



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José Rafael Moita Coelho

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA O
TURISMO RURAL “DESCOBRIR O ALENTEJO”**

Gestão de Plano de Negócios: Estudo de Caso para o Turismo Rural “Descobrir o Alentejo”

José Rafael Moita Coelho

ISCAC | 2017

Coimbra, Outubro de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

José Rafael Moita Coelho

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA O TURISMO RURAL
“DESCOBRIR O ALENTEJO”**

Trabalho de projeto submetida(o) ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra.

Coimbra, outubro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste trabalho de projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

PENSAMENTO

“Sempre que vir um negócio de sucesso, é porque alguém, em tempos, tomou uma atitude corajosa.”

Peter Drucker

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, e todas as pessoas que foram importantes na motivação, na ajuda e no trabalho de equipa que o tornaram possível realizar, incluindo as restrições financeiras necessárias. Aos meus pais (mãe já falecida), porque sempre desejaram isto, que demorou a chegar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao ISCAC, aos Professores pela paciência, em especial à orientadora Doutora Cláudia Coimbra e aos colegas de curso pelo companheirismo.

RESUMO

Este projeto de Turismo Rural denominado “Descobrir o Alentejo” consiste na criação de um espaço de turismo rural através da restauração de uma propriedade familiar centenária.

Nestes termos, o presente trabalho tem por objeto a Gestão de um Plano de Negócios com vista a avaliar a viabilidade geral da concretização do Projeto.

Pretende-se oferecer um alojamento de qualidade com outros serviços associados, no interior do Baixo Alentejo. Um conceito rural num espaço urbano, ligando o alojamento com a experiência agrícola, a venda de produtos locais, a música e o fado português tradicional, passeios guiados e visitas culturais a museus, castelos e locais inolvidáveis da região. Existirá uma preocupação especial na atração e uma dedicação aos clientes seniores e no acolhimento de animais domésticos e de companhia.

Existem mais de mil e seiscentos metros quadrados de espaço para explorar. É possível ainda conseguir lugares de estacionamento para clientes que necessitem.

A propriedade está avaliada em cento e cinquenta mil euros, mas no fim deste projeto de construção, espera-se que o valor seja triplicado. Espera-se que o investimento tenha um retorno em menos de 5 anos.

Palavras-chave: Turismo Rural, Alentejo, Alojamento, Sustentabilidade, Plano de Negócios

ABSTRACT

This rural tourism project called "Discovering the Alentejo" consists of the creation of a rural tourism area through the restoration of a centennial family estate.

In this sense, the present work aims at the Management of a Business Plan in order to evaluate the overall feasibility of the Project.

The intention is to offer a quality accommodation and associative services in the interior of the Alentejo province of Portugal. A rural concept in an urban space, linking the accommodation with the agricultural experience, selling of local products, music and traditional Portuguese Fado, guided walks and cultural visits through museum and castles in the region. There will be a special concern and dedication to senior people and domestic animal accommodation.

The building has more than 1 thousand and 6 hundred squared meters of space to explore. It's possible as well getting parking places for the costumer driving cars.

The property it's valuated in 1 hundred and fifty thousand euros, but in the end of this construction project, we expect the value will triplicate. The investment it will be returned in less than 5 hears.

Keywords: Rural Tourism, Alentejo, Accommodation, Sustainability, Business Plan

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 Definições e Objetivos de um Plano de Negócios	2
1.2 Vantagens e Desvantagens da Realização de um Plano de Negócios.....	5
1.3 Diferença entre Plano de Negócios e Modelo de Negócio	7
1.4 Do Empreendedorismo ao Plano de Negócios.....	8
1.5 Breve Introdução à Estratégia	10
2 PARTE II – VISÃO GLOBAL DO PROJETO.....	14
2.1 Objetivo do Projeto	14
2.1.1 Apresentação da Ideia de Negócio.....	14
2.1.2 Motivação para o Projeto.....	15
2.1.3 Pressupostos e Condições Iniciais	16
2.1.4 Objetivos Gerais do Projeto.....	18
2.2 Análise Estratégica.....	18
2.2.1 Definição do Modelo de Negócio.....	19
2.2.2 Análise do contexto e dos recursos.....	25
2.2.3 Análise aos Stakeholders	45
2.2.4 Legislação e Regulamentação aplicável	48
3 PARTE III – GESTÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	49
3.1 Principais constrangimentos e primeira análise de risco.....	49
3.2 O Plano de Negócios	50
3.2.1 Plano de Marketing e Comunicação	50
3.2.2 Plano de Recursos Humanos.....	55
3.2.3 Plano de Organização das Operações	57

3.2.4	Plano Económico-financeiro.....	60
3.2.5	Plano de Contratualização com Subempreiteiros e Fornecedores em Geral	62
3.3	Viabilidade económica e financeira do Business Case justificativo do Projeto	64
3.3.1	Critérios sobre o Investimento e as Fontes de Financiamento.....	64
3.3.2	Critérios de Estimativas para Rendimentos e Gastos	77
3.3.3	Projeção de Orçamentos e de Cash-flows.....	82
3.3.4	Discussão dos Resultados Finais do Projeto e decisão de Go/No-Go	83
3.3.5	Termo de Abertura e Implementação / Cronograma do Projeto.....	84
	CONCLUSÃO	88
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
	ANEXO	93
	ANEXO 1	94
	Objetivos e Temas do Mapa Estratégico	94

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens na Realização de um plano de negócios	6
Tabela 2 - Diferenças entre plano de negócios e modelo de negócio segundo o Portal dos Administradores, Brasil	8
Tabela 3 - Características encontradas habitualmente num perfil empreendedor	9
Tabela 4 - Estimção de Rendimentos 3 anos iniciais	22
Tabela 5 - Estimção de Custos em % de Vendas por Rúbricas e Valor nos primeiros 3 anos	24
Tabela 6 - Síntese dos Fatores PESTAL.....	27
Tabela 7 - Análise Comparativa com a Concorrência Direta	31
Tabela 8 - Análise SWOT.....	38
Tabela 9 - Visão, Missão, Valores	41
Tabela 10 - Atividades e Programas que Influenciarão os Objetivos Estratégicos	44
Tabela 11 - Mapa de Resumo dos Indicadores e sua Influência nos Objetivos.....	45
Tabela 12 - Matriz de Análise de Stakeholders	47
Tabela 13 - Marketing Mix "Os 4 Pês e os 4 Cês"	51
Tabela 14 - Funções a contratar por Fases de Desenvolvimento do Projeto	56
Tabela 15 - Atividades Operacionais por Função.....	57
Tabela 16 - Estudo das Necessidades de Capital, Fundo de Maneio e Modalidades de Financiamento.....	61
Tabela 17 - Plano de Contratualização com Fornecedores de Bens e Serviços	63
Tabela 18 - Distribuição das Tipologias de Quartos pelos Respetivos Blocos	73
Tabela 19 - Valorização do Mobiliário e Equipamentos por Tipo de Quarto e por Fase do Projeto	74
Tabela 20 - Orçamento para Aquisição de Equipamentos Diversos Extra Quartos	75
Tabela 21 - Mapa de Investimento Total e Taxas de Amortização	76

Tabela 22 - Receita Estimada para os Primeiros 12 meses de Funcionamento em Pleno	77
Tabela 23 - Projeção de Receita Estimada para os Primeiros 5 anos de Atividade.....	79
Tabela 24 – Resumo de Custos Gerais	81
Tabela 25 - Projeção Cash Flow a 5 Anos.....	82
Tabela 26 – Distribuição das Fontes de Financiamento	83
Tabela 27 – Mapa de Termo de Abertura e Implementação e Cronograma do Projeto .	84
Tabela 28 – Gráfico de GANTT	87
Figura 1- As Cinco Forças de Porter	11
Figura 2 - Proposta de modelo de negócio CANVAS	19
Figura 3 - Modelo CANVAS do Negócio	20
Figura 4 - Taxa de Ocupação de camas e quartos Região Alentejo 2015 / 2016	33
Figura 5 - Distribuição da Ocupação Hoteleira na Região Alentejo em 2016 e dados conhecidos de 2017.....	34
Figura 6 - Mapa da Estratégia.....	43
Figura 7 - Gráfico Comparativo entre Fases de Crescimento e N.º de Empregados	55
Figura 8 - Processo Operacional "Quarto".....	58
Figura 9 - Processo Operacional "Atendimento"	59
Figura 10 - Plantas Antes e Depois Bloco1	65
Figura 11 - Planta Futura do 1.º Andar no Bloco 1	66
Figura 12 - Planta Bloco 2 R/C e 1.º Andar.....	67
Figura 13 - Plantas do Bloco 3, respetivamente Antes, R/C e 1.º Andar.....	70
Figura 14 - Plantas Antes de Depois das Áreas de Quintal destinadas a Estacionamento e Culturas.....	71
Figura 15 - Beneficiação da Área de Entrada pelo Portão Lateral	72

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

BSC: *Balanced Scorecard*

FSE: *Fornecimento de Serviços Externos*

HBS: *Harvard Business School*

LDA: [Sociedade de Responsabilidade] Limitada

MN: Modelo de Negócio

PESTAL: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PN: Plano de Negócios

PMN: Preço Médio por Noite

PRI = Período de Recuperação do Investimento

ROI: *Return On Investment* (Retorno do Capital Investido)

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TIR = Taxa Interna de Rendibilidade

TMO: Taxa Média de Ocupação

TMR = Taxa Média de Retorno do Investimento

VAL = Valor Atual Líquido

INTRODUÇÃO

O relatório do projeto desenvolvido no presente trabalho está enquadrado na parte não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão, 8.^a Edição, desenvolvido de janeiro a outubro de 2017 e sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Coimbra.

Com o presente trabalho, o autor propôs a realização integral da gestão de um plano de negócio para um estudo de caso, no âmbito de um projeto de turismo rural a desenvolver no Baixo Alentejo interior de Portugal.

Dos objetivos do promotor/autor, destacam-se o interesse pessoal no projeto, uma vez que sendo natural da região e coproprietário do imóvel objeto deste estudo, além do seu interesse e experiência profissional na área hoteleira. Associar esses objetivos específicos e pessoais ao objetivo geral de conclusão do Mestrado, aproveitando os conhecimentos teórico-práticos assimilados no decorrer da parte letiva do curso, é a intenção principal.

A metodologia a adotar para a realização do presente relatório e após a leitura e reflexão de literatura e trabalhos diversos já realizados, assim como de alguma legislação e normas, será através da elaboração de um Plano de Negócio e toda a sua gestão: desde o levantamento de requisitos e estudo de mercado, à análise de variáveis macro e microeconómicas e a construção de sub-planos sectoriais, até à análise e conclusão acerca da viabilidade económico-financeira do projeto.

Pretende-se, desta forma, contribuir para uma melhor sistematização de conceitos na área, assim como para, a que a partir deste trabalho, novos empreendedores e empresários se possam guiar na construção dos seus planos de negócios, nomeadamente na área da hotelaria rural ou pequena urbana, podendo assim ter em consideração os mais variados fatores, antes de lançarem um investimento sem que exista previamente uma análise de viabilidade.

O presente relatório irá ser estruturado em três partes distintas: na primeira irá ser efetuado um enquadramento teórico à luz da literatura disponível e acessível; na segunda parte irá ser desenvolvida a estratégia do negócio, tendo por base a análise aos meios envolventes externos e aos recursos internos, assim como analisada a legislação pertinente; na terceira e última parte, será então lançado o desafio do projeto propriamente dito, o seu modelo de negócio e plano, assim como o estudo de viabilidade económico-financeira.

1 PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo introdutório, irá ser efetuada uma breve abordagem teórica ao tema em estudo no presente projeto.

Iniciar-se-á com uma aproximação ao que alguns autores defendem ser um plano de negócios, sublinhando algumas diferenças ou melhorias de uns para outros, ao que se seguirá uma enumeração dos objetivos que um plano de negócios pretende atingir. Serão ainda apontadas algumas das suas vantagens e desvantagens, identificadas por diversos autores adiante identificados.

Por último, far-se-á uma breve alusão ao conceito “Empreendedorismo”, para seguidamente apresentarem-se algumas opiniões conceptuais acerca da “Estratégia” uma vez que ambos os temas serão fundamentais para o desenvolvimento do presente projeto apresentado na Parte II deste relatório.

1.1 Definições e Objetivos de um Plano de Negócios

Apesar da realização de um plano de negócios ser tida como necessária e fulcral para o estudo de viabilidade económica e financeira de qualquer organização (não só de carácter empresarial, mas também com finalidades sociais), assim como a definição de uma estratégia vencedora, verifica-se que não existe uma grande variedade e quantidade de literatura acerca do desenvolvimento e aplicação prática do tema. Constata-se, no entanto, que os autores que abordam o assunto não diferem muito nas suas abordagens sobre o que é um plano de negócios, demonstrando a exigência da sua formalização baseada em documentos escritos, acompanhados ou não pelo desenho de esquemas que ajudem à perceção desses planos de negócios por parte dos seus interessados. A concretização do plano de negócios requer etapas e sugere subtemas cuja concretização é efetuada cronologicamente, obedecendo a um esquema inicial e eventuais ajustamentos com o decorrer da implementação do mesmo. Seguidamente, apresentaremos algumas abordagens apresentadas por diversos autores.

Segundo Chiavenato (2005), o plano de negócios é como uma longa viagem que alguém quer realizar: é necessário um roteiro, um mapa detalhado, um projeto e um calendário para cumprir. Se o negócio for adiante, então a viagem será mais longa, os problemas a enfrentar maiores e as decisões a tomar serão em maior número e de maior importância.

Sendo assim, o plano de negócios não resolve tudo, mas ajuda na minimização dos riscos, já que, pela sua antecipação, ajuda a enfrentá-los e a solucioná-los.

Lacruz (2008) faz a demonstração das sequências de um plano de negócios detalhado, com explicações de cada passo do mesmo, além de disponibilizar um software, que facilita o desenvolvimento do seu projeto.

Salim (2005) afirma que os meios de se transformar uma ideia num projeto devem ser analisados e descritos minuciosamente, seguindo assim também o propósito básico de um plano de negócios; enquanto a SEBRAE¹ (2013) vai um pouco mais longe e defende que esse documento do plano de negócios, além de descrever os objetivos e os passos a dar para os alcançar, permite ainda a diminuição dos riscos e das incertezas e permite igualmente que sejam detetados os erros ainda no papel ao invés de os mesmos terem de ser assumidos no mercado.

Dornelas (2015) apresenta uma nova abordagem, relacionando planos de negócios e o *Business Model Canvas*² de viabilização de ideias, sendo este mais sucinto que um plano de negócios em si, não detalhando todas as fases de um plano completo, mas demonstrando mais rapidamente a viabilidade das suas ideias. É mais utilizado em *startups* nascentes, uma vez que os empreendedores querem colocar mais rapidamente em prática as suas ideias.

Assim, podemos dizer que a elaboração de um plano de negócios é um processo que visa a formalização de toda a análise que é necessário realizar, tanto interna como externa à organização para a qual diz respeito, não só para apuramento da sua viabilidade económico-financeira e definição dos vários planos de funcionamento, mas também como instrumento de futura comunicação na empresa.

Desta forma, um plano de negócios é realizado com o intuito de auxiliar os empreendedores e sua equipa a seguirem determinado caminho para que a ideia adjacente ao negócio chegue a um porto seguro. Como em qualquer plano, também um plano de

¹ SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

² O *Business Model Canvas*, mais conhecido como Modelo CANVAS, é uma ferramenta de planeamento estratégico, desenvolvido por Alexander Osterwalder, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos: Proposta de valor; Segmento de clientes; Os canais; Relacionamento com clientes; Atividade-chave; Recursos principais; Parcerias principais; Fontes de receita; Estrutura de custos (Dornelas, 2015). Ver ponto 2.2.1, pag. 18.

negócios tem que conter a assunção de um conjunto de objetivos, para que o rumo a traçar a eles possam conduzir.

Bernardi (2008, pág. 6) afirmou que “*ao imaginar uma empresa sem qualquer planeamento, encontra-se um empreendimento sem direção, sem rumo e, o pior, sem saber o que espera atingir; assim, as hipóteses de sucesso são reduzidas*” sendo que, embora não garanta o sucesso da empresa, o processo de planeamento se torna indispensável, sendo através dele que o empreendimento terá um rumo, objetivos definidos, recursos e esforços direcionados, o que possibilitará que a empresa alcance todos os seus objetivos.

Por outro lado, e não muito divergente, Oliveira (1999, pág. 34) defendia que “*O propósito do planeamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz*”.

Ainda mais recentemente, Tófoli (2013, pág. 39) afirma-se convicto que o “*planeamento é a função básica da gestão, aquela que precede as demais e constitui a base para as funções dos gerentes de organizar, influenciar e controlar*”. Ou seja, o planeamento serve de base para todas as funções, sendo considerada pelo autor como a mais importante para que a organização tenha conhecimento e compreenda que caminhos deve trilhar rumo aos objetivos traçados.

Dependendo do tipo de negócio em questão, dos principais destinatários, do tempo disponível para a apresentação e do nível de detalhe exigido, um plano de negócios pode ser descrito de diversas formas: ou optando-se por um modelo mais esquemático do tipo “CANVAS”, já explicado na página anterior, ou por um modelo mais descritivo. Porém, os autores em geral e o bom senso aconselham a utilização de esquemas, diagramas, gráficos, tabelas e quadros, no sentido de estimular a construção dos “Mapas Mentais³” dos ouvintes interessados.

³ Mapas Mentais: mapa mental, ou mapa da mente é o nome dado para um tipo de diagrama, sistematizado pelo psicólogo inglês Tony Buzan, voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado; na criação de

De uma forma um pouco mais descritiva, segundo Kuhn e Dama (2009) os planos de negócios têm como objetivos:

- Pensar o futuro: para onde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer pelo caminho e que formas optar para reduzir os riscos;
- Descrever o negócio: a motivação da oportunidade, como agarrá-la, como serão captados os recursos necessários e como aproveitar a oportunidade;
- O plano não é o negócio: o plano é apenas a descrição de intenções - na prática, existirão mais problemas e obstáculos não previstos, mais dificuldades a ultrapassar e mais riscos não previstos ou calculados previamente;
- O plano é um instrumento de negociação: serve para mostrar e demonstrar aos *stakeholders*⁴ o conjunto de ideias e intenções, assim como de estudos e conclusões para defender a implementação do negócio;
- O plano é um instrumento de motivação: para obtenção de financiamento, persuasão de sócios, obtenção de capital e participação e envolvimento da equipe de gestão e restantes recursos humanos.

1.2 Vantagens e Desvantagens da Realização de um Plano de Negócios

A tabela 1 apresentada na página seguinte, resulta de um resumo e cruzamento de tópicos deixados pelos autores pesquisados e citados no ponto anterior, acrescidos de alguma reflexão e conhecimentos próprios. Esta tabela visa destacar o quão importante é a planificação para a realização dos mais diversos projetos, quer eles sejam simples ou complexos, assim como o sucesso de um projeto pode ser influenciado por uma planificação elaborada com a devida exigência.

Na realização de um plano de negócios, dificilmente se conseguem vislumbrar desvantagens, no entanto, quando comparado um plano de negócios com modelos mais simples, como o já referido CANVAS, poderemos enumerar algumas desvantagens; não

manuais, livros e palestras; como ferramenta de *brainstorming* (tempestade de ideias); e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.

⁴ *Stakeholders*: sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, entre outros.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

no sentido de colocar de parte a prática da realização de planos de Negócios, mas apenas no intuito de os substituir por modelos mais resumidos, simples e de fácil leitura.

Tabela 1 - Vantagens e Desvantagens na Realização de um plano de negócios

REALIZAÇÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none">• Estruturação da Ideia;• Visualização dos possíveis Caminhos a percorrer;• Caracterização do Produto / Serviço a oferecer;• Caracterização do trinómio Cliente / Segmento / Mercado;• Detecção e Caracterização mais eficaz da Concorrência;• Maior Precisão na Orçamentação de Investimento e Gastos;• Medição atempada de Riscos;• Elaboração possível de Simulações;• Previsão de Resultados;• Motiva a Atração de Investidores;• Proporciona a Obtenção de Financiamento Bancário e / ou Financiamento por meio de Projetos de forma mais célere, estruturada e credível;• Maior facilidade na Elaboração e definição da Estratégia do Negócio.• Ferramenta detalhada sobre a empresa• Projeções realistas quando se possui histórico financeiro• Pode facilitar quando é necessário investimento de capital de risco• Pode ajudar a definir as hipóteses do negócio (de forma não tão rápida)• Ponto de partida para operações, marketing e planos financeiros• Tem a possibilidade de uma projeção financeira detalhada	<ul style="list-style-type: none">• Sistema demasiado rígido;• Não é possível uma “navegação à vista”;• Partir de pressupostos erróneos;• Proporcionar à [potencial] Concorrência importantes dados sigilosos (“O segredo é a alma do negócio”, provérbio popular);• Exposição da ideia de forma prematura.• É demorado e requer dedicação e pesquisa• Empresas novas não conhecem muitas variáveis e acabam fazendo um plano falso ou fantasioso• No processo podem surgir variáveis inesperadas e incontroláveis• É difícil para fazer a atualização

Origem: elaboração própria⁵

Salienta-se que se o plano de negócios for elaborado em conformidade com as melhores práticas e intenções defendidas pelos autores já referidos, as desvantagens enumeradas poderão ser rebatidas praticamente na totalidade, pelo que se conclui que as inúmeras

⁵ Baseado no sítio <http://catarinadesign.com.br/business-model-canvas-um-atalho-antes-do-seu-plano-de-negocio/>.

vantagens defendidas são suficientes para considerar o ato de Planear a Ideia de Negócio altamente aconselhável.

1.3 Diferença entre Plano de Negócios e Modelo de Negócio

Os conceitos de “plano” e de “modelo” de negócio confundem-se com alguma facilidade e há quem até julgue que um e outro são a mesma coisa. Os autores, porém, de um modo geral, distinguem ambos os conceitos e descrevem-nos de forma diferente, embora convergente.

