região Centro  
 Fonte: Elaboração própria

Como pode-se verificar, pela análise da tabela 4, o turismo, de uma forma geral, apresenta uma evolução bastante positiva na zona Centro estando em linha com o resto do país.

A estada média foi de 1,75 noites. Os proveitos totais chegaram aos 184 milhões de euros e os de aposento a 125 milhões, com aumentos de 14.7% e 13.2%, respetivamente.

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) atingiu 20,5 euros.

### 4.3 - Análise estrutural do setor: modelo das 5 forças competitivas de Porter

“A análise das 5 forças competitivas permite apurar a rentabilidade estrutural dos setores e consequentemente, mediar a sua atratividade” (Porter, 1986).

Um dos aspetos essenciais na formulação da estratégia das empresas, em particular a sua dimensão, consiste na relação entre a empresa e o contexto. O aspeto determinante desse contexto é o conjunto das características mais relevantes do setor, nas quais a empresa desenvolve as suas atividades.

A estrutura de um setor influencia e determina as “regras do jogo concorrencial” de forma fundamental, bem como delimita as estratégias potenciais que a empresa pode vir a adotar e implementar.

Assim torna-se importante fazer a análise das 5 forças competitivas:

A *rivalidade entre empresas existentes* é bastante feroz uma vez que, como foi referido no ponto anterior, o setor do Turismo é um setor altamente competitivo. No espaço geográfico onde o empreendimento ecoturístico se vai situar existe alguma concorrência, mas nenhuma que ofereça exatamente os mesmos serviços, que apesar de bastante semelhantes, servirão como fator de diferenciação.

Quanto às *ameaças de novas entradas*, esta não é muito significativa pois projetos com esta dimensão exigem um investimento inicial muito elevado, o que representa uma barreira ao aparecimento de novos concorrentes.

A *ameaça de produtos substitutos* é bastante elevada visto existirem concorrentes consideráveis, que com as infraestruturas já instaladas podem sempre reinventarem-se e passarem a oferecer produtos/serviços iguais aos que este empreendimento se propõe a oferecer. Para fazer face a isto é assumido o compromisso de uma equipa dinâmica, motivada e criativa tentando sempre encontrar novas formas de atrair clientes através da diferenciação.

Relativamente ao *poder negocial dos clientes* pode-se dizer que este não é significativo. Neste tipo de oferta os preços são estabelecidos (grande maioria dos clientes irá ver os preços *online*) e os clientes, após comparação, aceitam e fazem a reserva ou não. É sempre possível criar pacotes temáticos e mais em conta, assim como ter parcerias com outras empresas (de dimensão nacional e local) com descontos incluídos.

Quanto ao *poder negocial dos fornecedores*, este é consideravelmente limitado uma vez que existe bastante oferta para suprimir as necessidades do empreendimento. Acrescendo a isso, vários produtos (nomeadamente as hortícolas da própria horta) necessários às exigências do empreendimento serão de produção própria.

## 5 - Análise do Mercado

Depois de definir o setor e a envolvente, a análise de mercado permite conhecer e analisar a procura, o perfil dos potenciais clientes assim como a concorrência existente e quais as oportunidades de desenvolvimento e crescimento do projeto.

A análise de mercado é feita com os dados estatísticos da zona Centro, uma vez que são os disponíveis, para o estudo da procura e com uma área geográfica do concelho do Fundão para o estudo da oferta.

### 5.1 - Análise da Procura: Potenciais Clientes

Em 2015 os dados da Organização Mundial de Turismo apontam para um aumento das chegadas de turistas internacionais de 4,4%, correspondendo a 1184 milhões de turistas.

Uma vez que se pode considerar que o ecoturismo se encontra dentro do segmento de Turismo em Espaço Rural (TER) e este projeto se situará na região Centro é pertinente analisar o número de dormidas, hóspedes e as taxas de ocupação deste gênero de turismo nesta região.

A 31 de julho de 2015 o número de hóspedes anuais do Turismo em Espaço Rural (TER) fixou-se em 569,7 mil e as dormidas em 1,3 milhões. As estadias foram de 2,33 noites em média e a taxa de ocupação 18.8%.

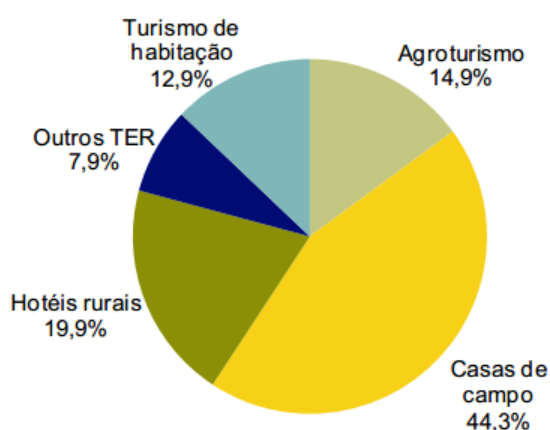


Gráfico 5 - Dormidas no espaço rural e turismo de habitação por modalidade, 2015

Fonte: Retirado na íntegra do documento “Estatísticas do Turismo 2015” do INE

Nota: Outros TER - Incluem as anteriores modalidades de turismo rural e turismo de aldeia

Os proveitos totais atingiram 60,1 milhões de euros e os de aposento 46,7 milhões de euros.

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) fixou-se em 14,4 euros.

A região Centro e a modalidade TER, em 2015, apresentou um aumento considerável em relação a 2014, no que diz respeito ao número de hóspedes e de dormidas, como se pode verificar na tabela 5.

		2013	2014	Var. 2014/2013	2015	Var. 2015/2014
N.º de hóspedes (milhões)	Total	0.06	0.07	+22.6%	0.13	+76.4%
	Total	0.12	0.15	+20.2%	0.3	+83.7%
N.º de dormidas (milhões)	Portugal	0.08	0.09	+15.5%	0.2	+86.1%
	Estrangeiro	0.04	0.06	+29.3%	0.1	+79.5%
Taxa ocupação-cama	Total	16.2%	18.3%	+2.1p.p.	17.2%	-1.1p.p.

Tabela 5: Número de hóspedes, dormidas e taxa de ocupação-cama - Região Centro em modalidade TER  
Fonte: Elaboração própria

Na região Centro, em 2015, o número de hóspedes em TER foi de 133,3 mil, dos quais 88,6 mil eram Portugueses e 44,7 mil eram estrangeiros. O principal mercado estrangeiro emissor foi a União Europeia (33,1 mil) com a França (7,33 mil), a Espanha (5,74 mil), a Alemanha (4,65 mil) e os Países Baixos (4,32 mil) nos primeiros lugares. A dormidas atingiram as 267,3 mil, das quais 172,3 mil foram de portugueses e 95,03 mil foram de estrangeiros, confirmando a União Europeia como principal mercado estrangeiro emissor (75,5 mil) tendo a França (17,1 mil), a Espanha (12 mil), os Países Baixos (11,2 mil) e a Alemanha (10,7 mil) com o maior número de dormidas no nosso país.

A estada média, na região Centro, foi de 2,01 noites, com os portugueses a ficarem em média 1,95 noites em TER e os estrangeiros 2,37 noites. A União Europeia apresenta uma estada média de 2,28 noites, com os Países Baixos (2,6 noites), a Bélgica (2,59 noites), o Reino Unido (2,36 noites) e a França (2,34 noites) a serem os países com maior estada média dentro na EU.

A taxa líquida de ocupação-cama na região Centro em modalidade TER foi de 17,2%, com os meses de Verão a serem os mais concorridos.

Segundo a Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR), é possível isolar os principais fatores-chave que suscitam e continuarão a suscitar o desenvolvimento de uma procura crescente do TER:

- níveis crescentes de instrução da população
- interesse crescente pelo património
- aumento dos tempos de lazer
- melhoria das infraestruturas de acesso e das comunicações
- maior sensibilidade para as questões ligadas à saúde e ao seu relacionamento com a natureza

- abertura e receptividade às questões ecológicas
- maior interesse pelas especialidades gastronómicas de cariz tradicional
- a valorização da autenticidade
- a busca da paz e da tranquilidade
- a procura da diferença e das soluções individuais por oposição às propostas de massa
- o aumento do papel das entidades ligadas ao desenvolvimento rural na promoção desta atividade

Assim sendo pode-se concluir que a maioria das pessoas que procuram o TER em Portugal são portugueses e que, dentro dos estrangeiros, o principal mercado emissor é EU com a França e a Espanha nos primeiros lugares. Não foram encontrados dados relativos ao sexo, faixa etária, habilitações académicas e estrato socioeconómico, no entanto pode-se concluir que esta ideia de negócio abrange um elevado número de clientes-alvo, ou seja, o TER é procurado por portugueses e estrangeiros e pessoas de várias faixas etárias com diferentes objetivos. São pessoas maioritariamente cultas, com poder de compra superior à média que não se importam de pagar mais devido às suas elevadas preocupações ecológicas e ambientais, são exigentes a nível de qualidade e curiosos em experienciar novas formas de turismo.

É importante referir que de acordo com a DGADR “os indicadores apontam para um crescimento regular da procura desta atividade, por parte de uma clientela culta, com poder económico superior à média, exigente de qualidade, de genuinidade e em busca das diferenças que o tornam atraente face às restantes modalidades de turismo.”

“No entanto, não é só esta clientela de alta gama que procura este tipo de turismo. Atividades como a caça, pesca, feiras e romarias, cultos religiosos, festivais de folclore e gastronómicos, etc., atraem turistas, essencialmente nacionais, oriundos de todo o tipo de estratos sócio - económicos. Importa, pois, que a oferta deste segmento de turismo seja capaz de fornecer respostas que se adequem aos diferentes tipos de necessidades, bem como às solicitações emergentes dos diferentes estratos etários que, por razões distintas, são atraídas ou suscetíveis de vir a ser aliciadas, para esta forma de turismo, assim, as crianças, numa perspetiva de campos de férias ou de quintas pedagógicas, os adolescentes, numa perspetiva ecológica ou de prática de aventura ou de desportos e os seniores que buscam a tranquilidade dos passeios no campo fora de estação”<sup>25</sup>, são considerações a não esquecer.

## 5.2 - Análise da Oferta: Análise da Concorrência

A 31 de julho de 2015 estavam em atividade 1298 estabelecimentos de turismo no espaço rural e turismo de habitação. Mais de metade de oferta do turismo em espaço rural (54%) coube às

---

<sup>25</sup> Consultar <http://www.dgadr.mamaot.pt/diversificacao/turismo-rural/o-interesse-pelo-turismo-no-espaco-rural>, acedido a 02 de junho de 2016

casas de campo (701 unidades). Seguiu-se o agroturismo (194 unidades com um peso relativo de 14,9%), o agrupamento “Outros” (115 estabelecimentos, 8,9% do total) e os hotéis rurais (73), com uma representatividade de 5,6%.

A capacidade disponível era de 21,8 mil camas. Considerando a distribuição por modalidade, as casas de campo representaram 47,5% da capacidade total, o agroturismo 16,2%, os hotéis rurais 12,8% e os “outros” 8,8%. Verificaram-se aumentos em todas as modalidades, especialmente nas casas de campo e no agroturismo (+8,5%).

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

Os principais destinos foram o Norte (30,2% do total de dormidas), o Alentejo (25,8%) e o Centro (21,0%), enquanto as modalidades com maior procura foram as casas de campo (44,3%) e os hotéis rurais (19,9%).

Os proveitos totais atingiram 60,1 milhões de euros.

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) fixou-se em 14,4 euros.

Na zona Centro existem 300 estabelecimentos de TER, 2313 quartos e 4916 camas. Os proveitos totais no Centro atingiram 11,8 milhões de euros, e o rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) fixou-se em 11,7 euros.

Foram considerados como concorrentes diretos os TER situados no concelho do Fundão e realizada uma tabela comparativa para facilitar o entendimento da concorrência.

No anexo 4 encontra-se mais detalhes sobre a concorrência.

