



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo  
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Plano de Negócios:  
Turismo em Espaço Rural na Serra de Tomar

Ana Sofia Pimentel Cerdeira Pires

Estoril, Setembro de 2013





Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo  
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Plano de Negócios:  
Turismo em Espaço Rural na Serra de Tomar

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, com especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

**Orientador:** Prof. Doutor Nuno Gustavo

**Co-Orientador:** Prof. Dr. Victor Alves Afonso

Ana Sofia Pimentel Cerdeira Pires

Estoril, Setembro 2013

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico

Dedico este trabalho à Família Iria Sousa, por acreditarem no potencial da Serra.

## Agradecimentos

Este trabalho jamais seria possível sem o contributo de inúmeras pessoas que me acompanharam e motivaram, desde o primeiro dia, nesta etapa tão importante da minha vida que foi a elaboração deste trabalho de projeto.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus orientadores. Ao professor Nuno Gustavo pela coordenação científica e apoio ao longo de todo o projeto. Ao professor Victor Alves Afonso pela inesgotável disponibilidade e orientação em todos os momentos deste projeto.

À minha família e amigos, pelo apoio que recebo vosso em todas as fases da minha vida, esta não foi exceção. Em especial aos meus pais e irmão.

Ao André Pratapsinh, por ter sido a minha principal motivação e, por tudo.

Obrigada Leonilde, Gonçalo e Victor Sousa, pela amizade e cumplicidade, este projeto é tanto meu como vosso.

Um agradecimento à Câmara Municipal de Tomar, em especial ao Exmo. Sr. Presidente Carlos Carrão e ao Arq.º Paulo Diogo do Departamento de Ordenamento e Gestão do Território da Câmara Municipal de Tomar. Ao Posto de Turismo de Tomar, especialmente à Ana Soares e à Sandra Araújo pela disponibilidade, infelizmente a adesão ao inquérito ficou um pouco aquém das expectativas. Agradeço igualmente ao Posto de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, ao Dr. António Belo e à Vanessa Carvalho por toda a simpatia e colaboração neste projeto. Ao Pedro do Valle e a Vera Castel-Branco por me terem recebido tão amavelmente e, por me terem ajudado a compreender a realidade do Turismo em Espaço Rural, em Tomar.

Ao Professor Manuel Reis Ferreira e à Professora Elisabeth Kastenholz, por todo o conhecimento que me transmitiram.

A todos os meus professores do Mestrado, que através do seu conhecimento, me ajudaram a chegar até esta fase, todas as disciplinas foram indispensáveis para a conclusão assertiva deste projeto. À turma de Gestão Estratégica de Eventos 2011/2013, por todo o apoio ao longo destes dois anos, em especial à minha amiga Rita Alves.

A todos os que diretamente ou indiretamente colaboraram neste trabalho, o meu sincero obrigada.

## Resumo

O Plano de Negócios que se apresenta tem como principal objetivo a implementação e exploração de uma unidade de Casas de Campo – as “Casas de Santa Iria” – na região de Tomar.

Sendo o Turismo sector fundamental para o desenvolvimento económico de um país, é pretendido através desta unidade de Turismo em Espaço Rural, estimular o desenvolvimento turístico da região, combatendo o abandono e a sazonalidade verificados nesta zona centro de Portugal.

Através deste projeto empreendedor, que consiste na reabilitação casas rurais para utilização turística, é aspirado demonstrar o verdadeiro significado de ambiente rural em plena harmonia com a natureza, através da hospitalidade tipicamente portuguesa e atividades complementares oferecidas pelo estabelecimento de Turismo em Espaço Rural “Casas de Santa Iria”.

Considerando o total de investimentos na ordem dos 220 mil euros, os fluxos de caixa previsionais e o custo de oportunidade do capital, o projeto apresenta um VAL de 913.749€, uma TIR de 57,41%% e um *pay back period* de quatro anos, critérios que garantem a sua viabilidade económico-financeira.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios, Turismo, Turismo em Espaço Rural, Casas de Campo, Tomar, Empreendedorismo, Reabilitação

## Abstract

The business plan here presented aims to implement a project of countryside houses, called "Casas de Santa Iria", in the Centro region of Portugal, Tomar

Tourism emerges as a key sector for economic development of a country, so for is intended through the implementation of this unit of rural tourism, stimulate tourism development in the region, fighting abandonment and seasonality verified in this area.

Through this entrepreneurial project, which consists in the rehabilitation of rural houses for tourist purpose, is drawn to show the true meaning of rural environment in harmony with nature, through the typical portuguese hospitality and complementary activities offered by the rural tourism unit "Casas de Santa Iria".

Considering the total investment of 220 thousand euros, the forecast cash flows and the opportunity cost of capital, the project has an NPV of € 913,749, an IRR of 57.41% and a payback period of four years, criteria which ensures the project viability.

**Keywords:** Business Plan, Tourism, Rural Tourism, Countryside Houses, Tomar, Entrepreneurship, Rehabilitation

## Lista de Abreviaturas

AEP - Associação Empresarial de Portugal  
ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários  
APCER - Associação Portuguesa de Certificação  
APTC - Associação Portuguesa de Turismo Cultural  
APTERN - Associação Portuguesa de Turismo em Espaços Rurais e Naturais  
BdP – Banco de Portugal  
BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa  
CE – Comunidade Europeia  
CENTER - Central Nacional do Turismo no Espaço Rural  
*cf.* – conforme  
*cit. in* – citado em  
CMTomar – Câmara Municipal de Tomar  
CNEI - Conselho Nacional para o Empreendedorismo e a Inovação  
CST - Conta Satélite do Turismo  
CSTP - Conta Satélite do Turismo Portuguesa  
DGADR - Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural  
DL – Decreto-Lei  
DR – Decreto Regulamentar  
EBIT - *Earning Before Interest and Taxes*  
EGE - Especialização em Gestão Empresarial  
*et al.* – e outros  
ETC - European Travel Commission  
EUA – Estados Unidos da América  
EUROSTAT – *Statistical Office of the European Communities*  
FCFF - *Free Cash Flow to Firm*  
FITUR – Feira Internacional de Turismo  
FLAD - Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*  
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação  
IEFP - Instituto do Emprego e da Formação Profissional  
IESE - Instituto de Estudos Sociais e Económicos  
IFDEP - Instituto para o Fomento e Desenvolvimento do Empreendedorismo em Portugal  
IMF - *International Monetary Fund*

INE – Instituto Nacional de Estatística  
IPT – Instituto Politécnico de Tomar  
IRR - *Internal Rate of Return*  
ISCTE - Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa  
IUL - Instituto Universitário de Lisboa  
IVA – Imposto sobre Valor Acrescentado  
LABT - Liga dos Amigos dos Bombeiros de Tomar  
NPV - *Net Present Value*  
NUT – Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal  
OCDE - *Organization for Economic Cooperation and Development*  
OMT – Organização Mundial do Turismo  
PEC - Programa de Estabilidade e Crescimento  
PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo  
PIB – Produto Interno Bruto  
PRIVETUR - Associação Portuguesa de Turismo no Espaço Rural  
ProDer - Programa de Desenvolvimento Rural  
PSD - Partido Social Democrata  
QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional  
RJUE - Regime Jurídico da Urbanização e Edificação  
SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação  
TEa - Taxa de Atividade Empreendedora *early-stage*  
TER – Turismo em Espaço Rural  
TH – Turismo de Habitação  
TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação  
TIR - Taxa Interna de Rentabilidade  
TLVT – Turismo de Lisboa e Vale do Tejo  
TN – Turismo de Natureza  
TURIHAB - Associação do Turismo de Habitação  
UE – União Europeia  
UNESCO - *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization*  
UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*  
VAL - Valor Atual Líquido  
WACC - *Weighted Average Cost of Capital*

# Índice

<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Quadros .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xvi</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>xvii</b>
<b>1. Turismo.....</b>	<b>6</b>
1.1 Turismo - Concetualização.....	6
1.1.1 A informação estatística no turismo .....	8
1.1.2 O futuro (in) certo do turismo .....	11
1.2 Turismo em Espaço Rural.....	18
1.2.1 Ruralidade e espaço rural .....	18
1.2.2 Definição do conceito .....	20
1.2.3 O TER em Portugal.....	21
1.2.4 Dados do TER em Portugal.....	23
1.3 Enquadramento Jurídico, Licenciamento e Classificação.....	26
<b>2. Empreendedorismo .....</b>	<b>27</b>
2.1 O Empreendedorismo em Portugal.....	29
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Plano de Negócio .....</b>	<b>38</b>
4.1 Modelo de Negócio.....	38
<b>4.2 Análise do Mercado.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Estudo de Mercado .....	42
4.2.2 O Mercado da Região de Tomar.....	45
4.2.3 Entrevista semiestruturada .....	48
4.2.4 Resultado dos inquéritos por questionário .....	50
4.2.5 Análise do meio envolvente externo.....	57
4.2.6 Análise da competitividade do setor.....	60
4.2.7 Análise da Concorrência .....	63

<b>4.3</b>	<b>Plano de Marketing</b> .....	<b>66</b>
4.3.1	Objetivos de Marketing.....	66
4.3.2	Análise SWOT.....	66
4.3.3	Desenvolvimento Estratégico.....	68
4.3.3.1	Segmentação.....	68
4.3.3.2	Targeting.....	68
4.3.3.3	Posicionamento.....	69
4.3.4	Marketing-Mix.....	69
4.3.4.1	Produto.....	69
4.3.4.2	Preço.....	74
4.3.4.3	Distribuição.....	76
4.3.4.4	Comunicação.....	77
<b>4.4</b>	<b>Plano de Recursos Humanos</b> .....	<b>81</b>
4.4.1	Os Recursos Humanos das “Casas de Santa Iria”.....	81
4.4.2	Equipa.....	81
4.4.3	Descrição de Cargos – Responsabilidade e Funções.....	82
4.4.4	Recrutamento e Seleção.....	84
4.4.5	Formação.....	84
<b>4.5</b>	<b>Plano de Operações</b> .....	<b>85</b>
4.5.1	Processo de Licenciamento de TER.....	85
4.5.2	Localização e Arquitetura.....	88
4.5.3	Instalações e Equipamentos.....	89
4.5.4	Processos referentes à operação.....	90
4.5.5	Certificação de Qualidade das “Casas de Santa Iria”.....	93
4.5.6	Aprovisionamento.....	93
4.5.7	Segurança.....	93
<b>4.6</b>	<b>Plano Financeiro</b> .....	<b>94</b>
4.6.1	Pressupostos.....	94
4.6.2	Volume de negócios.....	94
4.6.3	Fornecimentos e Serviços Externos.....	97
4.6.4	Custos com Pessoal.....	97
4.6.5	Investimento.....	98
4.6.6	Financiamento.....	98
4.6.7	Demonstração de Resultados.....	99

4.6.8	Avaliação.....	100
4.6.8.1	Avaliação – Análise de cenários .....	101
<b>5.</b>	<b>Conclusão e limitações da investigação .....</b>	<b>104</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>106</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>117</b>
	<b>Apêndices .....</b>	<b>119</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1- Exemplos de fatores de motivação dos turistas, segundo Foster .....	7
Quadro 2 - Chegadas de turistas por regiões de destino, 2007-2011, por unidade de milhões .....	10
Quadro 3 - Ranking dos principais indicadores de turismo (2011) .....	11
Quadro 4 - Número de estabelecimentos, por NUT II (2010/2011).....	24
Quadro 5 - Número de estabelecimentos, por tipologia de estabelecimento (2010/2011) ....	24
Quadro 6 - Número de estabelecimentos, por NUT II e modalidade (2007/2008) .....	25
Quadro 7 - Tipologia geral de economias utilizadas pelo estudo GEM (2011) .....	31
Quadro 8 - Intervalo de confiança da amostra.....	36
Quadro 9 - Tela do Modelo de Negócio “Casas de Santa Iria” .....	39
Quadro 10 - Capacidade de Alojamento por Número de Camas, por NUT II (2010/2011) ..	43
Quadro 11 - Capacidade de Alojamento por Número de Camas, por tipologia de Estabelecimento (2010/2011).....	43
Quadro 12 - Estimativa de dormidas, em unidades de milhares (2007/2008) .....	44
Quadro 13 - Estimativa de dormida em milhares, por NUT II (2010/2011).....	44
Quadro 14 - Estimativa de dormida em milhares, por tipologia de Estabelecimento (2010/2011) .....	45
Quadro 15 - Capacidade de Alojamento (nº.) nos Estabelecimentos Hoteleiros (oferta) .....	46
Quadro 16 - Dormidas (nº.) nos Estabelecimentos Hoteleiros (procura).....	46
Quadro 17 - Número total de visitantes, por nacionalidade, entre 2008 e 2012 .....	47
Quadro 18 - Resultados globais preliminares da atividade turística, no 1º Trimestre de 2013 .....	58

Quadro 19 - Taxa de desemprego por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; 1º Trimestre de 2013.....	59
Quadro 20 - Número de dormidas (milhares) nos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II (2002/2011) .....	68
Quadro 21 - Preços por quarto ou casa/noite “Casas de Santa Iria” .....	75
Quadro 22 - Preço dos <i>workshops</i> e atividades complementares das “Casas de Santa Iria” .	75
Quadro 23 - Total de vendas do alojamento, por ano de atividade .....	95
Quadro 24 - Total de vendas dos <i>workshops</i> , por ano de atividade .....	95
Quadro 25 - Total de vendas dos eventos, por ano de atividade .....	96
Quadro 26 - Total de recebimentos de comissões, por ano de atividade .....	96
Quadro 27 - Remuneração base mensal da equipa "Casas de Santa Iria", .....	97
Quadro 28 - Investimento total do projeto “Casas de Santa Iria” .....	98
Quadro 29 - Demonstração de resultados do projeto “Casas de Santa Iria”, .....	100
Quadro 30 - Avaliação na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria”, .....	101
Quadro 31 – Volume de Negócios com um cenário pessimista de menos 10% .....	101
Quadro 32 - Avaliação na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria”, .....	102
Quadro 33 - Volume de Negócios com um cenário pessimista de menos 20% .....	102
Quadro 34 - Avaliação na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria”, .....	103

## Índice de Figuras

Figura 1- Volume de chegadas de turistas internacionais (em milhões).....	9
Figura 2 - Mapa-mundo representativo do volume de chegadas de turistas internacionais (em milhões), em 2011.....	10
Figura 3 - Balança turística portuguesa (em milhões de euros), 2007 – 2011 .....	15
Figura 4 - Quota de mercado em % do Turismo no PIB na Europa, (2007/2008) .....	16
Figura 5 - Os 10 produtos turísticos estratégicos definidos pelo PENT e principais objetivos .....	17
Figura 6 - Perfil da Amostra de Estabelecimentos TER/TN, por NUT II .....	42
Figura 7 - Representação gráfica dos visitantes de Tomar, tendo em comparação Portugal e os restantes países, em 2012.....	48
Figura 8 - Modelo de 5 Forças de Porter adaptado ao projeto “Casas de Santa Iria” .....	63
Figura 9 - Logotipo das “Casas de Santa Iria” .....	71
Figura 10 - Ex-libris da freguesia da Serra .....	74
Figura 11 - Etapas administrativas para a obtenção de licenciamento da unidade das “Casas de Santa Iria” .....	88
Figura 12 - Serviços prestados pelas “Casas de Santa Iria” .....	90
Figura 13 - Processo de reservas das “Casas de Santa Iria” .....	91
Figura 14 - Evolução do volume de negócio das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros .....	96
Figura 15 - Evolução dos custos com fornecimentos e serviços externos das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros .....	97
Figura 16 - Evolução do FCFE das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros .....	100