Assim, segundo Portugal (2007) o plano de negócios mostra uma narrativa e uma descrição escritas acerca da ideia e finalidade do negócio, tanto para dentro como para fora da organização, enquanto o modelo de negócio se refere à estrutura do plano e à forma como ele será implementado. O plano mostra a visão e a estratégia pretendida com a ideia do negócio, sendo que o modelo de negócio estrutura as fases, regras a cumprir, pressupostos e precedências, assim como o cronograma previsto para a concretização do negócio. Por outro lado, segundo o autor Zuini (2015) citado por Estevão (2016), “*O modelo de negócio é a fórmula pela qual uma empresa transforma ativos, produtos e serviços em valor, receita ou lucro*”. Se tomarmos como exemplo um trabalho académico, poderemos afirmar que o “plano do negócio” é a ideia que o investigador tem para desenvolver determinado tema, enquanto o “modelo” será a estrutura que o mesmo deverá seguir e pelo qual irá guiar o seu estudo de investigação, inserido num cronograma previsto para a realização do mesmo.

Após a edição do livro “*Business Model Generation*” pelo autor Osterwalder (2010), pensou-se que o modelo de negócios iria substituir o plano de negócios, como ferramenta mais eficiente no planeamento de projetos; no entanto, Pereira (2015) distingue um plano de negócios como um documento textualmente longo, com cerca de 30 a 40 páginas, enquanto que um modelo de negócio pode ser construído utilizando apenas um esquema numa única folha. O facto de um “modelo”, ser resumido a apenas uma folha de papel, poder torna-lo demasiado redutor e francamente simplista.

A incerteza que existe numa fase inicial de construção de uma ideia é um dos argumentos utilizados pelo Portal dos Administradores (2013)⁶, para defender a utilização do modelo de negócio como ferramenta mais adequada nesta fase e até que se vislumbrem mais hipóteses de soluções. Por exemplo, enquanto não se define o mercado-alvo ou o segmento de posicionamento e até o perfil do cliente que se deseja atingir, o modelo de negócio será o documento mais adequado. Na tabela 2, retirada da mesma fonte, poderemos visualizar as diferenças entre plano e modelo de negócio.

Tabela 2 - Diferenças entre plano de negócios e modelo de negócio segundo o Portal dos Administradores, Brasil

DIFERENÇAS ENTRE PLANO DE NEGÓCIOS (PN) E MODELO DE NEGÓCIO (MN)	
PN	MN
<ul style="list-style-type: none">• Começa na Ideia;• Oferece “respostas”;• Textual;• Tradicional;• Permite múltiplas visões;• Aprofunda em dados do Mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Começa no Cliente;• Oferece boas perguntas;• Visual;• Moderno;• Única visão;• Levanta hipóteses a serem validadas.

Fonte: Portal dos Administradores, Brasil (2013)

1.4 Do Empreendedorismo ao Plano de Negócios

As palavras e conceitos “Empreendedor” e “Empreendedorismo”, nunca se ouviram tanto como nos tempos recentes. O empreendedor é aquele que não só pode ter a ideia de negócio, como ter algumas das condições físicas e/ou psicológicas para a levar avante. O termo tem origem na palavra inglesa *entrepreneur* e surge no século XVII para caracterizar aqueles que incentivavam desentendimentos; já no século XVIII a mesma palavra passa a designar a pessoa que conduzia projetos e “empreendimentos”, com capacidade para fixar alvos e objetivos, ou seja, pessoa imaginativa e que realiza visões (Dolabela, 2006). Ainda segundo o mesmo autor, citado por SEBRAE (2013), ser empreendedor não é somente acumular conhecimento, mas a internalização de valores,

⁶ Portal brasileiro de notícias e artigos dedicados a ajudar os gestores e administradores na sua atualização, vide <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-diferenca-entre-o-plano-e-o-modelo-de-negocio/81376>

atitudes, comportamentos, formas de percepção do mundo e de si mesmo, voltados para atividades em que o risco, a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza, são elementos indispensáveis.

Farrell (1993) sugere que as coisas devem ser feitas de maneira simples, devem ser práticas, básicas e estabelecidas com obsessão, abrangendo os aspetos fundamentais de um negócio.

Em jeito de compilação das opiniões de diversos autores elaborada por Kuhn & Dama (2009), podemos encontrar as seguintes características num perfil empreendedor (tabela 3), divididas entre as características intrínsecas (as que se referem ao modo de ser de cada pessoa) e as relacionadas com as atitudes (comportamentos adotados por cada um e que dependem mais da sua reação ao meio exterior):

Tabela 3 - Características encontradas habitualmente num perfil empreendedor

CARACTERÍSTICAS DE UM PERFIL EMPREENDEDOR	
INTRÍNSECAS	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Autonomia • Autoconfiança e Motivação • Otimismo • Necessidade de Realização • Solitário no pensamento visionário, solidário na Realização • Tenacidade para vencer obstáculos • Intuição para a descoberta de nichos • Objetividade • Sonhador, mas realista e racional • Sabe liderar, formar • Exigente, mas tolerante • Imaginativo • Pró-ativo • Alto grau de internalidade (influenciar positivamente os outros) • Inovador e criativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura de um modelo/exemplo no qual se inspire • Não é infalível, mas aprende com os erros • Trabalha arduamente • Esforça-se para alcançar resultados • Luta contra padrões em que não acredita • Diferencia-se • Procura criar eventos na procura de respostas • Controla os recursos existentes • Foca-se nos resultados no médio e longo prazo • Aceita o retorno pecuniário como medida de desempenho • Criar relações fortes e cordiais com as pessoas • Aprofunda os seus conhecimentos na área em que atua • Sabe passar do pensamento à prática • Não se inibe de demonstrar as suas emoções e afeto pelas pessoas e ações • Assume riscos moderados

Origem: elaboração própria

Do empreendedorismo ao plano de negócios, há por isso a destacar fatores que dependem de características humanas. A existência de alguém que possua um perfil próximo do empreendedor, com muitos dos traços apontados na tabela anterior. Do empreendedor geralmente nasce a ideia, depois ele terá que se munir de um conjunto de ferramentas, conhecimentos e de técnicos especializados, que estudem a viabilidade de implementação daquela ideia, em que contextos e com que condições. Esse processo constituirá a criação e teste do plano de negócios.

1.5 Breve Introdução à Estratégia

Na Parte II do presente trabalho, iremos realizar uma análise estratégica às potencialidades de um negócio em concreto, que se torna essencial à realização do plano de negócio. Nesse contexto, torna-se pertinente enquadrarmos teoricamente e nos termos mais atuais, o conceito e a importância da estratégia.

Dos autores do conhecido e muito utilizado instrumento de gestão e de avaliação e desempenho das organizações denominado por *Balanced Scorecard* (BSC⁷) (Kaplan & Norton, 1997, pág. 27), mestres e estudiosos por excelência da estratégia organizacional, selecionou-se a seguinte citação que, não sendo uma definição de “Estratégia”, dá-nos uma ideia do que estes autores caracterizam como sendo esse instrumento estratégico que desenvolveram: “O *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade.”

No entanto, abordando o termo “Estratégia”, Porter (2004) afirma que estratégia é como um método de defesa das organizações diante do mercado competitivo, sendo que o grande diferencial da organização está na sua habilidade de lidar com as forças externas

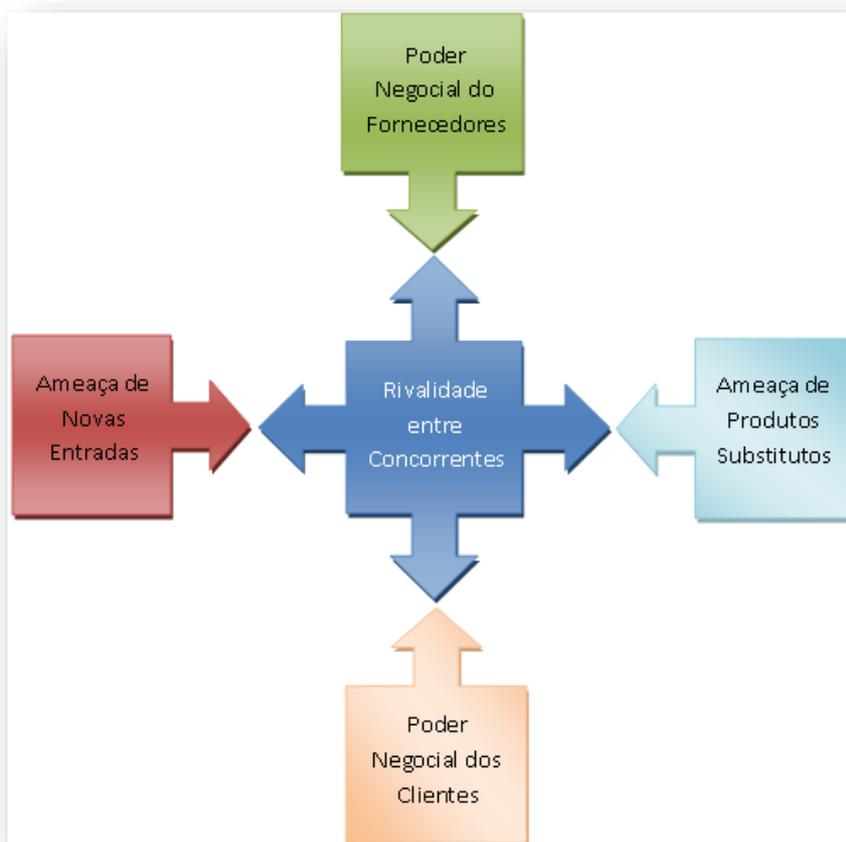
⁷ BSC: *Balanced Scorecard*, desenvolvido a partir de 1992 por Kaplan & Norton.

que afetam toda a organização. Por isso, no presente trabalho, será também realizada uma análise às forças concorrenciais com as quais a organização terá que lidar, pelo que utilizaremos a Teoria das Cinco Forças de Porter (2004), que as identificou da seguinte forma:

- a ameaça dos novos entrantes no mercado,
- a ameaça de novos produtos,
- o poder negocial dos fornecedores, e
- o poder negocial dos clientes,
- sendo que a “quinta força” é a própria organização.

Porter (2004) considera ainda que nenhuma estratégia organizacional deve ser definida sem que na fronteira entre ambiente interno e ambiente externo seja efetuada uma análise rigorosa. Na figura 1 seguinte, apresenta-se um esquema ilustrativo do modelo de Porter.

Figura 1- As Cinco Forças de Porter



Fonte: elaboração própria

Segundo a Teoria das Cinco Forças de Porter (2004), a rivalidade entre concorrentes é ainda influenciada por quatro outros fatores:

- Forças;
- Fraquezas;
- Oportunidades;
- Ameaças.

Conhecer as oportunidades e as ameaças, identificando-as com rigor e reconhecer as forças e fraquezas internas, para tentar minimizar ou anular as negativas, valorizando e aproveitando as positivas. Esta análise é denominada de análise SWOT⁸ e é essencial ao estudo prévio que conduzirá à definição da estratégia, sendo esta ferramenta de análise habitualmente dividida em dois ambientes: o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). Os primeiros refletem as preocupações com o interior da organização e tudo aquilo que, a partir de dentro, pode afetar positiva e negativamente o desempenho da sua atividade; ao passo que os segundos sintetizam o que podemos esperar de fora da organização, nomeadamente dos concorrentes, dos fatores legais, políticos, económicos e sociais, assim como os fatores tecnológicos e ambientais e as relações com os outros protagonistas mais importantes, nomeadamente os fornecedores, os clientes, a banca, o Estado, entre outros parceiros.

Mintzberg e Quinn (1998, pág. 20) definem a Estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização num todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas às mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

Uma das citações mais conhecidas de Drucker (1985) mas também mais enigmáticas e provocadoras (em relação aos gestores/empreendedores) diz que “Planeamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”. Porém,

⁸ SWOT: “*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*”, em português, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respstivamente.

é essencial planejar e acompanhar o caminho que o plano percorre, endireitando o percurso, sempre que for necessário.

2 PARTE II – VISÃO GLOBAL DO PROJETO

O desenvolvimento e gestão do plano de negócios – parte fulcral deste trabalho - vai ser desenvolvido em três grandes áreas e focos: a Estratégia, a construção do modelo e do plano de negócios e finalmente o estudo de viabilidade económico-financeira do projeto. Estes três pilares são considerados os fundamentais pela generalidade dos autores, para que o negócio a estudar obtenha o “máximo divisor comum” que será chegar à conclusão acerca da viabilidade ou não de o projeto poder prosseguir.

No entanto, antes de avançar para essa análise, deverá ser apresentado o projeto: a ideia inicial que deu origem à razão da sua existência e as motivações que conduziram à teorização e estudo presentes. Há ainda que esclarecer em que situação nos encontramos no início do estudo e até onde se pretende chegar, isto é, definir os objetivos a alcançar com o final do projeto.

2.1 Objetivo do Projeto

Reveste-se de importância fulcral nesta fase a definição da estratégia do negócio que irá ser explicada mais adiante, no entanto e antes disso, será apresentada mais concretamente a ideia de negócio: que motivos justificam o seu desenvolvimento num projeto mais estruturado e enumerar os objetivos gerais de grande alcance.

2.1.1 Apresentação da Ideia de Negócio

O Projeto que vai ser desenvolvido em capítulos seguintes, tem origem na ideia da recuperação de um imóvel centenário localizado numa vila do Baixo Alentejo – Pias – e a sua reconversão num equipamento com finalidade hoteleira, mais precisamente, para Turismo Rural.

O imóvel encontra-se desabitado desde 2002, ano do falecimento do seu proprietário. Foi colocado para venda pelos seus herdeiros, mas sem sucesso até ao momento da realização deste estudo. O promotor do presente projeto (a equipa) é detentor de apenas 1/6 do imóvel, pelo que será necessária uma negociação para resolver as restantes 5/6 partes com os restantes herdeiros, podendo essa negociação ser realizada da seguinte forma:

- Adquirindo essas posições através de compra, quer seja ela feita pelos membros da equipa promotora, quer seja por investidores terceiros; ou

- Propondo sociedade em equivalentes quotas na empresa a constituir, consoante a vontade de cada um em participar no projeto.

Esta informação é relevante para este projeto, uma vez que, para que o mesmo possa avançar (em caso de viabilidade financeira), a situação de propriedade tem que estar resolvida.

2.1.2 Motivação para o Projeto

São diversas as motivações para o estudo do presente Projeto.

- 1) O autor do Projeto é parte interessada (herdeiro) do edifício e natural da vila onde o mesmo se situa;
- 2) O mesmo tem um currículo profissional ligado à atividade de hotelaria e restauração, por isso, experiência no ramo, pelo que se interessou em estudar a sua viabilidade económico-financeira;
- 3) O interior baixo-alentejano é uma região rica em paisagens naturais e rurais, locais de interesse histórico e cinegético;
- 4) A vila em questão situa-se estrategicamente a escassos 12/13 quilómetros de duas das principais cidades históricas do Baixo Alentejo (Serpa e Moura), dista cerca de 20 quilómetros da fronteira com Espanha (*Rosal de la Frontera*) e ainda a cerca de 25 quilómetros da Barragem de Alqueva/Rio Guadiana e a 42 quilómetros da capital da província/distrito – a histórica cidade de Beja, junto da qual também existem ruínas romanas – Pizões. As três referidas cidades são milenares, nas quais existem vestígios da presença do Império Romano.
- 5) Na freguesia de Pias existe ainda uma ponte romana sobre a ribeira do Enxoé (afluente do Rio Guadiana), duas barragens de pequena dimensão onde se praticam desportos aquáticos e pesca desportiva. Existem ainda locais de interesse turístico a poucos minutos de distância como o “Pulo do Lobo” (local onde o Rio Guadiana se consegue saltar a pé e no qual o leito do rio descreve uma deslumbrante queda de água), miradouros de paisagens magníficas de searas de cereais, assim como de vinha e de olivais. Existe a possibilidade de apreciar a pastagem natural de ovinos, caprinos, suínos (incluindo o Porco Ibérico) e bovinos. Para os amantes da caça desportiva, existe na freguesia e nas

suas mediações zonas de prática cinegética ao tordo, à rola, ao coelho bravo e ao javali.

6) Na freguesia podem ser ainda apreciadas indústrias como a transformação da uva em vinho e da azeitona no azeite, assim como a fabricação de pão e bolos regionais. Na cidade de Moura, existe ainda a fábrica de extração, transformação e engarrafamento da famosa e “centenária” *Água de Castello – Pizões*.

7) Na freguesia existe ainda um interessante Espaço Museológico de Etnografia, nas cidades próximas, existem também para visitar Museus e Castelos milenares.

Existem assim motivos não só económicos e turísticos, como também ligações familiares envolvidas na realização do presente estudo de Projeto.

2.1.3 Pressupostos e Condições Iniciais

Neste subponto será realizada uma descrição do imóvel atual, a sua localização e confrontações, assim como o que o promotor do projeto pretende alterar no mesmo com vista a obter o resultado final pretendido. Serão ainda indicados os valores de capital envolvidos.

O edifício principal é constituído por uma área coberta de cerca de 180m² no rés-do-chão mais cerca de 40m² de sótão habitável e acessível no 1.º andar, que a partir deste momento iremos designar como “Bloco 1”. Na traseira desta parte do edifício, existe um logradouro com cerca de 42m². O Bloco 1 insere-se num terreno com uma área total de 1660m², nos quais existe ainda uma área coberta do tipo “anexos”, nos quais existiram anteriormente capoeiras, pocilgas, cavalariças e garagem, com uma área de cerca de mais de 200m². A este espaço iremos a partir deste momento designar por “Bloco 3”. Iremos mais adiante designar por “Bloco 2”, um que será construído de raiz, situado em parte do quintal/terreno que agora é área descoberta e que se irá localizar entre o Bloco 1 e o Bloco 3, ligando ambos em termos geográficos. Além da entrada do edifício principal efetuada por porta, existe ainda uma entrada lateral para o quintal, através de um portão. A entrada principal é efetuada pela rua principal da vila – Rua João Tiago Coelho (vulgo Rua da Estação, sentido NO/SE), pelo que o edifício se situa no ponto preciso do entroncamento entre a estrada nacional (EN) 255 e a EN 392 - a entrada secundária é efetuada por outra das principais vias de acesso à vila – Rua D. Maria Vilhena Varela (vulgo Estrada de Serpa, sede de concelho desta vila de Pias onde existe esta propriedade, sentido NE/SO).

As traseiras do terreno têm ainda fronteira com a Rua Vasco da Gama, com o sentido aproximado N/S, sendo que a confrontação Sul é a única sem acesso, portanto com vizinhança.

Quanto ao financiamento do imóvel, sendo que o imóvel é já propriedade em 1/6 por parte da equipa de promotores, os restantes 5/6, conforme já foi referido no ponto 2.1.1, poderão ser adquiridos através de empréstimo bancário e/ou capitais próprios ou através da entrada de investidores terceiros ou então, poderão outros familiares coproprietários fazer parte como sócios da empresa a constituir, entrando com o capital correspondente à parte que lhe couber. O prédio não possui qualquer tipo de oneração ou hipoteca e está avaliado pelos seus proprietários em 150.000,00€.

O financiamento das obras de remodelação/reconstrução e do ativo fixo a adquirir será realizado após a solicitação de orçamentos. Os proprietários serão convidados a participar com o capital que eventualmente possam disponibilizar, sendo que todo o investimento que cada sócio efetuar, será transformado em percentual de quotização no capital social da empresa. Para as restantes necessidades de capital, serão elaborados projetos de obtenção de apoios a fundo perdido e/ou com reembolsos a taxas de juro bonificadas, existentes no âmbito de programas do Estado Português/União Europeia, como por exemplo o apoio ao investimento do Turismo de Portugal I.P.⁹ do IAPMEI, I.P.¹⁰, da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P.¹¹, Portugal 2020 (apoios à contratação e ao investimento sustentável), nomeadamente nos que se encontram diretamente vocacionados para o Turismo e para as Zonas Transfronteiriças. As restantes necessidades de financiamento serão negociadas com a banca.

⁹ Disponível em:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/RegimeGeraisdosFinanciamentosdoTurismodePortugal,IP-REGFIN.aspx>

¹⁰ Disponível em: <https://www.iapmei.pt/>

¹¹ Disponível em: <http://www.ifdr.pt/>

2.1.4 Objetivos Gerais do Projeto

Como objetivos a alcançar com o Projeto temos a criação de uma unidade hoteleira de turismo rural que permita oferecer ao público experiências agradáveis e diversificadas de turismo e lazer, para que se consiga obter a satisfação do público que a procura. Para isso, pretende-se que a população local e o Município reconheçam os benefícios deste projeto para a região, em termos também da divulgação do seu património natural e cultural.

É ainda um dos objetivos que este projeto seja uma referência no que concerne à qualidade dos serviços prestados.

Desta forma, pretende-se:

- Que a recuperação do investimento em ativo não imobiliário se faça no prazo de 10 anos;
- Assegurar a viabilidade financeira e uma remuneração mínima aceitável do capital dos sócios, mínima e 5% e aceitável de 10%;
- Um crescimento anual na Taxa de Ocupação de 20% até ao máximo em épocas altas e fins-de-semana;

Manter uma Taxa de Ocupação mínima em épocas baixas e dias úteis de 1/3.

2.2 Análise Estratégica

Neste ponto, dedicado à análise de contexto interno e externo do projeto, serão desenvolvidos os seguintes temas: I (i) definição do modelo de negócio; II (i) definição do tipo de empresa a adotar; (ii) análise ao meio envolvente externo através de uma análise PESTAL; (iii) análise à concorrência baseada na Teoria das Cinco Forças de Porter (2004); (iv) análise SWOT; (v) definição da estratégia; III identificação e análise aos *Stakeholders* e IV legislação aplicável finalmente (vi) a definição da estratégia, baseando-nos nos pressupostos do modelo de avaliação e desempenho organizacional proposto pelo BSC.