Concorrente Parâmetro	Cerca Design House <sup>26</sup>	Quinta Ponte da Capinha <sup>27</sup>	Casa da Eira <sup>28</sup>	Casa do Cimo <sup>29</sup>	Natura Glamping <sup>30</sup>	Casa das Magnólias <sup>31</sup>
Localização	Donas, Fundão. Bom acesso em estrada de alcatrão.	Capinha, Fundão. Bom acesso.	Peroviseu, Fundão. Bom acesso em estrada de alcatrão.	Aldeia Nova do Cabo, Fundão. Bom acesso.	Serra da Gardunha. Bom acesso em estrada de alcatrão. Vista fantástica.	Orca, Fundão. Bom acesso com cerca de 450m de caminho rural.
Preço	85-110€/noite	60-70€/noite	30-75€/noite	80-100€/noite	75-160€/noite	50-55€/noite
Casas/quartos	10 quartos	7 quartos	11 quartos	10 quartos	6 domes e 1 casa	6 quartos
Pequeno Almoço	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído	Incluído
Restaurante	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Wi-fi	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Estacionamento	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Piscina	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Climatização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Berços	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
Crianças	Grátis até 10 anos	Grátis até 3 anos	Grátis até 2 anos	Grátis até 3 anos	Grátis até 6 anos	Grátis até 3 anos
Animais de Estimação	Permite	Permite	Não permite	Permite	Não permite	Não permite
Atividades complementares	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não
Reuniões/ banquetes	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Site e reserva online	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Originalidade	Não	Não	Não	Não	Sim	Não

Tabela 6 - Análise comparativa da concorrência  
Fonte: Elaboração própria

<sup>26</sup> Consultar <http://www.cercadesignhouse.com/homepage-pt/>, acedido a 02 de junho de 2016

<sup>27</sup> Consultar <http://quintapontedacapinha.com/>, acedido a 02 de junho de 2016

<sup>28</sup> Consultar <http://www.casadaeira.org/>, acedido a 02 de junho de 2016

<sup>29</sup> Consultar <http://www.solaresdeportugal.pt/PT/solar.php?casaid=99>, acedido a 02 de junho de 2016

<sup>30</sup> Consultar <http://www.naturaglamping.com/portal/index.php/pt/>, acedido a 02 de junho de 2016

<sup>31</sup> Consultar <http://www.casasmagnolias.com/home.html>, acedido a 02 de junho de 2016

Ao analisar a tabela 6 pode-se dizer que este projeto oferece todo o conjunto de parâmetros que os seus concorrentes oferecem de uma forma mais completa, ou seja, é providenciado aos seus clientes o que está presente nuns e em outros não sendo assim um empreendimento mais completo. Acrescendo a este fator pode-se dizer que o conceito é único e a oferta de dormidas em casas ecológicas, as casas serem autónomas todas com *kitchnet*, os pequenos-almoços numa cesta com produtos regionais e biológicos, o restaurante com um menu vegetariano alargado, o uso de energias renováveis e uma área de floresta extensa para passeios são pontos de diferenciação desta ideia.

## 6 - Análise estratégica da empresa

O plano estratégico de uma empresa, juntamente com o uso das ferramentas adequadas, é algo de extrema importância pois permite definir “para onde se quer ir” e “como lá chegar” permitindo à empresa sobrepor-se aos concorrentes realçando a sua posição no mercado.

### 6.1 - Visão, Missão, Valores e Objetivos

Visão: “O tempo é teu!” visa tornar-se uma referência a nível nacional de turismo sustentável, ecológico e respeitador de todas as formas de vida.

Missão: “O tempo é teu!” pretende proporcionar uma experiência única de contacto com a Natureza aos seus hóspedes e fornecer um espaço único em Portugal através da diferenciação e de um atendimento exclusivo e personalizado.

Valores: Os valores desta empresa são aqueles que respeitam a Natureza, vão de encontro às pessoas que querem fugir do stress do dia-a-dia e que por isso procuram algo que lhes permita estabelecerem uma ligação real e libertadora com a natureza.

O respeito pelo meio ambiente e por todas as formas de vida, a recuperação de técnicas e artes antigas e esquecidas são os valores pelos quais este projeto se pauta.

Assumir compromissos de responsabilidade civil e social e proporcionar integração da comunidade onde se insere o projeto.

Respeitar e tratar com ética e integridade todos os clientes, fornecedores e colaboradores.

Objetivos: Tornar o projeto numa referência nacional de turismo e de sustentabilidade ambiental.

Promover o aumento da taxa de ocupação ano após ano através da promoção viral e intensa na internet e redes sociais confiando na diferenciação da oferta

Aumentar e melhorar as parcerias com empresas e municípios da região de forma a poder melhorar a oferta aos clientes

### 6.2 - Análise SWOT

A análise SWOT refere-se a uma análise às Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) permitindo fazer um estudo do ambiente de forma a potenciar uma melhor gestão e um melhor planeamento estratégico.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Envolvente natural da localização</li> <li>○ Trabalhadores motivados</li> <li>○ Uso de energias renováveis</li> <li>○ Diferenciação da oferta</li> <li>○ Oferta de vários serviços</li> <li>○ Parcerias</li> <li>○ Qualidade do serviço</li> <li>○ Acesso à internet gratuito</li> <li>○ Disponibilidade de serviço de restaurante</li> <li>○ Elevada preocupação ambiental</li> <li>○ Oferta de vários pacotes promocionais a preços acessíveis</li> <li>○ Ambiente descontraído e familiar</li> <li>○ Possibilidade de receber animais de estimação</li> <li>○ Diferentes ofertas de dormida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Escassez de recursos financeiros na fase inicial</li> <li>○ Pouca experiência em turismo, empreendedorismo, gestão de equipas e de empresas</li> </ul>
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elevado investimento</li> <li>○ Concorrência existente</li> <li>○ Atual conjuntura económica de Portugal</li> <li>○ Carga fiscal associada à atividade</li> <li>○ Sazonalidade</li> <li>○ Não conseguir que a informação chegue ao público-alvo</li> <li>○ Custos das portagens das autoestradas do interior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Extenso mercado-alvo</li> <li>○ Facilidade de acessos (A23 e A25) à região</li> <li>○ Elevada promoção turística da região</li> <li>○ Existência do terreno</li> <li>○ Facilidade de promoção (<i>online</i>)</li> <li>○ Aumento de consciência da importância da ecologia</li> </ul>

Tabela 7: Análise SWOT  
 Fonte: Elaboração própria

### Forças e Fraquezas

As forças que foram identificadas não devem ser tomadas como adquiridas e por isso serem sempre alvo de melhorias e ajuste às necessidades dos clientes e do mercado. A localização é ideal uma vez que se encontra perto do Fundão e Covilhã e num local rodeado de Natureza a confrontar com a Ribeira da Meimoa tendo como principais pontes fortes a oferta de um turismo sustentável com o recurso a energias renováveis e casas construídas recorrendo a técnicas antigas de construção e orgânicas privilegiando sempre a qualidade dos serviços, nomeadamente do restaurante (dando sempre primazia a produtores orgânicos e locais) e das atividades complementares disponíveis<sup>32</sup>. A diferenciação da oferta baseia-se precisamente nestes pontos, ou seja, possibilitar aos hóspedes uma vivência em natureza ao mesmo tempo que dormem em casas bioconstruídas ou em tendas típicas sem nunca perderem o conforto. É

<sup>32</sup> Ver ponto 6.5 e ponto 7.1.6

ainda disponibilizada internet sem fios de forma gratuita para que as pessoas, caso queiram, se mantenham ligadas ao mundo exterior. O ambiente será familiar e descontraído possibilitando aos hóspedes levarem os seus animais de estimação (de acordo com a política de animais de estimação descrita no anexo 5).

As fraquezas são alvo de grande atenção por forma a serem colmatadas sendo que o nível de investimento inicial e contínuo será sempre feito com bastante cautela onde serão pedidos vários orçamentos para possibilitar uma escolha mais informada. É possível também recorrer aos apoios disponíveis a nível nacional, nomeadamente no âmbito do Portugal 2020. A falta de experiência será combatida pela motivação e empenho por parte da promotora, mas também pela frequência em formações que aumentem e melhorem os conhecimentos necessários para desempenhar as suas funções cada vez melhor.

#### Ameaças e Oportunidades

A ameaça da concorrência existente será combatida, como já foi referido, pela diferenciação dos serviços e a oferta de pacotes promocionais a preços competitivos assim como uma presença *online* viral e agressiva para que todos os potenciais clientes tenham conhecimento da existência do empreendimento, nomeadamente no *site* de reservas *Booking* que se tornou no maior elo de ligação da hotelaria ao mundo. A sazonalidade será convertida através da oferta de atividades complementares usando a neve como pano de fundo no Inverno e as atividades ao ar livre, nomeadamente os banhos na ribeira, no Verão. Apesar de a localização no interior-centro não ser a que maior taxa de ocupação apresenta, a verdade é que essa taxa tem aumentado e este projeto espera contribuir para que mais cresça. Mesmo sabendo que a conjuntura económica em Portugal não é a mais estável, também é verdade que o turismo mantém um crescimento positivo há vários anos.

As oportunidades devem ser aproveitadas em máxima força apostando fortemente na promoção do turismo e na insistência da mensagem de sustentabilidade e diferenciação do projeto.

### **6.3 - Estratégia**

Num mundo e num mercado tão competitivo onde a oferta é cada vez maior, a estratégia que mais sentido faz é a **Diferenciação**. Este projeto pauta por uma oferta única e ímpar em Portugal uma vez que oferece a possibilidade de dormir em casas construídas de forma natural aproveitando toda a envolvente existente para esquecer o mundo e relaxar no meio da natureza sabendo que todo o empreendimento apresenta uma elevada preocupação ecológica que vai desde o uso de energias renováveis até aos produtos consumidos sejam eles alimentares ou de limpeza.

Todo o marketing e publicidade feito ao “O tempo é teu!” terá sempre como centro a ecologia das construções hoteleiras, o uso de energias renováveis em todo o empreendimento, o contato

com a natureza, as parcerias com os produtores locais e orgânicos nos mais variados sentidos, o respeito por todas as formas de vida, o uso de produtos de limpeza e higiene naturais, a utilização da ribeira como zona de banhos com água corrente e límpida, a realização de workshops variados (por exemplo, como fazer pão em forna a lenha ou curso de reiki). Tudo isto é conjugado num local onde as instalações primam pelo conforto dando primazia aos materiais reciclados para a decoração onde as formas orgânicas são o destaque. O restaurante servirá comida de qualidade cujos alimentos serão comprados a produtores locais e apresentará um menu vegetariano.

Outro dos grandes fatores de diferenciação deste projeto é a tranquilidade sentida no espaço e o ambiente relaxado e familiar vivido. Os clientes podem optar por ficar no edifício principal e estar mais contato com os outros hóspedes e com os próprios donos e colaboradores do espaço ou podem preferir as casas de palha e barro ou os *tipis* e *yurts* e ficarem mais recatados e em sintonia com a natureza.

Os clientes podem ainda levar os seus animais de estimação<sup>33</sup>, estando assim a atrair mais pessoas e mais uma vez marcar a diferença.

Existirá também a possibilidade da realização de banquetes, festas ou reuniões de empresas.

Será ainda possível passear a pé, de bicicleta ou a cavalo por todo o terreno, andar de barco a remos na ribeira, fazer uma massagem, ter uma aula de yoga ou meditação, banhar-se na ribeira ou usufruir de um dos vários programas estabelecidos em parceria com outras empresas.

---

<sup>33</sup> Consultar anexo 5 - Política de Animais de Estimação

## 6.4 - Modelo de Negócio

<b>Parcerias Principais</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de animação turística</li> <li>- Empresas que promovam passeios a cavalo</li> <li>- Produtores locais de fruta e hortícolas</li> <li>- Instrutores de yoga</li> <li>- Facilitadores de workshops vários</li> </ul>	<b>Atividades-Chave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aluguer das casas</li> <li>- Aluguer dos <i>tipis</i> e <i>yurts</i></li> <li>- Restaurante</li> <li>- Workshops</li> <li>- Animação turística</li> <li>- Promoção de parcerias várias</li> </ul>	<b>Proposta de Valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ecoturismo único e ímpar em Portugal</li> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- Promoção de uma sintonia com a Natureza através de variadas atividades</li> <li>- Ambiente familiar e relaxado podendo escolher estar mais recatado ou mais em contato com os restantes hóspedes</li> </ul>	<b>Relacionamento com Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Próximo</li> <li>- Diferenciado</li> <li>- Atencioso</li> <li>- Respeitador</li> <li>- Educado</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Portugueses e estrangeiros (maioritariamente da UE)</li> <li>- Famílias que querem fugir à confusão da cidade</li> <li>- Jovens numa perspetiva ecológica e de aventura</li> <li>- Crianças no sentido de campo de férias</li> <li>- Seniores que buscam a tranquilidade e passeios no campo</li> </ul>
<b>Estrutura de Custos</b>  <p>Reconstrução, construção de raiz e equipar as unidades hoteleiras; Manutenção e limpeza do terreno; Movimentações de terra; Salários; Licenças; Custos fixos de funcionamento; Compra de barco e bicicletas</p>		<b>Fontes de Receitas</b>  <p>Alojamento; Restauração; Parcerias; Workshops; Loja de Lembranças; Aluguer de Bicicletas; Passeios de Barco a Remos</p>		

Figura 3 - Modelo de Canvas  
 Fonte: Elaboração própria

Ao executar e analisar este modelo deve-se fazer algumas perguntas para cada bloco de forma a conseguirmos uma visualização real e simples do projeto.

No bloco “Segmentos de Clientes” deve-se responder às perguntas: “Para quem se está a criar valor?” e “Quem são os nossos clientes mais importantes?”. Desta forma foi possível concluir que a ideia de negócio abrange um elevado número de clientes-alvo, ou seja, o TER é procurado por portugueses e estrangeiros e pessoas de várias faixas etárias com diferentes objetivos. São pessoas maioritariamente cultas, com poder de compra superior à média, exigentes a nível de qualidade, com elevadas preocupações ecológicas e ambientais e curiosos em experienciar novas formas de turismo.

No bloco “Proposta de Valor” as perguntas “Que valor é entregue ao cliente?” e “Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?” devem ser colocadas e respondidas. Assim a conclusão a tirar é que o valor entregue ao cliente é uma experiência de turismo única usando a Natureza como pano de fundo satisfazendo assim a crescente necessidade e procura por parte da população de uma maior ligação com a Natureza e de preservação do meio-ambiente.