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Q1: Costuma fazer férias? – (em percentagem) .....	51
Gráfico 2 - Q2: Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual? (estadia de pelo menos 4 noites) – (em percentagem) .....	51
Gráfico 3 - Q3: Quantas vezes por ano costuma passar fins-de-semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 a 2 noites) – (em percentagem) .....	52
Gráfico 4 - Q10: Importância atribuída aos itens relativos ao alojamento .....	53
Gráfico 5 - Q4: Quantas vezes por ano costuma visitar (em férias ou em fins de semana) áreas rurais? – (em percentagem) .....	54
Gráfico 6 - Q13: Já praticou TER em Portugal? – (em percentagem).....	55
Gráfico 7 - Q16: Qual o período médio que estaria disposto a permanecer na unidade de Turismo em Espaço Rural, referida no início da parte III? – (em percentagem) .....	55
Gráfico 8 - Q17: Quais as principais motivações que o levariam a praticar TER na unidade referida no início da parte III? – (em percentagem) .....	56
Gráfico 9 - Q18: Qual o preço que estaria disposto a pagar, por noite, na unidade de Turismo em Espaço Rural referida no início do ponto III? (quarto duplo/noite com pequeno almoço incluído). .....	56
Gráfico 10 - Q5: Qual o local de preferência para as suas férias em Portugal? – (em percentagem) .....	148
Gráfico 11 - Q6: Indique quais os 3 tipos de Turismo que procura com maior frequência – (em percentagem) .....	149
Gráfico 12 - Q7: Como reserva as suas férias? – (em percentagem).....	150
Gráfico 13 - Q8: Habitualmente com quem passa férias? – (em percentagem).....	151

Gráfico 14 – Q9: Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)? – (em percentagem) .....	151
Gráfico 15 - Q11: Quando realiza férias prefere... – (em percentagem).....	152
Gráfico 16 - Q12: Que tipo de atividades costuma praticas nas suas férias e com que periodicidade? – (em percentagem) .....	153
Gráfico 17 - Q14: Se respondeu sim, em que local/locais? Poderá assinalar mais do que uma opção – (em percentagem) .....	154
Gráfico 18 - Q15: Qual o período médio da sua estada em Turismo de Espaço Rural, considerando a pergunta anterior? – (em percentagem) .....	155
Gráfico 19 - Q19: Na sua opinião, qual/quais o(s) meio(s) mais eficaz(es) para promoção desta unidade turística? – (em percentagem).....	156

# Preâmbulo

## Introdução

O presente trabalho visa estudar a viabilidade de mercado e económico-financeira do projeto de Turismo em Espaço Rural denominado “Casas de Santa Iria”. Trata-se de um empreendimento que irá disponibilizar na zona do centro de Portugal – Tomar - um serviço de alojamento para o mercado interno e externo (familiar, sénior ou outro, pertencentes à classe média/média alta), com a finalidade de aumentar a oferta existente e diminuir o abandono e a sazonalidade verificados ao longo dos últimos anos, na região.

O turismo passou a ser visto como um instrumento de reanimação dos campos, e da passagem do mundo agrícola para o mundo rural (Joaquim, 2004). De uma forma geral, o presente projeto direciona-se para um público que procura “fugir” ao ambiente citadino, encontrando uma alternativa em meio rural, associada à tranquilidade, harmonia e lazer. Pretende-se associar atividades de lazer que envolvam o turista com a região, durante a sua estada. Esta visão integradora é valorizada por Partidário (2003:115), ao afirmar que “os espaços rurais caracterizaram-se, em geral, por disporem de um interesse em recursos naturais e culturais que oferecem múltiplas oportunidades de utilização”.

Para Vieira (1997:18), “O turismo em espaço rural (...) tem tido uma importante procura e constitui, pela sua qualidade, um fator de promoção de regiões turísticas que de outra forma não seriam visitadas”.

A unidade hoteleira de Turismo em Espaço Rural (TER), “Casas de Santa Iria” pretende atrair turistas para o espaço rural, proporcionando-lhes uma experiência harmoniosa em contato com a natureza e com o espaço rural.

A estrutura do trabalho assenta nas seguintes partes:

**Preâmbulo** – É introduzido o projeto “Casas de Santa Iria” e, são definidos os objetivos gerais e específicos.

- 1. Turismo** – No primeiro capítulo é desenvolvido o tema do turismo e do TER.
- 2. Empreendedorismo** – Como parte integrante deste projeto, este capítulo serve de introdução à temática do empreendedorismo.
- 3. Metodologia** – No terceiro capítulo é explicada a metodologia que foi aplicada ao plano de negócios.

**4. Plano de Negócios** – O quarto capítulo estará dividido nos seguintes subcapítulos:

**4.1 Modelo de Negócio** – Tendo como base a tela de modelo de negócios de Alexander Osterwalder, é definido o modelo de negócio aplicado às “Casas de Santa Iria”.

**4.2 Análise de Mercado** – No segundo subcapítulo é efetuada uma análise ao mercado com ênfase nos clientes e nos concorrentes. É também apresentado o resultado de uma entrevista semiestruturada a proprietários de unidades de TER na zona de Tomar, e os resultados de um inquérito por questionário direcionado a potenciais clientes.

**4.3 Plano de Marketing** – Este plano apresenta a estratégia de marketing e a forma como as variáveis do marketing-mix serão trabalhadas.

**4.4 Plano de Recursos Humanos** – Nesta vertente é realizada uma previsão das necessidades de pessoal e apresentada a equipa que irá operar a unidade de TER.

**4.5 Planos de Operações** – Neste subcapítulo capítulo são definidos procedimentos para o sucesso da vertente operacional do projeto.

**4.6 Plano de Financeiro** – A partir da folha de cálculo do FINICIA, um programa do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) é analisada a viabilidade económica e financeira do projeto. É feita uma simulação de cenários.

**5. Conclusão e limitações da investigação** – No quinto e último capítulo são apresentadas as reflexões finais sobre a importância do TER em Portugal, qual o papel dos projetos empreendedores neste domínio, e mostrados os resultados da avaliação do projeto de investimento “Casas de Santa Iria”. Serão enumeradas as limitações à investigação.

Fazem ainda parte integrante da estrutura do trabalho a bibliografia consultada, os anexos e os apêndices.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral:**

Conceber um plano de negócios que suporte a criação de uma unidade de TER, as “Casas de Santa Iria”, aferindo a sua viabilidade de mercado e a sustentabilidade económico-financeira.

### **Objetivos Específicos:**

Através deste Plano de Negócios pretende-se:

- Aprofundar os conhecimentos nas áreas do turismo, TER, empreendedorismo, marketing, comunicação e gestão financeira de forma a obter uma base sólida para a implementação do plano;
- Caracterizar o perfil sociodemográfico e de consumo turístico dos possíveis clientes;
- Estudar o grau de aceitação dos potenciais clientes relativamente a uma unidade de casas de campo;
- Analisar a oferta/concorrência na área de turismo da região;
- Aferir a viabilidade de implementação do projeto, com base no desenvolvimento de um plano de negócio conciso e sustentável;

Através deste Trabalho de Projeto pretende-se:

- Desenvolver e promover o empreendedorismo;
- Promover o desenvolvimento sustentado da região de Tomar, mais especificamente da freguesia da Serra;
- Dinamizar e potenciar os recursos naturais e humanos de Tomar;
- Reabilitar o património existente não recorrendo à construção;
- Inverter a desertificação e o abandono;
- Promover e incentivar o emprego local – especialmente o emprego jovem;
- Promover e incentivar a utilização de produtos locais;
- Atrair o interesse da população local para o projeto turístico;

## Da ideia ao conceito

A ideia de conceber um plano de negócios para a criação de um projeto de TER, na zona de Tomar, resulta da constatação da enorme potencialidade que a Serra de Tomar dispõe, através dos seus recursos culturais e naturais como a vista privilegiada para a Albufeira de Castelo do Bode, a Ilha do Lombo e as áreas florestais circundantes.

Este projeto está enquadrado numa região com elevado potencial turístico, mas que carece de oferta de alojamento e de apoio logístico.

A localização no centro do país é um ponto forte para o sucesso do projeto, pois a freguesia da Serra, concelho de Tomar, distrito de Santarém situa-se a 140 km de distância da capital, podendo os clientes sair de um ambiente citadino para um ambiente de campo e barragem em apenas 1 hora e 20 minutos; e a 200 km da cidade do Porto, correspondendo a uma distância-tempo de 1 hora e 50 minutos.

A oportunidade de implementar este projeto resulta do desenvolvimento sustentado desta freguesia, através da reabilitação de algumas casas e da criação das condições para conhecer melhor o destino rural e, por conseguinte, atrair mais turistas e não visitantes à região.

A criação de postos de trabalho é outra vertente valorizada pelo projeto, através do aproveitamento de mão-de-obra especializada e formada no Instituto Politécnico de Tomar (IPT) – ao contratarmos jovens recém-licenciados deste estabelecimento de ensino, estamos para a contribuir fixação de população no concelho e para o decréscimo da taxa de desemprego jovem verificada, a nível nacional. A fim de aferir qual dos três conceitos associados ao TER - agro-turismo, casas de campo e hotel rural – se configura mais indicado para o projeto, foi elaborado um inquérito por entrevista a *decision – makers*<sup>1</sup> (ver Apêndice I) e a entidades da área do turismo, naquela região. A maior representatividade das respostas (ver Apêndice II) incidiu na tipologia de casas de campo. Segundo os inquiridos “as casas de campo seriam mais adequadas (...) pois a exploração seria mais ágil/proporcionando um maior contato com o espaço envolvente e mais orientadas para a estadia em família/menos investimento e um modelo de exploração mais sustentável, por envolver um montante de

---

<sup>1</sup> Responsáveis pela tomada de decisão na área de turismo e outros como: Câmara Municipal de Tomar (não respondeu), Posto de Turismo de Tomar, IPT – Licenciatura de Gestão Turística, Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo.

investimento menor e menores custos fixos, designadamente na amortização do investimento e nos custos de pessoal”. Em suma, pretende-se desenvolver um projeto de casas de campo onde a rentabilidade e exequibilidade sejam uma realidade.

## **Missão, visão e valores das “Casas de Santa Iria”**

### **Missão**

- A missão das “Casas de Santa Iria” é proporcionar na freguesia da Serra, um serviço de alojamento de excelência, com atividades complementares aliadas ao lazer, em plena comunhão com a natureza e com a comunidade local;

### **Visão**

- As "Casas de Santa Iria" pretendem ser uma unidade líder do segmento de TER, na zona de Tomar. Pelos seus serviços de alojamento e atividades complementares desenvolvidas, a unidade TER pretende ser um exemplo de excelência a nível regional;
- As “Casas de Santa Iria” pretendem ser um motor de desenvolvimento turístico da região de Tomar, contribuindo para a sua revitalização;

### **Valores**

- Comprometimento e profissionalismo para com os clientes, colaboradores e cadeia de fornecedores;
- Promover a autenticidade e o respeito pela cultura e tradições dos habitantes da freguesia;
- Promover Tomar como destino turístico;
- Respeitar o meio rural apelando à sustentabilidade ambiental;

# 1. Turismo

“The travel and tourism industry is the world’s largest and most diverse industry. Many nations rely on this dynamic industry as a primary source for generating revenues, employment, private sector growth, and infrastructure development”

(WTO, 1997:3)

## 1.1 Turismo - Concetualização

Para Costa e Águas cit in Pinto (2004:41) “o turismo pode ser definido de diversas formas, de acordo com os interesses e as perceções das entidades envolvidas”.

O turismo foi, no decurso nas últimas décadas (ainda é e será) das atividades humanas de maior relevância (Pinto, 2004) e, abrange as deslocações das pessoas independentemente das suas motivações, geradoras de consumo, durante a sua deslocação e permanência temporária fora do seu ambiente habitual, de valor superior ao rendimento que, eventualmente, auferem em locais visitados (ponto de vista da procura); o turismo pode ser encarado como todo um conjunto de lugares, organizações, empresas, profissionais e relações que se combinam para satisfazer as necessidades decorrentes das viagens temporárias (ponto de vista da oferta), (Cunha *cit in* Silva, 2009).

Em termos holísticos, o turismo, enquanto indústria complexa, em matéria de planeamento e gestão, descreve na sua cadeia de valor, um vasto conjunto de atividades e interesses que se podem revelar determinantes na procura de determinado destino turístico (ETC & UNWTO, 2011).

O turismo é interdisciplinar (Reis, 2009) e está ligado a diferentes áreas de estudo como a economia, sociologia, geologia, gestão, entre outras, podendo ser definido como um sistema aberto que estabelece conexões íntimas com outros sistemas (Cunha *cit in* Reis, 2009), tendo por isso de ser bem gerido para que o resultado final seja favorável nas diferentes perspetivas da sustentabilidade, incluindo os benefícios económicos, a colaboração para a manutenção do património cultural e renovação do orgulho cultural, o controlo da poluição e da rutura ecológica, atendendo a que muitas vezes o ambiente natural funciona como a principal atração turística dos destinos.

Para Foster (1992), são várias as motivações que levam um turista a viajar. Estas motivações organizam-se em quatro fatores distintos: (i) recreação/lazer; (ii) cultural e educativo; (iii) étnico; (iv) diversos. Estas “atitudes e expetativas vão da simples fuga à concretização de

um sonho ou de uma fantasia, ou descanso, recreação, educativos e outros interesses sociais” (Foster, 1992:21).

Assim, percebemos que a motivação de um turista pode advir de inúmeros fatores, como ilustra o quadro em baixo.

**Quadro 1- Exemplos de fatores de motivação dos turistas, segundo Foster**

<b>Fatores de motivação</b>	<b>Exemplos</b>
Recreação/Prazer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descanso – para fugir à rotina diária</li> <li>2. Para um tempo agradável</li> <li>3. Para conseguir uma experiência aventureira ou romântica</li> </ol>
Cultural e educativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para ver outros países – o povo e cultura</li> <li>2. Para ver locais de interesse especial – museus, galerias de arte, etc</li> <li>3. Para visitar locais em que têm lugar acontecimentos atuais</li> <li>4. Para assistir a acontecimentos especiais, incluindo concertos, exposições</li> <li>5. Para aprender mais sobre os passatempos favoritos ou outros interesses pessoais</li> </ol>
Étnico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para visitar o país de origem da família</li> <li>2. Para ver lugares visitados por parentes ou amigos</li> <li>3. Para ver culturas/costumes invulgares ou bizarros em regiões remotas</li> </ol>
Diversos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acontecimentos desportivos</li> <li>2. Mudança de tempo ou clima</li> <li>3. Aventura</li> <li>4. Sociológicos – conhecer outras partes do mundo</li> <li>5. Viagem de negócios/conferências/congressos</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Foster, 1992:19

Em suma, subentende-se por turismo as atividades realizadas pelos visitantes durante as suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo de pelo menos uma noite e inferior a 12 meses consecutivos, com fins de lazer, negócios ou outros motivos não relacionados com o exercício de uma atividade remunerada no local visitado. Excluem-se as viagens cujo motivo principal consiste na prestação de serviços a uma entidade residente no país (local) visitado, envolvendo o pagamento da respetiva remuneração (decorrente de um contrato de trabalho ou uma relação empregado/empregador). Se este trabalho e a respetiva remuneração não estão diretamente

relacionados com o motivo principal da viagem, então a viagem insere-se no âmbito do turismo.