2.2.1 Definição do Modelo de Negócio

A definição do modelo de negócio, terá por base a utilização do modelo CANVAS. Este modelo pretende apresentar de forma esquemática e apenas numa folha, todas as principais áreas e vertentes da organização, fundamentais no seu negócio, conforme se apresenta no esquema da figura seguinte.

Figura 2 - Proposta de modelo de negócio CANVAS



Origem: inspirado em modelo no sítio <http://startupsorocaba.com/tag/modelo-de-negocios/>

O quadro acima é dividido em nove temas, que são considerados os pertinentes para o negócio. A definição do conteúdo de cada tema deve ter uma determinada sequência, conforme se encontra sequencialmente numerada. Esta sequência será a que se encontra descrita nos subpontos seguintes, relativamente ao negócio em concreto que estamos a estudar.

Este modelo CANVAS apresenta-nos de uma forma muito sucinta e esquemática, fácil de interpretar por qualquer leitor ou *stakeholder*, os principais nove itens de um plano de negócios. Após preenchidos cada um dos nove itens, apresenta-se no esquema-resumo da Figura 3 o seu resultado, em forme de “protótipo” ou como uma primeira “abordagem” ao negócio em todas as suas principais vertentes: produto, cliente, marketing, receitas e gastos.

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

Figura 3 - Modelo CANVAS do Negócio

Modelo de Negócios

<p>Parceiros Chave</p> <p>Parceiros: - Plataformas on-line: booking.com; hotéis.com; - Empresas clientes (inumerável); - Associações de Interesses e Profissionais; - Agências de Viagem; - Fornecedores de Produtos; - Serviços de manutenção.</p>	<p>Atividades Chave</p> <p>Atividades: - Servir os peq. almoços, bar e efetuar check-outs; - Verificar arrumação dos quartos e restante limpeza; - Responder a emails e outras mensagens e pedidos; - Fazer divulgação na internet e/ou pessoalmente e/ou por telefone; - Expediente e compras para reposição de stocks;</p> <p>Recursos Chave</p> <p>Recursos: - Pelo menos 1 pessoa ao serviço todo o dia; - Produtos alimentares e bebidas para os pequenos almoços e bar; - Produtos regionais para vender; - Pelo menos 1 computador; - Produtos para limpeza, lavanderia e manutenção da piscina; - Carro de 9 lug para passeios, compras, entregas roupa, etc.</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Proposta de Valor: Além da atenção especial que cada cliente merece, o estabelecimento proporcionará também uma experiência agrícola, passeio turístico e música regional ou fado ao vivo. Escolherá o nosso estabelecimento ainda pelo conforto, decoração e local privilegiado.</p>	<p>Relações com Clientes</p> <p>Canais de Venda: - Criação de Cartão de Cliente - Manter uma base de dados atualizada com n.º de telemóvel e email para envio de notícias e newsletter - Vantagens para o cliente se nos trazer outros clientes indicados por ele - Convites para Workshops e eventos na localidade - festas anuais e eventos ocasionais</p> <p>Canais</p> <p>Canais de Venda: - Criação de Site com Marcação de Reservas; - Criação de páginas em redes sociais e sites para divulgação com Marcação de Reservas; - Flyers; - Divulgação em Empresas; - Associações de Interesses e Profissionais; - Agências de Viagem; - Ao balcão.</p>	<p>Clientes</p> <p>Clientes: Cliente de fim-de-semana e férias, classe média/alta, oriundo de todo o país e estrangeiro, à procura de repouso em zona calma como é o Alentejo, aquele que procura conhecer melhor o interior do país e que procura adquirir produtos regionais do Alentejo. Ainda o cliente passante em dias úteis.</p>
<p>Despesas</p> <p><small>Rubricas de Custo: Custos com o Pessoal, Compra de Alimentos e Bebidas, Compra de Produtos Regionais para venda, Energia (eletricidade, combustível, gás, água), Comunicações (telefone, telemóvel, internet, televisão), Comissões de Parceiros/Agências, Custos de Financiamento (amortizações de capital e serviço da dívida), Pagamento de dividendos aos sócios, Impostos (IM, IUC, IRC, IVA, IRS) Custos Marketing: Percentagem de 30 em Quartos - 1 ano: 22500, 2 anos: 25200, 3 anos: 31500; Percentagem de 70 em Produtos Regionais - 1 ano: 2450, 2 anos: 2940, 3 anos: 3675; Percentagem de 15 em Produção Própria (Chás e Condimentos Alimentares) - 1 ano: 22,5, 2 anos: 56,25, 3 anos: 90; Percentagem de 15 em Passeios Turísticos - 1 ano: 112,5, 2 anos: 135, 3 anos: 168,75; Percentagem de 20 em Serviços Lavandaria - 1 ano: 100, 2 anos: 140, 3 anos: 200; Percentagem de 60 em Serviços de Bar - 1 ano: 1260, 2 anos: 1800, 3 anos: 2520</small></p>		<p>Receitas</p> <p>Fontes de Receita: Aposentos/quartos, Venda de Produtos Regionais, Venda de Produtos de Fabrico Próprio (condimentos alimentares e chás), Exploração do Serviço de Passeios Turísticos, Exploração de Bar, Serviço de Lavandaria</p> <p>Estimar receitas: Quartos (Aluguer), 1 ano: 315000, 2 anos: 345000, 3 anos: 380000; Produtos Regionais (Venda única), 1 ano: 5000, 2 anos: 6000, 3 anos: 7500; Produção Própria (Chás e Condimentos Alimentares) (Venda única), 1 ano: 1000, 2 anos: 2500, 3 anos: 4000; Passeios Turísticos (Venda única), 1 ano: 5000, 2 anos: 6000, 3 anos: 7500; Serviços Lavandaria (Venda única), 1 ano: 2500, 2 anos: 3500, 3 anos: 5000; Serviços de Bar (Venda única), 1 ano: 3500, 2 anos: 5000, 3 anos: 7000</p>		

Origem: Elaboração própria

2.2.1.1 Definição da Proposta de Valor

– O estabelecimento proporcionará para além da atenção especial que cada cliente merece, também uma experiência agrícola, passeio turístico e música regional ou fado ao vivo. Escolherá o nosso estabelecimento ainda pelo conforto, decoração, simpatia, profissionalismo e local privilegiado.

2.2.1.2 Segmentos de Clientes

– Clientes de fim-de-semana e férias, classe média/alta, oriundos de todo o país e estrangeiro, à procura de repouso em zona calma como é o Alentejo, aquele que procura conhecer melhor o interior do país e que procura adquirir produtos regionais do Alentejo. Ainda o cliente passante em dias úteis.

2.2.1.3 Canais de Distribuição

- Criação de Site com Marcação de Reservas;
- Criação de páginas em redes sociais e sites para divulgação com Marcação de Reservas;
- Flyers;

- Divulgação em Empresas;
- Associações de Interesses e Profissionais;
- Agências de Viagem;
- Ao balcão.

2.2.1.4 Relacionamento com o Cliente

A relação com o nosso cliente dar-se-á por diversas formas: ao nível individual pessoalmente, por telefone ou por email; através de intermediários como plataformas on-line, agências de viagem, associações de interesses ou profissionais e ainda através de empresas.

2.2.1.5 Fluxo de Receitas

Espera-se receitas dos seguintes produtos/eventos:

- Venda de aposentos/quartos
- Venda de Produtos Regionais
- Venda de Produtos de Fabrico Próprio (condimentos alimentares e chás)
- Exploração do Serviço de Passeios Turísticos
- Exploração de Bar
- Serviços de Lavandaria.

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

Tabela 4 - Estimação de Rendimentos 3 anos iniciais

	Estimação de Rendimentos (€)		
	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Aluguer de Quartos	315.000€	345.000€	380.000€
Venda Produtos Regionais	5.000€	6.000€	7.500€
Venda Produtos Próprios	1.000€	2.500€	4.000€
Passeios Turísticos	5.000€	6.000€	7.500€
Serviços de Bar	3.500€	5.000€	7.000€
Serviços de Lavandaria	2.500€	3.500€	5.000€

Origem: elaboração própria

2.2.1.6 Recursos Chave

- Humanos: Mínimo de 1 pessoa ao serviço todo o dia (24 horas) para Receção e Bar e 1 pessoa com Mínimo de 8 horas para arrumação dos quartos e limpeza geral;
- Equipamentos informáticos: Pelo menos 1 computador com impressora e acesso à internet;
- Outros Equipamentos: Inventário mínimo necessário para cozinha, serviço de pequenos almoços, bar e lavandaria;
- Carro de 9 lugares para passeios, compras, entregas roupa, e outros serviços;
- Inventário: Produtos alimentares e bebidas para os pequenos almoços e bar e Produtos regionais para vender;
- Outros Produtos: Material para limpeza, lavandaria e manutenção da piscina.

2.2.1.7 Atividades Chave

- Servir os pequenos almoços e assegurar serviço de bar;
- Realizar check-ins e check-outs e receber pagamentos;
- Atender o telefone, atender presencialmente e responder a solicitações por email e outros pedidos;
- Efetuar a arrumação dos quartos e restante limpeza;
- Fazer divulgação na internet e/ou pessoalmente e/ou por telefone, enviar newsletters e promoções, tratar correspondência, realizar pagamentos;
- Tratar expediente e compras para reposição de stocks;
- Manter uma vigilância sobre os itens da Qualidade.

2.2.1.8 Parceiros Chave

- Plataformas on-line: booking.com, hoteis.com e outros;
- Empresas clientes (inumerável);
- Associações de Interesses e Profissionais;
- Agências de Viagem;
- Fornecedores de Produtos;
- Serviços de Manutenção.

2.2.1.9 Estrutura de Custos

Custos Fixos:

- Custos com o Pessoal,
- Energia (eletricidade, combustível, gás, água),
- Comunicações (telefone, telemóvel, internet, televisão),
- Outros FSE,
- Custos de Financiamento (amortizações de capital e serviço da dívida),
- Seguros,
- Impostos de Valor Fixo (IMI, IUC),

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

Custos Variáveis:

- CMVMC - Compra de Alimentos e Bebidas, Compra de Produtos Regionais para venda e Outros Produtos de Consumo,
- Comissões de Parceiros/Agências,
- Pagamento de dividendos aos sócios,
- Impostos de Valor Variável (IRC, IVA).

Tabela 5 - Estimação de Custos em % de Vendas por Rúbricas e Valor nos primeiros 3 anos

	Estimação de Custos (€)			
	% Objetivo de Custo	ANO 1	ANO 2	ANO 3
Aluguer de Quartos	30%	22.500€	25.200€	31.5000€
Venda Produtos Regionais	70%	2.450€	2.940€	3.675€
Venda Produtos Próprios	15%	150€	375€	600€
Passeios Turísticos	15%	750€	900€	1.125€
Serviços de Bar	40%	1.400€	2.000€	2.800€
Serviços de Lavandaria	20%	500€	700€	1.000€

Origem: elaboração própria

O plano de negócios será apresentado na Parte 3 do presente relatório, dentro do qual serão desenvolvidos:

- O Plano de Marketing e Comunicação;

- O Plano de Recursos Humanos;
- O Plano de Operações;
- O Plano Económico-financeiro;
- O Plano de Subcontratualização.

Após estes planos, irá proceder-se à elaboração e discussão do estudo de viabilidade económico-financeira e, caso haja viabilidade, elaborar-se-á o plano de implementação em cronograma.

2.2.2 Análise do contexto e dos recursos

Para a definição da estratégia do negócio e conseqüentemente, a estratégia da potencial futura empresa, há a necessidade de se realizarem algumas análises e de se tomarem algumas decisões intermédias, a exemplo do que foi referido no ponto [1.5](#), acerca da breve teorização da estratégia.

Não existindo unanimidade nem constante definição entre autores acerca do conceito de Estratégia, como já anteriormente foi referido, um facto é certo: sem estratégia, o “barco anda à deriva”: não se sabe para onde se pretende ir, não se sabe o que deve ser analisado, não existe objetividade na análise dos dados alcançados e não existem referenciais com os quais possam ser comparados. Sem uma avaliação constante, não se sabe se a viagem “decorre conforme o esperado” ou se há desvios na rota estabelecida. Se há desvios, é necessário identificá-los: como são e quanto representam para a organização? Que oportunidades de melhoria são possíveis identificar? Em suma, a organização está a “cumprir” com a finalidade para que foi criada?

2.2.2.1 Definição da Forma Jurídica e Estrutura Societária da Empresa

Legalmente, nada é possível realizar em termos de

- propostas de financiamentos;
- projetos de candidaturas a fundos;
- contratos com fornecedores, entre outros;

sem que esteja definida a forma jurídica da organização, a mesma seja reconhecida por uma determinada designação, se obtenha o número de contribuinte fiscal e se inicie a sua atividade em sede fiscal e da segurança social.

Não sendo possível que apenas uma pessoa individual possa fornecer a totalidade dos fundos necessários que o/a transforme no único proprietário da organização, haverá a necessidade de recorrer a outros financiadores e investidores que se transformarão também necessariamente em sócios da empresa a criar. Eles poderão ganhar quota a partir das seguintes contribuições:

- Coproprietários do imóvel;
- Investidores através de contribuição de Capital;
- Financiadores, como instituições bancárias e/ou organismos do Estado que participem com financiamento a fundo perdido e/ou reembolsável;
- Fornecedores que pretendam/aceitem ser também sócios.

Neste contexto, a forma jurídica mais adequada a adotar pela organização será para este caso, a Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada, vulgo “Limitada” (Lda), com designação a escolher atempada e adequadamente em reunião de sócios.

Será ainda definido um nome e uma curta descrição obrigatória que facilmente identifique a atividade principal que a organização irá desenvolver.

A estrutura societária será simples, sendo que existirá um ou mais sócios que poderão ou não ser gerentes, conforme o que a assembleia e as necessidades exigirem. De qualquer forma, essa equipa de sócios gerentes será o quadro de executivos da empresa, podendo as responsabilidades dos diversos departamentos serem divididas por cada um deles, consoante as suas competências, apetência ou gosto pessoal. Todas as decisões serão tomadas com base legal e estatutária.

2.2.2.2 Análise ao Meio Envolvente / PESTAL

Antes de chegar à definição da estratégia, é importante analisar, conhecer e avaliar o meio envolvente à organização. Realizar uma análise PESTAL torna-se assim importante. O acrónimo PESTAL resume as iniciais dos termos e conceitos “Política”, “Económica”, “Social”, “Tecnológica”, “Ambiental” e “Legal”.

Os fatores analisados na análise PESTAL realizada na tabela 6 (a partir da página seguinte), pretende apontar os principais problemas e constrangimentos a que a organização está sujeita na sua relação com o ambiente externo, isto é, todos os fatores externos que podem influenciar o seu desempenho e que não dependem de quaisquer decisões dos seus administradores. Esta metodologia, permite antecipar problemas e

obstáculos, assim como detetar oportunidades e possibilidades que o mercado ou o Estado facultem à gestão.

Tabela 6 - Síntese dos Fatores PESTAL

FATORES POLÍTICOS
<ul style="list-style-type: none">• Numa altura em que o Estado tem dificuldade em investir para dinamizar a economia, nomeadamente no interior do país, onde as dificuldades provenientes de fatores demográficos que dificultam, os organismos do mesmo podem concluir como positivas todas as iniciativas privadas que dinamizem a economia do interior, sendo que os pareceres serão beneficiados por essa via;• As zonas fronteiriças, classicamente mais abandonadas e desprotegidas, têm da parte dos organismos do Estado uma atenção especial em iniciativas que visem o desenvolvimento dessas regiões;• Existe a necessidade de o Governo atual demonstrar que a sua política é favorável à criação de emprego, ao desenvolvimento económico e à estabilização e fixação de pessoas, principalmente jovens, no interior do país.
FATORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none">• Qualquer investimento que seja realizado numa pequena povoação do interior, principalmente do Alentejo, ganha uma amplitude económica majorada, devido à escassa oferta de emprego e de empresas que se fixem nessas zonas;• A atividade hoteleira traz sempre consigo outras oportunidades para atividades que a ela se possam associar, como a restauração, como a venda de artesanato, de artigos de produção regional sempre apetecíveis por forasteiros, cujo preço a pagar por eles no seu colocar de residência, é frequentemente superior ao que pagam no local de produção;• A dinamização de outras instâncias e atividades, como passeios turísticos, venda de combustíveis, excursões, comércio em geral, cultura, desporto, recreio e lazer são igualmente beneficiadas pela fixação de um equipamento hoteleiro.

FATORES SOCIAIS

- A existência de empreendimentos desta natureza, desperta na população sempre um sentimento de proteção, de segurança e de esperança, especialmente em regiões menos desfavorecidas;
- O facto de os promotores serem oriundos da própria região, maior confiança traz aos agentes sociais e económicos da zona;
- O facto da criação de mais postos e trabalho – mesmo que não sejam muitos – gera na população sempre um sentimento de agradável convívio e esperança vindouro.

FATORES TECNOLÓGICOS

- A aposta do empreendimento na tecnologia irá refletir-se a diversos níveis: 1) em termos informáticos, utilizará o hardware e software mais recente conhecido; 2) ao nível energético, os equipamentos a adquirir e a utilizar serão os mais económicos possíveis, aproveitando as mais recentes tecnologias sustentáveis; 3) dentro do que for possível, irá ser utilizada energia renovável através da instalação e painéis solares para aquecimento de água e energia eólica para produção de alguma da energia a consumir no empreendimento;

FATORES AMBIENTAIS

- Além das já referidas medidas de poupança e produção e energia, serão ainda instalados sistemas de poupança e água, nomeadamente ao nível dos autoclismos e máquinas de cozinha e lavandaria;
- Será aproveitada a máxima exposição solar, através da utilização de portas e janelas que permitam a entrada de luz natural;
- Será respeitada a arquitetura do local, tentando não alterar substancialmente o meio visual e, quando fazê-lo, será apenas no sentido da sua melhoria e/ou sustentabilidade;
- Na produção agrícola, serão utilizados métodos de poupança do ambiente e será dada uma contribuição para uma agricultura biológica.

FATORES LEGAIS

- Sob o ponto de vista legal, serão observadas todas as recomendações nacionais e/ou camarárias;
- A legislação no que concerne a apoios de carácter económico-financeiro; de apoio a fatores sociais a pessoas desfavorecidas; de funcionamento de unidades hoteleiras; de recolha de dados estatísticos; relacionada com finanças e impostos, serão respeitadas, utilizadas e cumpridas;
- Existe legislação favorável no âmbito dos apoios Estatais e Comunitários, assim como ao nível do Turismo que serão tidas em consideração tanto na realização do projeto como da sua prossecução.

Origem: elaboração própria

2.2.2.3 Análise à Concorrência / As Cinco Forças de Porter

Porter (1979) defendeu no seu conhecido e referenciado artigo publicado pela Harvard Business Review "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", um modelo de análise que continua a ser atual e útil quando se pretende realizar uma análise à concorrência, às forças e às ameaças sentidas em determinado contexto de mercado no qual uma organização pretenda entrar.

O modelo das Cinco Forças de Porter destina-se assim à análise da competição entre empresas. Para isso, considera cinco fatores - as "forças" competitivas - que devem ser estudados para que seja possível desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Porter (1979) refere-se a essas forças como o "microambiente", em contraste com o termo mais geral "macroambiente". Essas são as forças que uma empresa sente e que afetam a sua capacidade para servir os clientes e obter lucros. Isso não é necessariamente negativo, porque "possuir informação, nunca é um fator negativo". A utilidade está em utilizar esse conhecimento e informação para o transformar em mudanças úteis na empresa. Qualquer alteração nesse equilíbrio de forças, pode ser razão para uma nova pesquisa (análise) e reavaliar o mercado. No nosso caso, a tentativa de entrada no mercado é pretexto para uma detalhada análise, não só da nossa parte que somos novos "entrantes" no mercado, como da parte dos nossos concorrentes, que terão que contar com um novo operador. Porter (1979) no mesmo artigo, avalia que a estratégia competitiva de uma empresa deve

aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria.

Antes de mais, deverão ser identificados os concorrentes mais próximos do local e conceito que se pretende implementar com o negócio em estudo. Os termos comparativos poderão ser analisados na tabela 5 seguinte.

O critério utilizado para escolha dos principais concorrentes foi a distância do nosso empreendimento em estudo, num raio de 40km.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 7 - Análise Comparativa com a Concorrência Direta

ANÁLISE À CONCORRÊNCIA					
Nome	Localidade / Concelho	Tipo Alojamento	N.º Quartos / Apartamentos	PMN¹²	TMO¹³/ N.º Telefone
Bética Hotel Rural ***	Pias	Hotel Rural	14 / 0	45€	55% 284 858 708
Antónia Moreira*	Pias	Alojamento Local	4 / 0	30€	25% 962 751 160
Hotel de Moura***	Moura	Hotel	36 / 3	45€	35% 285 251 090
Hotel Passagem do Sol**	Moura	Hotel	30 / 0	40€	38% 285 250 080
Horta de Torrejais	Moura	Turismo Rural	5 / 0	70€	45% 285 253 658
Hotel Santa Comba**	Moura	Hotel	12 / 0	40€	48% 285 251 255
Casa de Serpa	Serpa	Turismo Rural	6 / 0	50€	28% 284 549 238
Beatriz Guesthouse	Serpa	Residencial	2 / 5	60€	35% 284 544 423
Casa da Muralha**	Serpa	Alojamento Local	4 / 0	55€	37% 284 543 150
Estalagem de São Gens***	Serpa	Estalagem	18 / 0	60€	42% 284 548 003
Monte do Gafanhoto	Vila Azedo / Neves / Beja	Turismo Rural	0 / 2	80€	29% 925 781 758
Sesmarias Turismo Rural & SPA ****	Peroguarda / Alfundão	Turismo Rural & SPA	9 / 0	100€	42% 965 591 197
Herdade do Sobroso Country house ****	Pedrogão Alqueva	Turismo Rural	11 / 0	125€	35% 961 732 958

¹² PMN: Preço Médio por Noite

¹³ TMO: Taxa Média de Ocupação

Total de Estabelecimentos Considerados	13		
Total de Alojamentos (Quartos + Apartamentos)	155		
Média de Alojamentos por Estabelecimento	12		
PMN			
TMO (2016)		61,54€	47%

Origem: elaboração própria

Após a visualização dos dados obtidos, iremos compará-los com dados oficiais retirados de organismos oficiais, nomeadamente os últimos dados conhecidos tratados pelo Instituto Nacional de Estatística, IP e divulgados no sítio *TravelBI*¹⁴ sob a gestão do Turismo de Portugal, IP.