No bloco “Canais” deve-se responder às perguntas “Por que canais os segmentos de clientes querem ser atingidos?”, “Como são atingidos agora?”, “Quais possuem melhor custo-benefício?” ou “Como são integrados na rotina dos clientes?”, tendo isto em consideração, os melhores são canais são através da internet, seja pelo *site* ou redes sociais, do projeto ou dos parceiros e/ou município.

No bloco “Relacionamento com os Clientes”, as perguntas que se impõem são “Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes espera ser estabelecido e mantido com eles?” ou “Quais os custos desses relacionamentos?”. A perspectiva deste projeto é sempre a de diferenciação e de uma relação e ambiente descontraído e familiar e por isso todos os colaboradores terão diretrizes nesse sentido porque, não é apenas pretendido chamar os clientes, mas também mantê-los.

No bloco “Fontes de Receitas” deve-se representar as formas como a empresa gera receitas, ou seja, quais são as fontes de rendimento. Neste caso as fontes são várias sendo a principal o alojamento turístico.

No bloco “Principais Recursos” deve-se determinar quais os recursos que existem para a implementação do projeto de forma a detetar quais os recursos que faltam e que terão que ser colmatados com os parceiros. Neste caso o terreno, a dedicação e motivação da promotora e parte dos recursos financeiros já existem pelo que o que será necessário é recorrer a programas de incentivo (PDR2020) e ao estabelecimento de diversas parcerias para colmatar eventuais limitações do projeto.

No bloco “Atividades-Chave” detetaram-se as atividades capazes de serem geradoras de receitas. Uma serão feitas internamente (aluguer das casas, *tipis* e *yurts*) e outras serão concessionadas (restaurante) ou serão estabelecidas parcerias pontuais (realização de *workshops*, aulas de yoga...) ou ainda serão feitas parcerias com empresas locais de animação turística de uma forma mais permanente com benefícios para o cliente.

No bloco “Parcerias Principais” foram enumeradas as parcerias chave a realizar pela empresa. Esta parte está descrita no ponto 6.5 - Parcerias.

Finalmente no bloco “Estrutura de Custos” são definidos quais os principais custos inerentes ao projeto e quais as atividades mais caras. Neste caso foram identificados, em ambos os casos, a reconstrução e construção das unidades hoteleiras como sendo as que mais custos acarretam.

## **6.5 - Parcerias**

De forma a alargar os serviços prestados e a tornar o turismo ainda mais atrativo o estabelecimento de parcerias com empresas que oferecem serviços complementares é outra estratégia fundamental.

As parcerias a estabelecer serão com empresas de exploração da natureza que oferecem um serviço de guias, planeando, programando e guiando programas de caminhadas/hiking tours, montanhismo (escalada e rappel), tours de BTT e programas de visitação turístico/cultural. Muitos dos passeios também incluem observação de aves, visitas culturais e experiências gastronómicas. Também se formará uma parceria com o picadeiro Tavares Ramos onde o cliente poderá ter uma aula a cavalo ou apenas fazer passeios a cavalo pela natureza.

Assim, e após um levantamento das possíveis parcerias, foram seleccionadas as seguintes empresas:

Empresa	Benefício para o cliente	Serviços
NAG	Desconto de 5% no preço	Serviço de guia para caminhadas, montanhismo, BTT e visitas culturais
Picadeiro Tavares Ramos	30€/hora	Aulas e passeios a cavalo com guia

Tabela 8 - Parcerias

Fonte: Elaboração própria

Será colocado no *site* do “O tempo é teu!” a referência a estas parcerias tornando-as benéficas para ambos os lados uma vez que são uma forma de atrair clientes para o turismo ao mesmo tempo que também os direciona para estas empresas.

A gama de parcerias estará em constante atualização sempre com o intuito de acrescentar valor ao ecoturismo.

## 7 - Plano de Marketing

### 7.1 - Produtos/Serviços<sup>34</sup>

Neste capítulo será apresentada a proposta de valor deste projeto mais detalhadamente. “O tempo é teu!” pretende ser um espaço no âmbito do Turismo em Espaço Rural, que tem como atividade principal o alojamento de pessoas (turistas).

Adicionalmente ao serviço de hospedagem, a empresa ainda disponibiliza aos seus hóspedes outras atividades complementares como os passeios de bicicleta, barco ou cavalo, aulas de yoga e vários *workshops* (mediante renumeração predefinida e de acordo com a disponibilidade). Os hóspedes podem ainda usufruir da área de banhos existente no empreendimento.

A quinta tem uma área de 110 hectares numa mistura de floresta (mata de carvalhos), zonas planas e de regadio, olival, 830m<sup>2</sup> de ruínas em pedra e uma casa separada das outras que foi remodelada em 2013. Confronta com a ribeira da Meimoa em dois lados (Nordeste e Noroeste) e tem como acesso uma estrada de alcatrão. Localiza-se a 12km do Fundão e a 16km do Covilhã.

O empreendimento será constituído pela reconstrução das ruínas em pedra originando cinco apartamentos equipados, uma casa de pedra já existente, um restaurante, uma receção/loja de lembranças, uma sala comum e de jogos e uma sala para a realização de práticas de yoga, pilates, meditação e *workshops* vários. Adicionalmente pretende-se construir, com técnicas de construção ecológica, mais três casas pequenas junto da ribeira e também a colocação de um *tipi* e um *yurt* numa outra zona junto da ribeira.

Já existe ligação à rede elétrica que apenas será usada se a energia solar produzida não suprir todas as necessidades do empreendimento e a água vem de uma nascente própria já estando canalizada até ao núcleo das casas.

O serviço de hospedagem inclui o pequeno-almoço, e como uma das preocupações é que as pessoas esqueçam os problemas e façam tudo ao seu tempo, será fornecido todos os dias de manhã uma cesta à porta de cada casa, com todos os produtos de pequeno-almoço para que os hóspedes o possam tomar à hora que entenderem. Estes produtos incluem as compotas caseiras, pão fresco, queijo regional e fruta de origem biológica. Sempre que possível incluirá ovos caseiros. O café será feito pelos hóspedes uma vez que têm máquina de café em cada apartamento/casa.

Serão também oferecidos folhetos com informação sobre a região.

---

<sup>34</sup> Consultar anexo 6

Existirá *wi-fi* gratuita em todo o empreendimento.

### 7.1.1 - Recepção/Loja de lembranças

Existirá uma recepção e loja de lembranças com produtos regionais e caseiros num edifício que outrora foi uma queijaria e que tem 65m<sup>2</sup>.

### 7.1.2 - Casas

O edifício principal tem uma área de 422m<sup>2</sup> e será constituído por 5 apartamentos (dois T2 e três T1), com 1 ou 2 quartos, sala com sofá cama e lareira, *kitchnet* devidamente equipada e uma casa de banho com poliban. Poderá ser disponibilizado um berço para as famílias com crianças de idade inferior a 3 anos.

Será também neste edifício que se vai localizar o escritório, a sala do pessoal, uma pequena casa para uso próprio e uma sala comum e de jogos.

Existe ainda uma casa bastante afastada deste núcleo que foi recuperada em 2013 e que também será para alojamento de turistas, A casa irá ter um quarto em *mezzanine*, uma sala com sofá cama, uma *kitchnet* e uma casa de banho com poliban.

Serão também construídas de raiz três casas recorrendo a técnicas de construção ecológica como a palha, taipa, tabique, adobe ou cob. Uma casa de palha usa os fardos como blocos estruturais da construção. As paredes são rebocadas. Apresentam um baixo custo e uma elevada sustentabilidade do material de construção, pois além de a palha ser barata, as propriedades térmicas e acústicas são excelentes, não havendo necessidade de qualquer material de isolamento extra. Desde que bem executada, a resistência ao fogo é elevada assim como a durabilidade. A taipa consiste em comprimir a terra em cofragens de madeira no formato de uma grande caixa, denominadas de taipais, onde o material a ser comprimida é disposto em camadas de aproximadamente quinze centímetros de altura até atingir a densidade ideal, criando assim uma estrutura resistente e durável. As paredes de tabique são obtidas através de pregar ripas de madeira sobre tábuas colocadas ao alto, sendo o conjunto revestido em ambas as faces, com barro. O tabique é um exemplo muito particular de paredes divisórias que, generalizando-se um pouco por todo o País, caracterizam toda a construção Pombalina. Os adobes são tijolos de terra crua, água e palha e algumas vezes outras fibras naturais, moldados em formas normalmente retangulares sendo usados nas construções como os tijolos normais. O cob tem é muito idêntico ao adobe, mas enquanto o adobe é usado para fazer tijolos, o cob é usado para esculpir a parede da fundação numa peça única.

Cada casa terá um quarto, uma sala com sofá cama, uma *kitchnet* e uma casa de banho com poliban. Terão, preferencialmente, formas orgânicas (redondas e espirais).

### 7.1.3 - *Tipis e Yurts*

Adicionalmente serão instalados um *tipi* e um *yurt* numa zona relativamente longe do núcleo de casas, na margem da ribeira, para quem preferir ficar hospedado num registo diferente e longe dos outros hóspedes.

O *yurt* será composto uma cama em *mezzanine*, uma sala com sofá cama, uma *kitchenet* e uma casa de banho com poliban.

O *tipi* terá uma cama, uma sala com sofá cama, uma *kitchenet* e uma casa de canho com poliban.

### 7.1.4 - Restaurante

O restaurante vai-se localizar num edifício com dois pisos e um pequeno terraço. Tem uma área de 95m<sup>2</sup> e será concessionado em troca de uma renda anual. Terá obrigatoriamente um menu alargado com pratos vegetarianos primando sempre pela qualidade das matérias primas que serão, sempre que possível, de origem orgânica e retiradas da própria horta do empreendimento. Estas características serão determinadas na altura da atribuição da concessão.

O restaurante estará aberto ao público para almoços e jantares.

### 7.1.5 - Workshops/ Aulas diversas

Existirá um edifício com 90m<sup>2</sup> destinado à realização de diversos workshops, mas sempre como ponto de partida a natureza e a recuperação das técnicas antigas.

Serão realizados workshops de cosmética natural, de construção natural, cestas de verga, pão em forno a lenha, fotografia, horta orgânica, yoga, reiki, entre outros.

As aulas serão realizadas no mesmo edifício que os workshops e serão de yoga, pilates, reiki, dança, meditação, massagens, entre outras.

Foi escolhido este espaço para a realização destas práticas pois fica relativamente distante dos outros e numa parte mais alta que permite ter uma vista inspiradora para as práticas.

### 7.1.6 - Exploração da natureza

A exploração da natureza é feita em duas vertentes. Através das parcerias estabelecidas pelo empreendimento com outras empresas<sup>35</sup> ou através de atividades que são disponibilizadas pelo próprio turismo.

---

<sup>35</sup> Ver ponto 6.5

As atividades disponibilizadas pela empresa incluem o aluguer de barcos a remos para passeios na ribeira e de bicicletas para passeios na floresta ou simples caminhadas.

## 7.2 - Preço

A decisão do preço a praticar é algo que requer bastante atenção. Assim foram tidos em conta fatores como a concorrência, a localização, a originalidade/diferenciação e o mercado-alvo.

Apesar de o turismo ser um mercado influenciado pela sazonalidade não foi feita uma distinção de época alta e época baixa pois no verão é a altura que as pessoas mais viajam mas, tendo em conta a proximidade com a Serra da Estrela, no inverno esta região é bastante visitada.

Desta forma, após análise aos preços praticados pela concorrência, foi decidido que os preços a aplicar (de balcão) serão os apresentados na tabela 9:

	Dias de Semana	Fim-de-semana	Datas festivas
Casas de pedra (T1)	80€/noite	100€/noite	110€/noite
Casas de pedra (T2)	120€/noite	150€/noite	160€/noite
Casas ecológicas	100€/noite	120€/noite	130€/noite
Yurt	100€/noite	120€/noite	130€/noite
Tipi	100€/noite	120€/noite	130€/noite
Aluguer de bicicleta	8€/hora	8€/hora	8€/hora
Aluguer de bicicleta (crianças)	5€/hora	5€/hora	5€/hora
Aluguer de barco a remos	8€/hora	8€/hora	8€/hora

Tabela 9: Preços praticados  
Fonte: Elaboração própria

O preço das casas ecológicas e dos *tipis* e *yurts* é mais elevado que nas casas de pedra uma vez que estes alojamentos são mais raros e despertam maior curiosidade nos turistas.

É possível a colocação de um berço, sem custos, para crianças até 3 anos.

As aulas de yoga, pilates ou meditação serão uma oferta para os hóspedes de forma a fidelizar um maior número de pessoas.

A loja de lembranças venderá produtos regionais e de qualidade como compotas, queijos, azeite e alguns enchidos. É assumido um preço médio de venda de 5€/produto.

## 7.3 - Comunicação

A comunicação será efetuada através da criação de um *site* próprio onde será possível consultar as condições e preços assim como fazer reservas. Adicionalmente, o empreendimento também estará presente em *sites* de reservas como *Trivago*, *Booking* e *Homeaway*. Após o contato

estabelecido com outros TER de outros distritos foi possível concluir que o *site* de reservas *Booking* faz a ligação entre os clientes e o turismo de tal forma que a grande maioria (em alguns casos toda) da ocupação é feita através desta parceria.