Existe ainda o conceito de visitante-do-dia (conceito definido pela UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*, em inglês *same-day visitors*), aquele que não pernoita. Porém, não se pretende considerar esta denominação para a elaboração deste projeto – uma vez que queremos captar, acima de tudo, turistas que pretendam pernoitar uma ou mais noites.

### **1.1.1 A informação estatística no turismo**

O turismo é reconhecido, a nível mundial e nacional, como um sector fundamental para o desenvolvimento económico. Assim, é de grande importância que haja um conhecimento detalhado da sua estrutura e evolução, sendo a informação estatística fundamental.

Só com a utilização e, precisão dos dados estatísticos, conhecemos a verdadeira dimensão da oferta e da procura. Estatísticas atualizadas e credíveis são essenciais para o crescimento do turismo, facilitando o crescimento e desenvolvimento de novas atividades turísticas.

Dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) mostram-nos que a economia mundial cresceu menos em 2011 do que em 2010, verificando-se um abrandamento da taxa de crescimento real do Produto Interno Bruto (PIB) em todas as principais potências económicas, com destaque para o Japão, cuja economia se ressentiu fortemente dos efeitos do terramoto de março de 2011.

Entre as várias zonas do globo, a União Europeia (UE) dos 27<sup>2</sup> registou o menor abrandamento entre 2010 e 2011 (-0,4 p.p.).

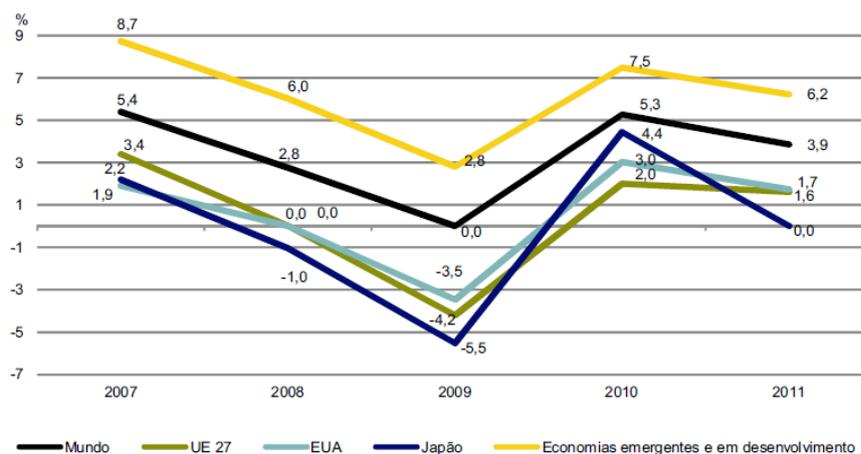
Nas denominadas “economias emergentes e em desenvolvimento<sup>3</sup>”, ainda que a riqueza tenha crescido menos do que no ano anterior, progrediu a um ritmo mais do triplo do verificado na UE ou nos Estados Unidos da América (EUA), como se pode verificar no gráfico abaixo representado.

---

<sup>2</sup> Sigla utilizada para união económica e política dos 27 Estados-membros, dos quais Portugal faz parte desde 1 de janeiro de 1986.

<sup>3</sup> Segundo o IMF, entendem-se por economias emergentes e em desenvolvimento os países como os Estados Unidos da América, Euro Area (Alemanha, França, Itália e Espanha), Japão, Grã-Bretanha, Brasil, Índia, Canadá, Rússia e México.

**Figura 1- Volume de chegadas de turistas internacionais (em milhões)**



Fonte: FMI - World Economic Outlook Update - Abril 2012

Segundo o Turismo de Portugal, em 2011, o turismo a nível mundial registou receitas internacionais do turismo no valor de 743 mil milhões de euros, que corresponderam a acréscimos homólogos de 6,1% no Mundo e de 8,3% na Europa, respetivamente. Em 2011, ocorreram 982 milhões de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo, mais 43 milhões de turistas internacionais do que em 2010.

Em 2011, a Europa registou o maior número de chegadas, tendo recebido mais de 500 milhões de turistas, evidenciando um crescimento assinalável (+6,1%). Igual aumento foi registado na Ásia e Pacífico, região que, contudo, captou menos de metade dos turistas com destinos europeus.

As Américas viram o número de chegadas aumentar 4,2%, enquanto o Médio Oriente foi a única região em que as chegadas de turistas diminuíram relativamente ao ano anterior.

De acordo com as sub-regiões consideradas, o Sul da Europa e Mediterrâneo, a Europa Ocidental e o Nordeste Asiático foram os principais destinos de turistas internacionais, representando estas regiões 46,5% das chegadas totais.

**Quadro 2 - Chegadas de turistas por regiões de destino, 2007-2011, por unidade de milhões**

<i>Região</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Mundo	899.9	918.8	881.8	939.0	982.0
Europa	485.4	487.3	461.6	474.7	503.7
Ásia e Pacífico	182.0	184.1	181.1	204.4	217.0
Américas	143.0	146.9	140.8	149.7	155.9
África	42.6	44.5	45.9	49.7	50.2
Médio Oriente	46.9	56.0	52.8	60.4	55.4

Fonte: Adaptado de UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial – Maio de 2012 retirado de INE (2011)

**Figura 2 - Mapa-mundo representativo do volume de chegadas de turistas internacionais (em milhões), em 2011**



Fonte: Adaptado de UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial – Maio de 2012

Os países que integraram os rankings de entradas de turistas, receitas e despesas de turismo foram os mesmos de 2010, ainda que com algumas variações.

Nas entradas de turistas a França, os EUA e a China mantiveram-se como destinos predominantes. Por sua vez a Turquia e Reino Unido trocaram de posições. As receitas turísticas foram lideradas pelos EUA, Espanha e França. Não houve alterações em termos de posições relativas. No que se refere às despesas, a Alemanha, os EUA e a China foram os países cujos residentes mais gastaram em turismo internacional. A Federação Russa conquistou o 7º lugar em 2011 (9º em 2010), antes ocupado pelo Japão.

Em todos os países do *ranking*, exceto a China e Hong Kong, as receitas turísticas cresceram em 2011 face a 2010. Quanto às despesas, a evolução não foi uniforme. Na China os gastos

turísticos têm vindo a revelar um crescimento mais rápido de ano para ano, e 2011 não foi exceção. Noutros mercados emissores como o Reino Unido ou os EUA, as despesas diminuíram em 2011. França, Alemanha e Itália aumentaram os gastos turísticos internacionais em 2011, tal como já tinha ocorrido em 2010.

**Quadro 3 - Ranking dos principais indicadores de turismo (2011)**

<i>Posição</i>	<i>Entradas de turistas internacionais</i>	<i>Receitas do turismo internacional</i>	<i>Despesas em turismo internacional</i>
1º	França	Estados Unidos	Alemanha
2º	Estados Unidos	Espanha	Estados Unidos
3º	China	França	China
4º	Espanha	China	Reino Unido
5º	Itália	Itália	França
6º	Turquia	Alemanha	Canadá
7º	Reino Unido	Reino Unido	Federação Russa
8º	Alemanha	Austrália	Itália
9º	Malásia	Macau (China)	Japão
10º	México	Hong Kong (China)	Austrália
...	...	...	...
	Portugal (35º)	Portugal (25º)	Portugal (43º)

Fonte: Adaptado de UNWTO - Barómetro do Turismo Mundial – Maio de 2012 retirado de INE (2011)

### **1.1.2 O futuro (in) certo do turismo**

O turismo tornou-se um dos sectores económicos que mais tem crescido nos últimos anos.

Os governos dos diferentes países têm reconhecido, cada vez mais, o poder do turismo para impulsionar o desenvolvimento das nações, garantido a sua prosperidade.

A capacidade de um destino se projetar no cenário mundial e se diferenciar dos outros assumir-se-á cada vez mais como um fator crítico de sucesso.

Das previsões elaboradas pela Organização Mundial do Turismo (OMT), para o horizonte 2020-2030, ressaltam as seguintes que merecem alguma reflexão:

1. Acentuarem-se, as alterações climáticas irão condicionar a curva de desenvolvimento qualitativo e quantitativo do turismo.

2. A incerteza sobre os preços dos combustíveis e a tendência de alta que se perspectivam irão introduzir mudanças nas tipologias das viagens e no perfil de alguns destinos.
3. A percepção e suscetibilidade dos turistas sobre o que ocorre em tempo real e em qualquer lugar exigirão uma contínua monitorização, uma interrupta gestão de riscos e a introdução de novas formas de segurança e proteção dos bens e das pessoas.
4. A maior sensibilidade dos turistas aos valores da biodiversidade e da cultura, e os riscos de sobrecarga em destinos mais frágeis, obrigarão a um redobrar de prevenção, à adoção de mais e melhores práticas de sustentabilidade e, ao limite, à restrição da visita em determinados locais de valor natural e histórico.
5. A maior experiência de viagem dos turistas e as grandes tensões concorrenciais entre destinos e serviços imporão uma maior qualificação dos recursos humanos.
6. A procura crescente nos mercados emergentes conferirá uma dimensão ainda mais global à indústria do turismo e dos transportes.
7. O papel das administrações nacionais de turismo deverá ser adaptado à crescente propensão, de forma a ampliar a função de regulação, aumentando a externalização de competências, favorecendo a participação ativa dos parceiros.
8. O alargamento e aprofundamento das tecnologias de informação e comunicação sujeitarão a gestão dos destinos, das empresas e dos serviços a alterações de modelos de negócio e de governamentação.

Estamos cada vez mais a caminhar para uma nova forma de turismo, onde a internet e o e-Business surgem como canais privilegiados para reservar e comprar viagens – quer seja através de *websites* de reservas como o Booking.com, quer seja através de leilões *online* onde existe uma penetração crescente do fenómeno das viagens aéreas a baixo custo denominadas de *low-cost*; onde cada vez mais as estadas têm uma duração reduzida e onde existe uma multiplicação das pausas em detrimento das férias de “longa duração” como as de verão ou da Páscoa; onde as curvas demográficas apontam para um aumento do número de turistas de terceira idade que perspectivam novos hábitos turísticos.

No que diz respeito ao mercado, as tendências estão a mudar passando de um turismo massificado para um autêntico turismo participativo. Este fator resulta da alteração da referência dos consumidores relativamente às suas férias. Segundo a European Travel Commission (ETC) (2001), as principais tendências no que concerne ao desenvolvimento turístico são:

- Turismo sénior;
- Turismo de negócios;
- Visita de amigos e familiares;
- Viagens de inverno e cruzeiros;
- “*Day trips*”;
- Turismo de aventura;
- Visitas de grupo;
- Turismo rural – Onde incidirá este plano de negócio;

Assim, estamos também perante uma mudança de comportamento dos próprios turistas. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, sofisticados e responsáveis em relação aos destinos que procuram (Weaver & Opperman 2000). O mesmo autor argumenta que o novo turista, medido individualmente ou em pequenos grupos, é um segmento do mercado turístico em rápido crescimento, podendo mesmo, como é defendido por Lima e Partidário (2002), vir a superar no futuro o segmento do mercado turístico de massas.

### **A importância do turismo para a economia portuguesa**

O turismo é fundamental para o desenvolvimento da economia pela sua capacidade de desenvolvimento sustentado e de qualidade superior (Ministério do Comércio e Turismo, 1992).

No Decreto-Lei nº191/2009 de 17 de Agosto, o governo reconhece o turismo como uma área de intervenção prioritária. O mesmo diploma reafirma “a sustentabilidade ambiental, social e económica do turismo, a transversalidade do sector, que torna fundamental a articulação das várias políticas setoriais, a aposta na garantia da competitividade das empresas e da livre concorrência”.

Conforme a OMT (2006), Portugal é um dos 20 maiores destinos turísticos do mundo recebendo aproximadamente 12 milhões de turistas anuais. É reconhecido pelo seu clima,

pelas suas praias de areia fina e clara, pela irresistível gastronomia, pela herança cultural e patrimonial, em suma, uma escolha irresistível no que toca ao turismo. Os seus principais destinos são Lisboa, Algarve, Porto e arquipélago da Madeira. Segundo dados do Turismo de Portugal e do INE, em 2011 69% dos hóspedes (9.7 milhões) permaneceram em unidades hoteleiras localizadas nas regiões de Lisboa, Algarve e região norte.

A região de Lisboa registou 4.0 milhões de hóspedes, na sua maioria estrangeiros (2.6 milhões, ou seja, 64%), uma vez que o mercado nacional diminuiu 2,8% (- 42 mil). No algarve permaneceram 3.0 milhões de hóspedes, dos quais 1.9 milhões (65%) eram estrangeiros. No que diz respeito ao mercado nacional, este decresceu ligeiramente (-3 mil hóspedes).

A região norte, com 2.7 milhões de hóspedes, posicionou-se em 3º lugar e assinalou, face a 2010, um aumento de 4,4% (+113 mil hóspedes). Embora a sua procura assente principalmente no mercado interno (62% dos hóspedes que aumentaram 2,1%), os estrangeiros também evoluíram favoravelmente (+8,5%, ou seja, +79 mil hóspedes).

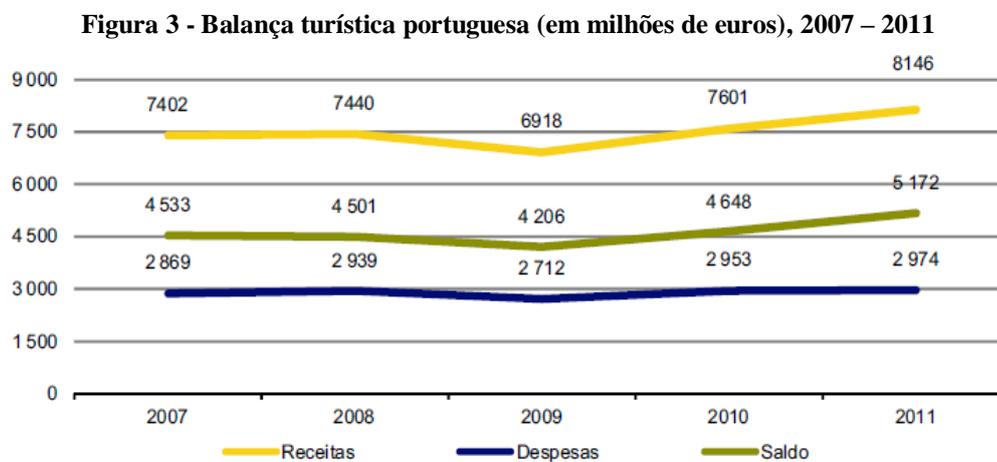
Em matéria de emprego nas atividades do turismo, aferido em número de indivíduos, os valores estimados pelo Turismo de Portugal (2010), em 2007 compreendem um valor na ordem dos 407.000 indivíduos, assumindo o peso do emprego turístico 7,9% no total do emprego gerado em Portugal - o que na prática traduz a importância para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos portugueses, em plena crise económica.