Quando comparamos estes resultados, em termos de ocupação média, com os dados oficiais resumidos no quadro seguinte (figura 4) onde constam os dados recolhidos da totalidade da região Alentejo, tanto em termos de ocupação de camas como de ocupação de quartos, verificamos que não diferem grandemente, antes pelo contrário, são bastante convergentes com a média da região, isto apesar da zona geográfica que estamos a estudar ser uma das menos favorecidas economicamente da região do Alentejo.

¹⁴ TravelBI: nome do sítio da internet

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Figura 4 - Taxa de Ocupação de camas e quartos Região Alentejo 2015 / 2016

TAXAS DE OCUPAÇÃO				
ALENTEJO				
Taxas de ocupação cama			Acumulado	
Tipologias	2015	2016		
Hotéis	37,7%	39,8%		
5*	41,8%	43,5%		
4*	44,7%	45,1%		
3*	32,7%	35,1%		
2*	32,6%	37,6%		
1*	-	49,1%		
Hotéis-Apartamentos	30,1%	28,3%		
Pousadas	49,4%	53,8%		
Aldeamentos Turísticos	26,3%	20,8%		
Apartamentos Turísticos	12,5%	19,0%		
Total Global	33,3%	35,1%		
Taxas de ocupação quarto			Acumulado	
Tipologias	2015	2016		
Hotéis	44,1%	46,2%		
5*	41,1%	42,6%		
4*	51,8%	52,1%		
3*	39,9%	42,4%		
2*	43,2%	48,1%		
1*	-	60,1%		
Hotéis-Apartamentos	-	32,2%		
Pousadas	50,9%	55,9%		
Total Global	44,9%	47,1%		
Fonte: Turismo de Portugal				
Dados provisórios (15/02/2017)				

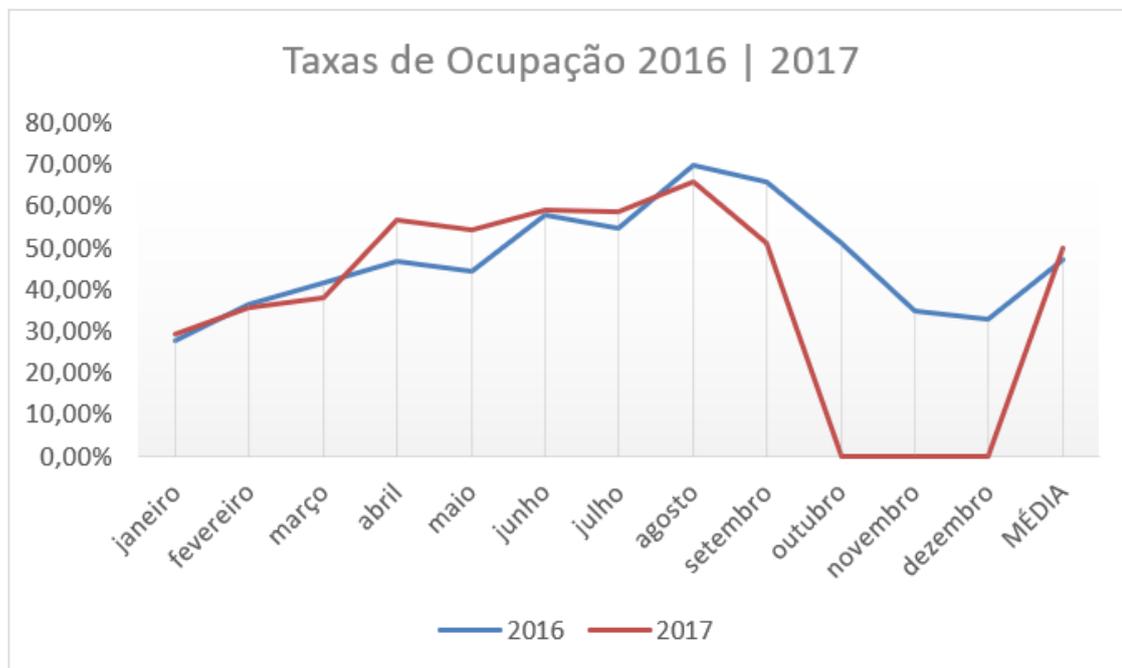
Origem: TravelBI, Turismo de Portugal, IP, com base em dados do INE – Instituto Nacional de Estatística, IP, fevereiro de 2017.

Podemos ainda verificar que, de 2016 para 2017, existe um incremento na Taxa Média de Ocupação Global (TMO) de 2,8% na ocupação de camas e de 2,2% na ocupação de quartos nesta região, o que representa uma adicional motivação ao crescimento sustentado desta atividade na região.

Em termos de distribuição da ocupação pelo ano civil, recolheu-se ainda o seguinte gráfico, representado na figura 5, que nos demonstra como se descreveu essa linha durante o ano de 2016 e meses conhecidos de 2017.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Figura 5 - Distribuição da Ocupação Hoteleira na Região Alentejo em 2016 e dados conhecidos de 2017



Origem: TravelBI, Turismo de Portugal, IP, com base em dados do INE – Instituto Nacional de Estatística, IP, outubro de 2017.

Verificamos assim que, os meses com menor ocupação se situam no período de inverno, entre novembro e fevereiro e os melhores meses se situam entre julho e outubro, sendo o mês de agosto onde o pico da ocupação é atingido – cerca dos 67%. Também nos é dado a perceber que o mês de janeiro de 2017 (17,9%), segundo os dados provisórios de fevereiro de 2017, inicia-se com uma taxa de ocupação sensivelmente superior ao mês homólogo de 2016 (16,8%).

Concluída esta pesquisa aos dados conhecidos até ao momento, torna-se pertinente, efetuar uma análise baseada na perspetiva das Cinco Forças de Porter:

- 1- “A Ameaça de Novas Entradas” - Esta força reflete as consequências ou as tomadas de atitude da parte dos operadores existentes num determinado mercado, à entrada de outro/outros operadores. Num mercado onde ainda não existe grande saturação da oferta, ou seja, no qual ainda há espaço para que novos operadores possam entrar, sem que os seus concorrentes se sintam ameaçados, a sua entrada será de certa forma “pacífica”. Além disso, se o novo operador trazer ao mercado

mais inovação, novos clientes e novos serviços poderão contribuir para uma maior animação do mercado, podendo até beneficiar todos em conjunto. Por um lado, traz mais capacidade de resposta, por outro, se não se limitar a copiar o que já existe, mas trazer alguma inovação, pode também conquistar outros mercados na área do alojamento de lazer e de férias. Por conseguinte, os concorrentes não deverão sentir a sua posição ameaçada, pelo contrário, poderá ser positiva para todos os operadores, uma convergência de interesses e fomentação de parcerias.

- 2- “A Ameaça de Produtos Substitutos” - Verifica-se através do simples estudo de mercado realizado à concorrência mais próxima, que no raio geográfico estudado, não existe um estabelecimento com as características, potencialidades e oferta de serviços que este pretende oferecer. Sendo que esta é uma fase ainda de estudo, será importante que ao nível da decoração e do conceito, sejam definidos padrões que se afastem de certa forma dos já vistos na região. Neste contexto, percebe-se que o fator diferenciação será muito importante para tornar o conceito único e inovador na região. Quanto ao fator preço, será importante que o mesmo seja definido também numa ótica comparativa com os concorrentes tendo em conta a qualidade e serviços oferecidos. Quanto a ameaças de outros produtos (novos alojamentos) que possam aparecer à posteriori, apenas se pode garantir uma atenção à sua capacidade de inovação, no sentido de não correremos o risco de vir a ser ultrapassados pela introdução de mais inovação no setor.
- 3- “A Ameaça do Poder Negocial dos Fornecedores” - Poderemos afirmar que nos nossos dias, apesar de o preço de venda do alojamento ser o próprio estabelecimento que define, existe uma grande variedade e competição entre as diversas plataformas de venda de alojamentos, principalmente *on-line*. Estar presente nessas plataformas de uma forma agressiva, objetiva e permanente, será importante para o negócio em termos de vendas. Os próprios fornecedores que gerem essas plataformas é que definem as comissões que querem receber pelas reservas oriundas dos seus recursos. Tornar-se-á positivo no entanto, que as regras sejam iguais para todos e nesse aspeto, a ameaça não será grandemente penalizadora para novos entrantes como será o nosso caso. Ao nível de outros fornecedores, de bens e serviços necessários ao funcionamento da atividade, há que seleccionar bem os que melhor taxa qualidade/preço oferecem.

- 4- “A Ameaça do Poder Negocial dos Clientes” - Sendo que tanto este como outros alojamentos concorrentes se situam ao nível do “pequeno ou médio” estabelecimento hoteleiro, o cliente mais frequente será o cliente individual e, eventualmente, algum cliente “viajante comercial”. Esse cliente não possui um poder negocial muito grande, uma vez que tem sempre a oportunidade de escolher entre outro operador usando como argumento o “fator preço”. Há que estar preparado para essa argumentação e a melhor forma é conhecer bem as características dos alojamentos concorrentes, para conseguir justificar o preço através de outra argumentação mais favorável à escolha do nosso empreendimento. Existe ainda a oportunidade para negociar preços especiais com organizações, como Ordens, Associações ou Grupos empresariais.
- 5- “A Rivalidade entre Concorrentes” – É a quinta força, traduzida, resumidamente, na capacidade de resposta da própria organização, perante as quatro “ameaças” anteriores. A organização deve, por isso, munir-se das ferramentas e recursos necessários para não só prever os acontecimentos, tentando assumir um papel pró-ativo na sua atuação no mercado, como também conseguir responder às iniciativas dos seus concorrentes e interlocutores negociais.

Em suma, através desta análise, conclui-se que as “Forças de Porter” se encontram de posicionadas de forma favorável à entrada no negócio, no contexto e ambiente em que o mesmo se pretende implementar, tendo em conta o tipo de alojamento que se pretende implementar, o seu enquadramento temporal e geográfico, assim como as condições económicas existentes no mercado que poderão potenciar o seu sucesso.

2.2.2.4 Análise SWOT

A Análise SWOT realizada foi baseada em primeiro lugar, no conhecimento pessoal relativo à atividade hoteleira e também após terem sido consultadas algumas pessoas experientes e conhecedoras, assim como proprietários, gerentes e colaboradores de equipamentos hoteleiros futuros concorrentes, em conversas informais. Alguns dos fatores pró e contra são também de percepção sensorial e encontram-se sistematizados na tabela 8, para cada uma das “perspetivas” interna e externa.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 8 - Análise SWOT

INTERNA <i>(Organização)</i>
Forças
<ul style="list-style-type: none">• Formação da Equipa Inicial de Gestão• Experiência em Gestão, em Hotelaria e em Restauração• Iniciativa familiar da equipa inicial• Espaço Imóvel proporciona um conjunto diverso• Capacidade de crescimento moderado e sustentado• Antiguidade do Imóvel com arquitetura clássica• Localização no cruzamento entre duas Estradas Nacionais (local de passagem)• Localização entre as cidades Serpa e Moura, perto de Espanha, da Barragem do Alqueva e a 25 minutos da capital de Distrito, Beja• Possibilidade / capacidade de autofinanciamento• Identidade cultural da região• Património natural e arquitetónico rico• Hospitalidade local• Bom clima da região• Criação de novos postos de emprego• Promoção da região• Desenvolvimento da região, contribuindo para o comércio local e serviços• Estímulo à conservação ambiental• Bons recursos naturais e agrícolas• Produção de alimentos regionais• Qualidade dos produtos tradicionais• Divulgação da cultura da região
Fraquezas
<ul style="list-style-type: none">• Inexperiência inicial do pessoal• Início a partir do zero com poucos referenciais• Existência de capitais próprios escassos• Obras necessárias de caráter profundo de construção/reconstrução• Espaço geometricamente irregular• Falta de recursos humanos / pouca mão-de-obra qualificada na região• Escassos transportes públicos• Baixa promoção turística nos canais internacionais (comparando com Lisboa, Porto, Coimbra e Fátima por exemplo)• Acessos e sinalização

EXTERNA <i>(Ambiente)</i>
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamento em Segmento Médio/Alto• Falta de Emprego na Região / Eventual facilidade na contratação• Disponibilidade de fundos para financiamento em diversas frentes de apoio• Fraca agressividade dos concorrentes• Serviços insuficientes prestados pelos concorrentes• Capacidade de negociação de parcerias• Plataformas de reservas on-line existentes• Quantidade de operadores de vendas (agências de viagem) em grande concorrência mútua• Abertura da banca a financiamento de projetos turísticos com potencialidade• Novas necessidades de consumo identificadas deste tipo de turismo;• Atividade com potencial de desenvolvimento;• Valorização de recursos do património natural e rural;• Excelentes condições naturais para o desenvolvimento de produtos turísticos na natureza;• Região com grande valor patrimonial e cultural, permitindo a criação de produtos turísticos temáticos.
Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Burocracia e demora nos organismos do Estado na resolução de Licenças e atribuição de apoios• Qualidade dos equipamentos concorrentes• Preços baixos dos concorrentes• Posicionamento dos concorrentes• Possibilidade de os concorrentes reproduzirem alguns dos nossos serviços inovadores• Existência de concorrentes já estabelecidos, com clientes fidelizados• Risco de novas entradas no mercado• Barreiras legais em termos de licenciamento• Destinos concorrentes mais desenvolvidos• Operadores turísticos afastados da região• Turismo de saúde e bem-estar como possível concorrência ao turismo rural• Desaparecimento de regiões / abandono rural• Envelhecimento da população• Nova população desinteressada por regiões rurais• Subida da tributação sobre o alojamento local

Origem: elaboração própria

Através da análise da tabela acima, conseguimos identificar mais fatores positivos do que negativos na análise SWOT.

Alguns dos fatores negativos, após devidamente identificadas as causas e consequências, poderão ser controlados ou monitorizados.

2.2.2.5 Definição da Estratégia utilizando o BSC

Antes de trilhado o caminho seguinte que é o de descrever como se deseja que a organização venha a funcionar, é fundamental definir a Estratégia a seguir: qual a Visão, a Missão, os Valores e a Cultura que se pretende implementar no desenrolar da atividade da organização. Tendo por base estes pressupostos há que definir objetivos gerais e específicos da estratégia. Para este processo, iremos utilizar o método construído por Kaplan & Norton (1997), o já referido *Balanced Scorecard*, na certeza, porém que a estratégia e o BSC nunca são definições concluídas nem finais, porque a estratégia, segundo os mesmos autores, deve ser dinâmica e ir-se adaptando às circunstâncias de cada período económico, social e financeiro que atravessamos. Identificaremos os principais processos do negócio, indicaremos as ações a realizar para concretização dos mesmos com sucesso e escolheremos os indicadores que deverão ser analisados periodicamente com vista à avaliação e desempenho da gestão.

Tabela 9 - Visão, Missão, Valores

A VISÃO
<i>Ser o estabelecimento hoteleiro de referência na margem esquerda do Guadiana, pela qualidade e serviços proporcionados aos seus clientes.</i>
A MISSÃO
<i>Fornecer serviços de hotelaria e turismo aos seus clientes, proporcionando-lhes experiências inolvidáveis de lazer, conforto, qualidade e tranquilidade, acompanhando os serviços de alojamento à qualidade dos produtos regionais oferecidos, dos passeios turísticos proporcionados, ao preço justo e convidativo.</i>
OS VALORES
<i>Criar empatia com todos aqueles com os quais nos relacionarmos; Primar pela higiene e segurança de todas as pessoas: clientes, colaboradores e visitantes; Proporcionar ao cliente interno realização no seu local de trabalho; Sinceridade e honestidade serão as nossas maiores virtudes; Coerência e profissionalismo, serão os nossos apanágios; Cultivar um ambiente de bem-estar e de bom relacionamento entre todas as pessoas, no respeito pela sua situação económico-social, étnica e pelas suas opções religiosas e afetivas</i>

Origem: elaboração própria

Objetivos Específicos

Conforme já referido anteriormente, a nossa análise estratégica irá desenvolver-se a partir da construção do Mapa da Estratégia, conforme é sugerido por Kaplan & Norton (1997). Nesse contexto, serão definidos objetivos específicos para a organização e enquadrados nas quatro perspectivas: financeira, de clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Os objetivos definidos estarão ainda alinhados com os temas que forem considerados pertinentes no âmbito da atividade hoteleira a desenvolver. Os temas julgados como importantes a desenvolver no início da organização, são os seguintes: Eficiência Operacional, Serviço ao Cliente e Inovação nos Processos. O esquema seguinte dá-nos uma visão global acerca das escolhas realizadas: os objetivos (círculos ou elipses a azul), a realizar nas determinadas Perspetivas e consoante o Tema no qual cada um se insere. O esquema mostra-nos ainda como uns objetivos influenciam os outros, demonstrando assim algum movimento de interdependência e de precedência de uns em relação a outros. Habitualmente, os peritos, estudiosos ou alunos de estratégia, “leem” o esquema de baixo para cima, no sentido se “o que influencia o quê”, ou seja:

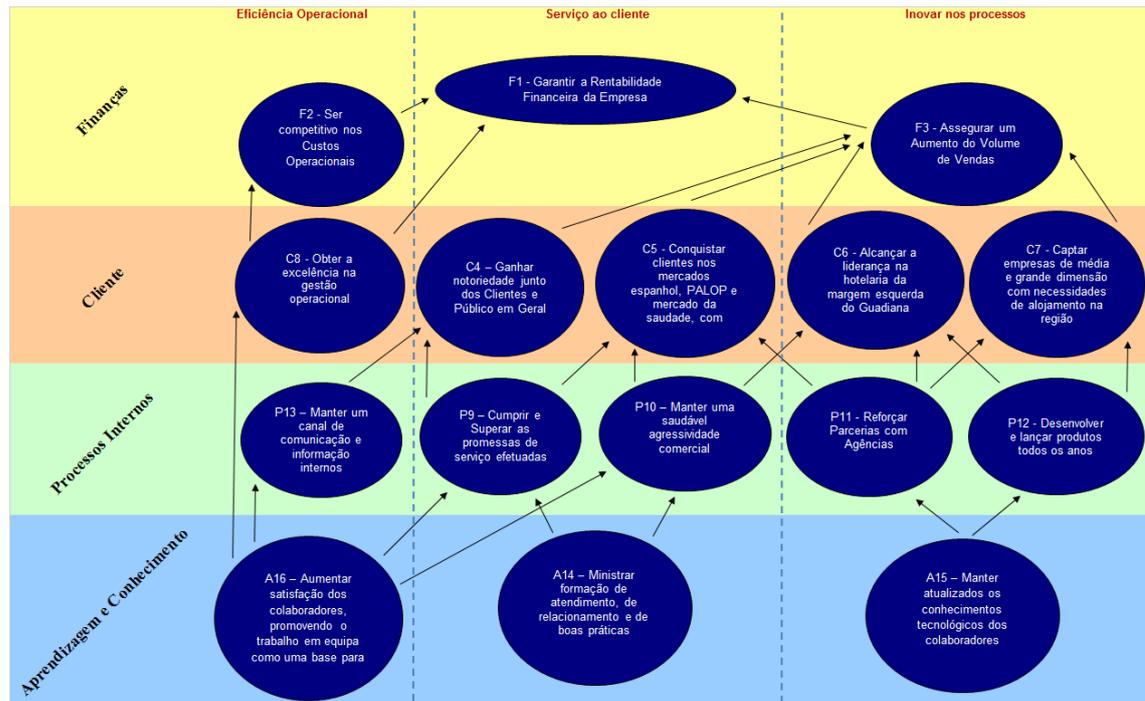
Aprendizagem e Crescimento (Pessoas) → Processos → Clientes → Finanças,

sendo que as razões financeiras representam sempre a principal finalidade de uma Organização, tenha ela o objetivo do lucro ou tão somente o da sustentabilidade¹⁵.

¹⁵ Ver ANEXO 1 – Descrição dos objetivos estratégicos de forma mais visível

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

Figura 6 - Mapa da Estratégia



Origem: elaboração própria

Ações/Atividades a realizar

Com o objetivo de realizar o mapa da estratégia, é necessário a implementação de ações, atividades, normalmente enunciadas como planos. Não se tratam dos planos “macro” como serão apresentados nos próximos pontos, mas planos dedicados e específicos, não estratégicos, mas planos de ação.

Cada objetivo estratégico poderá ser influenciado por diversas ações/planos com vista à sua concretização. Por outro lado e segundo os autores e estudiosos, do Mapa da Estratégia, é nas perspetivas de aprendizagem e crescimento e de processos que as ações devem ter lugar. A realização dessas ações, se forem bem implementadas, irão influenciar os objetivos estratégicos das perspetivas de clientes e financeira.

Neste contexto, apresenta-se seguidamente uma tabela na qual se apresentam essas ações/planos e a influencia que as mesmas terão sobre cada objetivo estratégico¹⁶.

¹⁶ Nota: As perspetivas financeira e de clientes não possuem qualquer cruz, uma vez que, no BSC, as ações e atividades a realizar apenas influenciam diretamente as perspetivas de processos e aprendizagem e crescimento. Por inerência, as primeiras perspetivas sofrerão a respetiva influência.