Devido à existência de parcerias o empreendimento também será publicitado nos *sites* dessas empresas.

Como a satisfação dos clientes e o *feedback* por eles dado é algo muito importante, o atendimento deve ser personalizado e exercido por pessoas com sensibilidade, qualificação e que acreditam no projeto, criando uma relação de proximidade com os clientes e aumentando assim a probabilidade de obter mais *feedbacks* positivos. Serão criadas fichas de clientes com as preferências, recomendações e e-mails de forma a melhorar o serviço e manter os clientes sempre a par das novidades e promoções do empreendimento.

Adicionalmente será também distribuído através dos canais oficiais do município do Fundão (*site*, folhetos promocionais).

## 7.4 - Distribuição

A distribuição ao nível das reservas de alojamento será feita, na sua maioria, via internet através do *site* próprio, *sites* de reservas, *sites* dos parceiros.

Como se trata de uma oferta de serviços, a distribuição será feita nas instalações do estabelecimento.

## 8 - Plano de organização e recursos humanos

### 8.1 - Equipa de Gestão e Colaboradores

A empresa é constituída por um sócio-gerente, Maria Milheiro, que exercerá todas as funções de gestão. Será responsável pela admissão dos hóspedes, aprovisionamento, gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de reservas e marketing.

Serão contratados três colaboradores. Dois ficaram encarregues da limpeza geral e preparação das casas para a entrada dos hóspedes e um terá como funções a entrega das cestas de pequeno-almoço e ficará responsável pela receção e loja de lembranças.

A política de recursos humanos será baseada na proximidade, simpatia e respeito mútuo, desta forma todos os trabalhadores terão polivalência na execução das tarefas e estarão sempre disponíveis para atender às necessidades dos clientes.

Serão criados 4 postos de trabalho permanente que terão a seguinte distribuição e remuneração:

Função	Quantidade	Remuneração
Gestão	1	600€
Limpeza e manutenção	2	600€
Pessoal auxiliar	1	600€

Tabela 10 - Equipa de gestão e colaboradores

Fonte: Elaboração própria

## 8.2 - Estrutura Organizacional



Figura 4: Organograma dos recursos humanos  
Fonte: Elaboração própria

A sócia Maria Milheiro, como referido no ponto anterior, desempenhará todas as funções de gestão, essas mesmas funções estão representadas na estrutura organizacional da figura anterior. Na gestão de recursos humanos e financeira terá como tarefas o processamento dos salários dos funcionários, a gestão dos fundos de tesouraria, a aplicação e cumprimento da legislação em vigor e todas as funções relativas à gestão e planificação de recursos humanos como o recrutamento, seleção e programas de formação do pessoal. Na gestão de reservas e marketing desenvolverá as políticas de preços, serviço e comunicação, nomeadamente a recepção aos hóspedes e a atualização da página online. Será também responsável pelo processamento das vendas, pela realização de parcerias e pela promoção e realização de eventos e workshops com o objetivo de aumentar as taxas de ocupação. Por fim, nas funções relacionadas com as operações e aprovisionamento as tarefas serão de contatos com os fornecedores, logística de aprovisionamento, manutenção de todo o imobilizado e garantir o bom funcionamento do empreendimento.

Os dois funcionários da seção de limpeza e manutenção serão responsáveis pela limpeza geral de todos os espaços, limpeza das casas aquando do *check-out*, preparação das casas antes da chegada dos hóspedes e lavagem e passagem a ferro dos têxteis do empreendimento.

O funcionário da seção de pessoal auxiliar terá como funções a entrega das cestas de pequeno-almoço, será responsável pela recepção e loja de lembranças e assessorar a sócia Maria Milheiro em todas as tarefas que forem necessárias.

A contabilidade da empresa será feita externamente por um técnico oficial de contas que também prestará assessoria na área financeira, assim como o contencioso será feita através de uma avença com um advogado.

## 9 - Plano de operações

### 9.1 - Localização do Projeto

A quinta onde se localizará o projeto, tem uma área de 110 hectares numa mistura de floresta (mata de carvalhos), zonas planas e de regadio, olival, 830m<sup>2</sup> de ruínas em pedra e uma casa separada das outras que foi remodelada em 2013. Confronta com a ribeira da Meimoa em dois lados (Nordeste e Noroeste) e tem como acesso uma estrada de alcatrão. Localiza-se no concelho do Fundão, freguesia de Peroviseu. Permite encontrar o sossego e a comunhão com a natureza e ainda usufruir dos serviços e comércio das proximidades assim como de unidades de saúde em caso de emergência.

A distância a que o empreendimento se encontra das principais localidades e pontos de interesse encontra-se discriminada na tabela 11:

Local	Distância
Peroviseu	2,7km
Fundão	12km
Covilhã	16km
Lisboa	270km (com acesso Sul à A23 a 8km)
Porto	260km (com acesso Norte à A23 a 14km)
Estância de Ski Serra da Estrela	39km
Penhas da Saúde	30km
Belmonte	35km
Monsanto	50km

Tabela 11: Distância do empreendimento a outros ponto de interesse  
 Fonte: Elaboração própria

### 9.2 - Capacidade instalada e utilizada

Como foi referido no ponto 7.1 serão reconstruídas 5 apartamentos em pedra, remodelada uma casa já existente, construídas de raiz 3 casas separadas recorrendo a técnicas de bioconstrução e colocados um *tipi* e um *yurt*.

Cada T1 terá a capacidade para 4 pessoas e cada T2 para 6 pessoas.

A capacidade instalada será de 48 camas, como se pode verificar na tabela 12:

Casas	Tipologia/Capacidade	Total tipo de casa
Casas de pedra (a reconstruir)	2T2 - 6 camas	24 camas
	3T1 - 4 camas	
Casa de pedra já existente	1T1 - 4 camas	4 camas
Casas bioconstruídas	3T1 - 4 camas	12 camas
Tipi	1T1 - 4 camas	4 camas
Yurt	1T1 - 4 camas	4 camas
	<b>Total</b>	<b>48 camas</b>

Tabela 12: Tipologia/capacidade do empreendimento

Fonte: Elaboração própria

Apesar deste tipo de negócio estar sujeito à sazonalidade das diferentes épocas do ano e da semana, e de forma a facilitar os cálculos no projeto, calculou-se uma taxa de ocupação média anual baseada nas taxas de ocupação verificadas nesta modalidade e região descritas no ponto 5.1.

Segundo as “Estatísticas do Turismo 2015” do INE, a região centro apresentou um total de 133,3 mil hóspedes e 267,3 mil dormidas em 2015, na modalidade TER. De 2014 para 2015 registou-se um aumento de 76,4% no número de hóspedes e 83,7% no número de dormidas, e a tendência é que continue a aumentar.

A taxa de ocupação média foi de 17,2%.

Assume-se que os 3 primeiros anos são os anos de arranque e por isso apresentam uma taxa de ocupação mais baixa. A partir do quarto ano, inclusive, as taxas de ocupação são calculadas de acordo com os últimos dados estatísticos (2014/2015). Assume-se, por fim, que a partir do sétimo ano o número de dormidas se manterá constante.

Assim, a estimativa da **capacidade utilizada** encontra-se na tabela 13:

Anos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Taxa de ocupação média/casa	16%	16,6%	19,2%	24,7%	28,6%	32,6%	35,5%	35,5%	35,5%	35,5%

Tabela 13 - Taxas de ocupação média/casa

Fonte: Elaboração própria

O aumento da taxa de ocupação deve-se , não só ao aumento da procura deste tipo de turismo, mas também aos esforços de marketing e promoção que serão efetuados com uma presença *online* bastante intensa e com vários pacotes promocionais.

Foi considerada apenas uma época, dividida em dias de semana, fins de semana e período de festas (natal/fim de ano, carnaval e páscoa). De forma a facilitar os cálculos foi calculada uma taxa de ocupação média baseada na taxa de ocupação específica.<sup>36</sup>

### 9.3 - Descrição das operações

Após o cliente efetuar a reserva (*online* ou por telefone) é agendada a chegada e saída do mesmo e da casa que será ocupada conforme disponibilidade do empreendimento e preferência do cliente, assim serão tomadas as medidas necessárias para receber os hóspedes. Estas medidas serão feitas na véspera da chegada e consistem na limpeza da casa e colocação de folhetos com informação sobre o empreendimento e a região. Será ainda política da empresa acender a lareira os dias mais frios e refrescar a casa nos dias mais quentes.

Quando o cliente chegar será recebido por um colaborador na recepção onde efetuará o *check-in* (a partir das 16h do primeiro dia) com o preenchimento de uma ficha de inscrição. Será feita uma breve descrição das instalações e serviços, entregue as chaves e o colaborador acompanha o cliente até à casa onde irá ficar. Qualquer questão que o hóspede tiver poderá fazê-la pois a pessoa que o recebe estará habilitada a prestar informação sobre o empreendimento e sobre a região.

O pagamento completo é efetuado na altura do *check-in* e pode ser feito em numerário, cartão de débito ou crédito.

Estará sempre alguém disponível 24 horas por dia para o apoio ao cliente, seja presencialmente na recepção (em horário diurno) ou através de contato telefónico.

O *check-out* é feito até às 12h do dia da saída. Estará sempre alguém na altura da despedida para garantir a satisfação dos clientes ou registar alguma reclamação.

### 9.4 - Caracterização das Instalações

As instalações serão restauradas preservando o estilo arquitetónico existente promovendo assim uma integração das mesmas no meio em que se inserem. A construção recorrendo a técnicas de bioconstrução tem, no limite, a finalidade de recuperar as técnicas usadas antigamente enquanto se integram de tal forma na Natureza que quase que passam despercebidas. A instalação do *tipi* e do *yurt* seguem a mesma linha de respeito e interação na Natureza.

---

<sup>36</sup> Consultar anexo 7

As mobílias e decoração das casas será, sempre que possível, feita de material recuperado e reciclado contribuindo assim para o aspeto rústico e tradicional do empreendimento.

Todas as casas terão uma *kitchnet*, uma sala, uma casa de banho com *poliban* e um ou dois quartos.

A sala terá uma estante decorativa, um sofá-cama, uma mesa de centro, uma lareira, entre outros. A *kitchnet* estará devidamente equipada com uma placa de fogão de dois bicos, um mini frigorífico, um micro-ondas e outros pequenos eletrodomésticos, assim como todos os utensílios necessários à confeção de refeições. O quarto terá uma cama de casal, duas mesinhas de cabeceira, um roupeiro, uma cómoda, todos os têxteis necessários e vários artigos decorativos.

É também na casa principal que ficará a sala do pessoal com uma pequena copa, uma pequena casa de uso próprio, uma sala com armários para a arrumação de todos os têxteis do empreendimento, o escritório do sócio-gerente e uma sala comum de jogos com televisão e vários sofás.

A receção ficará num outro edifício que servirá também como loja de lembranças.

Terá uma zona de estacionamento gratuito e privado para os hóspedes.

Todos os quartos terão acesso *wi-fi* gratuito. A televisão apenas existirá na sala comum.

A eletricidade e o aquecimento da água provirão de painéis solares contribuindo assim para a preservação do meio ambiente através do uso de energias limpas.

## 9.5 - Meios materiais

Não serão necessárias grandes variedades e quantidades de matérias-primas. Estas resumem-se aos produtos para a loja de lembranças e terão um stock para 15 dias. O prazo de pagamento médio aos fornecedores será de 30 dias.

## 9.6 - Calendarização e Execução

Todos os projetos passam por várias etapas que devem ser sequenciais e interligadas entre si. Assim, torna-se importante definir as principais atividades, o seu respetivo tempo de afetação e a ordem pela qual devem acontecer (calendarização). Isto permite uma melhor gestão do tempo e dos objetivos propostos.

Desta forma procedeu-se à elaboração de um Gráfico de Gantt. A tabela 14 serviu de auxílio para a sua elaboração.