De acordo com os dados apurados pelo Bando de Portugal (BdP) e publicados pelo INE (2012), as receitas turísticas provenientes do turismo obtiveram um crescimento relativamente ao ano anterior (+7,2%), correspondendo a 8.146 milhões de euros. Este crescimento é, porém, menos acentuado do que o verificado no período 2009/2010, que se situou nos 10,2%.

As despesas turísticas ascenderam a 2.974 milhões de euros, evidenciando um ligeiro crescimento (+0,7%). O saldo da balança turística foi de 5.172 milhões de euros em 2011, face a 4.648 milhões de euros em 2010, o que corresponde a um crescimento de 11,3%.

Em 2011, a taxa de cobertura da balança turística foi de 273,9%, superior à do ano anterior, que se tinha situado em 257,4%. A evolução dos resultados da balança turística nos últimos

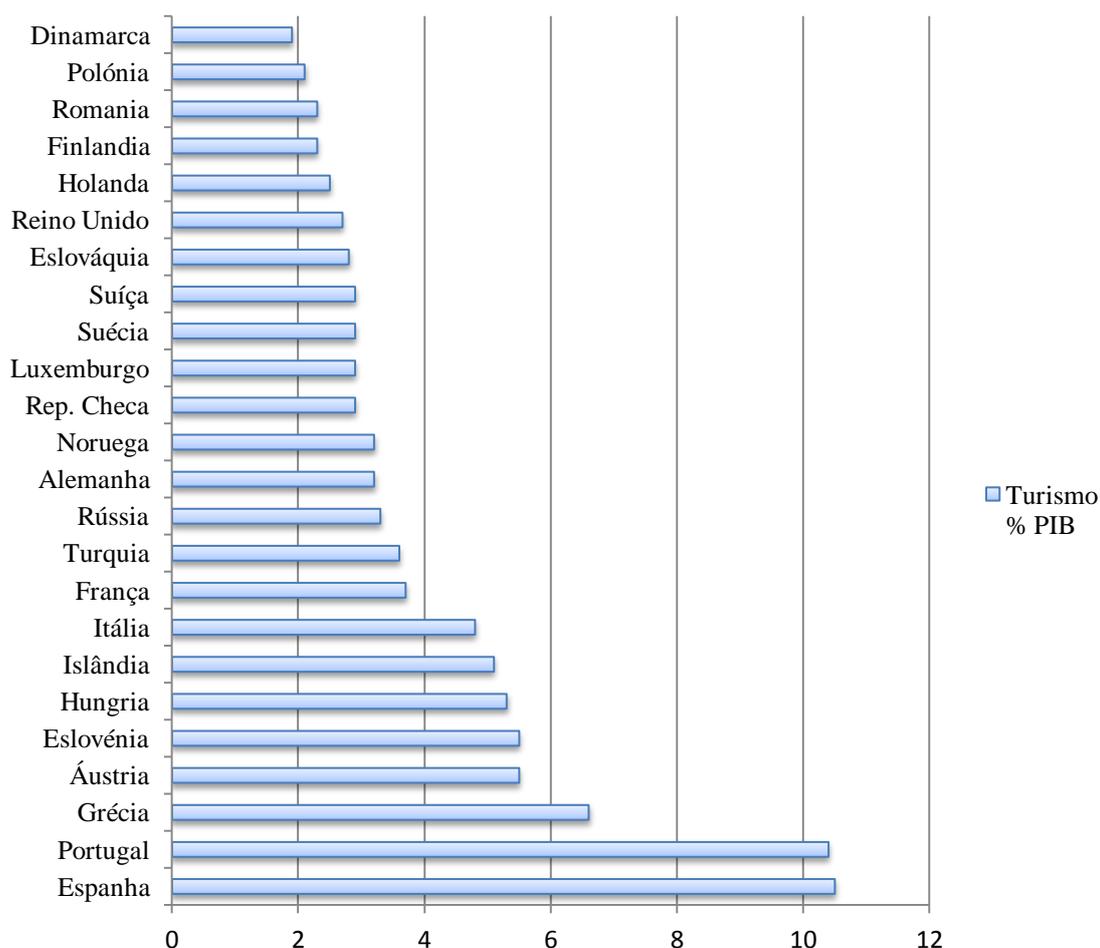
cinco anos evidencia uma recuperação das receitas a partir do ano 2009, após a quebra registada naquele ano.



Fonte: FMI - World Economic Outlook Update - Abril 2012

Relativamente ao peso do turismo no PIB nos países europeus, Portugal regista o 2º maior peso relativo (10,4%), seguido da Espanha (10,5%), comparativamente a outros países como a Dinamarca (1,9%), a Polónia (2,1%), a Alemanha (3,2%), a França (3,7%), a Itália (4,8%) ou a Áustria (5,5%), o que revela desde já a importância estratégica do setor do turismo na economia portuguesa.

**Figura 4 - Quota de mercado em % do Turismo no PIB na Europa, (2007/2008)**



Fonte: OCDE – Conta Satélite do Turismo<sup>4</sup>, publicado em Turismo de Portugal (2010)

Assumido como o sector estratégico prioritário para Portugal (Plano Estratégico Nacional para o Turismo – PENT, 2006) surge, em junho de 2011, a discussão pública da Proposta de Revisão do PENT num documento que reúne as propostas para a revisão no horizonte 2015, objetivando enumerar como “beneficiários deste esforço, não só a economia do país, mas principalmente as empresas e os cidadãos” (PENT, 2011:5). É ainda destacado no plano estratégico uma nova fase de desenvolvimento do turismo num contexto marcado por evoluções estruturais e por uma conjuntura económica adversa, assumindo-se assim o momento para consolidar a aposta numa visão de excelência para o sector e definir novos objetivos ambiciosos de crescimento. O documento referido destaca ainda que “Portugal deverá crescer acima da média europeia” (2011:10), sobretudo ao nível das receitas, não

<sup>4</sup> A Conta Satélite do Turismo (CST) consiste num sistema de informação integrada, que tem como objetivo principal apresentar, as atividades e produtos relacionados, direta ou indiretamente, com o Turismo. A CST Portuguesa é elaborada pelo INE, no serviço de Contas Satélite do departamento de Estatísticas Macroeconómicas.

obstante estar assumida como prioridade o incremento da receita média por turista. Os objetivos definidos pelo plano apontam para “um crescimento médio anual de 8,4% nas receitas e de 4,6% nas dormidas até 2015, reforçando o peso do turismo no total de exportações portuguesas de bens e serviços para 15,8%” (2011:10).

Acompanhando as grandes tendências da procura internacional, o PENT definiu 10 produtos turísticos em função da sua quota de mercado e potencial de crescimento, atendendo ainda à aptidão e potencial de Portugal, nos quais deverão assentar as políticas de desenvolvimento e capacitação da nossa oferta turística (cf. figura 5).

**Figura 5 - Os 10 produtos turísticos estratégicos definidos pelo PENT e principais objetivos**



Fonte: PENT, 2006  
Elaboração própria

## **1.2 Turismo em Espaço Rural**

O turismo rural assume, cada vez mais, um papel de destaque no panorama do turismo nacional e internacional. Este interesse pelo mundo rural é reflexo de uma valorização por áreas geográficas onde as tradições culturais estão bastante vincadas.

Em Portugal o turismo rural não é um fenómeno novo (Moreira, 1994) e, tem suscitado um interesse crescente por ser frequentemente visto como um potencial instrumento de desenvolvimento de áreas rurais que, na Europa, se encontram em crise em função do declínio da atividade agrícola (Edmunds, 1999).

As férias no campo ou turismo rural são a forma mais antiga e tradicional de turismo: durante o verão, era para o campo que o Rei, a família real, a corte, os nobres e as pessoas mais abastadas se retiravam para escapar ao calor, aos barulhos e a outros desconfortos característicos das cidades. O meio rural era visto, pelos mais abastados, como local de purificação libertando-se das malícias do meio urbano. Era para o campo e para as aldeias que voltavam todos os anos - no Natal, Páscoa e verão, aqueles que por inúmeras razões, normalmente económicas, os tiveram de abandonar (Ribeiro, 1997); e nos dias que correm são, esses mesmos campos e as aldeias, o destino de milhares de emigrantes que regressam anualmente a Portugal.

O interesse pelas áreas rurais esteve sempre presente e foi, em certa parte, fomentado pelas obras de alguns escritores de referência da época como Almeida Garrett com “Viagens da minha terra” e Alexandre Herculano com “O Pároco de Aldeia” (Gonçalves, 2011:26).

Iniciado nos anos 50<sup>5</sup> em numerosos países do norte e centro da Europa, chega aos países do Sul por volta dos anos 70 e em Portugal, com consistência, a partir dos anos 80<sup>6</sup>, o TER é considerado como uma boa estratégia para contribuir para a fixação da população nas áreas rurais dos diferentes países (Pinto, 2004).

### **1.2.1 Ruralidade e espaço rural**

O conceito de “turismo no espaço rural” está longe de ser consensual, divergindo de país para país, adaptando-se às particulares e características de cada um. Kastenholz (2012:248)

---

<sup>5</sup> Segundo Moreira (1994:112), “é nestes países que este tipo de turismo tem uma maior divulgação”.

<sup>6</sup> O DL 256/86 de 27 de Agosto (revogado pelo DL 169/97 de 4 de Julho, também este revogado pelo DL 54/2002 de 11 de Março), constitui o primeiro afloramento relativo ao turismo no espaço rural.

afirma que “a definição varia (...), assim como as próprias manifestações do turismo rural”. O turismo rural deve ser entendido como a totalidade de atividades de indivíduos que viajam para áreas rurais (de uma forma não massificada), o que aponta para outra dificuldade de definição dos conceitos de “área rural” e do próprio termo “rural” (EUROSTAT, 1998).

É imperativo definir o que se entende por “ruralidade” e por “espaço rural” para se chegar a uma definição de TER.

Segundo a definição da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE) (1994), as áreas rurais ou espaços rurais são, numa perspetiva técnica e algo simplista, frequentemente definidas em função da densidade populacional.

Para Figueiredo (1999) as áreas rurais são caracterizadas pela densidade relativamente fraca dos habitantes e construções, fazendo aparecer uma preponderância das paisagens de cobertura vegetal, pelo uso económico dominante agro-silvo-pastoril, pelo modo de vida dos seus habitantes, caracterizado pela pertença a coletividades de dimensão limitada e pela sua relação particular com o espaço e pela identidade e representações fortemente conotadas com aquilo a que podemos chamar a cultura camponesa. Assim, o espaço rural transformou-se e adquiriu novas funções mas sem nunca abdicar do seu papel principal, o de produtor de alimentos.

Já Moreira (1994) defende que “a noção de espaço rural, se bem que banal no discurso quotidiano, encerra, no entanto, a complexidade inerente àquela categoria de conceitos que são para todos uma evidência antes de surgir a necessidade de os esmiuçar e precisar” (p. 5).

No que diz respeito à definição de ruralidade Ribeiro (1991) defende que existe um tipo de relações entre uma aglomeração e o espaço enquadrante que caracterize a ruralidade ou a urbanidade e não as características do meio natural.

A OCDE (1994), através do *Comité de Tourisme* refere sumariamente que a ruralidade apresenta uma relação direta com grandes espaços de terra onde a densidade populacional é bastante baixa, registando aglomerados populacionais com menos de 10.000 habitantes. Os solos são quase exclusivamente utilizados para a prática de agricultura e silvicultura, existindo zonas onde, por motivos vários, a exploração não é possível, mantendo-se no seu estado natural.

Relativamente ao “espaço rural” Ribeiro (1991) entende que este significa agricultura e agricultores, e que não será estratégico, em termos de promoção do turismo rural, criar condições para o abandono das explorações.

### **1.2.2 Definição do conceito**

O turismo em espaço rural ou turismo rural é entendido por Keane (1992) como todas as atividades turísticas que têm lugar em áreas rurais, o que pressupõe uma definição do termo “rural”. Já Cavaco (1995) *cit in.* Kastenholz (2003) defende que este tipo de turismo se trata, exclusivamente, de áreas agrícolas suficientemente distantes da costa, afastadas das cidades, tipicamente regiões montanhosas do interior, com diferentes tipos de paisagens, com economias e sociedades principalmente rurais e uma riqueza em história e tradições culturais. Moreira (1994) defende, por sua vez, que “o turismo rural encarado de uma forma lata tem uma história muito antiga, que se pode fazer remontar ao período em que aquele correspondia ao que era praticado aquando das férias das classes mais abastadas” (p. 119).

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

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

Calatrava e Avilés (1993) *cit in.* Kastenholz (2003) sugerem que o turismo rural deve incluir a cultura rural como componente fundamental do produto, caracterizado por um contato personalizado, uma integração no meio físico e humano rural e uma participação nas atividades e no modo de vida da comunidade local. Por seu lado, Lane (1994) *cit in.* Kastenholz (2003) defende que o turismo rural deveria, idealmente, cumprir os seguintes critérios:

1. Estar localizado em áreas rurais.
2. Ser funcionalmente rural (baseado nas características do mundo rural, como no espaço aberto, nos recursos naturais, nas práticas tradicionais).

3. Ser rural em escala (povoamentos de pequenas dimensões).
4. Ter uma natureza tradicional, evoluir organicamente e lentamente e de forma controlada pela população local. A prática e o desenvolvimento do turismo rural, deverá ser particularmente controlada pelas coletividades locais dando resposta a interesses a longo prazo das regiões.
5. Apresentar viabilidade no sentido de ajudar a preservar o carácter rural da região, usando os recursos locais viáveis, a longo prazo. O turismo deve, pois, ser perspetivado como uma forma com elevado potencial, para atingir a preservação e a durabilidade e não como meio de levar à urbanização e ao desenvolvimento que a mesma acarreta.
6. Deve revestir-se de formas diferenciadas de acordo com a diversidade do ambiente, da economia e da história do espaço rural.

A redescoberta do espaço rural como espaço de turismo e lazer é vista frequentemente como panaceia capaz de resolver todos os problemas estruturais que atualmente marcam os territórios rurais do interior do país e que estão associados à sua marginalização, falta de investimentos e oportunidades, envelhecimento da população, etc. (Arroteia, 1994; de Castro, 1994).