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

Tabela 10 - Atividades e Programas que Influenciarão os Objetivos Estratégicos

	Atividades e Programas	Identificar Parcerias de Mercado Internacionais	Desenvolver Aplicações Comerciais	Preparar e Implementar Plano de Comunicação	Implementar PDNP*	Implementar SAD*	Plano de Formação e Atualização	Identificar parcerias de internacionais	Plano de FDC*
Perspectivas	Objectivos Estratégicos								
Finanças	F1 - Garantir a Rentabilidade e Sustentabilidade								
	F2 - Ser Competitivo nos Custos Operacionais								
	F3 - Assegurar um Aumento do Volume de Vendas								
Clientes	C4 - Ganhar notoriedade junto dos Clientes e Público em Geral								
	C5 - Conquistar clientes nos mercados espanhol, PALOP e mercado da saúde, com preços competitivos								
	C6 - Alcançar a liderança na hotelaria da margem esquerda do Guadiana								
	C7 - Captar empresas de média e grande dimensão com necessidades de alojamento na região								
	C8 - Obter a excelência na gestão operacional								
Processos	P9 - Cumprir e Superar as promessas de serviço efetuadas		X	X			X		X
	P10 - Manter uma saudável agressividade comercial	X	X	X			X	X	
	P11 - Reforçar Parcerias com Agências	X			X			X	
	P12 - Desenvolver e lançar produtos todos os anos			X	X				
	P13 - Manter um canal de comunicação e informação internos			X		X	X		X
Aprendizagem e Crescimento	A14 - Ministras formação de atendimento, de relacionamento e de boas práticas			X		X	X		X
	A15 - Manter atualizados os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores		X				X		X
	A16 - Aumentar satisfação dos colaboradores, promovendo o trabalho em equipa como uma base para a eficiência			X		X			X

* PDNP: Plano de desenvolvimento de Novos Produtos
SAD: Sistema de Avaliação e Desempenho
FDC: Formação e Desenvolvimento Comportamental

Origem: elaboração própria

Indicadores de Gestão

Como dizia Peter Drucker (1985), não há nada que se tenha que avaliar que não possa ser medido, ou então, dito de outra forma, só podemos avaliar o que pode ser medido. Mediante esta dedução e tomando por princípio que o BSC é um instrumento por excelência para avaliar o desempenho de uma organização partindo da sua estratégia, mas não sendo possível, para já, realizar essa avaliação, uma vez que a empresa ainda não se encontra em atividade, então torna-se necessário encontrar indicadores que sirvam de medição para os objetivos estratégicos que no futuro se pretendem avaliar, assim como a sua periodicidade, a responsabilidade pela execução, o seu grau de confiabilidade, entre outras vertentes de análise.

Para esse efeito, recorre-se à tabela seguinte, que nos fornece uma ideia global sobre o assunto.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 11 - Mapa de Resumo dos Indicadores e sua Influência nos Objetivos

Resumo dos Indicadores			Atributo	Frequência da actualização	Grau de Confiança	Utilidade do Objectivo	Possibilidade de Benchmark	Quem é Responsável
Perspetivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Gestão						
Finanças	F1 - Garantir a Rentabilidade e Sustentabilidade	ROI	T	M	A	A	G	
	F2 - Ser Competitivo nos Custos Operacionais	Margem de contribuição	T	Me	A	A	G	
	F3 - Assegurar um Aumento do Volume de Vendas	Faturação	M	Me	A	A	G	
Clientes	C4 - Ganhar notoriedade junto dos Clientes e Público em Geral	Grau de satisfação de clientes	T	M	M	A	G	
	C5 - Conquistar clientes nos mercados espanhol, PALOP e mercado da saúde, com preços competitivos	Quota de mercado em nos Mercados Alvo	A	Me	M	M	G	
	C6 - Alcançar a liderança na hotelaria da margem esquerda do Guadiana	Número de novos clientes nesses Mercados Alvo	M	Me	M	M	G	
		Quota de mercado na Margem Esquerda	A	M	A	A	G	
	C7 - Captar empresas de média e grande dimensão com necessidades de alojamento na região	Taxa de crescimento de reservas empresariais	M	M	M	M	G	
	C8 - Obter a excelência na gestão operacional	N.º de Apreciações Negativas Totais Registadas	T	B	A	B	G	
Processos	P9 - Cumprir e Superar as promessas de serviço efetuadas	N.º de Reclamações On-line	M	B	M	M	C	
	P10 - Manter uma saudável agressividade comercial	Nº total de visitas a clientes / novos clientes	T	Me	B	M	G	
	P11 - Reforçar Parcerias com Agências	Taxa de crescimento de reservas de Agências	M	Me	M	M	G	
	P12 - Desenvolver e lançar produtos todos os anos	Novos produtos lançados por ano	A	B	M	A	G	
	P13 - Manter um canal de comunicação e informação	N.º de Eventos Anómalos Ocorridos	T	B	B	M	C	
Aprendizagem e Crescimento	A14 - Ministar formação de atendimento, de relacionamento e de boas práticas	N.º de Eventos de Conflito Registados (interna/externamente)	M	M	B	B	C	
	A15 - Manter atualizados os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores	Índice de atualização de competências técnicas	A	Me	M	M	C	
	A16 - Aumentar satisfação dos colaboradores, promovendo o trabalho em equipa como uma base para a eficiência	Índice de satisfação dos colaboradores	T	M	A	M	C	

LEGENDA:
 Frequência da actualização: M para Mês, T para trimestre, A para Anual, etc.
 Grau de confiança: M para Muito confiável, Me para Medianamente confiável, B para Baixa confiança
 Utilidade do Objectivo: Grau de utilidade ao estabelecer o objectivo: Alto, Médio, Baixo.
 Possibilidade de Benchmark: A para Alta, M para Média, B para Baixa
 Quem é responsável: G gestor, C para Chefe de Secção, E para empregado
 Grau de Adaptação: (para a organização) Alta, Média ou Baixa
 Apoio de outras Funções: Apoio disponível (IT, Finanças, etc.) imediato - Sim ou Não

Origem: elaboração própria

2.2.3 Análise aos Stakeholders

2.2.3.1 Identificação dos Stakeholders

Seguidamente é feita a identificação dos *Stakeholders* presentes neste projeto e quais as suas funções / responsabilidades no mesmo.

- Dono do Projeto – É o responsável pelo projeto e quem patrocina/financia a execução do mesmo;
- Banca – Importante financiador do projeto;
- Turismo de Portugal – Entidade pública central responsável pela promoção, valorização e a sustentabilidade da atividade turística.
- Equipa do Projeto – Faz parte desta equipa o Gestor do projeto e restante equipa que tem como responsabilidade a realização do projeto dentro dos limites e prazos estabelecidos, por forma a atingir os objetivos definidos;
- Câmara Municipal de Serpa – Município ao qual pertence o local onde terá lugar este projeto;

- Concorrência – Todas as entidades que têm como objeto comercial a prestação de serviços de hotelaria e de restauração neste local e locais adjacentes;
- População Local – Todos os habitantes deste local e dos locais adjacentes;
- Fornecedores – Todos os fornecedores que forneçam bens e serviços na realização do projeto.
- Comunicação Social – Jornais, Rádios e Televisão regionais e nacionais que possam promover o projeto;

2.2.3.2 *Análise dos Stakeholders*

Foi elaborada uma matriz de análise dos *Stakeholders* (tabela 7), que aborda as principais características, interesses e expectativas, grau de influência, grau de interesses e principais ações a realizar para cada um dos *stakeholders*.

Tabela 12 - Matriz de Análise de Stakeholders

<i>Matriz de Análise de Stakeholders</i>					
<i>Stakeholders</i>	<i>Características</i>	<i>Interesses e Expectativas</i>	<i>Grau de Influência</i>	<i>Grau de Interesse</i>	<i>Ações</i>
Dono do Projeto	Responsável e financiador do Projeto	Sucesso do projeto, cumprimento dos limites fixados	Elevado	Elevado	Gerir
Banca	Financiador	Cumprimento das responsabilidades financeiras	Elevado	Elevado	Monitorizar atividade
Equipa do Projeto	Realização do Projeto e de todas as atividades	Cumprimento do projeto alcançando os objetivos fixados	Elevado	Médio	Manter satisfeito
Câmara Municipal de Serpa	Responsável pela emissão de licenças	Desenvolvimento económico e social por via do turismo	Médio	Elevado	Manter informada
Turismo de Portugal	Responsável pela dinamização	Promoção e valorização e sustentabilidade da atividade turística	Médio	Elevado	Manter informada Monitorizar atividade
População Local	Potenciais colaboradores	Criação de emprego e desenvolvimento de empresas já existentes	Baixo	Médio	Manter informada
Concorrência	Prestadores de serviços em restauração e hotelaria	Acompanhar a evolução dos novos concorrentes	Baixo	Baixo	Acompanhar
Comunicação Social	Responsável pela divulgação do Projeto	Promover a turismo local a nível regional e nacional	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
Fornecedores	Estabelecimento de parcerias durante e após a execução do projeto	Desenvolvimento das suas empresas através da contratualização de fornecimento de bens e serviços	Elevado	Médio	Manter satisfeito

Origem: elaboração própria

2.2.4 Legislação e Regulamentação aplicável

Neste particular e em virtude de existir alguma legislação pertinente para o exercício da atividade, enumera-se e descreve-se a seguir a que foi identificada.

A regulamentação aplicada ao projeto encontra-se prevista no Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.

O Turismo no Espaço Rural é ainda regulamentado pela portaria nº 937/2008 que estabelece os requisitos mínimos de funcionamento dos empreendimentos de TH - Turismo de Habitação e TER – Turismo no Espaço Rural.

Entende-se por empreendimentos de turismo de habitação os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos, de acordo com o artigo 17º do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março, sendo empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural, que se classificam em casas de campo, agroturismo ou hotéis rurais, determina o diploma citado no artigo 18º.

3 PARTE III – GESTÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

No decorrer desta terceira parte do presente trabalho, começaremos por identificar os principais constrangimentos do projeto, sendo depois apresentado o modelo e plano de negócios, que terão por base tudo o que ficou estabelecido nas partes anteriores - a análise teórica e a apresentação da ideia e da estratégia para o negócio. Por último, será efetuada a apresentação do projeto de construção/reconstrução e da viabilidade económico-financeira para os próximos 5 anos.

3.1 Principais constrangimentos e primeira análise de risco

Os principais constrangimentos, que podem colocar em risco o sucesso e a viabilidade do presente projeto estão relacionados com o prazo, com o investimento/orçamento e o âmbito.

Foi considerado o prazo, uma vez que, este projeto consiste na recuperação de um imóvel centenário para a finalidade de alojamento isso implica a necessidade de certos procedimentos morosos, tais como Escrituras, Licenças, Alvarás e Projetos de Arquitetura e de Financiamento, o que conseqüentemente pode originar o incumprimento do cronograma previamente definido.

Podem surgir restrições ao nível do investimento devido à capacidade financeira dos proprietários não ser suficiente, daí surgir necessidade de recorrer à banca ou a programas de apoios de fundos. Nessa perspetiva verifica-se contudo que é o Estado o grande impulsionador do TER, (turismo no espaço rural),o que confirma a existência de um esforço de foro nacional na inversão do declínio rural na medida em que lhe tem vindo a conceder apoios financeiros fundamentais, onde destacam-se os específicos para o turismo, como por exemplo, a implementação do plano LEADER (Ligação Entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural), que financiou várias iniciativas de desenvolvimento rural e que possibilitou, em certa medida, a reconstituição do tecido económico e social em espaço rural, o Sistema de Incentivos Financeiros ao Investimento Turístico (SIFIT), ou instrumentos intersectoriais, como o Sistema de Incentivos Regionais (SIR) e PDR (Projeto de Desenvolvimento Rural 2020) que auxilia na construção e recuperação de vários imóveis e também na aquisição de equipamento e imobiliário, entre outros, de apoio à implementação das opções da política de turismo.

Por fim, o âmbito do projeto, turismo em espaço rural numa vila do Baixo Alentejo que pode ter pouca adesão por parte dos clientes, devido à crescente concorrência direta com instituições dentro de uma dada região, no país ou mesmo entre países, sendo a região Norte a região com maior procura de alojamento rural.

3.2 O Plano de Negócios

Baseados no modelo de plano de negócio proposto por Lacruz (2008), diversos trabalhos ou artigos como Portugal et al (2007), Kuhn et al (2009) e Estevão (2016), propõem uma estrutura (com algumas variações na ordem), que geralmente contempla os seguintes elementos:

Plano de Marketing → de Recursos Humanos → de Operações → Económico-financeiro.

Para este projeto, foi decido iniciar pela definição da Estratégia e, tratando-se de um projeto que envolve construção e subcontratação, será finalizado pelo plano de Contratação.

3.2.1 Plano de Marketing e Comunicação

O plano de *Marketing* da empresa deve também seguir um padrão coerente e consistente com a estratégia e restantes elementos, segundo Lindon et al (2008).

Inicialmente defendido por McCarthy (1979), o composto denominado por *Marketing Mix*, trata um conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de *marketing*. O composto é dividido em 4 secções frequentemente chamadas por “os quatro pés”. Elas são: Produto, Preço, Praça (ponto de venda/distribuição) e Promoção.

O mix de *Marketing* divide-se em 4 Ps, que são formas de influências sobre os canais de comercialização e dos consumidores finais, que correspondem aos 4 Cs do cliente. Tomando por base esta formulação, opta-se por utilizá-la no contexto da abordagem ao presente plano de negócios. Assim, apresenta-se na tabela seguinte as opções estratégicas tomadas como convenientes e pertinentes.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 13 - Marketing Mix "Os 4 Pês e os 4 Cês"

P's	C's	DESCRIÇÃO
1. Produto	Cliente	Tudo o que se refere ao produto ou serviço em si.
Formulação física		Alojamento em freguesia rural
Características		Diversas tipologias, desde quartos singulares a duplos com 1 cama de casal ou duas camas singulares, quartos superiores, quartos familiares comunicantes e não comunicantes e <i>studios</i> .
Produção		Mediante disponibilidade para reserva.
Qualidade		Média, Média/Alta e Alta, consoante a volumetria e tipo de cliente que procura.
Marca		Marca única e própria.
Design		Moderno com traços rústicos.

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

2. Preço	Custo	Tudo o que se refere preço e custo do produto.
Política de preços		Definida consoante for estabelecido como “época alta” e “época baixa”, diferenciando as várias tipologias.
Descontos		Poderão existir descontos por: <ul style="list-style-type: none"> - Grupos; - Empresariais, consoante n.º de reservas previstas por ano; - Reservas de última hora (<i>check-in's</i> tardios de passantes, sem reserva on-line);
Concessões		Haverá concessões apenas para investidores, acionistas ou outras entidades de interesse supremo para a empresa e mediante pré-contratualização e disponibilidade (apenas com reserva).
Formas de Pagamento		Formas: numerário, cartão de crédito, multibanco, transferência bancária (apresentada com a antecedência mínima de 3 dias);
Prazos de pagamento		Clientes individuais: a pronto / na entrada ou pré-pago Agências/grupos: pré-pago Agências com contrato: 30 dias Empresas com contrato: 30 dias
Condições de financiamento		Não existem

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

3. Praça / Mercado	Conveniência	Tarefas necessárias para apresentar o produto ou serviço ao consumidor, para que ele possa comprá-lo e consumi-lo.
Canais de distribuição		- Agências de Viagem - Plataformas On-line de Reservas: booking.com, hotéis.com (expedia), entre outros. - Vendas diretas: email, telefone, balcão
Cobertura		Nacional e Internacional.
Variedades		Quartos e suas tipologias; Loja de Produtos Regionais; Serviços de Pequeno-almoço e Bar; Serviços de Lavandaria; Passeios Turísticos Regionais.
Locais		Apenas 1 estabelecimento, em Pias / Serpa / Beja
Stock		- Os quartos disponíveis; - O necessário para venda (Loja e Bar);
Transporte		Não há transporte do produto

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

4. Promoção	Comunicação	Todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto ou serviço.
Promoção de vendas		- Produtos Especiais com a exploração de pacotes atrativos. - Participação em Feiras e Eventos.
Publicidade		- Página de Internet; - Forte presença diária nas Redes Sociais; - <i>Newsletters</i> ; - <i>Mailling</i> .
Força de vendas		Funcionários Internos.
Relações públicas		Marcação de entrevistas com responsáveis de empresas e de agências.
Marketing direto		Distribuição de Folhetos e entrega de cartões de visita a clientes individuais. Aproveitar “gostos” nas redes sociais para dar a conhecer o produto.

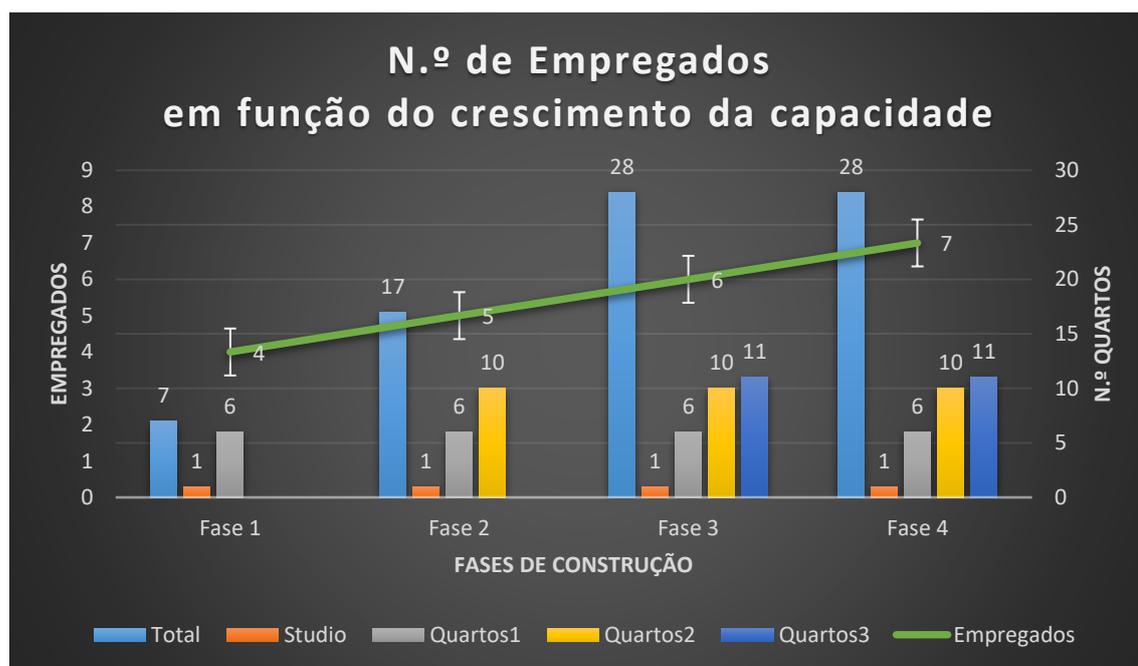
Origem: elaboração própria

3.2.2 Plano de Recursos Humanos

Para o plano de Recursos Humanos há que definir determinados pressupostos relacionados com a ocupação prevista e ainda com o número de abertura de quartos nas diversas fases.

Consoante mapa que mais adiante será apresentado, o projeto de reabilitação/construção irá decorrer em 4 (quatro) fases, sendo que nas primeiras três fases, existirá um aumento de capacidade e, por isso, das necessidades de recrutamento.

Figura 7 - Gráfico Comparativo entre Fases de Crescimento e N.º de Empregados



Origem: elaboração própria

Conforme se pode comprovar no gráfico, existirão quatro fases na recuperação, construção e beneficiação do imóvel. A fase 1, apenas de recuperação, será concluída com 7 aposentos, pelo que serão necessários 4 empregados. A fase 2 crescerá para mais 10 aposentos, num total de 17, pelo que exigirá a contratação de outra pessoa. Para a terceira fase, uma outra pessoa será necessária, uma vez que o estabelecimento atingirá a sua capacidade máxima prevista de 28 aposentos. Na quarta fase, na qual irão ser feitas benfeitorias ao nível das áreas descobertas, ajardinamentos, entre outros, irá requerer a contratação mínima de um sétimo elemento. Eventualmente, mediante uma ocupação acima dos 70%, poderá ser necessária a contratação de uma oitava pessoa em tempo parcial.

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

Uma vez que o estabelecimento terá uma predominância inicial de elementos familiares, é pressuposto que adotem uma postura multifuncional, pelo que seguidamente se irão descrever as principais funções a desempenhar pelos diversos elementos. O quadro de pessoal mínimo a considerar será sempre a primeira base de 4 pessoas, distribuídas da maneira seguinte.

Tabela 14 - Funções a contratar por Fases de Desenvolvimento do Projeto

	FASE1	FASE2	FASE3	FASE4
GERENTE	O	O	O	O
RECECIONISTA	O	O	O	O
EMPR. MESA	O	O	O	O
CAMAREIRA1	O	O	O	O
CAMAREIRA2	N	O	O	O
CAMAREIRA3	N	F	O	O
EMPR. LIMPEZA	N	F	F	O

Origem: elaboração própria

Legenda: O = Obrigatório | F = Facultativo, se ocupação \geq 70% | N = Não necessário

3.2.3 Plano de Organização das Operações

A Gestão das Operações no estabelecimento, dependerá sempre bastante da fase de construção a que nos referirmos, do nível de ocupação e conseqüentemente das necessidades de recursos humanos e materiais necessários em cada momento. No quadro seguinte, será relacionada cada atividade prevista nas operações, a que função/funções caberá a responsabilidade da sua execução e com que periodicidade deve ser realizado o reporte (no caso de o mesmo ser necessário).