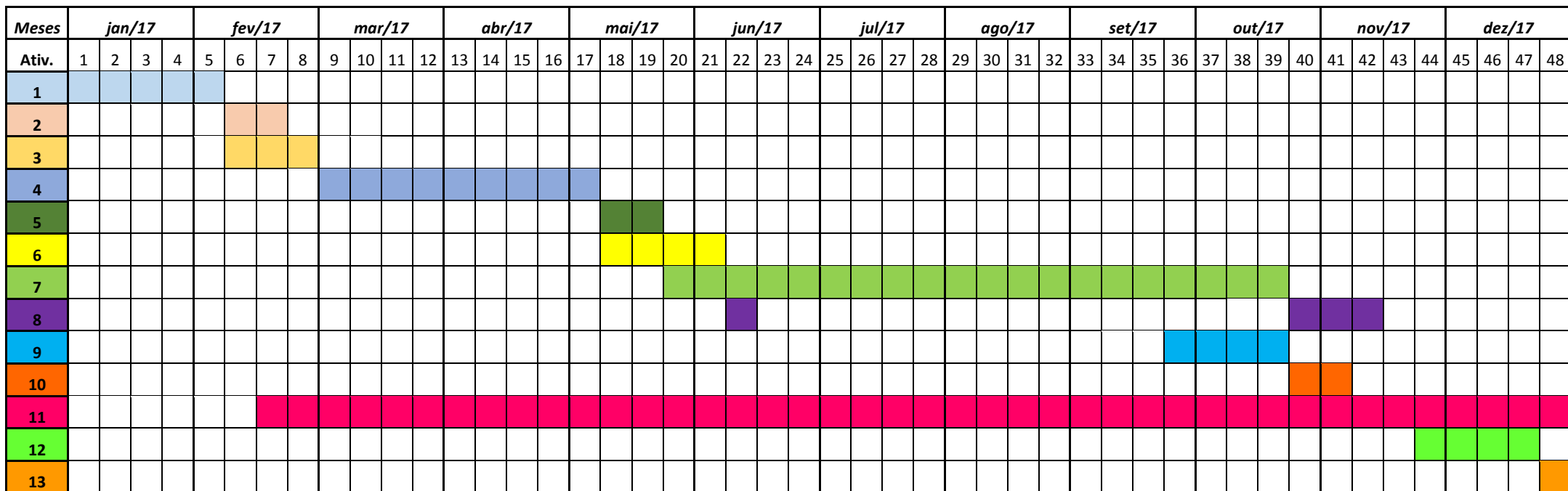
Atividades <sup>37</sup>	Código	Duração (semanas)	Atividade precedente
Ideia e estudo de viabilidade económico-financeira	1	5	-
Constituição da sociedade	2	2	1
Negociação e obtenção do financiamento	3	3	1
Elaboração do projeto de arquitetura e especialidades	4	9	3
Licenças de obras e outras	5	2	4
Seleção de fornecedores e negociação	6	4	4
Obras de construção e remodelação	7	20	5
Encomenda e receção do equipamento	8	4	6,7
Recrutamento de recursos humanos	9	4	6
Admissão e formação dos colaboradores	10	2	9
Promoção e divulgação do projeto	11	42	3
Obtenção de licença de utilização	12	4	1
Início de atividade	13	1	12

Tabela 14: Calendarização das atividades

Fonte: Elaboração própria

<sup>37</sup> Consultar anexo 8

Gráfico 6: Gráfico de Gantt



## 10 - Estudo da Viabilidade Económico-Financeira

Este ponto serve para analisar a pertinência deste projeto quanto à sua viabilidade económico-financeira de acordo com o investimento decidido e com os preços determinados.

Para a elaboração deste projeto assumiram-se determinados pressupostos:

- ❖ O início da atividade é a 01 de janeiro de 2018, não fechando em nenhuma altura.
- ❖ O total do investimento é feito no ano de 2017.
- ❖ Todas as despesas com a construção e reconstrução das casas, incluindo a instalação da rede elétrica, saneamento e canalização e acabamentos estão incluídas no orçamento final relativo a este ponto.
- ❖ Foi determinado um reinvestimento de 2 em 2 anos em roupas (lençóis, toalhas, etc) e de 3 em 3 em utensílios de cozinha.
- ❖ Foi determinado um stock de segurança de 15 dias para os produtos da loja de lembranças.
- ❖ Os sócios estarão dispostos a efetuar suprimentos necessários sem juros.
- ❖ O cálculo de algumas despesas e receitas foi feito através da capacidade instalada, ponderada pela taxa de ocupação estimada.
- ❖ A taxa de inflação esperada para o ano de 2017 é de 1.4% e para 2018 é de 1.5%, de acordo com o documento do Banco de Portugal - projeções para a economia portuguesa: 2016-2018<sup>38</sup>. Para os restantes anos assume-se uma taxa de 1.6% de acordo com a tendência observada. Todas as receitas e despesas evoluem de acordo com a taxa de inflação.
- ❖ A taxa de IRC aplicada foi de 21% de acordo com o código do imposto sobre o rendimento das pessoas coletivas.<sup>39</sup>
- ❖ A taxa de retenção na fonte é de 0% de acordo com a tabela oficial de retenção na fonte de IRS para trabalhadores com vencimentos até 610€.
- ❖ Subsídio de refeição é de 4.27€.
- ❖ Todos os valores apresentados são sem IVA, uma vez que este é dedutível.
- ❖ A taxa social única é de 23.75% para todos os trabalhadores.
- ❖ Para o pagamento de salários em 2018 foram considerados 13 meses. Para os restantes anos foram considerados 14 meses.

---

<sup>38</sup> Consultar [http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoeseconomicas\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoeseconomicas_p.pdf), acedido a 05 de agosto de 2016

<sup>39</sup> Consultar <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/DB0D5898-6686-41CA-A750-3498D9BCB579/0/CIRC.pdf>, acedido a 05 de agosto de 2016

- ❖ A taxa de parceria com o *site* de reservas *Booking* é de 15% por cada reserva.
- ❖ O prazo médio de pagamento a fornecedores é de 30 dias. O prazo de recebimento é de 0 dias uma vez que, pela natureza do negócio, o pagamento é feito no momento.

## 10.1 - Investimento e Financiamento

### 10.1.1 - Plano de investimento<sup>40</sup>

O plano de investimento compreende todos os meios necessários à implementação deste projeto de forma a permitir avaliá-los e contabilizá-los.

- ❖ Investimento global

Os cálculos apresentados na tabela 15 demonstram as necessidades de investimento em Terrenos e Recursos Naturais e Edifícios e Outras Construções.

Casas	Área (m <sup>2</sup> )	Reconstrução/construção (€/m <sup>2</sup> )	Total
Edifício Principal	422	400	168800
Casa bioconstruída 1	40	700	28000
Casa bioconstruída 2	40	700	28000
Casa bioconstruída 3	40	700	28000
Receção/Loja de lembranças	65	400	26000
Restaurante	95	400	38000
Sala de workshops/atividades	90	400	36000
Tipi			7500
Yurt			15000
<b>Total da reconstrução/construção das casas</b>			<b>375300</b>
<b>Compra de terreno</b>			<b>50000</b>
<b>Edifícios e Construções</b>			<b>425300</b>

Tabela 15 - Terrenos e Recursos Naturais e Edifícios e Outras Construções

Fonte: Elaboração própria

<sup>40</sup> Consultar anexo 9

A tabela 16 representa o resumo do equipamento básico. A descrição do mesmo encontra-se no anexo 10, assim como os respectivos orçamentos.

Equipamento básico	Valor
Mobiliário	25 772
Têxteis Casa	7 738
Loiças e Utensílios de Cozinha	2 329
Eletrodomésticos	13 136
Segurança	2 297
Outros	2 707
<b>Total</b>	<b>53978</b>

Tabela 16: Resumo do equipamento básico  
Fonte: Elaboração própria

A tabela 17 resume os outros ativos intangíveis. Os respectivos orçamentos encontram-se no anexo 9.

Ativos Intangíveis	Descrição	Valor
Projetos de desenvolvimento	Projeto de arquitetura	16 000
Programas de computador	Programas informáticos	4 000
Outros ativos intangíveis	Levantamento topográfico	1 400
	Criação da imagem	3 250
<b>Total</b>		<b>24 650</b>

Tabela 17: Outros ativos intangíveis  
Fonte: Elaboração própria

A tabela 18 demonstra os outros ativos tangíveis. A descrição do equipamento administrativo encontra-se no anexo 11, assim como os respectivos orçamentos.

Descrição	Valor
Equipamento Administrativo	1 165
Painéis Solares	78 648
<b>Total</b>	<b>79 813</b>

Tabela 18: Outros ativos tangíveis  
Fonte: Elaboração própria

Na tabela 19 é apresentado o plano global de investimento que resume toda a informação contida nas tabelas anteriores e assim dá uma visão global do investimento necessário.

Plano Global de investimento (Euros)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Projetos de arquitetura	16 000					
Programas de computador	4 000					
Propriedade industrial						
Criação de Imagem e Levantamento Topográfico	4 650					
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>24 650</b>					
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	50 000					
Edifícios e Outras Construções	375 300					
Equipamento Básico	53 978		7 738	2 329	7 738	
Equipamento de Transporte						
Ferramentas e Utensílios (Não SNC)						
Equipamento Administrativo	1 165					
Taras e Vasilhame (Não SNC)						
Outros Ativos Fixos Tangíveis	78 648					
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>559 091</b>		<b>7 738</b>	<b>2 329</b>	<b>7 738</b>	
<b>Total Investimento em Capital Fixo (Intangível e Tangível)</b>	<b>583 741</b>		<b>7 738</b>	<b>2 329</b>	<b>7 738</b>	
<b>Investimento em Fundo de manei</b>						
<b>Total de Investimento</b>	<b>583 741</b>		<b>7 738</b>	<b>2 329</b>	<b>7 738</b>	

Tabela 19: Plano global de investimento

Fonte: Elaboração própria

Pode-se concluir que o investimento global é de 583 741€, sendo que a grande maioria deste investimento está concentrada na recuperação e construção das unidades hoteleiras. Devido às características do equipamento básico, nomeadamente os “têxteis casa” e as “loças e utensílios de cozinha”, e de acordo com o Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro é necessário um reinvestimento de 2 em 2 e 3 em 3 anos representando um investimento de 7 738€ em 2020 e 2022 e de 2 329€ em 2021.

❖ Fundo de manei

Investimento em Fundo Maneio Necessário (Euros)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Clientes						
Existências	755	1 510	1 704	1 928	2 174	2 440
Estado						
<b>TOTAL</b>	<b>755</b>	<b>1 510</b>	<b>1 704</b>	<b>1 928</b>	<b>2 174</b>	<b>2 440</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	1 466	2 500	2 724	3 014	3 329	3 667
Estado	1 936	2 924	3 157	3 405	3 673	3 956
<b>TOTAL</b>	<b>3 402</b>	<b>5 423</b>	<b>5 881</b>	<b>6 419</b>	<b>7 002</b>	<b>7 623</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>-2 647</b>	<b>-3 914</b>	<b>-4 177</b>	<b>-4 491</b>	<b>-4 828</b>	<b>-5 183</b>

Tabela 20: Necessidade de fundo de manei  
Fonte: Elaboração própria

Ao analisar a tabela 20 pode-se concluir que não há investimento em fundo de manei uma vez que este é sempre negativo devido às características do negócio onde se trabalha a crédito zero uma vez que os clientes pagam no momento em que chegam ao empreendimento e os fornecedores recebem a 30 dias.

### 10.1.2 - Plano de financiamento

O plano de financiamento apresenta a forma como o projeto será financiado.

O total do financiamento será coberto em 48,6% por capitais próprios e 51,4% por capitais alheios.

Plano de Financiamento (Euros)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Capitais Próprios</b>						
Capital Social	100 000					
Prestações Suplementares de Capital	100 000					
Outros						
<b>Capitais Alheios</b>						
Financiamentos de Sócios / Suprimentos	83 741					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	300 000					
Outros						
<b>Autofinanciamento</b>			<b>7 738</b>	<b>2 329</b>	<b>7 738</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>583 741</b>		<b>7 738</b>	<b>2 329</b>	<b>7 738</b>	

Tabela 21 - Plano de financiamento  
Fonte: Elaboração própria

Este projeto será financiado em 100 000€ de capital social, 100 000€ de prestações Suplementares de Capital, 83 741€ em suprimentos representando 48,6% do total do investimento. Os restantes 51,4% (300 000€) serão financiados por empréstimo bancário. A

substituição de parte do equipamento básico é feita a partir de 2020 através do autofinanciamento pelos meios libertos pela empresa.

Após o contato com várias entidades bancárias optou-se pelo BPI cuja taxa de juro é de 3.5% com prazo de pagamento a 10 anos. Os pagamentos são feitos anualmente.

## 10.2 - Exploração

Atendendo às particularidades do projeto, que incluem a natureza da atividade e o elevado investimento inicial principalmente em edifícios e construções, que têm o tempo de vida elevado, foi considerado um período de exploração de 6 anos.

### ❖ Vendas e prestações de serviços

O cálculo do volume de negócios das vendas de alojamento foi feito considerando que o ano tem 365 dias e que existem 11 casas, como se pode ver na tabela 22.

Dias do ano	Número de casas	Casas ocupadas (c/taxa de ocupação a 100%)
365	11	4015

Tabela 22 - Cálculo do número de casas ocupadas com uma taxa de ocupação a 100%  
Fonte: Elaboração própria

Para essa determinação foi também considerado um preço médio ponderado assumindo que os dias de semana são 250, de fim-de-semana são 100 e de datas festivas<sup>41</sup> são 15. Esses dados estão apresentados na tabela 23.

	Dias de Semana	Fim-de-semana	Datas festivas	Média de preço ponderada
Casas de pedra (T1)	80€/noite	100€/noite	110€/noite	86,7€
Casas de pedra (T2)	120€/noite	150€/noite	160€/noite	129,9€
Casas ecológicas	100€/noite	120€/noite	130€/noite	106,7€
Yurt	100€/noite	120€/noite	130€/noite	106,7€
Tipi	100€/noite	120€/noite	130€/noite	106,7€
			<b>Preço médio:</b>	<b>103,6€</b>

Tabela 23 - Cálculo do preço médio por noite  
Fonte: Elaboração própria

Assim foi determinado o volume de negócios do alojamento e a respetiva taxa de crescimento baseado nas taxas de ocupação-média estimadas<sup>42</sup> e preço médio (valores com inflação de 1.6% ao ano).