Segundo Kastenholz (2003:204) “é importante salientar que o turismo rural esteja baseado, principalmente nas motivações associadas ao espaço rural, enquanto espaço natural, cultural, tradicional, espaço promotor de uma vida saudável e espaço aberto a um grande leque de atividades desportivas e de recreio (...) são de particular interesse aquelas atividades que mais contribuem para uma valorização do património natural e cultural assim como da base económica local, que se enquadrem nos propósitos de desenvolvimento endógeno e sustentável da área-destino em questão”.

### **1.2.3 O TER em Portugal**

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

Em Portugal a prática do TER está limitada à oferta de alojamento referida por Cavaco. O TER, originalmente sob a forma de turismo de habitação, assume e valoriza a sua localização rural, assim como a sua história patrimonial traduzidas na qualidade da habitação, forma de acolhimento - sempre personalizado, pouco profissional, doméstico e familiar – e no convívio (Cavaco, 1999).

No que diz respeito à definição e delimitação de áreas em espaço rural, segundo Cavaco (1993) são definidas três áreas distintas: os campos peri-urbanos, onde uma certa dinâmica demográfica e económica e pressões da expansão urbana se fazem sentir; os campos em vias de extinção ou abandono, onde não se verifica qualquer tipo de dinâmica social ou económica, embora com algumas exceções e, por fim, os campos intermédios, que se encontram entre as duas situações anteriormente referidas.

Para Figueiredo (1999), o espaço rural passou por três distintas fases: marginalizado, integrado e por fim valorizado. Hoje o espaço rural é considerado, por muitos, como uma fuga ao meio rural. É visto como um escape, uma fuga ao *stress* diário, à rotina e ao caos do mundo urbano. Vemos hoje o espaço rural como um espaço de lazer, descanso, autenticidade e tradição - que sempre foram valorizadas pelos urbanos. Já Joaquim (2004a), defende que o turismo passa a ser visto como um instrumento de reanimação dos campos, e da passagem do mundo agrícola para o mundo rural. Para Kastenholz (2003) existem tendências no mercado turístico que apontam para um futuro promissor desse tipo de turismo. Este potencial está associado a um maior nível de educação e de experiências dos turistas, ao seu interesse crescente no “autêntico”, refletido no património cultural e natural, a uma preocupação crescente com o meio ambiente e com a saúde, bem como a uma nova tendência no sentido de férias repartidas ao longo do ano, procurando-se “novos” destinos, novas atividades e novas experiências (Cooper & Buhalis, 1993; OCDE, 1994; *European Commission*, 1999; Ryan, 2003).

O TER “reforça a recriação da ruralidade, através da transformação das características tradicionais, em bens comercializáveis e em produtos consumíveis” (Figueiredo, 2003:78). Citando Moreira (1994:88), “do ponto de vista dos rurais, o turismo é fundamentalmente visto como uma atividade capaz de lhes proporcionar diversas vantagens a variados níveis”. Algumas das vantagens, mencionadas pelo autor, podem estar relacionadas com a diminuição do êxodo rural e da sazonalidade, com o aumento da empregabilidade através da

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

### **O carácter associativo do TER em Portugal**

Em Portugal começam, lentamente, a surgir instituições e associações com o principal intuito de promover e divulgar o TER. Destacamos a Associação Portuguesa de Turismo em Espaços Rurais e Naturais (APTERN); a Associação Caminhos do Ribatejo - Atividades e Turismo em Espaço Rural; as Casas Açorianas - Associação de Turismo em Espaço Rural; a Central Nacional do Turismo no Espaço Rural (CENTER); a Associação Portuguesa de Turismo no Espaço Rural (PRIVETUR); a Associação do Turismo de Habitação (TURIHAB); a marca Casas no Campo que foi lançada pela TURIHAB e, por último, destaque para a Associação Portuguesa de Turismo Cultural (APTC) fundada por alunos do IPT do curso de licenciatura de Gestão Turística.

Com uma promoção turística assertiva do TER e turismo de habitação a nível nacional e internacional – quer através da internet, participação em feiras, fóruns e congressos da especialidade - estaremos a apoiar e publicitar o que de melhor se faz nestes setores turísticos, em Portugal.

#### **1.2.4 Dados do TER em Portugal**

Segundo dados do Turismo de Portugal, em 2011 estavam em funcionamento no país 1.182 unidades de turismo de habitação e TER, que correspondiam a um total de 13.495 camas disponíveis. Face a 2010, observou-se um ligeiro aumento na ordem dos 1,9%.

As regiões do norte e do centro concentram mais de 62,% da oferta, medida em número de estabelecimentos, enquanto a região norte e o Alentejo concentram mais de 61% da capacidade. Este tipo de oferta tem uma fraca representatividade nas regiões de Lisboa, Algarve e arquipélago da Madeira, que em conjunto apresentam quotas de 9,3% do total dos estabelecimentos e de 9,6% da capacidade.

**Quadro 4 - Número de estabelecimentos, por NUT II (2010/2011)**

2011					Indicadores	2010				
Valor	Var. 11/10		Quota			Valor	Var. 10/09		Quota	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Nº de Estabelecimentos</b>					
1.182	-0,3%	-4	100,0	p.p.		1.186	-0,4%	-5	100,0	p.p.
485	-2,6%	-13	41,0	-1,0	Norte	498	0,6%	3	42,0	0,4
257	-1,9%	-5	21,7	-0,3	Centro	262	-0,8%	-2	22,1	-0,1
24	-7,7%	-2	2,0	-0,2	Lisboa	26	0,0%	0	2,2	0,0
215	5,4%	11	18,2	1,0	Alentejo	204	0,5%	1	17,2	0,2
35	-5,4%	-2	3,0	-0,2	Algarve	37	-2,6%	-1	3,1	-0,1
115	6,5%	7	9,7	0,6	Açores	108	-3,6%	-4	9,1	-0,3
51	0,0%	0	4,3	0,0	Madeira	51	-3,8%	-2	4,3	-0,1

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2012)

O Turismo de Habitação (TH) representa cerca de 20% e 23%, respetivamente, do total das unidades e da capacidade existente.

**Quadro 5 - Número de estabelecimentos, por tipologia de estabelecimento (2010/2011)**

2011					Indicadores	2010				
Valor	Var. 11/10		Quota			Valor	Var. 10/09		Quota	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Nº de Estabelecimentos</b>					
1.182	-0,3%	-4	100,0	p.p.		1.186	-0,4%	-5	100,0	p.p.
237	-2,5%	-6	20,1	-0,4	Turismo de habitação	243	-2,8%	-7	20,5	-0,5
142	-3,4%	-5	12,0	-0,4	Agro-Turismo	147	2,1%	3	12,4	0,3
337	5,3%	17	28,5	1,5	Casas de Campo	320	1,3%	4	27,0	0,4
43	2,4%	1	3,6	0,1	Hotel Rural	42	0,0%	0	3,5	0,0
423	-2,5%	-11	35,8	-0,8	Outros*	434	-1,1%	-5	36,6	-0,3

Legenda: Outros\*: inclui as modalidades de TH e TER que ainda não se reconverteram de acordo com o DL 228/09-14 Set.

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2012)

Segundo o quadro 6, e apesar de serem dados de 2008, a maioria de unidades de TER estavam concentrados no Norte do país (43,8%), seguido da região centro (22,2%), e do Alentejo (15,8%).

A região centro contempla oito novas unidades de TER em relação ao ano anterior (2010).

**Quadro 6 - Número de estabelecimentos, por NUT II e modalidade (2007/2008)**

<i>Nº Estabelecimento</i>	<i>Turismo de habitação</i>	<i>Turismo rural</i>	<i>Agro-turismo</i>	<i>Casas de Campo</i>	<i>Turismo de aldeia</i>	<i>Hotel Rural</i>	<i>Total Geral</i>
Norte	116	198	53	80	3	9	459
Var. Abs. 08/07	3	-2	3	7	0	0	11
Var. % 08/07	2,7	-1,0	6,0	9,6	0,0	0,0	2,5
Centro	57	86	29	50	2	8	232
Var. Abs. 08/07	0	-1	0	5	1	3	8
Var. % 08/07	0,0	-1,1	0,0	11,1	100,0	60,0	3,6
Lisboa	12	12	1			2	27
Var. Abs. 08/07	-1	0				0	0
Var. % 08/07	-7,7	0,0				0,0	0,0
Alentejo	22	49	49	35	2	9	166
Var. Abs. 08/07	-1	1	0	1	0	3	4
Var. % 08/07	-4,3	2,1	0,0	2,9	0,0	50,0	2,5
Algarve	4	18	3	6		1	32
Var. Abs. 08/07	0	1	0	0		0	1
Var. % 08/07	0,0	5,9	0,0	0,0			3,2
Açores	14	20	3	44	1		82
Var. Abs. 08/07	0	1	0	-1	0		0
Var. % 08/07	0,0	5,3	0,0	-2,2	0,0		0,0
Madeira	8	7	2	31		1	49
Var. Abs. 08/07	0	0	0	0		0	0
Var. % 08/07	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0
Portugal	233	390	140	246	8	30	1.047
Var. Abs. 08/07	1	0	4	12	1	6	24
Var. % 08/07	0,4	0,0	2,9	5,1	14,3	25,0	2,3

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2009)

Pode-se concluir que o TER carece da implementação de políticas que tenham em vista o seu desenvolvimento. Desenvolvimento esse de uma política de promoção a nível nacional e internacional e, de requalificação das áreas rurais para chegar a novos segmentos de mercado. A requalificação tem de assentar numa política de sustentabilidade, de preservação da natureza e, de preservação dos traços característicos da região mantendo a sua verdadeira identidade. Para tal, as políticas deverão também estar de acordo com os interesses da população local, assumindo esta um papel decisivo pois sem o seu apoio e envolvimento no projeto, o turismo rural pode ser inexecutável. Acredito através da realização deste trabalho de projeto, estar a dar o meu contributo pessoal para um projeto turístico inovador e de grande potencial, impulsionando a redescoberta da zona de Tomar e o que de melhor a freguesia da Serra tem para oferecer a quem a visita.

### **1.3 Enquadramento Jurídico, Licenciamento e Classificação**

Em Portugal, o TER teve o seu enquadramento legal em 1978 com a publicação do Decreto Regulamentar n.º 14/78 de 12 de Maio. Alguns anos mais tarde, em 1984 é publicado o Decreto-Lei n.º 251/84 de 25 de Julho, em cujo preâmbulo surge, pela primeira vez, a denominação de turismo de habitação, como uma modalidade de alojamento particular.

A designação “turismo no espaço rural” como a conhecemos agora, apenas surge em 1986 com a publicação do Decreto-Lei n.º 256/86 de 27 de Agosto, dando origem a um novo produto turístico, uma nova filosofia. O acolhimento é feito em casas que serviam, simultaneamente, de residência permanente aos seus donos.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 169/97 de 4 de Julho, o TER passou a integrar as seguintes modalidades: TH, turismo rural, agro-turismo, assim como mais recentemente em hotéis rurais, casas de campo e aldeias rurais (Decreto-Lei n.º 54/2002 de 11 de Março). Dez anos depois, com a revogação do Decreto-Lei n.º 169/97 de 4 de Julho, entra em vigor o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 07 de Março já revogado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro.

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

- a) Casas de campo
- b) Agro-turismo
- c) Hotéis rurais

Para a instalação da unidade de TER com a classificação de casas de campo, é necessário debruçarmo-nos sobre o Decreto-Lei n.º 228/2009 de 14 de Setembro, assim como sob a Portaria n.º 937 de 20 de Agosto (que estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e TER) e, sob a Portaria n.º 358/2009 de 06 de Abril (que estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos).

É igualmente necessário obter todos os licenciamentos através da Câmara Municipal de Tomar e/ou Turismo de Portugal e atender aos requisitos para certificação de empreendimentos de TH/TER da Associação Portuguesa de Certificação (APCER).

## 2. Empreendedorismo

“Todos os seres humanos são empreendedores. Quando estávamos nas cavernas, erámos trabalhadores por conta própria... a encontrar comida, a alimentarmo-nos. Foi aí que começou a história humana. Com o advento da civilização suprimimo-lo. Tornámo-nos «trabalhadores» porque nos rotularam: «És um trabalhador.» Esquecemo-nos de que somos empreendedores”

(Yunus M. *cit in* Hofmman & Casnocha:1)<sup>7</sup>

A temática do empreendedorismo nunca esteve tão na ordem no dia como nos últimos anos.

No panorama atual de crise a nível mundial, Portugal tem vindo a sofrer com o aumento do desemprego – dados do INE (2013) demonstram que no 4º trimestre de 2012, a taxa de desemprego chegou aos 16,9% - sobretudo de desemprego jovem. Todos os anos, milhares de jovens recém-licenciados anseiam pelo início da sua atividade profissional, muitas vezes adiado pela excessiva mão-de-obra disponível e ofertas de trabalho precário. Segundo Hofmman & Casnocha (2012), com a mudança surgem novas oportunidades, bem como novos desafios, pelo que é necessário um estado mental empreendedor. Muitos vêm no empreendedorismo a solução para vencer a crise, através da criação da sua própria empresa, todavia Dantas (2008:2) alerta para a tendência de “o empreendedorismo ser mostrado como o bálsamo para todas as dores, a solução para todos os problemas”.

### **Mas afinal o que se entende por “empreendedorismo”?**

A palavra empreendedor deriva de *entrepreneur*, termo francês usado pela primeira vez em 1730, pelo economista Richard Cantillon para designar o indivíduo que assume riscos (Dantas, 2008). Meio século depois, em 1814, o francês Jean-Baptiste Say escreve “Tratado de Economia Política” e define o empreendedor como sendo o intermediário entre o capitalista e o proprietário, entre o estudioso e o trabalhador, entre todas as classes produtivas, e entre estas e o consumidor. O empreendedor é visto como um agente essencial e ativo, que faz a mediação entre os consumidores e os trabalhadores (Caetano; Santos; Costa; 2012). Ainda no século XIX, o austríaco Carl Menger utiliza o termo para definir “aquele que antecipa necessidades futuras” (Dantas, 2008:4). Em 1949 o termo é utilizado

---

<sup>7</sup> Muhammad Yunus foi laureado com o Prémio Nobel da Paz em 2006 e, foi um dos pioneiros do microfinanciamento.

pelo economista austríaco Ludwig von Mises, afirmando que, o empreendedor é o tomador de decisões.

Um ano mais tarde, outro economista da escola austríaca, Joseph Schumpeter, define o empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Para Caetano, Santos e Costa (2012) o contributo teórico de Schumpeter foi um dos mais notáveis para o desenvolvimento da economia e do empreendedorismo em particular. Para Schumpeter, o empreendedor é um indivíduo que aplica a inovação no contexto dos negócios, a qual pode assumir diferentes formas: (a) introdução de novos produtos; (b) introdução de novos métodos de produção; (c) abertura de novos mercados; (d) aquisição de novas fontes de matérias-primas; e (e) criação de uma nova empresa.

Em pleno século XX, Frank Knight (1921) afirma que o empreendedor é definido pela sua capacidade de lidar com a incerteza, dividindo-a em risco, ambiguidade e incerteza verdadeira (Dantas, 2008). Em 1985, Pinchot introduz o conceito do “intra-empreendedorismo” como “um sistema considerado revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através do uso dos seus talentos empreendedores (...) [, tendo] como objetivo fomentar a criação de empreendedores dentro da empresa” (Dantas, 2008: 17).