Tabela 15 - Atividades Operacionais por Função

Atividades Básicas	Responsáveis (1)	Reporte (2)
. Comunicação de stock reduzido de produtos/material de limpeza e lavandaria	E, C, L	BS
. Comunicação de stock reduzido de produtos alimentares	E	TS
. Comunicação de problemas de manutenção	R, E, C, L	N
. Comunicação de quartos limpos	C	I
. Comunicação de problema laboral	R, E, C, L	I
. Limpeza e Arrumação dos Quartos	C	D
. Organização de Restaurante/Bar	E	D
. Limpeza e Arrumação de: Partes Comuns, Restaurante/Bar, Receção, Lavandaria, Corredores, Esplanadas, Economato, etc.	L ou C (3)	D
. <i>Briefing</i> com a Equipa	G	D
. Compras	R, E, G	N
. Passeios Turísticos	R, G	N
. Atendimento Telefónico e Presencial (inclui balcão, bar e loja)	R, E, G	I
. Tratamento de Correio Eletrónico	R, G	D
. Recebimentos e Faturação	R, E, G	N
. Pagamentos	G	N
. Monitorização/Atualização de Plataformas On-line	R, G	D
. Envio de <i>mailling</i> , <i>newsletters</i> , expediente	G	BS
. Negociação e Assinatura de Contratos	G	N
. Reunião de Documentação para Contabilidade	G	M
. Resolução de Assuntos Esporádicos	G	N

Origem: elaboração própria

Legenda:

- (1) G = Gerente; R = Rececionista; E = Empregado/a Mesa; C = Camareira; L = Empregado/a Limpeza
 (2) I = imediatamente; D = diário; BS = bissemanal; TS = trissemanal; Q = quinzenal; M = mensal; N = sempre que necessário
 (3) C, se não existir L ao serviço

A listagem atrás terá um caráter dinâmico, uma vez que outras tarefas e atividades poderão ser acrescentadas, os seus responsáveis e tempos estabelecidos.

No entanto, numa fase inicial, existirão tarefas e atividades para as quais a organização contará com a contratação de serviços externos, sempre que os profissionais executantes dessas necessidades forem requisitados, consoante a área profissional, nomeadamente as seguintes:

- Manutenção Geral – canalização, eletricidade, carpintaria/serralharia, reparações, ar-condicionado, equipamentos de frio, equipamento informático;
- Tratamento das áreas descobertas:
 - Tratamento da zona Agrícola;
 - Tratamento da Piscina;

Além da descrição das atividades operacionais, é importante descrever um ou outro processo mais importante para a operacionalidade.

Figura 8 - Processo Operacional "Quarto"



Origem: elaboração própria

Assim, como é importante para a operação que a equipa tenha bem presente a sequência de ações que determinam o “*core business*” da organização – a venda de quartos – e por isso a preocupação para que durante o mesmo nenhuma das tarefas importantes faltem, assim também o processo “Atendimento” é essencial à atividade. Sem uma boa receção do cliente, qualquer que seja o meio que o mesmo utilize para contactar, há que seguir os procedimentos básicos abaixo definidos.

Figura 9 - Processo Operacional "Atendimento"



Origem: elaboração própria

Desta forma ficam sucintamente descritos os dois mais importantes processos para a operação na empresa, que parecendo muito básicos e intuitivos, não devem ser descurados os seus procedimentos por parte da equipa.

3.2.4 Plano Económico-financeiro

O plano Económico-financeiro será mais desenvolvido no ponto [3.3](#) do presente capítulo. Porém, neste ponto será apresentada a linha básica dos investimentos previstos, assim como das necessidades de capital e a previsão de financiamento a obter, sem ter ainda em linha de conta o período de tempo (*timing*) no qual serão realizados, uma vez que o projeto se irá realizar por fases. Neste contexto, os números apresentados na tabela 16, na página seguinte, têm por base os critérios, cálculos e pressupostos a serem concretizados nos pontos [3.3.1](#) e [3.3.2](#).

Os primeiros dois quadros apresentados na tabela 16, apresentam o resultado de alguns cálculos realizados, tendo em conta o valor do fundo de maneiio médio tido como necessário para a gestão corrente de tesouraria – na ordem dos 20.000,00€ - e também o balanço realizado entre pagamentos/recebimentos, tendo em conta também o prazo médio de pagamento a fornecedores – previsto de 30 dias - e o prazo médio de recebimento de clientes – cuja média se prevê para 15 dias. O primeiro tem como critério os prazos médios “normais” de pagamento a fornecedores para esta atividade. O segundo tem em conta que a maior parte dos clientes paga antecipadamente ou no ato do *check-in / check-out*, sendo que a média de 15 dias, considera os prazos a conceder a operadores e agências turísticas. O terceiro quadro da tabela 16, resume a necessidade de financiamento em fundo de maneiio em cada ano, sendo que as necessidades negativas, significam que não haverá necessidade de investimento, ao invés, os valores positivos, refletem uma necessidade de financiamento de tesouraria. O quarto quadro, resume as previsões de financiamento para as necessidades do projeto e as respetivas entidades às quais se irá recorrer para obtê-lo. Relativamente às entidades oficiais, foram tidos em conta programas estatais e comunitários de apoio, quer seja a capital a fundo perdido, quer seja a capital reembolsável.

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

Tabela 16 - Estudo das Necessidades de Capital, Fundo de Maneio e Modalidades de Financiamento

Fundo de Maneio:

Necessidades Fundo Maneio				
	Reserva Segurança Tesouraria	Clientes	Inventários	Total
Ano 0	20 000,00	7 277,37	246,58	27 523,95
Ano 1	20 000,00	8 005,11	271,23	28 276,34
Ano 2	20 000,00	8 765,59	297,00	29 062,59
Ano 3	20 000,00	9 554,48	323,71	29 878,19
Ano 4	20 000,00	10 366,62	351,25	30 717,87

	Fornecedores	Estado	Total
Ano 0	12 414,90	10 406,47	22 821,37
Ano 1	13 126,44	11 817,86	24 944,30
Ano 2	13 873,48	13 290,32	27 163,80
Ano 3	14 658,00	14 811,08	29 469,08
Ano 4	15 481,56	16 365,54	31 847,10

	Fundo Maneio Necessário	Investimento em Fundo Maneio
Ano 0	4 702,58	4 702,58
Ano 1	3 332,04	-1 370,53
Ano 2	1 898,79	-1 433,25
Ano 3	409,11	-1 489,68
Ano 4	-1 129,23	-1 538,34

Modalidade de Financiamento	Nome da Instituição	Montante (€)
Subsídios Estatais	IAPMEI	63336
Capital Próprio	Sócios	25000
Financiamento Bancário	ALD	30000
Instituição	Turismo de Portugal	125000
Empréstimo e sócios	Credinveste	95004
Quotas de associados		0
Capital de risco		0

Origem: elaboração própria

() O Credinveste é um financiamento obtido com período de carência e uma baixa taxa de juro, através da intervenção do IEFP¹⁷, que é atribuído devido à criação líquida de postos de trabalho.*

3.2.5 Plano de Contratualização com Subempregados e Fornecedores em Geral

O plano de Contratualização consiste no processo de documentar o planeamento e as decisões das aquisições/contratações de bens e serviços para o presente projeto, identificando os potenciais fornecedores, as especificações e os requisitos, com o intuito de facilitar a tomada de decisão e garantir que atende as nossas necessidades, sendo que a avaliação das propostas será realizada de acordo com a atribuição de um peso aos critérios de seleção aplicados. De seguida descrevemos os bens e serviços a ser adquiridos, o custo global estimado, bem como a lista de possíveis fornecedores e os critérios a ter em conta para avaliar e decidir quais deles estarão em condições de poderem vir a ser contratados.

¹⁷ IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 17 - Plano de Contratualização com Fornecedores de Bens e Serviços

Nº	Item a ser contratado	Lista de fornecedores	Custo estimado (€)	Prazo	Critério aplicado	Tipo de contrato
1	Constituição da empresa	Instituto dos registos e do notariado	500 €	02.01.2018	Serviço único	Preço Fixo
2	Escrituras, Licenças, Alvarás	Câmara Municipal de Serpa, Instituto dos registos e do notariado	2.000 €	02.01.2018	Serviço único	Preço Fixo
3	Projetos de Topografia, Arquitetura e Engenharia	Arquiteturar Designmark Portugal - Desenho e Arquitetura Interior Lda	3.000 €	02.01.2018	Experiência no mercado, Prazos de entrega, Preço dos honorários	Preço Fixo
4	Projetos de Financiamento / Planos de Negócios	Proinsight, Lda - Consultoria Empresarial, Social e Tecnológica	2.000€	15.01.2018	Experiência no mercado, Prazos de entrega, Preço dos honorários	Preço Fixo
5	Remodelação do imóvel	Imoserpa-Sociedade de Construções Lda; Sebastião Nolasco-Construção Civil Lda; João Seleiro Dias-Construção Civil Unipessoal Lda	73.500€	15.02.2018	Experiência no mercado, Qualidade de trabalhos realizados, Disponibilidade e o compromisso com prazos	Contrato de custo reembolsável
6	Material de decoração	Móveis Santa Luzia, Lda. Moveis Capelo & Filho Lda.	88.340 €	15.02.2018	Prazos de entrega; Qualidade; Aspeto, Preço	Preço Fixo
7	Outros Equipamentos	Friserpa-Equipamentos de Hotelaria Lda		15.02.2018	Prazos de entrega, Qualidade, Utilidade, Aspeto, Preço	Preço Fixo
8	Instalação de hardware, software, telecomunicações e alarmes	<u>Ubixploit - Information Assurance Technologies, Lda</u>		15.05.2018	Suporte 24H, Fornecimento especializado, Prazos de entrega	Preço Fixo
9	Seguros	<u>Rotaseguros-Mediadora de Seguros Lda</u>		15.05.2018	Condições: capitais, preço, franquias, períodos de carência	Preço Fixo

Origem: elaboração própria

3.3 Viabilidade económica e financeira do *Business Case* justificativo do Projeto

No ponto presente será analisado o “estudo de caso” que tem vindo a ser apresentado em termos teóricos e que consistirá na apresentação mais pormenorizada da análise económico-financeira do projeto proposto cujo plano foi traçado no ponto [3.2.4](#), e que culminará com uma decisão acerca da sua viabilidade.

Inicialmente, irão ser apresentados os critérios de alteração do edifício, assim como das decisões de utilização do espaço disponível. Será importante realizar previsões acerca dos rendimentos que se espera alcançar com este projeto, durante os primeiros anos de vida do mesmo. Para isso, serão realizadas simulações através da demonstração de resultados utilizando três hipóteses de rendimento diferentes – pessimista, média e otimista. Seguidamente serão esmiuçados os componentes do investimento a realizar nas diversas áreas do empreendimento: obras, mobiliário, equipamento informático e hoteleiro e outras benfeitorias, assim como dos gastos previstos e ainda dos critérios utilizados para a obtenção do financiamento necessário.

3.3.1 Critérios sobre o Investimento e as Fontes de Financiamento

Conforme já foi referido, pretende-se que o projeto de remodelação e da nova construção decorra em quatro fases, sequencialmente disponibilizadas de forma a cumprir com a data pretendida de abertura ao público. Esse faseamento das obras irá permitir que a empresa inicie a exploração do espaço mesmo antes do projeto se encontrar finalizado, pelo que esta será uma forma de antecipar rendimentos.

Após estudos preliminares do espaço disponível, foram tomadas algumas decisões – ainda não totalmente fechadas – acerca do número de quartos a disponibilizar e respetivas tipologias.

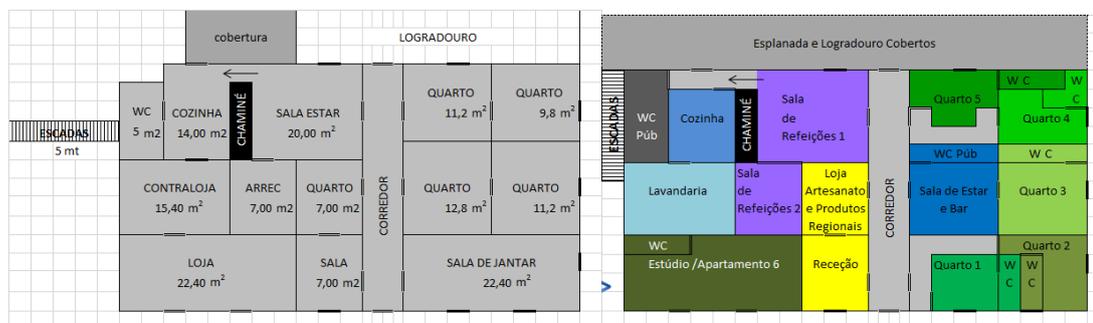
Os cálculos de rendimentos a apresentar posteriormente, têm por base esta decisão, que será neste momento esmiuçada. As decisões tomadas interferem igualmente nos Investimentos a realizar. Por estes motivos, torna-se pertinente explicar estas decisões e apresentar um grafismo que as complemente e justifique.

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

FASE 1

Na primeira fase (Bloco 1), irão ser realizadas obras de requalificação, de adaptação e de benfeitoria do espaço já existente e no qual serão realizadas as alterações necessárias a para adaptar a casa existente, num espaço mais funcional. A área apresenta a planta atual seguinte (à esquerda) e respetiva alteração desse piso térreo (à direita):

Figura 10 - Plantas Antes e Depois Bloco 1



Origem: elaboração própria

Esta área tem cerca de 180m² e a sua remodelação irá transformar 12 divisões em:

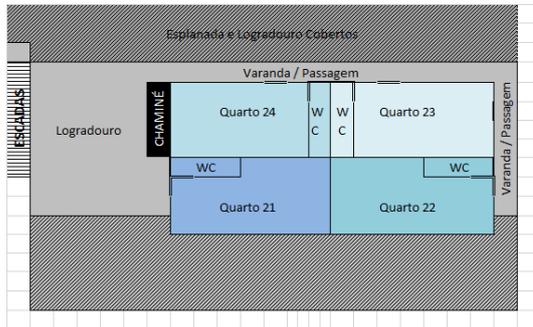
- 1 Apartamento T0 (Estúdio);
- 4 Quartos Single;
- 1 Quarto Casal;
- Receção;
- Loja de Produtos Regionais;
- Sala de Estar c/ Bar e WC Pública;
- Sala de Refeições Dupla com Esplanada em Alpendre;
- Cozinha/Copa;
- Lavandaria;
- WC Pública;
- Escadas Exteriores para o 1.º andar.

Todos os Quartos e Estúdio terão WC Privativa com Banho.

Todos os Quartos terão janela para o Exterior e algumas WC também.

Ainda no Bloco 1, o sótão habitável da casa, sofrerá algumas alterações, que se mostram na planta seguinte.

Figura 11 - Planta Futura do 1.º Andar no Bloco 1



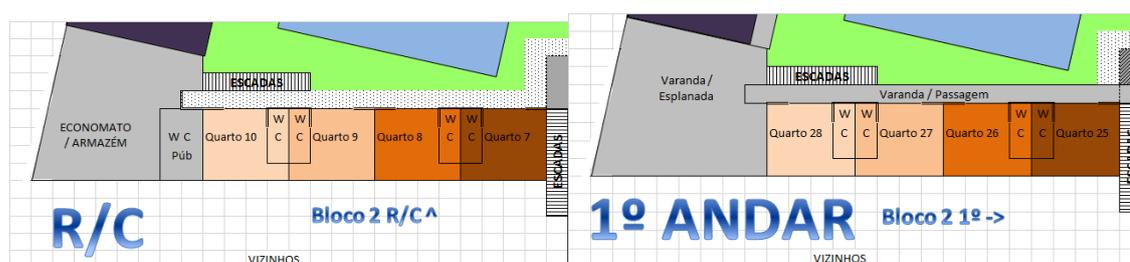
O primeiro andar do Bloco 1 é constituído pelo sótão (habitável), o qual se pretende alterar, no sentido de lá disponibilizar 4 Quartos Superiores, todos com Janela, WC e Logradouro com Varanda. O acesso far-se-á através das escadas exteriores já anteriormente referidas.

Origem: elaboração própria

FASE 2

Quanto à segunda Fase (Bloco 2), consistirá numa construção nova, num local de quintal espaçoso, contígua ao Bloco 1. O Bloco 2 será constituído por Piso térreo e 1.º andar, ambos com quartos. Este bloco será ultimado com uma área destinada a economato/armazém e WC Pública no rés-do-chão, ao passo que o primeiro andar contemplará uma varanda em todo o redor do bloco, unindo assim o andar de cima dos Blocos 1 e 2 e ainda uma esplanada no 1.º andar do economato, conforme se poderá verificar nas plantas seguintes.

Figura 12 - Planta Bloco 2 R/C e 1.º Andar



Origem: elaboração própria

Conforme poderemos verificar, o Bloco 2 se constituído ocupando uma área aproximada de 100 m² por:

- 4 Quartos Casal no Rés-do-Chão;
- 4 Quartos *Twin* no 1.º Andar;
- 1 Varanda de Passagem no 1.º Andar, com ligação ao Bloco 3;
- 1 WC Pública;
- 1 Economato/Armazém no Rés-do-Chão;
- 1 Varanda/Esplanada por cima do Economato;
- Escadas para o Rés-do-Chão;

Todos os Quartos terão WC Privativa.

No Rés-do-Chão existirá ainda uma passagem pedonal desde o Portão de Entrada no Quintal pela Rua Dona Maria Vilhena Varela (Rua de Serpa/EN255), até ao Economato, não só para acesso a transporte de mercadorias, como para a acesso a pessoas com mobilidade reduzida.

Neste Bloco, dois dos quartos do Rés-do-Chão, terão facilidades para pessoas de mobilidade reduzida, nomeadamente as WC adaptadas.

FASE 3

No que diz respeito ao Bloco 3, o mesmo situa-se numa área onde já existe construção, local onde antes existiam cavalariças, pocilgas, capoeiras, garagem e outros arrumos e anexos.

Pretende-se verificar a fortaleza da construção existente, no sentido de apurar se é possível encimar um 1.º andar ou se terá que existir reforço ou reconstrução.

De qualquer forma, o espaço existente que ocupa uma área aproximada de 120m², será utilizado para a implantação de 5 Quartos por cada andar, em regime de multifunções e distribuídos da seguinte forma:

- 5 Suites Familiares no Rés-do-Chão;
- 4 Quartos Twin no 1.º Andar;
- 1 Quarto Single no 1.º Andar.

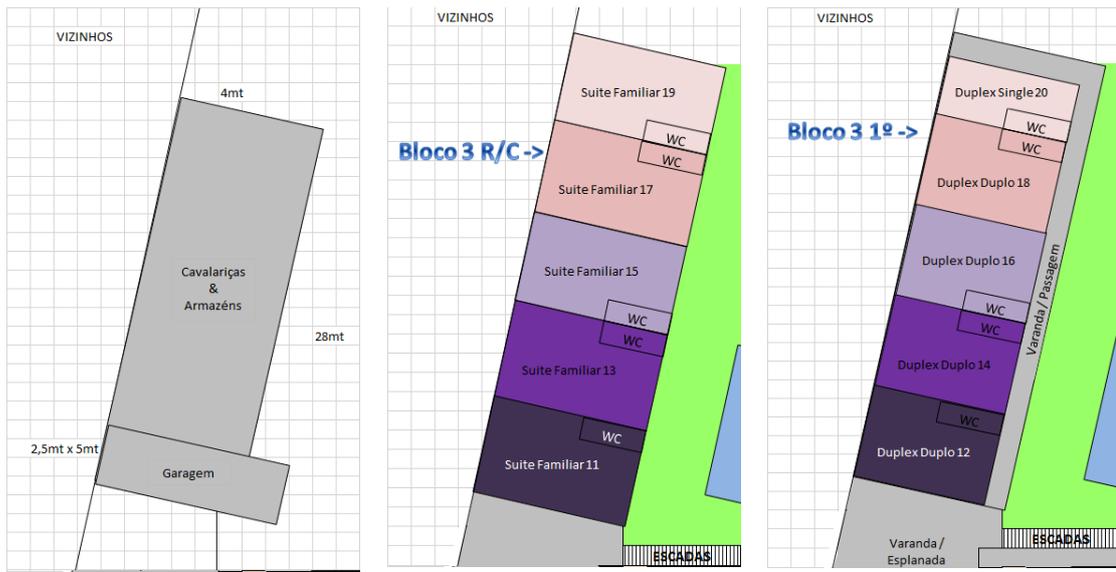
Este bloco terá a particularidade de cada quarto do Rés-do-Chão ter comunicação por escadas internas com o respetivo quarto no 1.º Andar, no intuito de, conjuntamente, puderem alojar até 5 pessoas. No entanto, todos poderão ser vendidos separadamente.

Estas Suites (só no Rés-do-Chão), serão uns Miniestúdios, os quais estarão equipadas com as condições necessárias para que os clientes alojados possam tomar o pequeno-almoço e outras pequenas refeições no local.

Os quartos do 1.º Andar deste bloco terão área inferior e como já referido anteriormente, existirá uma varanda em redor, com ligação com a varanda/esplanada que une este Bloco ao Bloco 2. As plantas abaixo explicitam o que foi anteriormente explicado.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Figura 13 - Plantas do Bloco 3, respetivamente Antes, R/C e 1.º Andar



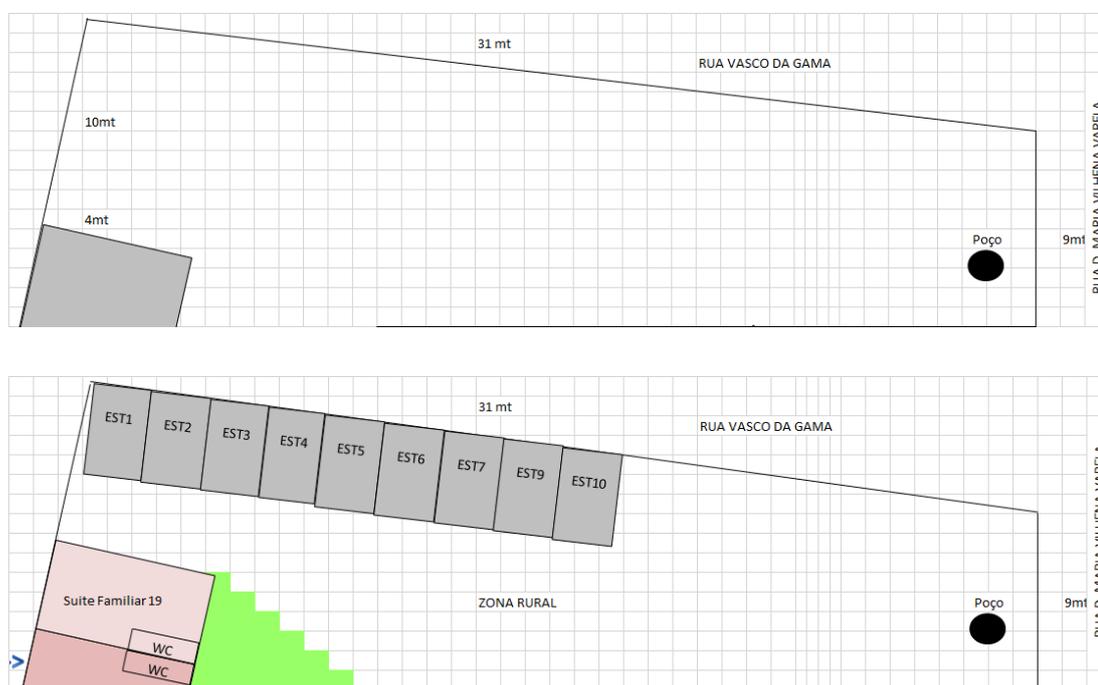
Origem: elaboração própria

FASE 4

A Fase 4 do Projeto, consiste na beneficiação da área de quintal, com vista a converter parte da mesma em zona agrícola, outra parte em estacionamento para hóspedes e outra ainda para construção de Piscina e melhoramento da área circundante.