<sup>41</sup> Inclui Natal, Passagem de Ano, Páscoa e Carnaval

<sup>42</sup> Consultar tabela 13 no ponto 9.2

Ano	Taxa de ocupação estimada	Número de noites de casas ocupadas	Preços/noite (€)	Total em €/ano	Taxa de crescimento
2018	12,1%	484	103,6	50166,0	-
2019	23%	941	105,3	99041,4	97%
2020	25,7%	1031	107,0	110335,6	11%
2021	28,2%	1130	108,7	122862,7	11%
2022	30,8%	1235	110,4	136369,8	11%
2023	33,4%	1343	112,2	150648,0	10%

Tabela 24 - Volume de negócios do serviço de alojamento e respetivas taxas de crescimento  
 Fonte: Elaboração própria

Do número de noites de casas ocupadas assumiu-se que 60% seria através de parcerias e 40% por meios próprios (consultar anexo 12). A parceria com o *site* de reservas *Booking* representa 15% de taxa para o *site* por cada reserva.

Aluguer de bicicletas e barcos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aluguer de Bicicletas (€)	1 600	2 000	2 300	2 530	2 783	3 061
Taxa de crescimento		25,00%	15,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Aluguer de Barcos (€)	800	1 000	1 150	1 265	1 392	1 531
Taxa de crescimento		25,00%	15,00%	10,00%	10,00%	10,00%
<b>Total (€):</b>	<b>2 400</b>	<b>3 000</b>	<b>3 450</b>	<b>3 795</b>	<b>4 175</b>	<b>4 592</b>

Tabela 25 - Volume de negócios do aluguer de bicicletas e barcos a remos e respetivas taxas de crescimento  
 Fonte: Elaboração própria

O aluguer de bicicletas divide-se em bicicletas para adultos (8€/hora) e de crianças (5€/hora). Baseado no número de noites de casas ocupadas assumiu-se um uso de 150 bicicletas de adultos e 80 de crianças no ano de 2018 apresentando um crescimento superior nos dois primeiros anos estabilizando depois nos 10%/ano. O aluguer dos barcos é de 8€/hora e assumiu-se o aluguer de 100 barcos no ano de 2018. O princípio do crescimento é igual ao das bicicletas.

Este crescimento foi baseado a taxa de crescimento das dormidas e traduz apenas um aumento no número de horas (não do preço). A tabela discriminativa encontra-se no anexo 13.

O aluguer do restaurante assume uma renda anual mais baixa no primeiro ano, devido ao investimento necessário, aumentando para 10 000€/ano em 2019. A partir deste ano a subida é a taxa de inflação. A tabela 26 demonstra estes valores.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Renda do Restaurante (€)	8 000	10 000	10 160	10 323	10 488	10 656
Taxa de crescimento		25,00%	1,60%	1,60%	1,60%	1,60%

Tabela 26 - Volume de negócios do aluguer do restaurante e respetivas taxas de crescimento  
 Fonte: Elaboração própria

A loja de lembranças irá vender produtos regionais como compotas, queijos, azeite, enchidos, vinhos, entre outros. Foi assumido um preço médio unitário de 5€ e 3 000 unidades vendidas no

ano de 2018. O crescimento mantém-se em linha com o crescimento das dormidas aumentando de acordo com as mesmas taxas de crescimento. Foi considerada uma margem bruta média de 40%. A tabela 27 e 28 resume estes dados.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Vendas dos produtos da loja de lembranças (€)</b>	15 000	30 088	34 055	38 529	43 448	48 766
Quantidades vendidas	3 000	5 923	6 598	7 347	8 155	9 009
Taxa de crescimento das unidades vendidas		97,43%	11,40%	11,35%	10,99%	10,47%
Preço Unitário (€)	5,0	5,08	5,16	5,24	5,33	5,41
<b>TOTAL DE VENDAS NO MERCADO NACIONAL</b>	<b>15 000</b>	<b>30 088</b>	<b>34 055</b>	<b>38 529</b>	<b>43 448</b>	<b>48 766</b>

Tabela 27 - Volume de negócios da venda de produtos da loja de lembranças e respetivas taxas de crescimento

Fonte: Elaboração própria

<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) (€)</b>	<b>Margem Bruta</b>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
MERCADO NACIONAL	Ano Completo	9 375	18 430	20 532	23 229	26 192	29 392
Produtos da Loja de Lembranças	40,00%	9 375	18 430	20 532	23 229	26 192	29 392
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>9 375</b>	<b>18 430</b>	<b>20 532</b>	<b>23 229</b>	<b>26 192</b>	<b>29 392</b>

Tabela 28 - CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Fonte: Elaboração própria

Por fim pode-se resumir o total de vendas e prestações de serviços na tabela 29.

<b>VENDAS - MERCADO NACIONAL (€)</b>						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Produtos da Loja de Lembranças</b>	<b>15 000</b>	<b>30 088</b>	<b>34 055</b>	<b>38 529</b>	<b>43 448</b>	<b>48 766</b>
Quantidades vendidas	3 000	5 923	6 598	7 347	8 155	9 009
Taxa de crescimento das unidades vendidas	0%	97,43%	11,40%	11,35%	10,99%	10,47%
Preço Unitário (kg)	5,00	5,08	5,16	5,24	5,33	5,41
<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL (€)</b>						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Dormidas</b>	<b>50 166</b>	<b>99 041</b>	<b>110 336</b>	<b>122 863</b>	<b>136 370</b>	<b>150 648</b>
Taxa de crescimento	0%	97%	11%	11%	11%	10%
<b>Aluguer de Bicicletas</b>	<b>1 600</b>	<b>2 000</b>	<b>2 300</b>	<b>2 530</b>	<b>2 783</b>	<b>3 061</b>
Taxa de crescimento	0%	25%	15%	10%	10%	10%
<b>Renda do Restaurante</b>	<b>8 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 160</b>	<b>10 323</b>	<b>10 488</b>	<b>10 656</b>
Taxa de crescimento	0%	25%	2%	2%	2%	2%
<b>Aluguer de Barcos</b>	<b>800</b>	<b>1 000</b>	<b>1 150</b>	<b>1 265</b>	<b>1 392</b>	<b>1 531</b>
Taxa de crescimento	0%	25%	15%	10%	10%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60 566</b>	<b>112 041</b>	<b>123 946</b>	<b>136 980</b>	<b>151 032</b>	<b>165 895</b>

Tabela 29 - Vendas e prestações de serviços

Fonte: Elaboração própria

Desta forma pode-se concluir que, quer a nível de venda quer a nível de serviços prestados o volume de negócios cresce consideravelmente de ano para ano.

❖ Gastos com o pessoal

No primeiro ano serão contratados 3 colaboradores<sup>43</sup> perfazendo um total de 4 funcionários afetos à atividade. Não se prevê a contratação de mais funcionários durante o período de laboração do projeto. O total de gastos com o pessoal é de 47 273€ em 2018, aumentando todos os anos de acordo com a taxa de inflação estimada.

Nas tabelas seguintes está demonstrada a remuneração base anual e os gastos totais com o pessoal.

Remuneração Base Mensal (€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Maria Milheiro - Gerência	600	610	619	629	639	650
Pessoal da receção	600	610	619	629	639	650
Pessoal da limpeza e manutenção	600	610	619	629	639	650

Tabela 30 - Remuneração base mensal  
Fonte: Elaboração própria

Remuneração Base Anual - Total Colaboradores (€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Maria Milheiro - Gerência	7 800	8 534	8 671	8 810	8 951	9 094
Pessoal da receção	7 800	8 534	8 671	8 810	8 951	9 094
Pessoal da limpeza e manutenção	15 600	17 069	17 342	17 619	17 901	18 188
<b>TOTAL</b>	<b>31 200</b>	<b>34 138</b>	<b>34 684</b>	<b>35 239</b>	<b>35 802</b>	<b>36 375</b>

Tabela 31 - Remuneração base anual  
Fonte: Elaboração própria

Total de Gastos com o Pessoal (€)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Segurança Social						
Gerência / Administração	23,75%	1 853	2 027	2 059	2 092	2 126
Outro Pessoal	23,75%	5 558	6 081	6 178	6 277	6 479
Seguros Acidentes de Trabalho	1,25%	390	427	434	440	455
Subsídio Alimentação	85,40	3 758	3 818	3 879	3 941	4 068
Comissões (15% do <i>Booking</i> )		4 515	8 914	9 930	11 058	13 558
<b>TOTAL OUTROS CUSTOS</b>		<b>16 073</b>	<b>21 266</b>	<b>22 480</b>	<b>23 808</b>	<b>25 720</b>
<b>TOTAL CUSTOS PESSOAL</b>		<b>47 273</b>	<b>55 403</b>	<b>57 164</b>	<b>59 047</b>	<b>63 095</b>

Tabela 32 - Total de gastos com o pessoal  
Fonte: Elaboração própria

❖ Fornecimentos e serviços externos

Os fornecimentos de serviços externos (FSE) foram calculados baseados nos preços praticados no mercado e considerando a taxa de inflação estimada e os consumos previstos. A rubrica subcontratos de pequenos-almoços é referente aos serviços prestados pelo restaurante que, após acordo, irão fornecer os produtos para colocar nas cestas de pequeno-almoço. A rubrica subcontratos de lavandaria refere-se à lavagem dos lençóis e turcos (consultar os preços e quantidade anual no anexo 14). A eletricidade e água apresentam valores baixos pois a energia virá, na sua grande maioria, de painéis solares e a água vem de uma nascente própria já estando

<sup>43</sup> Consultar ponto 8.1

canalizada para o núcleo das casas. Os outros fornecimentos e serviços externos contemplam manutenção de equipamentos, higiene e segurança no trabalho, entre outros. Estes dados encontram-se na tabela 33.

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Subcontratos de pequenos-almoços	858	1 666	1 828	2 004	2 189	2 380
Eletricidade	600	853	893	935	978	1 024
Água	240	341	357	374	391	409
Subcontratos de lavandaria	1 144	2 222	2 438	2 672	2 919	3 173
Alojamento do site	180	183	186	189	192	195
Comunicação	1 200	1 219	1 239	1 259	1 279	1 299
Seguros	600	610	619	629	639	650
Honorários (Avença com advogado e contabilidade)	1 500	1 524	1 548	1 573	1 598	1 624
Outros forn. e serviços	1 200	1 707	1 786	1 869	1 956	2 047
<b>TOTAL FSE</b>	<b>7 522</b>	<b>10 326</b>	<b>10 895</b>	<b>11 503</b>	<b>12 141</b>	<b>12 801</b>

Tabela 33 - Fornecimentos e serviços externos  
Fonte: Elaboração própria

#### ❖ Amortizações do exercício

As taxas de amortização foram estabelecidas de acordo com o presente no Decreto Regulamentar nº 25/2009 de 14 de setembro<sup>44</sup>.

Amortizações do Exercício (€)	Taxa	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Ativos Intangíveis</b>							
Projetos de arquitetura	33,33%	5 333	5 333	5 333			
Programas de computador	33,33%	1 333	1 333	1 333			
Criação de Imagem e Levantamento Topográfico	33,33%	1 550	1 550	1 550			
<b>Total Ativos Intangíveis</b>		<b>8 217</b>	<b>8 217</b>	<b>8 217</b>			
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções	5,00%	18 765	18 765	18 765	18 765	18 765	18 765
Equipamento Básico	20,37%	10 994	10 994	14 863	15 639	15 639	3 653
Equipamento Administrativo	25,00%	291	291	291	291		
Outros Ativos Fixos Tangíveis	20,00%	15 730	15 730	15 730	15 730	15 730	
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>45 780</b>	<b>45 780</b>	<b>49 649</b>	<b>50 425</b>	<b>50 134</b>	<b>22 418</b>
<b>Total Amortizações</b>		<b>53 997</b>	<b>53 997</b>	<b>57 866</b>	<b>50 425</b>	<b>50 134</b>	<b>22 418</b>

Tabela 34: Mapa das amortizações do exercício  
Fonte: Elaboração própria

<sup>44</sup> Consultar anexo 15

❖ Demonstração de resultados previsional

Demonstração de Resultados Previsional - SNC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vendas e serviços prestados	75 566	142 129	158 001	175 509	194 480	214 661
Ganhos/Perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção	625	629	165	186	205	222
CMVMC	9 375	18 430	20 532	23 229	26 192	29 392
FSE	7 522	10 326	10 895	11 503	12 141	12 801
Gastos com o pessoal	47 273	55 403	57 164	59 047	61 030	63 095
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	12 021	58 599	69 576	81 917	95 322	109 594
Gastos/Reversões de depreciação e de amortização	53 997	53 997	57 866	50 425	50 134	22 418
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	-41 975	4 602	11 710	31 492	45 188	87 176
Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados	10 920	10 920	9 828	8 736	7 644	6 552
Resultado antes de impostos	-52 895	-6 318	1 882	22 756	37 544	80 624
Imposto sobre o rendimento do período					623	16 931
Resultado Líquido do período	-52 895	-6 318	1 882	22 756	36 921	63 693

Tabela 35: Demonstração de resultados previsional  
Fonte: Elaboração própria

Após a análise da tabela 35 pode-se constatar que a empresa apenas consegue resultados líquidos positivos a partir de 2020. Os resultados negativos no ano de 2018 e 2019 são fruto de um elevado investimento inicial, da recente entrada no mercado e desconhecimento do mesmo. Esta situação é progressivamente resolvida devido a um maior conhecimento do mercado por parte dos promotores, do empreendimento por parte do mercado e da experiência entretanto adquirida.