Segundo Hofmman & Casnocha (2012) o empreendedorismo – no sentido mais lato do termo – encontra-se um pouco por todo o lado: a milhares de quilómetros de Silicon Valley, no coração e na alma de pessoas que não estão necessariamente a criar a sua empresa.

Na prática, o empreendedorismo apresenta-se sob diversas formas: através da decisão pessoal de mudança, da geração e implementação de novas ideias, o empreendedor obtém formas e veículos para criar o seu próprio emprego e torna-se empresário, na senda da sua realização e do sucesso pessoais. McClelland (1961) marcou a evolução do estudo do empreendedorismo, ao propor uma abordagem baseada nas ciências sociais – em especial na psicologia. Assim, o autor identifica algumas competências pessoais típicas dos empreendedores, entre as quais se destacam:

1. Iniciativa e procura de oportunidades;
2. Assumir riscos;
3. Busca da eficácia e da qualidade;
4. Definição de objetivos;

5. Planeamento e monitorização sistemática;
6. Independência e autoconfiança;

Para Cruz (2012), contrariamente a uma opinião muito divulgada, os empresários não assumem grandes riscos. Geralmente são conscienciosos e cuidadosos com os riscos e gerem-nos mantendo um comportamento discreto. O fracasso é encarado como um resultado natural para quem corre riscos e para quem demonstra iniciativa. Os empreendedores, por sua vez, têm espírito de liderança, traçam o seu próprio destino e geram emprego e riqueza. Segundo Dornelas *cit in* em Bucha (2009) são apresentadas sete perspetivas distintas para a natureza do empreendedorismo: criação de riqueza; criação de empresa; criação de inovação; criação de mudança; criação de emprego; criação de valor e criação de crescimento.

Relativamente ao turismo, Farinha (2011:5) defende que o empreendedorismo turístico é a “visão empreendedora cuja missão assenta na criação e manutenção de valor no sector do turismo, através da procura obstinada de novas oportunidades, garantido o empenho num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem, cujo objetivo final se prende com a criação de riqueza de forma sustentável”.

Apesar de não haver um consenso para a definição de empreendedorismo, ele está diretamente relacionado com a mudança, através do ajustamento e forma de agir das pessoas levando à identificação de novas oportunidades e criação de negócios. Em suma, ser empreendedor é ser ativo e não passivo, é querer arriscar e trabalhar para atingir objetivos tangíveis e intangíveis.

## **2.1 O Empreendedorismo em Portugal**

Para Gonçalves (2011), um jovem empreendedor português de Braga, o que motiva o empreendedorismo em Portugal é “a necessidade, uma das grandes virtudes da condição humana (...) na eventualidade de no mercado não haver espaço para toda a gente, uma das formas de ultrapassares esse tipo de dificuldade e/ou limitação é precisamente lançares o teu negócio (...)”.

Também de acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*<sup>8</sup> uma das principais motivações para se começar um negócio é a necessidade: o indivíduo começa um negócio porque não tem melhores opções para trabalhar (GEM, 2012). De acordo com os resultados de 2011, em Portugal 27% das mulheres empreendedoras e 13% dos homens empreendedores começaram o seu negócio por necessidade. O empreendedorismo por necessidade, particularmente nas regiões menos desenvolvidas ou nas que apresentam declínio no emprego, pode ajudar a economia a beneficiar de iniciativas de autoemprego quando há poucas oportunidades de trabalho disponíveis (GEM, 2012). O principal objetivo do GEM consiste em analisar a atividade empreendedora e, perceber a relação entre esta e o crescimento económico de cada um dos 69 países que, atualmente, integram o projeto (Portugal incluído). Utilizando a tipologia sugerida por Porter, Sachs e McArthur (2002), atualmente o GEM categoriza os países de acordo com as suas economias, como se pode observar no quadro seguinte.

---

<sup>8</sup> O projeto GEM nasceu em 1999 é o maior estudo independente sobre o empreendedorismo a nível mundial, surgindo através de uma parceria conjunta entre o Babson College (EUA) e da London Business School (Reino Unido).

**Quadro 7 - Tipologia geral de economias utilizadas pelo estudo GEM (2011)**

<b>Tipos de Economia</b>	<b>Principais Características</b>	<b>Países</b>
Economias orientadas por fatores de produção	Ênfase da atividade no setor primário. Desenvolvimento económico baseia-se na passagem do trabalho para outros setores. Necessidade na base do empreendedorismo.	Angola, Arábia Saudita, Bolívia, Cisjordânia e Faixa de Gaza, Egito, Gana, Guatemala, Irão, Jamaica, Paquistão, Uganda, Vanuatu, Zâmbia
Economias orientadas para a eficiência	Setor secundário bastante desenvolvido. Novos mercados emergentes. Empreendedorismo baseia-se na movimentação de capitais provenientes do setor secundário.	África do Sul, Argentina, Bósnia e Herzegovina, Brasil, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Croácia, Equador, Formosa, Hungria, Letónia, Macedónia, Malásia, México, Montenegro, Peru, Roménia, Rússia, Trindade e Tobago, Tunísia, Turquia, Uruguai
Economias orientadas para a inovação	Ênfase económico no setor dos serviços. Projetos de I&D na base do desenvolvimento económico. Oportunidades na base da atividade empreendedora.	Alemanha, Austrália, Bélgica, Dinamarca, Eslovénia, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Noruega, <b>Portugal (continental e R.A.)</b> , Republica da Coreia, Reino Unido, Suécia, Suíça

Fonte: Adaptado de GEM (2011)

Portugal participa no estudo do GEM desde 2001, através do IPAMEI, Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD) e Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI). Nos anos 2011, 2012 e 2013 o GEM contou com uma parceria entre a SPI Ventures e o ISCTE-IUL.

Segundo dados do GEM em 2012, Portugal registou uma Taxa de Atividade Empreendedora *early-stage* (TEa)<sup>9</sup> de 7,7%, o que significa que, em Portugal, existem entre 7 a 8

<sup>9</sup> A TEa mede a percentagem de indivíduos adultos envolvidos num negócio em fase crescente ou num novo negócio próprio como gestores.

empreendedores *early-stage* (indivíduos envolvidos em *start-ups*<sup>10</sup> ou na gestão de novos negócios) por cada 100 indivíduos em idade adulta. Este resultado representa uma redução em relação à TEa de 2011, ano em que existiam cerca de 4 a 5 empreendedores por cada 100 indivíduos em idade adulta.

A TEa de Portugal é a 44.<sup>a</sup> mais elevada do universo GEM 2012 (entre 69 países) e a 7.<sup>a</sup> mais alta das 23 economias participantes orientadas para a inovação, ficando 0,6 pontos percentuais acima da média associada a essas economias.

A criação de uma cultura empreendedora no país passa, entre outros fatores, pela necessidade de disseminar em diferentes fóruns, desde a escola até aos movimentos associativos, a ideia de que o empreendedorismo é uma atitude perante a vida e existe potencial em cada indivíduo para o desenvolver. Ainda segundo Ferreira (2010), o empreendedorismo ensina-se como todas as matérias.

Uma equipa do ISCTE-IUL (Costa *et al.*, 2011) realizou um levantamento sistemático das unidades curriculares e dos cursos de empreendedorismo nas licenciaturas, mestrados e doutoramentos no ano letivo 2010-2011 em Portugal, com o objetivo de mapear a oferta formativa em empreendedorismo no nosso país. Foi possível identificar 338 unidades curriculares de empreendedorismo no ensino superior em Portugal. O maior número destas encontra-se no ensino público politécnico (44%), seguindo-se o ensino universitário público com 31% das unidades curriculares identificadas. No que diz respeito ao ensino privado, verifica-se que o universitário engloba 14% das unidades curriculares e o politécnico 11%.

Podemos verificar que está a ser cada vez mais disseminada a cultura empreendedora nos alunos nacionais, dando-lhes a conhecer diferentes oportunidades de saída profissional, para além do trabalho por conta de outrem. Apesar de ser uma realidade recente em Portugal pois só em 2002 foi introduzida pela primeira vez uma disciplina de empreendedorismo no ensino superior, nos EUA estas matérias começaram a ser lecionadas em 1982, e os alunos para além das aulas, frequentam estágios, visitam empresas, fazem simulações em computadores, entre outras atividades (Redford, 2007).

---

<sup>10</sup> Uma *start-up* ou *startup*, tal como o nome indica, é o início de uma empresa aquando da sua fase embrionária.

Portugal, nos últimos anos, tem vindo a apostar cada vez mais na inovação e no empreendedorismo, surgindo inúmeras associações e programas de estímulo ao primeiro emprego, empreendedorismo e criação de novas empresas. Entre as quais destacamos:

- Sociedade Portuguesa de Empreendedorismo
- Beta-i - Associação para a Promoção da Inovação e do Empreendedorismo
- ANJE – Portugal Empreendedor
- CNEI – Programa Estratégico para o Empreendedorismo e Inovação
- IAPMEI - Programa +e+i (Programa Estratégico para o Empreendedorismo e a Inovação)
- IEFP - Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego
- IFDEP - Programa EGE
- Programa Impulso Jovem
- Empresa na Hora

Tem sido notório o esforço e o comprometimento de inúmeras instituições e do próprio governo<sup>11</sup> em tornar o nosso país mais empreendedor – seja através do ensino, onde cada vez mais se discute e reflete sobre inovação e empreendedorismo; através das feiras de emprego realizadas nas universidades; através dos fóruns e eventos criados especificamente para o caso (como o exemplo das TED Talks<sup>12</sup>); ou através da simplificação dos processos administrativos de criação de empresas, mas ainda há muito a fazer e a melhorar.

Por fim, é imperativo “dar voz ao empreendedor” e que lhe sejam dadas as oportunidades necessárias para materializar as suas ideias pois sem um apoio assertivo e eficaz, não deixarão de ser apenas “ideias valiosas”.

---

<sup>11</sup> “O XIX Governo Constitucional criou o Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação (CNEI). Trata-se de um órgão consultivo que visa estimular a inovação através do empreendedorismo, funcionando na dependência do membro do Governo responsável pela área da economia, sendo presidido pelo Primeiro-Ministro de Portugal” *in* <http://www.ei.gov.pt/cnei/>

<sup>12</sup> TED é uma fundação privada sem fins lucrativos, criada por Richard Saul Wurman, nos EUA, e é mundialmente conhecida pelas suas conferências realizadas na Europa, Ásia e EUA destinadas à disseminação de ideias inovadoras.

### 3. Metodologia

Na elaboração deste projeto foram utilizadas técnicas documentais e não documentais sobre os conteúdos de maior relevância para o trabalho, tais como o turismo em geral, o TER e a sua potencialidade em território português.

A pesquisa documental realizou-se durante os primeiros meses da investigação, através da consulta de dados oficiais do Turismo de Portugal, do INE, da Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR) e de outras entidades devidamente assinaladas ao longo desta dissertação. Nas técnicas não documentais utilizadas foram utilizados três inquéritos distintos – dois por entrevista (Apêndice I) e (Apêndice III) e um outro por questionário (Apêndice V).

De forma a obter um maior conhecimento sobre o TER e presenciar o dia-a-dia de um espaço de alojamento rural na região de Tomar, procedeu-se a uma entrevista semiestruturada a dois responsáveis de estabelecimentos de TER, no dia 6 de Abril de 2013, tendo sido elaborado um guião para o efeito.

Através da entrevista a Pedro Valle (entrevista decorrida presencialmente a 6 de Abril da parte da manhã, em Tomar), gestor da Quinta do Valle e a Vera Castel-Branco (entrevista decorrida presencialmente dia 6 de Abril de 2013 da parte da tarde na unidade TER Quinta do Troviscal), responsável da Quinta do Troviscal, denominada Casa de Campo, foram debatidos vários assuntos de interesse para o projeto que se pretende implementar. As entrevistas permitiram obter um maior conhecimento sobre o TER e acabaram por se tornar agradáveis conversas com profissionais da área do turismo na qual manifestaram as suas opiniões, desejos e aspirações sobre este tipo de oferta turística.

O guião do inquérito por entrevista foi enviado via *e-mail* a *decision-makers* da região de Tomar (Câmara Municipal de Tomar, Posto de Turismo de Tomar, IPT – Licenciatura de Gestão Turística, Turismo de Lisboa e Vale do Tejo e Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo), tendo sido aplicado entre 1 e 13 de Abril de 2013.

De forma a conhecer o perfil dos turistas e a sua receptividade face ao projeto a implementar, foi utilizado um inquérito por questionário. Segundo Quivy e Campenhout (1998:188) o inquérito por questionário consiste em colocar a “um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social,

profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro aspeto que interesse aos investigadores”. Na sua maioria, as questões aplicadas foram, questões fechadas e permitiram obter uma maior eficácia nas respostas, facilitando a análise e o tratamento de dados. Na primeira versão do inquérito por questionário, foi necessário proceder a uma validação do mesmo de forma a testar possíveis erros. Assim, foi realizado um pré-teste a um grupo de 10 pessoas que trabalham na área de turismo/agência de *incoming*/eventos. Este pré-teste permitiu introduzir as alterações necessárias, sobretudo ao nível de formulação de questões, para poder ser posteriormente divulgado.

Relativamente ao cálculo da dimensão da população e da amostra - uma vez que a informação estatística disponível em relação ao número de dormidas em TER, na zona de Tomar, é insuficiente – baseamos-nos no número de dormidas em TER e na duração da estada média dos turistas (em dias), na região centro, no ano 2011. De acordo com os dados do Turismo de Portugal (2012), registaram-se 144,6 mil dormidas e a duração da estada média foi de aproximadamente 3 dias.

Assim, a população objeto do estudo considerada totalizou 48.200 indivíduos (resultado obtido com a divisão do número de dormidas em TER, na zona centro em 2011 pela duração da estada média em TER no mesmo ano (3 dias).

Foram elaborados questionários em dois idiomas (português e inglês) de forma a conseguir obter respostas de uma maior variedade de públicos-alvo. O questionário foi distribuído *online* através do *website Survey Monkey* e, presencialmente, nos postos de turismo da Câmara Municipal de Tomar e no Posto de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, ambos localizados em Tomar. Este questionário foi aplicado entre o dia 29 de Abril e 30 de Junho de 2013, tendo-se utilizado a amostra por conveniência, com efeito bola de neve<sup>13</sup>.

Relativamente à dimensão da amostra, e considerando um nível de confiança de 95%, foi calculado o valor do intervalo de confiança, através do *website Creative Research Systems*<sup>14</sup>, tendo-se obtido o valor de 4.74 (cf. quadro 8).

---

<sup>13</sup> Utilização de contatos, amizades, redes sociais e *websites* de forma a divulgar o questionário. É normalmente solicitado pelo investigador que o inquérito por questionário seja partilhado entre contatos.