O espaço de estacionamento será facultado através do desvio do muro que divide o terreno de quintal que confronta com a Rua Vasco da Gama. Serão disponibilizados cerca de 10 lugares de estacionamento nessa área. O restante quintal traseiro (nas imagens abaixo), será uma área agrícola, para cultivo de ervas aromáticas e para a plantação de algumas árvores de fruto, numa tentativa de proporcionar aos hóspedes que desejarem experiências de contacto agrícola e aproveitar a água do poço local, detentor de um razoável caudal de água boa para cultivo.

Figura 14 - Plantas Antes de Depois das Áreas de Quintal destinadas a Estacionamento e Culturas



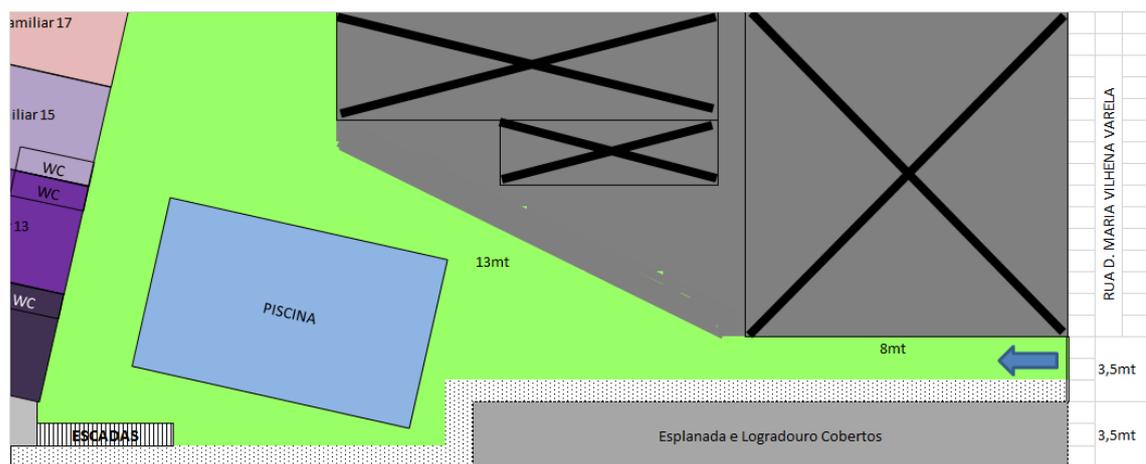
Origem: elaboração própria

Ainda na Fase 4, será construída uma piscina, aproveitando o declive natural do quintal e realizada uma beneficiação ao local em redor, no intuito de proporcionar aos hóspedes momentos de lazer, sol e repouso.

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

Na figura abaixo, a seta azul indica a zona de entrada no quintal pelo portão lateral, na Rua Dona Maria Vilhena Varela (Rua de Serpa/EN255). A mesma será alvo de beneficiação, com um corredor encostado ao Bloco 1 e 2 que facilita o acesso ao Economato/Armazém e Quartos Adaptados. A piscina será construída no espaço central, não necessariamente com a configuração retangular indicada, mas aproveitando o declive natural do terreno para dar profundidade à mesma e espaços envolventes agradáveis à estadia. A zona a cinza e com “X” trata-se construção alheia, não pertencente ao perímetro do prédio em estudo no Projeto.

Figura 15 - Beneficiação da Área de Entrada pelo Portão Lateral



Origem: elaboração própria

Demonstradas as decisões em termos de distribuição e remodelação do espaço disponível, há que tomar decisões mais específicas em relação ao mobiliário e equipamento que deverá ser atribuído a cada tipo de quarto e respetiva valorização. No quadro seguinte mostra-se o resumo atrás indicado, com a distribuição das Tipologias de Quartos por Bloco e respetivas quantidades. Quanto aos valores, eles só poderão ser explicados após análise dos quadros subsequentes.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 18 - Distribuição das Tipologias de Quartos pelos Respetivos Blocos

TIPOLOGIAS DOS QUARTOS						PrevOrç Mobiliário/Dec					
Cód	Descrição	Composição	Quartos N ^{os}					Quarti	Individ	Total	
1	Sgl	Single	1 cama singular	1	2	4	5	20	5	1 280,00 €	6 400,00 €
2	Tw	Duplo Twin	2 camas singulares	25	26	27	28		4	1 510,00 €	6 040,00 €
				12	14	16	18		4	1 510,00 €	6 040,00 €
3	Cas	Duplo Casal	1 cama casal	3	7	8	9	10	5	1 410,00 €	7 050,00 €
4	SF	Suite Familiar	1 cama casal + 1 cama singular c/ Kitchenet	11	13	15	17	19	5	2 960,00 €	14 800,00 €
	SFd	Suite Familiar Duplex	Familiar + Twin no 1.º andar c/ ligação	11	13	15	17	19	5		0,00 €
				12	14	16	18	20	0		0,00 €
5	SS	Suite Superior	1 Cama casal King size	21	22	23	24		4	1 910,00 €	7 640,00 €
6	EAp	Estúdio / Apartamento	Estúdio T0 c/ 1 Cama Casal King Size + Kitchenet	6					0		0,00 €
									1	2 970,00 €	2 970,00 €
									0		0,00 €
NºTotal Quartos/Média Por Quarto/Total -->									28	1 819,29 €	50 940,00 €

Valor Total Quartos por Bloco -->		
Bloco 1 R/C	Quartos 1, 2, 3, 4, 5, 6	17 140,00 €
Bloco 1 1ªA	Quartos 21, 22, 23, 24	
Bloco 2 R/C	Quartos 7, 8, 9, 10	11 680,00 €
Bloco 2 1ªA	Quartos 25, 26, 27, 28	
Bloco 3 R/C	Quartos 11, 13, 15, 17, 19	22 120,00 €
Bloco 3 1ªA	Quartos 12, 14, 16, 18, 20	

Nota: Os quartos dos Bloco 3 são passíveis de serem conjugados: 4 x Suite Familiar + Duplo Twin = Suite Familiar Duplex
ou
1 x Suite Familiar + Single = Suite Familiar Duplex

Origem: elaboração própria

As seguintes tabelas-matriz definem a quantidade do mobiliário e equipamentos que deverão ser incluídos em cada tipo de quarto (1.º quadro), cuja multiplicação pelas subsequentes tabelas (um quadro por cada Fase) onde se encontram valorizados esses equipamentos, é definido um valor para cada tipo de Quarto. Por sua vez, multiplicados pela quantidade de quartos/tipo por fase, nos proporcionam o valor total a investir por Fase.

GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL

Tabela 19 - Valorização do Mobiliário e Equipamentos por Tipo de Quarto e por Fase do Projeto

ATIVO FIXO / MOBILIÁRIO			Mobiliário / QUANTIDADES														PrevOrç Mobiliário/Dec		
QUARTOS																			
Cód	Descrição	Composição	Cama Ind	Cama Cas	Cama King	Cama-Extra/Berço	Aparador	Banco	Sofá	Candeeiros	LCD	Roupa	AC	Decoração	Electrodomésticos	Quantidade	Individ	Total	
1	Sgl	Single	1 cama singular													5	1 280,00 €	6 400,00 €	
2	Tw	Duplo Twin	2 camas singulares	2												8	1 510,00 €	12 080,00 €	
3	Cas	Duplo Casal	1 cama casal		1											5	1 410,00 €	7 050,00 €	
4	SF	Suite Familiar	1 cama casal + 1 cama singular c/ Kitchenet	3	1											15	2 960,00 €	14 800,00 €	
5	SS	Suite Superior	1 Cama casal King size (C/Cama-Extra ou Berço)			1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	4	1 910,00 €	7 640,00 €	
6	EAp	Estúdio / Apart	Estúdio T0 c/ 1 Cama Casal King Size + Kitchenet		1	2	4	2	4	1	1	1	4	15	1	2 970,00 €	2 970,00 €		
																	28	1 819,29 €	50 940,00 €

FASE 1			Mobiliário / VALORES														Orçam Mobiliário/Dec	
Cód	Descrição	Composição	Cama Ind	Cama Cas	Cama King	Cama-Extra/Berço	Aparador	Banco	Sofá	Candeeiros	LCD	Roupa	AC	Decoração	Electrodomésticos	Quantidade	Individ	Total
1	Sgl	Single	200 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	4	1 280,00 €	5 120,00 €
2	Tw	Duplo Twin	400 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	0	1 510,00 €	0,00 €
3	Cas	Duplo Casal	0 €	300 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	1	1 410,00 €	1 410,00 €
4	SF	Suite Familiar	600 €	300 €	0 €	0 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	750 €	0	2 960,00 €	0,00 €
5	SS	Suite Superior	0 €	0 €	400 €	100 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	100 €	4	1 910,00 €	7 640,00 €
6	EAp	Estúdio / Apart	0 €	0 €	400 €	0 €	200 €	200 €	300 €	120 €	200 €	200 €	200 €	400 €	750 €	1	2 970,00 €	2 970,00 €
Orçamento individual -->			200 €	300 €	400 €	100 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	10	1 714,00 €	17 140,00 €

FASE 2			Mobiliário / VALORES														Orçam Mobiliário/Dec	
Cód	Descrição	Composição	Cama Ind	Cama Cas	Cama King	Cama-Extra/Berço	Aparador	Banco	Sofá	Candeeiros	LCD	Roupa	AC	Decoração	Electrodomésticos	Quantidade	Individ	Total
1	Sgl	Single	200 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	0	1 280,00 €	0,00 €
2	Tw	Duplo Twin	400 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	4	1 510,00 €	6 040,00 €
3	Cas	Duplo Casal	0 €	300 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	4	1 410,00 €	5 640,00 €
4	SF	Suite Familiar	600 €	300 €	0 €	0 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	750 €	0	2 960,00 €	0,00 €
5	SS	Suite Superior	0 €	0 €	400 €	100 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	100 €	0	1 910,00 €	0,00 €
6	EAp	Estúdio / Apart	0 €	0 €	400 €	0 €	200 €	200 €	300 €	120 €	200 €	200 €	200 €	400 €	750 €	0	2 970,00 €	0,00 €
Orçamento individual -->			200 €	300 €	400 €	100 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	8	1 460,00 €	11 680,00 €

FASE 3			Mobiliário / VALORES														Orçam Mobiliário/Dec	
Cód	Descrição	Composição	Cama Ind	Cama Cas	Cama King	Cama-Extra/Berço	Aparador	Banco	Sofá	Candeeiros	LCD	Roupa	AC	Decoração	Electrodomésticos	Quantidade	Individ	Total
1	Sgl	Single	200 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	1	1 280,00 €	1 280,00 €
2	Tw	Duplo Twin	400 €	0 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	4	1 510,00 €	6 040,00 €
3	Cas	Duplo Casal	0 €	300 €	0 €	0 €	100 €	50 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	0	1 410,00 €	0,00 €
4	SF	Suite Familiar	600 €	300 €	0 €	0 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	750 €	5	2 960,00 €	14 800,00 €
5	SS	Suite Superior	0 €	0 €	400 €	100 €	200 €	100 €	150 €	60 €	200 €	200 €	200 €	200 €	100 €	0	1 910,00 €	0,00 €
6	EAp	Estúdio / Apart	0 €	0 €	400 €	0 €	200 €	200 €	300 €	120 €	200 €	200 €	200 €	400 €	750 €	0	2 970,00 €	0,00 €
Orçamento individual -->			200 €	300 €	400 €	100 €	100 €	50 €	150 €	30 €	200 €	200 €	200 €	100 €	50 €	10	2 212,00 €	22 120,00 €

Origem: elaboração própria

Para além dos quartos, há ainda que apurar os valores de investimento necessários para os restantes equipamentos, nomeadamente de Cozinha, Lavandaria, Armazém, Receção, Loja, Bar e Sala de Refeições. As mesmas constam na seguinte tabela.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 20 - Orçamento para Aquisição de Equipamentos Diversos Extra Quartos

LAVANDARIA		
Máquinas Lavar Roupa	1 000,00 €	
Máquina Secar Roupa	3 200,00 €	
Máquina Passa-a-Ferro		
		4 200,00 €
COZINHA		
Fogão Industrial	1 000,00 €	
Forno Industrial	4 000,00 €	
Grelhador Industrial	400,00 €	
Bancada Industrial	1 000,00 €	
Refrigerador Industrial	1 500,00 €	
Congelador Industrial	1 700,00 €	
Abatedor de Temperatura	2 000,00 €	
Micro Ondas Profissional	500,00 €	
Banho Maria	200,00 €	
Máquina Lavar Louça Industrial	2 000,00 €	
Ferramentas diversas	900,00 €	
		15 200,00 €
BAR		
Mobiliário	1 000,00 €	
Vitrine/Frio	1 500,00 €	
Máquina Café	1 700,00 €	
Moinho Café	300,00 €	
Micro Ondas	100,00 €	
Bancadas	500,00 €	
Computador / Software	1 000,00 €	
Máquina Lavar Copos	800,00 €	
		6 900,00 €
WC Públicas		
Louças / Equipamentos	2 000,00 €	
		2 000,00 €
Economato		
Estantes	2 000,00 €	
Balança Industrial	500,00 €	
Computador / Software	1 000,00 €	
		1 500,00 €
Recepção		
Mobiliário / Decoração	1 000,00 €	
Computador / Software	1 000,00 €	
		2 000,00 €
PA		
Distribuidor de Cereais	600,00 €	
Dispensador de Iogurtes	400,00 €	
Torradeira	700,00 €	
Termo Café/Leite Duplo	700,00 €	
Rescaído a Gás	650,00 €	
Vitrine Aquecida	550,00 €	
Mobiliário / Decoração	2 000,00 €	
		5 600,00 €
TOTAL		37 400,00 €

Origem: elaboração própria

Definidos os orçamentos para constituição do investimento total do projeto, resumem-se no quadro seguinte essas opções, com vista ao apuramento das necessidades de capital para que o mesmo seja possível de concretizar, assim como as respectivas taxas de

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

amortização. Consideram-se o Ano 0 aquele em que o investimento será realizado na totalidade. Indicam-se seguidamente os critérios para obtenção de algum do capital, nomeadamente para aquisição do Imóvel.

Tabela 21 - Mapa de Investimento Total e Taxas de Amortização

Investimentos:								
	Edifícios e outras construções (PI)	Edifícios e outras construções (AFT)	Equipamento Básico	Equipamento de Transporte	Outros ativos fixos tangíveis	Programas de computador	Outros ativos intangíveis	Total Investimentos
Taxas de Depreciações e amortizações (%)	5	5	25	25	25	25	100	
Ano 0	150000	71000	37400	30000	50940	1500	7500	348 340,00

Origem: elaboração própria

3.3.2 Critérios de Estimativas para Rendimentos e Gastos

RENDIMENTOS:

Com vista a calcular os *cash-flows* previsíveis para os primeiros 5 anos de investimento em análise neste Projeto, serão consideradas determinadas premissas tais como:

- Número de Quartos a construir e respetivas Tipologias (Single, Duplo/Twin, Superior, Suite, Duplex, Apartamento, etc.;
- Definição de Número de dias a considerar como época alta e época baixa;
- Valor a cobrar por noite para cada tipologia e para cada época (alta/baixa)¹⁸, tendo em conta os objetivos de posicionamento e segmento já descritos;
- Taxa de ocupação prevista para cada tipologia / época, tendo em conta os estudos já realizados neste projeto;

Assim, conseguiremos chegar a um valor de receitas previstas para o período, como se demonstra na tabela seguinte.

Tabela 22 - Receita Estimada para os Primeiros 12 meses de Funcionamento em Pleno

RECEITA ESTIMADA - Primeiros 12 meses
QUARTOS

Cód	Descrição	Composição	Quantidade		Preço		Ocupação		Dias		RECEITA BRUTA		Room Nights	Média RNV/Quarto
			Preço	Época Alta	Preço	Época Baixa	Preço	Época Alta	Preço	Época Baixa				
1	Sgl Single	1 cama singular	5	45,00 €	85%	120	30,00 €	60%	245	45 000,00 €	1245	249		
2	Tw Duplo Twin	2 camas singulares	8	60,00 €	70%	120	40,00 €	40%	245	71 680,00 €	1456	182		
3	Cas Duplo Casal	1 cama casal	5	60,00 €	70%	120	40,00 €	40%	245	44 800,00 €	910	182		
4	SF Suite Familiar	1 cama casal + 1 cama singular c/ Kitchenet	5	150,00 €	60%	120	80,00 €	30%	245	83 400,00 €	728	146		
5	SS Suite Superior	1 Cama casal King size (C/Cama-Extra ou Berço)	4	150,00 €	50%	120	80,00 €	25%	245	55 600,00 €	485	121		
6	EAp Estúdio / Apart	Estúdio T0 c/ 1 Cama Casal King Size + Kitche	1	200,00 €	30%	120	200,00 €	15%	245	14 550,00 €	73	73		
			28			365				315 030,00 €	4896			
		Outras Receitas de Exploração								17 000,00 €				
		Loja de Produtos Regionais								5 000,00 €				
		Bar								3 500,00 €				
		Lavandaria								2 500,00 €				
		Venda Produção Própria								1 000,00 €				
		Passeios Turísticos								5 000,00 €				
		Total Receita Estimada								332 030,00 €				

Taxa de Ocupação Estimada: 47,91%

Origem: elaboração própria

¹⁸ Para efeitos do estudo de Plano de Negócio para o presente Projeto, consideramos época alta durante um ano com 365 dias e considerando que o estabelecimento se encontra permanentemente aberto, os seguintes dias:

- 2 dias por semana (sextas e sábados) x 52 semanas = 104 dias/ano
- Festa anual da freguesia = + 6 dias/ano
- Festa da Páscoa/concelhia c/ feriado municipal = + 4 dias/ano
- Pontes com feriados (média) junto aos fins-de-semana = + 6 dias/ano
- TOTAL de “ÉPOCA ALTA” = 120 dias
- Restantes dias do ano: “ÉPOCA BAIXA” = 365 – 120 = 245 dias

Os valores totais apresentados encontram-se em consonância com os critérios já apresentados anteriormente, em termos de receita.

Os critérios de tarifação dos quartos por tipologias estão na linha dos valores médios praticados na região, tenho em conta a categoria e posicionamento que se pretende que o estabelecimento assuma.

A Taxa de Ocupação apurada através desta estimativa (47,91%), resulta da seguinte razão

$$\frac{\text{Room Nights}^{19} (4896)}{\text{Dias Totais do Ano} (365) \times \text{N.º Quartos} (28)}$$
, e segue aproximadamente a linha da que consta nas [estatísticas](#) apresentadas pelo Turismo de Portugal IP, para 2016, tendo ainda em conta ainda, conforma já foi referido, que poderemos considerar uma média de aumento médio de 2 a 4% ao ano.

Salientamos ainda as vendas cruzadas que o projeto contempla, na tentativa de aproveitamento dos recursos disponíveis (pessoas e equipamentos) para colocá-los assim à disposição dos clientes do estabelecimento, assim como de clientes locais ou passantes não alojados.

Para que adiante apresentemos cálculos de evolução do negócio em termos previsionais, e visto que os planos e apoios a que o projeto pode concorrer necessita de uma perspetiva de 5 anos, será para esse período que a projeção será elaborada.

Pressupõe-se um crescimento anual médio anualmente de 10%, diminuindo progressivamente a taxa de crescimento em cada ano em 0,5 pp, ou seja, 9,5% no 2.º ano, 9% no 3.º ano e assim sucessivamente, para todas as rúbricas de receita. Esta taxa justifica-se com o facto de a nível nacional o turismo se encontrar em pleno e contínuo crescimento e, prevendo-se que algumas regiões litorais possam ficar gradualmente sobrelotadas, prevê-se uma inflexão para o interior, nomeadamente onde o tempo e o espaço são mais favoráveis, ou seja, o interior alentejano. De referir ainda que o desenvolvimento turístico nestas regiões é considerado prioritário para as entidades oficiais.