## 10.3 - Plano Financeiro

### 10.3.1 - Orçamento financeiro

Plano Financeiro	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	12 021	58 599	69 576	81 917	95 322	109 594
Capital Social (entrada de fundos)	100 000					
Financiamentos Obtidos	300 000					
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	2 647	1 267	263	314	337	355
Financiamentos de sócios (PSC / Suprimentos)	183 741					
Rendimentos Financeiros						
<b>Total das Origens</b>	<b>598 410</b>	<b>59 866</b>	<b>69 839</b>	<b>82 231</b>	<b>95 659</b>	<b>109 949</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	583 741		7 738	2 329	7 738	
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre o Rendimento						623
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Encargos Financeiros	10 920	10 920	9 828	8 736	7 644	6 552
<b>Total das Aplicações</b>	<b>594 661</b>	<b>40 920</b>	<b>47 566</b>	<b>41 065</b>	<b>45 382</b>	<b>37 175</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>3 748</b>	<b>18 946</b>	<b>22 273</b>	<b>41 166</b>	<b>50 277</b>	<b>72 773</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>3 748</b>	<b>22 694</b>	<b>44 967</b>	<b>86 133</b>	<b>136 409</b>	<b>209 183</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>3 748</b>	<b>22 694</b>	<b>44 967</b>	<b>86 133</b>	<b>136 409</b>	<b>209 183</b>

Tabela 36: Plano financeiro  
Fonte: Elaboração própria

Após a análise da tabela 36 pode-se concluir que o saldo de tesouraria é sempre positivo, o que significa que os recebimentos são sempre suficientes para cobrir todas as despesas da exploração.

### 10.3.2 - Balanço Previsional

O balanço previsional permite entender qual o patrimônio da empresa e analisar o ativo e o passivo. A tabela 37 apresenta o balanço previsional para o período em análise.

Balanço Previsional - SNC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVO NÃO CORRENTE</b>						
Ativos Fixos Tangíveis	513 311	467 531	425 620	377 524	335 128	312 710
Ativos intangíveis	16 433	8 217			0	0
Ativos biológicos						
<b>Total ativo não corrente</b>	<b>529 745</b>	<b>475 748</b>	<b>425 620</b>	<b>377 524</b>	<b>335 128</b>	<b>312 710</b>
<b>ACTIVO CORRENTE</b>						
Inventários	755	1 510	1 704	1 928	2 174	2 440
Ativos biológicos						
Clientes						
Caixa e Depósitos bancários	3 748	22 694	44 967	86 133	136 409	209 183
<b>Total ativo corrente</b>	<b>4 503</b>	<b>24 204</b>	<b>46 671</b>	<b>88 061</b>	<b>138 583</b>	<b>211 623</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>534 248</b>	<b>499 951</b>	<b>472 291</b>	<b>465 585</b>	<b>473 712</b>	<b>524 333</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>						
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>						
Capital realizado	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Ações (quotas) próprias						
PS e outros instrumentos de CP	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Reservas/Resultados transitados		-52 895	-59 213	-57 331	-34 576	2 345
	200 000	147 105	140 787	142 669	165 424	202 345
Resultado líquido do exercício	-52 895	-6 318	1 882	22 756	36 921	63 693
<b>Total do CP</b>	<b>147 105</b>	<b>140 787</b>	<b>142 669</b>	<b>165 424</b>	<b>202 345</b>	<b>266 038</b>
<b>PASSIVO</b>						
<b>PASSIVO NÃO CORRENTE</b>						
Financiamentos obtidos	270 000	240 000	210 000	180 000	150 000	120 000
Outras contas a pagar	83 741	83 741	83 741	83 741	83 741	83 741
<b>Total Passivo não Corrente</b>	<b>353 741</b>	<b>323 741</b>	<b>293 741</b>	<b>263 741</b>	<b>233 741</b>	<b>203 741</b>
<b>PASSIVO CORRENTE</b>						
Fornecedores	1 466	2 500	2 724	3 014	3 329	3 667
EOEP	1 936	2 924	3 157	3 405	4 296	20 887
Financiamentos obtidos	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Outras contas a pagar						
<b>Total Passivo Corrente</b>	<b>33 402</b>	<b>35 423</b>	<b>35 881</b>	<b>36 419</b>	<b>37 625</b>	<b>54 554</b>
<b>Total do Passivo</b>	<b>387 143</b>	<b>359 164</b>	<b>329 622</b>	<b>300 160</b>	<b>271 366</b>	<b>258 295</b>
<b>Total do Passivo e o CP</b>	<b>534 248</b>	<b>499 951</b>	<b>472 291</b>	<b>465 585</b>	<b>473 712</b>	<b>524 333</b>

Tabela 37 - Balanço previsional  
Fonte: Elaboração própria

O ativo do Tempo é teu! é na sua grande maioria em ativo não corrente que abrange principalmente os terrenos e recursos naturais, os edifícios e outras construções e o equipamento básico. Apesar dos resultados negativos em 2018 e 2019, a empresa nunca fica em verdadeiro risco uma vez que os capitais próprios são bastante elevados e não ocorre reembolsos aos sócios.

# 11 - Indicadores de Gestão

A análise dos indicadores permite determinar qual a eficiência da empresa e a viabilidade do negócio.

## 11.1 - Indicadores económicos

INDICADORES ECONÓMICOS	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio	88%	11%	11%	11%	10%
Eficiência Operacional	68%	78%	87%	95%	103%
Margem Operacional das Vendas	3%	7%	18%	23%	41%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-4%	1%	13%	19%	30%
Peso dos Gastos c/Pessoal no VN	39%	36%	34%	31%	29%

Tabela 38 - Indicadores económicos  
Fonte: Elaboração própria

A tabela 38 permite concluir que a margem operacional das vendas cresce significativamente até 2023 onde em cada 100€ de volume de negócios, 41€ são lucro antes de juros e impostos. Assim pode-se concluir que em 2019 a margem é curta, mas mesmo assim positiva. Este aumento ao longo dos anos é explicado por um aumento do volume de negócios e uma diminuição das amortizações/depreciações. A rentabilidade líquida das vendas é negativa no ano de 2019 devido aos resultados líquidos negativos que a empresa apresenta em 2018 e 2019. A partir de 2020 os resultados líquidos passam a positivos e assim a rentabilidade líquida também.

## 11.2 - Indicadores económico-financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	-1%	0%	5%	8%	12%
Rendibilidade do Ativo	1%	2%	7%	10%	17%
Rotação do Ativo	28%	33%	38%	41%	41%
Rotação do Imobilizado (Ativo não Corrente)	30%	37%	46%	58%	69%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-4%	1%	14%	18%	24%
Rotação dos Capitais Próprios	101%	111%	106%	96%	81%

Tabela 39 - Indicadores económico-financeiros  
Fonte: Elaboração própria

A tabela 39 mostra que o ROI (relação entre os resultados líquidos e o ativo) em 2019 é negativo, mais uma vez devido aos resultados líquidos nesse ano. No entanto a evolução deste indicador é favorável fruto dos resultados líquidos positivos apresentados nos anos seguintes. A

rendibilidade do ativo representa a relação entre os lucros antes de juros e impostos e o ativo. Em 2019 é de 1% o que significa que os lucros antes de juros e impostos representam 1% do ativo. O valor no primeiro ano não é mau, mas em 2023 está consideravelmente melhor atingindo o valor de 17%. A rendibilidade dos capitais próprios (ROE) reflete a capacidade da empresa crescer recorrendo apenas ao seu património, assim pode-se concluir que em 2019 o valor é muito mau pois é negativo (-4%), no entanto em 2023 já tem um valor de 24%, o que é bastante bom.

### 11.3 - Indicadores financeiros e de liquidez

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>INDICADORES FINANCEIROS</b>					
<b>Autonomia Financeira</b>	28%	30%	36%	43%	51%
<b>Solvabilidade Total</b>	39%	43%	55%	75%	103%
<b>Endividamento Total</b>	72%	70%	64%	57%	49%
<b>Endividamento ML Prazo</b>	65%	62%	57%	49%	39%
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>					
<b>Liquidez Geral</b>	68%	130%	242%	368%	388%
<b>Liquidez Reduzida</b>	64%	125%	237%	363%	383%

Tabela 40 - Indicadores financeiros e de liquidez  
Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos a tabela 40 verificamos que a autonomia financeira até 2020 não é muito elevada, mas a partir de 2021 atinge valores aceitáveis sendo que em 2023, com 51%, pode-se afirmar que o projeto apresenta uma boa independência financeira no final do período em análise (2023). Estes valores de autonomia financeira mantêm-se razoáveis pois a injeção de capitais próprios é bastante elevada, mesmo com os resultados líquidos negativos em 2018 e 2019. A solvabilidade total vai no mesmo sentido que a autonomia financeira, ou seja, nos dois primeiros anos é reduzida, mas a partir de 2021 aumenta sendo que em 2023 apresenta um valor de 103%, representando uma boa estabilidade financeira, mais uma vez, devido à elevada injeção de capitais próprios. Ao analisar a liquidez verificamos que a partir de 2021 esta apresenta valores bastante bons. Quer analisemos a liquidez geral (capacidade da empresa de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo com liquidez proveniente dos seus ativos líquidos) ou a liquidez reduzida (capacidade da empresa de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo com liquidez proveniente dos seus ativos líquidos, excluindo inventários que são difíceis de converter em dinheiro) verificamos que os valores são muito próximos uma vez que o valor de inventário que a empresa apresenta é baixo. Assim pode-se dizer que a empresa consegue liquidar as suas obrigações a curto prazo sem problemas.

## 11.4 - Avaliação da viabilidade económico-financeira

Avaliação do Projeto	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valores Residuais de Investimento						289 722
Free Cash Flow to Firm	-527 098	58 899	59 642	73 289	78 431	381 364
WACC	4,49%	4,57%	4,74%	5,11%	5,60%	6,22%
Fator de atualização	1	1,046	1,095	1,151	1,216	1,291
Fluxos atualizados	-527 098	56 325	54 454	63 658	64 509	295 305
Fluxos atualizados acumulados	-527 098	-470 772	-416 319	-352 661	-288 153	7 152
Valor Atual Líquido (VAL)	7 152					
Taxa Interna de Rentabilidade	5,49%					
Pay Back period	Cerca de 6 anos					

Tabela 41 - Avaliação do projeto  
Fonte: Elaboração própria

Pela análise da tabela 41 verificamos que o VAL é de 7 152€ e a TIR é de 5,49% o que significa que o projeto é viável. No entanto deve ser referido que são valores baixos e por isso com uma margem de manobra curta. A recuperação do investimento é feita em cerca de 6 anos.

Face às características deste tipo de projeto é natural que o período de recuperação seja relativamente longo uma vez que apresenta um elevado investimento em bens com períodos de vida muito elevados (edifícios). Assim pode-se afirmar que a análise está em linha com as elevadas expectativas da promotora, uma vez que se trabalhou com previsões cautelosas e num período extremamente curto de 6 anos.

A análise de sensibilidade a seguir realizada irá confirmar que qualquer variação negativa nos preços e taxas de ocupação resultam uma penalização dos indicadores. Esta situação poderá ser facilmente revertida com a realização de uma análise económico-financeira mais adequada à natureza do projeto (estudo de 10 a 15 anos).

## 11.5 - Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade permite avaliar os efeitos de determinadas variações nos indicadores de resultados. Possibilita assim traçar vários cenários e determinar até que ponto a viabilidade do projeto se mantém face a estas alterações, ou seja, analisam-se os efeitos das modificações no VAL e na TIR. Consideraram-se relevantes as variáveis taxa de ocupação e preços das dormidas. Variações nos custos do CMVMC e nas outras prestações de serviços (aluguer de

bicicletas, barcos e restaurante) não foram consideradas pois têm um baixo peso na globalidade do projeto.

### 11.5.1 - Taxa de ocupação

As variações a considerar na taxa de ocupação são de -5% e +5%. A variação de -5% é efetuada para demonstrar que o projeto apresenta grande sensibilidade a pequenas variações negativas. A variação de +5% serve para mostrar que uma pequena variação pode alterar os valores, de uma forma positiva, significativamente.

$\Delta$	VAL	TIR
-5%	-61 432€	0,26%
+5%	147 728€	13,12%

Tabela 42 - Variação na taxa de ocupação  
Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos a tabela 42 verificamos que o projeto é bastante sensível uma vez que uma diminuição de 5% na taxa de ocupação é o suficiente para o tornar inviável pois apresenta um VAL negativo, da mesma forma que se aumentarmos a taxa de ocupação em 5% o projeto já liberta 147 728€ o que é bastante aceitável.