<sup>14</sup> <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Quadro 8 - Intervalo de confiança da amostra

**Find Confidence Interval**  
Confidence Level:  95%  99%  
Sample Size: 424  
Population: 48200  
Percentage: 50  
Calculate Clear  
Confidence Interval: 4.74

Fonte: Website Creative Research Systems

Foi utilizada a estatística descritiva na análise dos dados e foram construídos gráficos e tabelas com a ajuda do *website Survey Monkey* e do programa Microsoft Excel.

Quanto à caracterização do perfil dos inquiridos, onde se obteve uma amostra de 424 indivíduos, cerca de 66% são do género feminino e têm idades compreendidas entre os 20-30 anos (60%), 15 % entre os 31-40 anos e 14%, entre os 41-50 anos. Quanto à ocupação profissional, cerca de 43% trabalha por contra de outrém. Como reflexo da idade, cerca de 64% é solteiro sem filhos (72%). A maior percentagem dos inquiridos é de nacionalidade portuguesa e reside na área da Grande Lisboa (73%), seguidos dos da zona centro (11%), e do Grande Porto (4%).

Relativamente à análise de conteúdos das questões abertas, o *feedback* geral é positivo. São referidos pelos inquiridos alguns aspetos a considerar no projeto, dos quais destacamos:

- 1) **O preço** - “Dada a actual situação financeira que Portugal e a Europa atravessa, por vezes praticar preços mais baixos – concorrenciais, virá proporcionar uma maior procura e daí resulta a sustentabilidade da unidade, neste caso o vosso TER.” (01/05/2013 07:31)
- 2) **A localização** – “Gostaria de ver mais TER’s pela zona centro, visto que hoje em dia é uma parte de Portugal que se encontra meio esquecida, e com lugares espectaculares que podiam ser muito bem aproveitados.” (29/04/2013 07:14)
- 3) **O conforto** – “Excelente ideia. Importante: camas confortáveis, design “rústico light” eco friendly.” (29/04/2013 09:25); “Que seja um espaço simples e com conforto, algum requinte no tradicional.” (29/04/2013 08:41)

- 4) **Turismo personalizado** – “Gosto do conceito, é mais terra a terra, os hotéis são menos personalizados.” (29/04/2013 09:58)
- 5) **Divulgação** – “O conceito precisa chegar ao vosso público-alvo. Estudem-no e trabalhem uma comunicação dirigida de forma a captar e manter este cliente.” (29/04/2013 09:06)
- 6) **Dinamização da zona centro** – “É necessário dinamizar o interior de Portugal. É importante a divulgação desse tipo de turismo.” (29/04/2013 05:22); “Penso ser um negócio promissor se bem gerido e ligado a elementos atractivos, nomeadamente a história do local ou produtos como praias fluviais ou parques naturais. Há que apostar nesta área” (29/04/2013 05:00)

## 4. Plano de Negócio

### 4.1 Modelo de Negócio

“Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.”

(Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2013:14)

O desenho deste projeto baseia-se na tela do modelo de negócio criada por Alexander Osterwalder <sup>15</sup>. Este modelo procura descrever, de uma forma lógica, fundamentada e mundialmente reconhecida de criação de modelos de negócio, ferramentas e técnicas utilizadas por empreendedores na criação, manutenção e obtenção de valor.

“Hoje em dia estão a emergir inúmeros modelos de negócio inovadores. Estão a ser formadas indústrias completamente novas, ao mesmo tempo que as antigas se esboroam. Jovens empresários lançam desafios à velha guarda, alguns dos quais lutam fervorosamente por se reinventarem.” (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2013:3)

Assim, o modelo de negócios deverá ser capaz de assegurar a criação, garantia e obtenção de valor de qualquer empresa ou produto associado, assumindo-se como o “esqueleto” de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais.

Os autores (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2013) defendem que os nove blocos cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Segundo os autores existe ainda uma técnica para melhor utilização dessa tela, através da sua impressão em largo formato, para que os seus intervenientes possam criar através do uso de papéis autocolantes Post-it<sup>®</sup> ou com marcadores, o *design* pretendido para o negócio. Esta técnica permite que o desenho do modelo de negócio seja analisado de forma criativa e aberto a uma discussão construtiva.

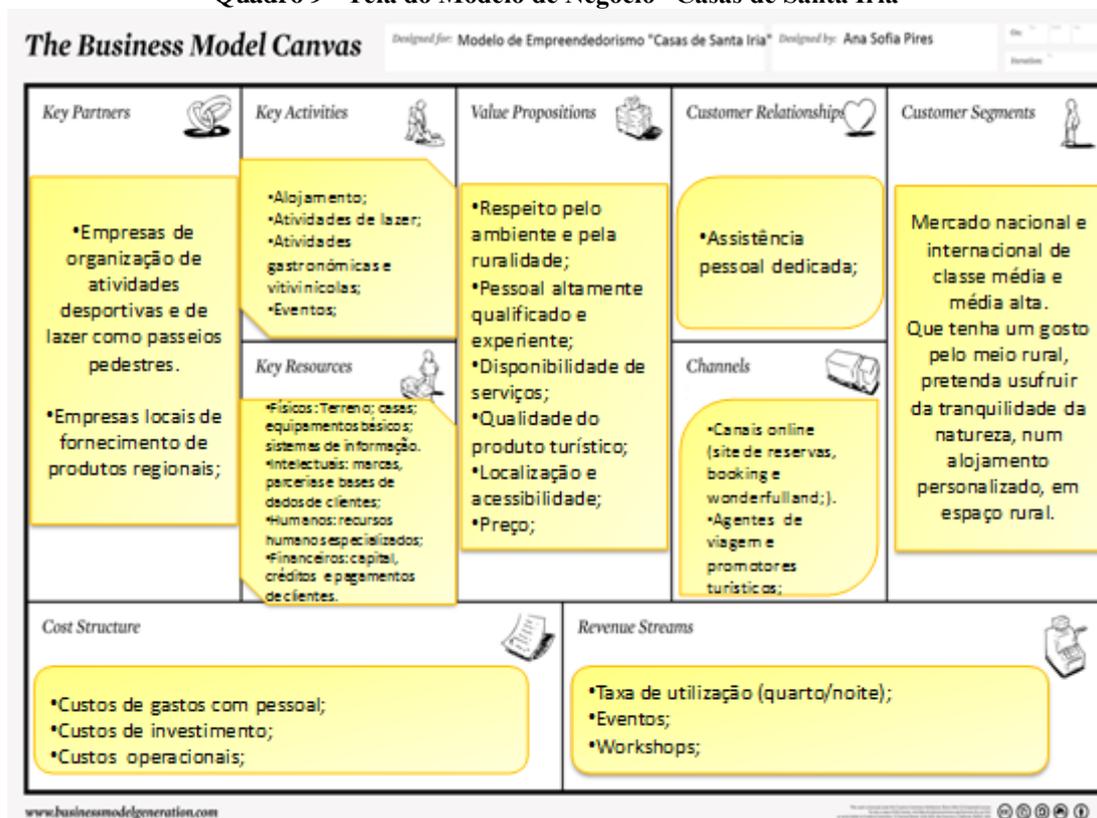
---

<sup>15</sup> A Tela do Modelo de Negócio, ou “Business Model Canvas” em inglês, é uma ferramenta de gestão estratégica que integra nove blocos e contribui significativamente para a construção rápida e visual de novos produtos ou serviços. Este modelo foi inicialmente apresentado por Alexander Osterwalder (autor, orador e conselheiro sobre inovação de modelos de negócio) na tua tese de Doutoramento na Universidade de Lausanne, em 2004.

## A Tela do Modelo de Negócio das “Casas de Santa Iria”

Considerando os nove blocos e as quatro principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira), apresentamos de seguida o resultado da aplicação da tela ao projeto “Casas de Santa Iria”. (cf. quadro 9).

Quadro 9 - Tela do Modelo de Negócio “Casas de Santa Iria”



Fonte: Adaptado de <http://www.businessmodelgeneration.com>

Os nove blocos foram preenchidos da seguinte maneira:

1. **Segmentos de Clientes (*Customer Segments*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:20), “os clientes fazem parte do coração de qualquer modelo de negócio (...) sem clientes lucrativos, nenhuma empresa pode sobreviver durante muito tempo”. Neste projeto, como segmentos de clientes, pretendemos captar um público que tenha como principal motivação viver experiências de grande valor simbólico, fruindo e interagindo com a natureza. Pretendemos acolher um público que procura um turismo personalizado, de pessoas para pessoas e não um turismo de massas.
2. **Propostas de Valor (*Value Propositions*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:22), “a Proposta de Valor é a razão pela qual os clientes preferem uma

empresa e não outra”. Assim, pretendemos oferecer os seguintes fatores diferenciadores: a) o respeito pelo ambiente e pela ruralidade; b) recursos-humanos altamente qualificados, experientes e abertos a novas formas de trabalhar; c) acesso a atividades complementares de caráter lúdico e de lazer; d) a qualidade do nosso produto (“Casas de Santa Iria”); e) a privilegiada localização no centro de Portugal e fáceis acessos desde o centro da cidade de Tomar (ponto de referência central); e por fim o preço – fator diferenciador face a outros produtos turísticos disponíveis na região;

3. **Canais (*Channels*):** Para Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:26), “os canais são pontos em que se pode tocar nos clientes e que desempenham um papel importante na experiência dos clientes”. Como tal, apresentamos o canal *online* como um parceiro à divulgação do nosso produto, e sugerimos: como canais parceiros indiretos os websites Booking.com e Wonderfulland; e como canal próprio e direto sugerimos o website de reservas das “Casas de Santa Iria”. Ainda como canais parceiros indiretos, contamos com os agentes de viagem e os promotores turísticos.
  
4. **Relações com os Clientes (*Customer Relationships*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:28), “as empresas devem clarificar o tipo de relações que desejam estabelecer com cada segmento de clientes”. Assim, através da assistência pessoal dedicada pretendemos que a relação seja baseada numa forte interação humana, ao longo de toda a estada e que garanta a fidelização dos hóspedes; os colaboradores das “Casas de Santa Iria” formam uma equipa altamente qualificada, jovem e disponível.
  
5. **Fluxos de Rendimento (*Revenue Streams*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:30), é importante ter a perceção do que os clientes estão realmente dispostos a pagar, ou como estão dispostos a pagar e através de que meios, entre outras questões. Os fluxos de rendimento são “as artérias do modelo de negócio”. Nas “Casas de Santa Iria” pretendemos que haja uma taxa de utilização (quarto/noite). Também através do aluguer de um espaço disponibilizado pelas “Casas de Santa Iria” para eventos e, os workshops desenvolvidos na unidade de TER, pretendem ser um fluxo de rendimento adicional à atividade principal - o alojamento.

6. **Recursos-Chave (*Key Resources*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:34), “são vários os recursos-chave que são necessários, dependendo do tipo de modelo de negócio”. Os recursos-chave serão: físicos (terreno; casas; equipamentos básicos; sistemas de informação); intelectuais (marcas, parcerias e bases de dados de clientes); humanos (recursos humanos especializados) e financeiros (capital, créditos e pagamentos de clientes).
  
7. **Atividades-Chave (*Key Activities*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:36), “as atividades-chave são as ações mais importantes que uma empresa deve fazer para operar com êxito”. As “Casas de Santa Iria” pretendem oferecer atividades relacionadas com alojamento, atividades de lazer, atividades gastronómicas e vitivinícolas; atividades desportivas tais como caminhadas, passeios de barco pela Albufeira de Castelo do Bode e eventos de cariz corporativo e/ou particular como casamentos, ou outros.
  
8. **Parcerias-Chave (*Key Partners*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:38), “as empresas criam alianças a fim de otimizarem os respetivos modelos de negócio, de reduzirem o risco ou de adquirirem recursos”. No nosso projeto iremos recorrer ao *outsourcing* através de: empresas de organização de atividades desportivas e de lazer como passeios pedestres; empresas ou particulares para instalação, reparação e/ou manutenção dos demais serviços e equipamentos; outras empresas não especificadas.
  
9. **Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** Segundo Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013:40), “(...) os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócio”. Pretendemos que as “Casas de Santa Iria” sejam geridas eficazmente, otimizando os custos em todos os aspetos possíveis, sem colocar em causa o valor e a qualidade do alojamento. Os custos associados ao exercício, em plenas funções da unidade TER, são:
  - a. Custos de gastos com pessoal – recursos humanos;
  - b. Custos de investimento;
  - c. Custos operacionais;

## 4.2 Análise do Mercado

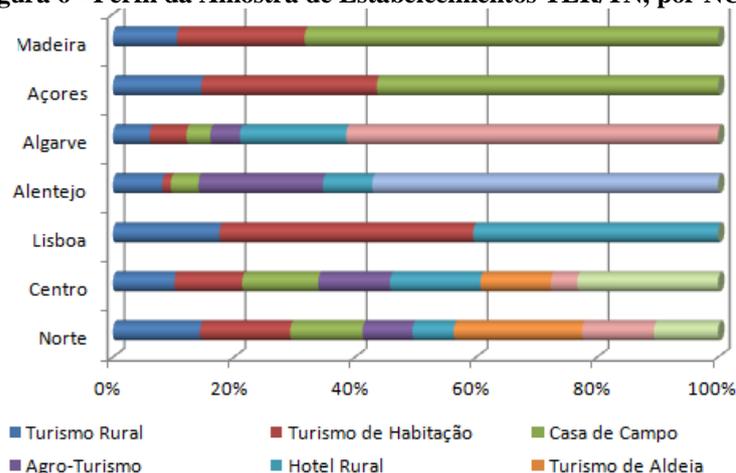
### 4.2.1 Estudo de Mercado

#### Oferta/Procura

Estabelecimentos de TER/Turismo de Natureza (TN)

Segundo dados do Inquérito aos Estabelecimentos de TER e TN<sup>16</sup> (2008), a distribuição regional da amostra por modalidades, permitiu constatar que nas regiões norte e centro, a mesma é representativa de todas as modalidades TER/TN, enquanto nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira apenas estão representadas as três principais modalidades de TER (TER, Turismo de Habitação (TH) e Casas de Campo); a zona de Lisboa reúne apenas as modalidades TER, TH e Hotel Rural.

**Figura 6 - Perfil da Amostra de Estabelecimentos TER/TN, por NUT II**



Fonte: Inquérito aos Estabelecimentos no âmbito do Estudo de Caracterização do TER e do TN em Portugal, IESE, 2008.

#### Dormidas

Em 2011, e cf. quadro 10, estimaram-se 13.495 camas, em território nacional, traduzindo um aumento de cerca de 251 camas (+1,9%) face a 2010. O Alentejo foi a região que mostrou um maior aumento (11,3%), face ao ano anterior.

<sup>16</sup> Inquérito realizado no âmbito do Estudo de Caracterização do TER e do TN em Portugal. O estudo foi promovido pela DGADR e financiado através do PIC LEADER +, foi realizado pelo IESE.

As regiões norte, Centro e Alentejo concentraram 84% do total de dormidas estimadas para o país. As modalidades com maiores percentagens nas dormidas foram o Hotel Rural (7,2%) e as Casas de Campo (6,3%), cf. quadro 11.