¹⁹ Como *Room Night* entende-se 1 noite de ocupação (paga) de 1 quarto.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 23 - Projeção de Receita Estimada para os Primeiros 5 anos de Atividade

Vendas e Prestações de Serviços:

	Total Vendas Produtos	Total Vendas Serviços	Total Vendas
Ano 0	6000	326030	332030
Ano 1	6600	358633	365233
Ano 2	7227	392703	399930
Ano 3	7877	428046	435923
Ano 4	8547	464430	472977

Origem: elaboração própria

GASTOS:

1. Imóvel (Renda)

Tendo por princípio que o valor do imóvel será de 150.000€, dos quais 25.000€ já pertencem aos promotores, supondo que outros 25.000€ ficarão a cargo de outros investidores internos ou externos na sociedade, irão ser solicitados 100.000€ a fundos de investimento imobiliário geridos pelo Turismo de Portugal IP, pelo que a empresa ficará com o encargo do pagamento de uma renda a 10 anos, com juros indexados à Euribor a 12 meses (supondo 2,5%) **855€/Mês | 10.260€/Ano**

2. Gastos ou Encargos com Financiamento de “Construções e Remodelações”

Supondo que serão elegíveis 60% das despesas de investimento no âmbito de candidatura a apresentar ao programa “Sistema de Incentivos – Inovação Produtiva – Para Projetos Localizados em Territórios de Baixa Densidade” (Candidaturas a apresentar tendo em conta o Aviso N.º 08/SI/2017 do COMPETE 2020 DE 13/04/2017, na parte de investimento relacionada com “Remodelações e Construções”, no valor total de 73.500,00€ - (73.500,00€ x 60%) = 29.400,00€. Este será o valor ao qual será necessária a obtenção de financiamento bancário a 10 anos para esta rubrica. Atendendo a uma suposta taxa máxima de 2% de juros ao ano, indexada à Euribor a 12 meses, a empresa assumirá um encargo mensal de **250€/Mês | 3.000€/Ano**

3. Gastos ou Encargos com Financiamento de “Mobiliário e Equipamentos”

Pelas mesmas razões do ponto 2 e utilizando os mesmos critérios, acrescentando ainda que estes financiamentos serão solicitados em regime de Crediveste, em virtude da pressuposta criação de postos de trabalho novos neste projeto, sendo que o sistema terá

de ser aprovado pelo IEFPP – Instituto do Emprego e Formação Profissional IP, com os seguintes cálculos: $88.340,00€ - (88.340,00€ \times 60\%) = 35.336,00€$
..... **300€/Mês | 3.600€/Ano**

Na tabela seguinte resumem-se os encargos de capital previstos para os primeiros 5 anos de funcionamento. O critério para remuneração de capital dos acionistas/sócios será de, no máximo 10% sobre os Resultados Líquidos de Impostos libertos em cada ano.

4. Encargos com o Pessoal

Conforme se pode constatar na tabela seguinte, estes encargos incluem já os Salários, Subsídios, TSU, Seguros, SST, Formação, etc. Inclui-se um incremento anual na despesa de 12%²⁰ **6.503€/Mês | 78.034€/Ano**

Na tabela abaixo apreciaremos as rubricas e valores contemplados nesta área de custo, assim como a previsão para os primeiros 5 anos de atividade.

5. Custos com Fornecimento de Serviços Externos (FSE)

Os FSE incluem todos os restantes custos como de energia, consumo de combustível, comissões de agências e plataformas de venda on-line, seguros, contabilidade e manutenção em geral. Apenas como forma de facilitação de cálculo, inclui-se aqui também os custos de lavandaria e limpeza dos quartos, e ainda os CMVMC, por representarem um volume quase simbólico nesta atividade, etc. Assume-se um incremento anual de 5% nos custos, tendo em conta a Inflação e também o aumento previsível da atividade e do desperdício. Nesta rubrica ainda se incluem as amortizações anuais de equipamento à razão de 25% ao ano..... **14.428€/Mês | 173.132€/Ano**

²⁰ Neste incremento contempla-se uma atualização salarial entre 2 a 5% e a eventual necessidade de reforço na contratação motivada por baixas, acidentes ou aumento de serviço.

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 24 – Resumo de Custos Gerais

Custos:

	FSEs	Pessoal	Financiamento	CMVMC	Depreciações/Amortizações	Total/Custos
Ano 0	126567	78034	12600	24481	48510	290 192,00
Ano 1	134000	87398	13600	25705	48510	309 213,00
Ano 2	141804	97886	14600	26990	48510	329 790,00
Ano 3	149999	109632	15600	28340	48510	352 081,00
Ano 4	158602	122788	16600	29757	48510	376 257,00

Origem: elaboração própria

3.3.3 Projeção de Orçamentos e de Cash-flows

Os valores de Rendimentos e Gastos atrás apresentados, permitem-nos realizar uma análise aos resultados previsíveis.

Tendo em conta que para o presente negócio não têm grande influência os Prazos Médios de Cobrança e de Pagamento - uma vez que as estadias são pagas habitualmente no momento da utilização e preferencialmente são pagas antecipadamente - os valores dos Cash-flows previsíveis apresentam-se para projeção a 5 anos.

Tabela 25 - Projeção Cash Flow a 5 Anos

	Resultado Operacional	Depreciações e Amortizações	Meios Libertos do Projeto	Fundo de Maneio	Cash Flow de Exploração	Cash Flow Acumulado	Fluxos Atualizadores	Índice de Rentabilidade Anual
Ano 0	33.052,02	48.510,00	81.562,02	4.702,58	86.264,60	-262.075,40	-262.075,40	0,25
Ano 1	44.255,80	48.510,00	92.765,80	-1.370,53	91.395,27	-170.680,14	-202.240,13	0,42
Ano 2	55.410,60	48.510,00	103.920,60	-1.433,25	102.487,35	-68.192,79	-105.902,02	0,70
Ano 3	66.235,18	48.510,00	114.745,18	-1.489,68	113.255,50	45.062,71	558,15	1,00
Ano 4	76.408,80	48.510,00	124.918,80	-1.538,34	123.380,46	168.443,17	116.535,78	1,33

Origem: elaboração própria

Tendo por base os pressupostos atrás apresentados, indica-se seguidamente quais as fontes de financiamento com as quais o projeto deverá contar para a sua realização:

**GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL**

Tabela 26 – Distribuição das Fontes de Financiamento

Fontes de Financiamento							
	Meios Libertos	Capital	Empréstimos de Sócios	Financiamento bancário e outras Inst. Crédito	Subsídios Reembolsáveis	Subsídios Não Reembolsáveis	Total
Ano 0	81 562,02	10000	25000	155000	63336	95004	256436
Ano 1	92 765,80	0	0	0	0	0	0
Ano 2	103 920,60	0	0	0	0	0	0
Ano 3	114 745,18	0	0	0	0	0	0
Ano 4	124 918,80	0	0	0	0	0	0
Taxa de juro Associada (%)	2						

3.3.4 Discussão dos Resultados Finais do Projeto e decisão de Go/No-Go

Apurados os valores dos Cash-Flows, é altura de calcular alguns indicadores importantes para a tomada de decisão “GO” ou “Não GO” relativamente ao Projeto.

Neste contexto, apresentam-se seguidamente os resultados nos seguintes indicadores, os quais, hoje em dia, são os que mais se utilizam para apreciar a bondade financeira do projeto: o VAL = Valor Atual Líquido, com Taxa de Atualização de 6%, o IRP = Índice de Rendibilidade do Projeto; TMR = Taxa Média de Retorno ou ROI = Return On Investment; PRI = Período de Recuperação do Investimento e TIR = Taxa Interna de Rendibilidade.

Apuraram-se assim os seguintes valores, para os pressupostos enunciados:

VAL = **116.535,78 €** → Valor bom

IRP = **1,33** → Superior à unidade, portanto o Projeto é aceitável!

TMR ou ROI = $168.443,17€ / 348.340,00€ = 0,48$

PRI = $348.340,00€ / (464.875,78 € / 5) = 348.340,00€ / 99.975,16€ = 3,48 \times 12 \text{ meses} = 41,76 \text{ meses}$

TIR (-348.340,00 €; 86.264,00 €; 91.395,00 €; 103.487,00 €; 113.256,00 €; 123.381,00 €) = **14%** (Valor calculado pelo Microsoft® Excel)

Após efetuado este estudo, a opção a tomar deverá ser a de avançar com o Projeto.

3.3.5 Termo de Abertura e Implementação / Cronograma do Projeto

Uma vez tomada a decisão de avançar com o projeto, é apresentado o Termo de Abertura e Implementação e Cronograma do Projeto (tabela 27), documento que servirá de guia ao cronograma de atividades de alto nível a desenvolver para a boa realização do projeto, esquematizado na tabela 28 (gráfico de Gantt).

Tabela 27 – Mapa de Termo de Abertura e Implementação e Cronograma do Projeto

Termo de Abertura e Implementação e Cronograma do Projeto
<p><i>Título do Projeto</i></p> <p style="text-align: center;">Recuperação de Casa de Habitação Centenária e Respetivo Terreno Anexo para Efeitos de Transformação em Turismo Rural</p>
<p><i>Justificativo do Projeto</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Interesse arquitetónico na recuperação de um edifício centenário;- Potenciar a sua extensa área coberta e descoberta com três confrontações “livres”, para a exploração de um conceito de Turismo Rural;- Aproveitar a localização do edifício numa Vila de interessante localização no interior do Baixo Alentejo, assim como de o mesmo se encontrar em local de passagem (no entroncamento entre duas estradas nacionais);- Aumentar a oferta turística na região, com a principal preocupação pela oferta de qualidade e pela diferenciação no conceito e serviços;- Possibilidade de realização do Projeto em várias fases, independentes umas das outras, de modo que será possível o início da exploração dos vários blocos antes da finalização dos seguintes – por este motivo, o retorno do investimento iniciar-se-á antes de concluído todo o projeto;- Capacidade de recuperação do investimento inicial num período aceitável;
<p><i>Objetivos Mensuráveis do Projeto</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Recuperação do investimento em ativo não imobiliário no prazo de 5 anos;

- Devolução dos Capitais que tiverem sido disponibilizados a título reembolsável, no prazo de 7 anos com 2 anos de carência;
- Assegurar a viabilidade financeira e uma remuneração mínima aceitável do capital dos sócios, no máximo de 10%;
- Crescimento anual médio na Taxa de Ocupação de 10% nos primeiros 5 anos até ao máximo em épocas altas e fins-de-semana;
- Manter uma Taxa de Ocupação mínima em épocas baixas e dias úteis de 1/3;

Resumo do Cronograma

Balizados pela data de início der atividade da empresa e a conclusão do projeto final, são considerados os períodos seguintes que irão coincidir, em relação ao Projeto Global, com um subprojecto “entregável” cumprindo o seguinte calendário:

Dia 1: Início de Atividade da empresa

- De 60 a 90 Dias – Constituição da empresa, Elaboração de Projetos de Arquitetura, Projetos de Financiamentos a Fundo Perdido e Financiamento Bancário;
- De 90 a 120 Dias – Do início à conclusão da recuperação, instalação e abertura para 1.^a etapa / bloco;
- De 90 a 120 Dias - Do início à conclusão da construção nova, instalação e abertura para 2.^a etapa / bloco;
- De 90 a 120 Dias - Do início à conclusão da recuperação e construção, instalação e abertura para 3.^a etapa / bloco;
- De 20 a 30 Dias – Do início à conclusão da beneficiação e construção da área não coberta.

Prazo mínimo possível: 350 dias

Prazo máximo admissível: 480 dias.

Último dia: Finalização do Projeto Total

Resumo do Orçamento de Investimentos e Gastos

- Aquisição parte do Imóvel: 125.000,00€

*GESTÃO DE PLANO DE NEGÓCIOS:
ESTUDO DE CASO PARA TURISMO RURAL*

- Constituição da Empresa, Escrituras, Licenças, Alvarás e Projetos de Arquitetura e de Financiamento: 7.500,00€
- Projeto 1ª Fase – reabilitação e equipamento: 63.040,00€
- Funcionamento – inventários e fundo de maneo: 25.000,00€
- Projeto 2ª Fase – construção e equipamento: 31.680,00€
- Projeto 3ª Fase – reabilitação, construção e equipamento: 47.120,00€
- Projeto 4ª Fase – reabilitação, construção e equipamento: 17.500,00€
- Aquisição de Equipamento de transporte: 30.000,00€
- Aquisição de Equipamento Informático: 1.500,00€
TOTAL: 348.340,00€

Gestor do Projeto

Rafael Coelho

Outros responsáveis pelo projeto:

Jaime Mariano Coelho | coproprietário

Jaime João Moita Coelho | coproprietário

Jaime Filipe Cardadeiro Coelho | coproprietário

Daniel Moreno Bravo Moita Coelho | coproprietário

Origem: elaboração própria

CONCLUSÃO

Após a realização de muitas horas de trabalho de bibliotecário, de pesquisa eletrónica, assim como de abordagem a diversas pessoas e entidades, que demoraram mais de nove meses de investigação, chega-se à conclusão que todo o esforço desenvolvido valeu a pena, não só pelo enriquecimento pessoal obtido, mas também pelo facto de que o desenvolvimento de um projeto não apenas teórico, mas com uma vertente altamente prática e baseada num projeto real que se pretende desenvolver, foi verdadeiramente entusiasmante e gratificante.

Compilaram-se algumas referências avulso cujos teores se desconheciam e que se conseguiram juntar, chegando à conclusão que os autores e estudiosos desta área específica não são muitos, mas que todos são unânimes em algumas das suas sugestões e propostas de análise.

Foi tentado que no estudo – sendo de um projeto real e ainda mais pessoal – os dados e respostas obtidas fossem os mais fidedignos e rigorosos possível, com vista a uma conclusão também o mais realista e próxima da verdade possível.

Quando se realizam previsões, é sempre com alguma dúvida e ceticismo crítico que devem ser encaradas. É necessário que não se despreze nenhuma das deduções efetuadas, mesmo que nos pareçam ser ou não benéficas para o resultado final do trabalho. Com esta resiliência, de certo que se realiza “ciência” e que podemos afirmar ter dado um contributo à comunidade da área das ciências empresariais.

Nomeadamente, na área do turismo e hotelaria, onde muitas vezes se realizam investimentos avultados, que ficam dependentes de futuras receitas também avultadas e numa área como esta, em que o fator “sazonalidade” é tão importante, no que diz respeito à obtenção dos resultados económico-financeiros ambicionados, torna-se cada vez mais necessário que os empresários e investidores se rodeiem de todos os dados possíveis de encontrar, para que da melhor forma possam pré-avaliar o resultado dos seus interesses. Nesta perspetiva, podemos afirmar que nos sentiremos orgulhosos por poder contribuir, com este projeto, para o aumento da racionalidade e objetividade na altura de investir em novos projetos do género. Planos de negócio futuros poderão ser construídos com inspiração neste, tomando-o essencialmente como um importante instrumento de análise de sustentabilidade financeira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografia

- BERNARDI, L. A. (2008). “Manual de plano de negócios: fundamento, processos e estruturação”. 1. ed. São Paulo: Atlas.
- CÉSAR, S. A. L. I. M., HOCHMAN, N., RAMAL, A., & Silvina, R. A. M. A. L. (2001). “Construindo plano de negócios”. Editora Campus. São Paulo, Consultado em 26/12/2016.
- CHIAVENATO, I. (2005). “Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor”. São Paulo: Saraiva.
- CLANCHY, J. & Ballard, B. (2000). *Como escrever ensaios: um guia para estudantes*. Lisboa: Temas & Debates.
- COHEN, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000) (5 th Edition), “Research Methods in Education”. London: Routledge Falmer.
- DEMO, G. (2005). “Políticas de GP nas Organizações”. Editora Atlas. São Paulo, Consultado em 26/12/2016.
- DOLABELA, Virgínia. (2006). "Arquiteta, chefe do Patrimônio Histórico da Secretaria Municipal de Cultura de Sacramento." Depoimento não gravado. Sacramento 10.01.
- DORNELAS, J., (2005). “Empreendedorismo – Transformando Ideias em Negócios”. Campus, Rio de Janeiro.
- DORNELAS, J. (2015). “Plano de negócios com o modelo Canvas. 1a ed”. São Paulo: LTC.
- DRUCKER, P. (1985). “Inovação e Espírito Empreendedor”.
- ESTEVÃO, Mateus (2016). “Elaboração de um Plano de negócios: Estudo de caso para um aplicativo de agendamento de consultas odontológicas.” Monografia Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Ouro Preto. Brasil.
- FARRELL, Larry C. (1993). “Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras”. Tradução e adaptação Heraldo da Silva Tino. São Paulo: Atlas.
- GAZZINELLI, L. M. (2006). “Do planejamento estratégico à gestão estratégica”. Consultado em 26/12/2016.

- GUBA, Egon G., et al. (1994). “Competing paradigms in qualitative research. Handbook of qualitative research”. 2(163-194), 105.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. “A estratégia em ação: balanced scorecard”. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 1 - 231.
- KRAYCHETE, G. (2012). “Como fazer um estudo de viabilidade econômica”. 1997. Consultado em 26/12/2016.
- KUHN, I. N. (2009). DAMA, Remi António. “Empreendedorismo e Plano de Negócios”. Ijuí: ed. Unijuí, Consultado em 26/12/2016.
- LACRUZ, A. J. (2008). “Plano de negócios: Passo a Passo, transformando sonhos em negócios.” Rio de Janeiro: QualityMark.
- LEITE, E., (2002). “O Fenómeno do Empreendedorismo”. Edições Bagaço, Recife.
- LINDON, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2008). “Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing”. 11ª Edição. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- MCCARTHY, E. J. (1960). “Basic marketing: a managerial approach. Homewood”, IL: Richard D. Irwin. Inc..
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. “O Processo da Estratégia”. Prentice Hall Inc. Artes Médicas Sul LTDA, 1998, p. 19 - 20.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. (1999) “Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática”. São Paulo: Atlas.
- OSTERWALDER, Y Pigneur (2010). “*Business Model Generation - a handbook for visionaries, game changers, and challengers*”, disponível em <https://books.google.pt/books>.
- PEREIRA, D. (2015). “A diferença entre plano e modelo de negócios”. Disponível em <http://blog.luz.vc/videos/a-diferenca-entre-o-plano-de-negocios-e-omodelo-de-negocios>. Acedido em 19/02/2016 por ESTÊVÃO, Mateus (2016).
- PONTE, J. P. D. (2006). “Estudos de caso em educação matemática.” Bolema, 105-132.
- PORTER Michael (1979). "As cinco forças competitivas que moldam a estratégia", Harvard Business Review.

- PORTER, M.E. (2004) “Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústria e da concorrência”. São Paulo. Campus, p. 3.
- PORTUGAL, Manuel, SILVA Patrícia (2007). “Curso de Empreendedorismo Online – Unidade de Ensino à Distância, Módulo D. Instituto Politécnico de Leiria. ISBN: 978-972-8793-18-0. Consultado em 03/03/2017.
- SALIM, César. et al. (2005). “Construindo Planos de Negócios. 3a ed.” Rio de Janeiro: Campus.
- SEBRAE, 2014. “Como Elaborar um Plano de Negócio”, versão 1.0.95, Minas Gerais: Editora Sebrae, 2013.
- SILVA, Elvis Magno, DIAS, Louise Maria Aninceto. “O Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para a Tomada de Decisões na Empresa Microboard”. SEGeT (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia). Disponível em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/811465.pdf>. Consultado em 09/03/2017.
- SOUSA, Gonçalo V. e. (1998). Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos. 1ª ed. Porto: Civilização Editora.
- TÓFOLI, Ricardo José (2014). “Casa Inteligente – Sistema de Automação Residencial”. Assis. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211320586.pdf>
- YIN, R. K. (1994). “Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos (2 ed.)”. Porto Alegre: Bookman.
- ZAGO, C. A., Weise, A. D., & Hornburg, R. A. (2009). “A Importância do Estudo de Viabilidade Econômica de Projetos nas Organizações Contemporâneas”. In VI CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais (pp. 1-15). Consultado em 26/12/2016.
- ZUINI, P. (2015) “Quatro motivos para deixar o plano de negócios de lado”. Disponível em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/4-motivos-para-deixar-o-plano-de-negocios-de-lado>. Acedido em 14/02/2016 por ESTÊVÃO, Mateus (2015).

Sítios Consultados

- <https://vianamie.wordpress.com/>. Consultado em 26/12/2016.

- <https://miemf.wordpress.com/act2/>. Consultado em 26/12/2016.
- <http://pt.wikipedia.org/wiki/Question%C3%A1rio>. Consultado em 26/12/2016.
- <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/590/24/CAP%C3%8DTULO%203-bd-m.pdf>. Consultado em 26/12/2016.
- <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae/artigos/Canvas:-como-estruturar-seu-modelo-de-neg%C3%B3cio>. Consultado em 23/02/2017.
- https://pt.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental. Consultado em 23/02/2017.
- <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-diferenca-entre-o-plano-e-o-modelo-de-negocio/81376>: “Portal dos Administradores. Diferenças entre plano e modelo de negócios”. Acedido 22/02/2016 por ESTEVÃO, Mateus (2016).
- <http://bscportugal.blogspot.pt/2008/01/definio-de-balanced-scorecard.html>, Rui Almeida Santos, janeiro de 2008. Consultado em 09/03/2017.
- <http://catarinadesign.com.br/business-model-canvas-um-atalho-antes-do-seu-plano-de-negocio/>. Consultado em 10/03/2017.
- <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/bi>, consultado em 23/03/2017.
- <http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>, consultado em 23/03/2017.

ANEXO

ANEXO 1

Objetivos e Temas do Mapa Estratégico

TEMAS		
<i>Eficiência Operacional</i>	<i>Serviço ao Cliente</i>	<i>Inovação nos Processos</i>
Perspetiva Financeira		
F2 – Ser Competitivo nos Custos Operacionais	F1 - Garantir a Rendabilidade e Sustentabilidade	F3 – Assegurar um Aumento do Volume de Vendas
Perspetiva do Cliente		
C8 - Obter a excelência na gestão operacional	C4 – Ganhar notoriedade junto dos Clientes e Público em Geral C5 - Conquistar clientes nos mercados espanhol, PALOP e mercado da saúde, com preços competitivos	C6 - Alcançar a liderança na hotelaria da margem esquerda do Guadiana C7 - Captar empresas de média e grande dimensão com necessidades de alojamento na região
Perspetiva dos Processos Internos		
P13 – Manter um canal de comunicação e informação internos	P9 – Cumprir e Superar as promessas de serviço efetuadas P10 – Manter uma saudável agressividade comercial	P11 - Reforçar Parcerias com Agências P12 - Desenvolver e lançar produtos todos os anos

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento		
A16 – Aumentar satisfação dos colaboradores, promovendo o trabalho em equipa como uma base para a eficiência	A14 – Ministrando formação de atendimento, de relacionamento e de boas práticas	A15 – Manter atualizados os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores

Origem: elaboração própria