### 11.5.2 - Variação dos preços das dormidas

As variações a considerar nos preços das dormidas são de -5% e +5%. Estas variações seguem a mesma lógica que as da taxa de ocupação mostrando que o projeto apresenta grande sensibilidade a pequenas variações.

$\Delta$	VAL	TIR
-5%	-8 957€	4,57%
+5%	24 239€	6,45%

Tabela 43 - Variação dos preços das dormidas  
Fonte: Elaboração própria

A tabela 43 demonstra que uma diminuição dos preços das dormidas em 5% é suficiente para tornar o projeto inviável pois apresenta um VAL negativo. O aumento de 5% resulta num VAL positivo, apesar de baixo, tornando o projeto viável.

## 12 - Conclusão

A informação recolhida para a elaboração deste projeto permitiu constatar que o setor do Turismo, no mundo e em Portugal, está em constante crescimento. Em Portugal existem um conjunto de fatores favoráveis ao desenvolvimento turístico, tais como o facto de ter uma costa com praias lindíssimas, um interior cheio de serras e montanhas com enorme beleza, um povo simpático e hospitaleiro e uma gastronomia como não há igual.

As receitas com o Turismo, em Portugal, passaram de 8,1 mil milhões de euros em 2011 para 11,4 mil milhões de euros em 2015 e a tendência é que continue a crescer. As taxas de ocupação são outro parâmetro que tem vindo a crescer (42,6% em 2013 e 47,3% em 2015). Na região Centro, o Turismo em Espaço Rural, também apresenta um crescimento considerável e passou de uma taxa de ocupação de 16,2% em 2013 para 17,2% em 2015. Este aumento no fundo é maior do que o que parece uma vez que o número de estabelecimentos de TER passou de 145 em 2013 para 1298 em 2015. Esta região, nesta modalidade, apresentou proveitos totais de 11,8 milhões de euros.

Na Região da Beira Interior Sul encontra-se a Serra da Estrela e a Serra do Açor (parque natural e paisagem protegida, respetivamente) para além de toda a área rural e natural que envolve esta zona com inúmeras ribeiras, uma qualidade do ar incomparável, a paisagem única das cerejeiras em flor na Serra da Gardunha e uma gastronomia típica de sabor muito próprio e característico. Todos estes fatores são apelativos à visita e à prática de TER por parte dos turistas.

Este é um projeto de grande dimensão com um elevado investimento inicial. Ainda assim pode-se concluir que o projeto é viável uma vez que apresenta um VAL de 7 152€, uma TIR de 5,49% e um período de recuperação do investimento de cerca de 6 anos. É, no entanto, importante referir que pequenas alterações negativas no crescimento têm um grande impacto na avaliação apresentando um VAL negativo e por isso tornando o projeto inviável. Esta situação seria facilmente colmatada ao realizar projeções económico-financeira por um período de 10 a 15 anos (mais adequado à natureza do projeto).

Tendo em conta o crescimento dos últimos anos no setor do turismo, em Portugal e na região Centro, pode-se afirmar que o futuro se espera de contínuo aumento nas taxas de ocupação e de crescimento das dormidas. A ecologia e o respeito pelo meio-ambiente são preocupações cada vez mais presentes na população em geral, sendo também um fator de incentivo para a implementação deste projeto.

# Bibliografia

## Artigos científicos:

- Besculides, A., Lee, M.E., McCormick, P.J. (2002). “Residents’ perceptions of the cultural benefits of tourism”. *Ann. Tourism Res.*, 29, pp. 303-319.
- Blamey, K. (2010). “Ecotourism: The Search for an Operational Definition”. *Journal of Sustainable Tourism*, 5:2, pp. 109-130.
- Castellani, V., Sala, S., Pitea, D. (2007). “A new method for tourism carrying capacity assessment”. *Ecosystems and Sustainable Development VI*. WIT Press, Southampton.
- Ceballos-Lascurain, H. (1987). “The future of ecotourism”. *Mexico Journal* (January), pp. 13 -14.
- Coccossis, H. (2008). “Cultural heritage, local resources and sustainable tourism”. *Int. J. Serv. Technol. Manage*, 10, pp. 8-14.
- Constantin, D., Mitrut, C. (2008). “Tourism, cultural resources and regional competitiveness: a case study in Romania”. *Int. J. Serv. Technol. Manage*, 10, pp. 48-60.
- Craik, J. (1995). “Are there cultural limits to tourism?” *J. Sustain. Tourism*, 3, pp. 87-98.
- Croes, R. R. (2006). “A paradigm shift to a new strategy for small island economies: embracing demand side economics for value enhancement and long term economic stability”. *Tourism Management*, 27, pp. 453-465.
- Diamantis, D. (2010). “The Concept of Ecotourism: Evolution and Trends”. *Current Issues in Tourism*, 2:2-3, pp. 93-122
- Djekić, T. (2010). *Applying Ecological Principals in Developing Tourism Industry of Today*.
- Donohoe, H. e Needham, R. (2008). “Ecotourism: The Evolving Contemporary Definition”. *Journal of Ecotourism*, 5:3, pp. 192-210.
- Fennell, D. (2010). “A Content Analysis of Ecotourism Definitions”. *Current Issues in Tourism*, 4:5, pp.403-421.
- Hisrich, R. Peters and M. Shepherd, D. (2012): *Entrepreneurship*. 9<sup>th</sup>Ed McGraw-Hill.
- Jurincic, I. (2005). “Carrying capacity assessment of Slovene Istria for tourism”. *Sustainable Development and Planning II*, vol. 1. WIT Press, Greece.
- Kaur, C. R. (2006). “National ecotourism plan: Assessing implementation of the guidelines for marine parks”. *Research. Centre for Coastal and Marine Environment, Maritime Institute of Malaysia*.
- Kinker, S. (2002). “Ecoturismo e Conservação da Natureza em Parques Nacionais”, 2.ed. São Paulo: Ed. Papirus.

- Lozano-Oyola, M., Blancas, F., González, M. e Caballero R. (2012). “Sustainable Tourism Indicators as Planning Tools in Cultural Destinations”. *Ecological Indicators* 18, pp. 659-675.
- Mikhailova, I. e Mulbeier, J. (2008). *Ecoturismo em Unidades de Conservação: Um Estudo de Caso do Parque Estadual do Turvo, Derrubadas - RS*.
- Molina E, Sergio. (2001). “Turismo e ecologia”. Bauru: EDUSC.
- Scheyvens, R., & Mornsen, J. H. (2008). “Tourism and poverty reduction: issues for small island states”. *Tourism Geographies*, 10, pp. 22-41.
- Sharpley, R. (2006). “Ecotourism: A Consumption Perspective”. *Journal of Ecotourism*, 5:1-2, pp. 7-22.
- Soares, A. e Silva, Q. (2010). *O Ecoturismo em Áreas Naturais Protegidas: Um Instrumento para a Competitividade*.
- Trumbic, I. (2004). “Tourism carrying capacity in Mediterranean coastal tourist destinations”. *The Challenge of Tourism Carrying Capacity Assessment. Theory and Practice*. Ashgate Publishing Company, Burlington.
- Wearing, Stephen; Neil, John. (2001). “Ecoturismo: impactos, potencialidades e possibilidades”. Barueri, SP: Manole .
- Wight, P. (1993b). “Ecotourism: Ethics or eco-sell?”. *Journal of Travel Research* 31, pp. 4-14.
- Xiao, W.(2010). “The Development Research of Ecotourism”. *Management and Service Science (MASS), 2010 International Conference on Wuhan*, pp. 1-4.

#### **Livros e documentos:**

- Atividade Turística, junho de 2016, Instituto Nacional de Estatística.
- “Cadernos de educação ambiental - Ecoturismo”, Governo do estado de São Paulo, secretaria do meio ambiente, Fundação Florestal, São Paulo, 2010.
- Empreendedorismo jovem - Um olhar sobre Portugal, IFDEP, 2014.
- “Estatísticas do turismo 2013”, Instituto Nacional de Estatística.
- “Estatísticas do turismo 2014”, Instituto Nacional de Estatística.
- “Estatísticas do turismo 2015”, Instituto Nacional de Estatística.
- Flash Eurobarometer 354, “Entrepreneurship in the EU and beyond”, 2012.
- Linha de apoio á qualificação da oferta, 2016, Turismo de Portugal I.P.
- Porter, Michael E. (1986). “Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”. Editora Campus, 10ª Edição, Rio de Janeiro.
- Projeto final de mestrado, “Desenvolvimento de produto novo: Projeto de implementação”, Rodrigo Ferreira Neves, Lisboa 2013.
- Turismo 2020 - Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020, Turismo de Portugal I.P.

#### **Instituições:**

- Instituto Nacional de Estatística (INE) (2016).
- Instituto Nacional de Estatística, *Censos 2011*.
- Organização Mundial de Turismo (OMT).
- Turismo de Portugal, I.P. (TP) (2015, 2014 e 2013).

#### Sites:

- <http://www.decathlon.pt>
- [http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT\\_inicio](http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio)
- <http://www.ikea.com/pt/pt>
- <http://www.sicae.pt>
- <http://www.staples.pt>
- [www.worten.pt](http://www.worten.pt)

#### Documentos Eletrónicos:

- [http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0\\_tourism.pdf](http://sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/11.0_tourism.pdf), acedido a 05 de janeiro de 2016
- <http://cbv.fc.ul.pt/PAM/pdfsLivro/FernandoCompleto.pdf>, acedido a 05 de janeiro de 2016
- <file:///E:/Tese/Sites/Eco-friendly%20tourism%20on%20the%20rise%20-%20Telegraph.htm>, acedido a 05 de janeiro de 2016
- [https://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf](https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf), acedido a 06 de janeiro de 2016
- [http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO\\_DE\\_PARCERIA.pdf](http://www.qren.pt/np4/np4/?newsId=4209&fileName=ACORDO_DE_PARCERIA.pdf), acedido em 12 de janeiro de 2016
- <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>, acedido em 12 de janeiro de 2016
- <https://www.simplex.gov.pt/programa>, acedido a 12 de janeiro de 2016
- [http://www.aciso.pt/files/Portugal\\_Sistema\\_Laboral.pdf](http://www.aciso.pt/files/Portugal_Sistema_Laboral.pdf), acedido em 13 de janeiro de 2016
- <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalfichapais.pdf>, acedido em 23 de maio de 2016
- [https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol\\_Econ\\_mai2016\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Bol_Econ_mai2016_p.pdf), acedido a 23 de maio de 2016
- [http://www.unic.pt/images/stories/osic/SI\\_2010/SIP%202010\\_apresentao%20e%20sintese\\_2010.pdf](http://www.unic.pt/images/stories/osic/SI_2010/SIP%202010_apresentao%20e%20sintese_2010.pdf), acedido a 24 de maio de 2016
- [http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem\\_versao\\_web2.pdf](http://www.ifdep.pt/assets/empreendedorismo-jovem_versao_web2.pdf), acedido a 08 de março de 2016

- [http://www.wwf.pt/o\\_que\\_fazemos/por\\_um\\_planeta\\_vivo/o\\_relatorio\\_planeta\\_vivo/edicao\\_2014/](http://www.wwf.pt/o_que_fazemos/por_um_planeta_vivo/o_relatorio_planeta_vivo/edicao_2014/), acedido a 27 de maio de 2016
- <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>, acedido a 27 de maio de 2016
- <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202016/portugal2016.pdf>, acedido a 27 de maio de 2016
- <http://www.dgadr.mamaot.pt/diversificacao/turismo-rural/o-interesse-pelo-turismo-no-espaco-rural>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://www.cercadesignhouse.com/homepage-pt/>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://quintapontedacapinha.com/>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://www.casadaeira.org/>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://www.solaresdeportugal.pt/PT/solar.php?casaid=99>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://www.naturaglamping.com/portal/index.php/pt/>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://www.casasmagnolias.com/home.html>, acedido a 02 de junho de 2016
- <http://naturalhomes.org/cobhouses.htm#michaelbuck>, acedido a 15 de julho de 2016
- <http://naturalhomes.org/timeline/video-katecob.htm>, acedido a 15 de julho de 2016
- <https://pt.pinterest.com/pin/195906652516512049/>, acedido a 15 de julho de 2016
- <http://www.merridalecider.com/yurts>, acedido a 15 de julho de 2016
- [https://pt.airbnb.com/rooms/900456?af=1977852&c=108355&utm\\_campaign=US\\_MIP\\_lapsed\\_031414&utm\\_medium=email&utm\\_source=airbnb](https://pt.airbnb.com/rooms/900456?af=1977852&c=108355&utm_campaign=US_MIP_lapsed_031414&utm_medium=email&utm_source=airbnb), acedido a 15 de julho de 2016
- <https://www.homeaway.com/vacation-rental/p3699280>, acedido a 15 de julho de 2016
- [http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf), acedido a 05 de agosto de 2016
- <https://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/DB0D5898-6686-41CA-A750-3498D9BCB579/0/CIRC.pdf>, acedido a 05 de agosto de 2016
- [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_354\\_nat\\_pt\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_354_nat_pt_en.pdf), acedido a 08 de março de 2016

# Anexos