**Quadro 10 - Capacidade de Alojamento por Número de Camas, por NUT II (2010/2011)**

2011*					Indicadores	2010*				
Valor	Var. 11/10		Quota			Valor	Var. 10/09		Quota	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Capacidade (nº de camas)</b>					
13.495	1,9%	251	100,0	p.p.	Total	13.244	0,5%	70	100,0	p.p.
5.282	-1,6%	-87	39,1	-1,4	Norte	5.369	1,4%	73	40,5	0,3
2.985	-0,2%	-6	22,1	-0,5	Centro	2.991	-0,8%	-23	22,6	-0,3
286	-	-34	2,1	-0,3	Lisboa	320	0,0%	0	2,4	0,0
	10,6%									
3.007	11,3%	306	22,3	1,9	Alentejo	2.701	0,4%	10	20,4	0,0
514	0,6%	3	3,8	0,0	Algarve	511	-1,2%	-6	3,9	-0,1
931	8,0%	69	6,9	0,4	Açores	862	2,1%	18	6,5	0,1
490	0,0%	0	3,6	-0,1	Madeira	490	-0,4%	-2	3,7	0,0

Legenda: Outros\*: inclui as modalidades de TH e TER que ainda não se reconverteram de acordo com o DL 228/09-14 Set.

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2013)

**Quadro 11 - Capacidade de Alojamento por Número de Camas, por tipologia de Estabelecimento (2010/2011)**

2011*					Indicadores	2010*				
Valor	Var. 11/10		Quota			Valor	Var. 10/09		Quota	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Capacidade (nº de camas)</b>					
13.495	1,9%	251	100,0	p.p.	Total	13.244	0,5%	70	100,0	p.p.
3.004	4,2%	122	22,3	0,5	TH	2.882	-1,4%	-42	21,8	-0,4
1.841	-3,0%	-56	13,6	-0,7	Agro-Turismo	1.897	3,9%	71	14,3	0,5
2.447	-6,3%	144	18,1	0,7	Casas de Campo	2.303	2,3%	52	17,4	0,3
1.614	7,2%	108	12,0	0,6	Hotel Rural	1.506	0,0%	0	11,4	-0,1
4.589	-1,4%	-67	34,0	-1,2	Outros*	4.656	-0,2%	-11	35,2	-0,3

Legenda: Outros\*: inclui as modalidades de TH e TER que ainda não se reconverteram de acordo com o DL 228/09-14 Set.

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2013)

Em 2008, cf. quadro 12, estimaram-se 523,5 mil dormidas em empreendimentos de TH e TER, que corresponderam a um decréscimo homólogo de 141 mil dormidas (-21,2%) face a 2007. Este decréscimo foi comum tanto nos residentes em Portugal, que com uma representatividade de 56%, sofreram uma quebra homóloga, referente a 2007, de 75 mil dormidas, como nos residentes no estrangeiro com um decréscimo de 22,2%.

**Quadro 12 - Estimativa de dormidas, em unidades de milhares (2007/2008)**

<i>Estimativa de dormidas (milhares)</i>	<b>2008</b>	<b>Δ 08/07</b>		<b>Quota</b>	
		%	Abs.	%	Δ p.p.
<b>País de residência</b>					
<b>Portugal</b>	292,4	-20,4	-74,9	55,9	0,6
<b>Estrangeiro</b>	231,1	-22,2	-66,1	44,1	-0,6
<b>Total</b>	523,5	-21,2	-141,0	100,0	

Fonte: Adapado de Turismo de Portugal (2008)

Em 2011, cf. quadro 13, estimaram-se 948,7 mil dormidas, o que se traduziu num aumento de cerca de 120 mil dormidas (+14,6%) face a 2010. Este comportamento resultou de grandes assimetrias entre regiões, Lisboa registou um acréscimo homólogo de 66% e o Alentejo verificou um decréscimo de 7,8%.

As regiões norte, Alentejo e Centro concentraram 69% do total de dormidas estimadas para o país. As maiores quotas das dormidas verificaram-se nas modalidades de hotel rural (19,4%) e casa de campo (22,2%), que no conjunto abarcaram mais de 40% das dormidas.

**Quadro 13 - Estimativa de dormida em milhares, por NUT II (2010/2011)**

<b>2011*</b>					<b>Indicadores</b>	<b>2010*</b>				
<b>Valor</b>	<b>Var. 11/10</b>		<b>Quota</b>			<b>Valor</b>	<b>Var. 10/09</b>		<b>Quota</b>	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Estimativa de dormidas (milhares)</b>					
948,7	14,6%	120,7	100,0	p.p.	Total	828,0	0,1%	0,9	100,0	p.p.
291,4	15,6%	39,4	30,7	0,3	Norte	252,0	1,6%	3,9	30,4	0,4
144,6	-3,1%	-4,6	15,2	-2,8	Centro	149,2	-8,2%	-13,4	18,0	-1,6
33,1	66,3%	13,2	3,5	1,1	Lisboa	19,9	24,4%	3,9	2,4	0,5
216,0	-7,8%	-18,4	22,8	-5,5	Alentejo	234,4	5,5%	12,3	28,3	1,5
69,6	10,3%	6,5	7,3	-0,3	Algarve	63,1	-18,5%	-14,3	7,6	-1,7
n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Açores	37,4	-6,0%	-2,4	4,5	-0,3
n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Madeira	72,0	17,8%	10,9	8,7	1,3

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2013)

**Quadro 14 - Estimativa de dormida em milhares, por tipologia de Estabelecimento (2010/2011)**

2011*					Indicadores	2010*				
Valor	Var. 11/10		Quota			Valor	Var. 10/09		Quota	
2011	%	Abs.	2011	Δ11/10		2010	%	Abs.	2010	Δ10/09
					<b>Estimativa de dormidas (milhares)</b>					
948,7	14,6%	120,7	100,0	p.p.	Total	828,0	58,2%	304,5	100,0	p.p.
123,4	-0,2%	-0,2	13,0	-1,9	Turismo de Habitação	123,6	19,5%	20,2	14,9	-4,8
123,5	23,4%	23,4	13,0	0,9	Agro-Turismo	100,1	56,2%	36,0	12,1	-0,2
210,8	15,0%	27,5	22,2	0,1	Casas de Campo	183,3	80,8%	81,9	22,1	2,8
184,1	3,4%	6,0	19,4	-2,1	Hotel Rural	178,1	80,1%	79,2	21,5	2,6
306,9	26,3%	64,0	32,3	3,0	Outros*	242,9	56,0%	87,2	29,3	-0,4

Legenda: Outros\*: inclui as modalidades de TH e TER que ainda não se reconverteram de acordo com o DL 228/09-14 Set.

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2013)

## 4.2.2 O Mercado da Região de Tomar

### Oferta/Procura

Como podemos observar no quadro 15, a capacidade de alojamento a nível nacional tem vindo a evoluir significativamente, com 264.037 camas disponíveis em 2006, em todas as modalidades de alojamento. O número eleva-se para 289.107 no ano 2011. Considerando a região de Tomar, verificamos que 2010 foi o ano com o registo de maior número de camas – cerca de 704, tendo diminuído para 682 no ano seguinte. Um dos motivos para esta quebra, poderá ter sido o início da crise económica nacional, que levou ao encerramento de diversas unidades de alojamento, não apenas em Tomar, mas um pouco por todo o país.

O número de dormidas apresentado (cf. quadro 16), mostra igualmente uma quebra acentuada a partir do ano 2008 (74.945), apesar de registar um ligeiro aumento no número de dormidas entre 2010 (62.579) e 2011 (62.977).

**Quadro 15 - Capacidade de Alojamento (n.º) nos Estabelecimentos Hoteleiros (oferta)**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Portugal</b>	264.037	264.747	273.975	273.804	279.506	289.107
<b>Médio Tejo</b>	6.493	6.905	7.053	7.394	7.289	7.608
<b>Tomar</b>	696	678	675	680	704	682
<b>Lisboa e Vale do Tejo (NUT II. DL 317/99) *</b>	61.289	63.668	65.895	67.376	68.488	70.730

\* Corresponde à geografia de Lisboa e Vale do Tejo como somatório de 5 NTU's III: Médio Tejo, Lezíria do Tejo, Oeste, Grande Lisboa e Península de Setúbal.

Fonte: Adaptado de INE (2012)

**Quadro 16 - Dormidas (n.º) nos Estabelecimentos Hoteleiros (procura)**

	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Portugal</b>	37.566.461	39.736.583	39.227.938	34.457.069	37.391.291	39.440.315
<b>Médio Tejo</b>	577.279	677.206	661.703	647.472	667.401	730.139
<b>Tomar</b>	74.496	78.938	74.945	65.219	62.579	62.977
<b>Lisboa e Vale do Tejo (NUT II. DL 317/99) *</b>	9.399.421	10.066.629	9.823.292	9.256.435	9.974.546	10.548.752

\* Corresponde à geografia de Lisboa e Vale do Tejo como somatório de 5 NTU's III: Médio Tejo, Lezíria do Tejo, Oeste, Grande Lisboa e Península de Setúbal.

Fonte: Adaptado de INE (2012)

### **Visitantes do Posto de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo em Tomar**

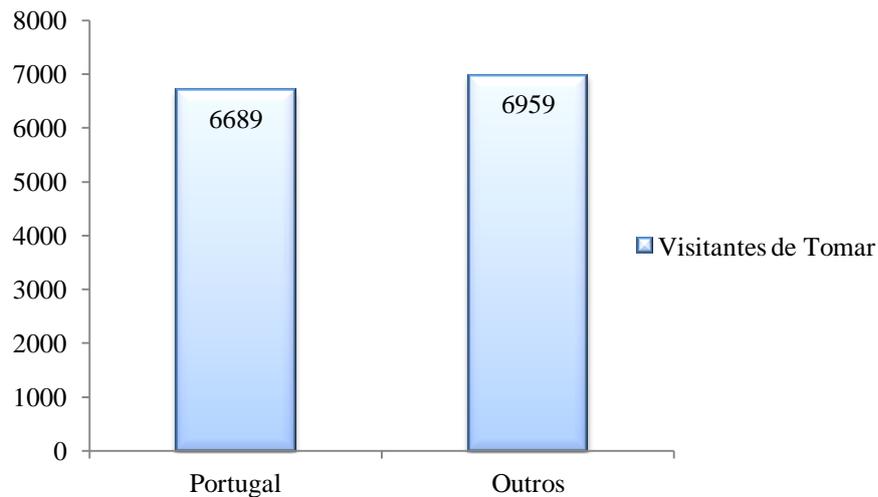
No quadro 17 podemos analisar a representatividade das várias nacionalidades dos visitantes, do posto de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (TLVT), em Tomar. Entre 2008 e 2012 o número total de visitantes estrangeiros cresceu de 2.903 para 6.959, representando um aumento significativo de 140%, apesar da quebra registada entre 2010 e 2011. Os portugueses continuam a ser a nacionalidade que mais visita Tomar, seguidos dos franceses, espanhóis e ingleses. O quadro 17a revela que o mês mais visitado é agosto – período das festas e romarias da cidade e da visita dos emigrantes à terra natal (ver Anexo I).

**Quadro 17 - Número total de visitantes, por nacionalidade, entre 2008 e 2012**

<i>Delegação Tomar – TLVT Anos 2008 a 2012</i>						
Total	3798	5313	9086	15654	13648	47499
Total Portugueses	895	1931	3501	6308	6689	19324
Total Estrangeiros	2903	3382	5585	9346	6959	28175
País / Ano	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Portugal	895	1931	3501	6308	6689	19324
África do Sul	4	10	10	19	16	59
Alemanha	261	248	409	677	448	2043
Austrália	44	34	76	117	35	306
Áustria	13	28	34	35	31	141
Bélgica	149	110	235	291	194	979
Brasil	93	85	245	448	414	1285
Canadá	43	62	53	177	96	431
Dinamarca	4	10	18	62	24	118
Espanha	446	653	1096	1612	1140	4947
EUA	87	55	168	304	227	841
França	700	783	1154	1944	1711	6292
Holanda	318	296	429	708	449	2200
Inglaterra	283	361	967	1067	1224	3902
Irlanda	16	24	23	49	26	138
Israel	34	45	70	228	58	435
Itália	162	220	317	761	352	1812
Japão	20	21	12	56	46	155
Polónia	51	80	75	155	69	430
Suécia	19	3	12	42	28	104
Suiça	14	21	26	57	39	157
Outros	142	233	156	537	332	1400

Fonte: Adaptado de dados TLVT (2013)

**Figura 7 - Representação gráfica dos visitantes de Tomar, tendo em comparação Portugal e os restantes países, em 2012**



Fonte: Adaptado de dados TLVT (2013)

### **4.2.3 Entrevista semiestruturada**

Com o objectivo de obter um maior conhecimento sobre o funcionamento de uma unidade de alojamento de TER, bem como perceber o contexto atual deste tipo de turismo em Portugal, foram realizadas duas entrevistas (ver Apêndice III) a dois proprietários de quintas de TER na região de Tomar: a Quinta do Valle e a Quinta do Troviscal.

Assim, em Abril, tivemos a oportunidade de conversar com Pedro Valle (responsável da Quinta do Valle) e com Vera Castel-Branco (responsável pela Quinta do Troviscal). As entrevistas foram feitas separadamente, sendo que a entrevista a Vera Castel-Branco foi realizada *on-site* na Quinta do Troviscal, e ambas se mostraram essenciais para o desenvolvimento do projeto, dada a importância que as duas quintas têm ao nível da oferta turística na zona de Tomar. Foi possível questionar diversos aspectos, como a importância do TER para a zona de Tomar, o que as distingue das restantes unidades hoteleiras TER espalhadas pelo nosso país, e qual o impacto da crise no negócio.

Como referiu Pedro Valle, a quinta “pertence à família Valle desde 1545 aproximadamente, tendo passado de geração em geração até aos dias de hoje” e a ideia de apostar no TER “tal como era/é feito em Inglaterra, as casas apalaçadas para se manterem e serem autossuficientes tiveram de apostar na atividade turística. O nosso caso não foi exceção. Para podermos manter a casa da nossa família tivemos de abrir enquanto turismo rural, mais propriamente como agro-turismo”.

Por seu lado, Vera Castel-Branco afirmou que a Quinta do Troviscal surgiu “principalmente para rentabilizar a quinta. Inicialmente esta era a minha casa, mas com a facilidade que na altura existia e os apoios do Estado decidi fazer algumas obras e estender a quinta, construindo quartos anexos”.

Ao longo das entrevistas, *in loco*, ficamos a conhecer o funcionamento das mesmas e percebemos o quão familiar este tipo de negócio é. Na Quinta do Valle, existem apenas quatro funcionários, três são da família Valle e uma pessoa responsável pela limpeza e pequenos-almoços.

A Quinta do Troviscal tem três funcionários (a pessoa responsável, Vera, uma empregada de limpeza e um jardineiro, que assegura a manutenção das zonas verdejantes da quinta).

Apesar de estarem ambas localizadas na região de Tomar, têm bastantes diferenças entre si.

A Quinta do Valle apresenta-se como uma unidade de agro-turismo que desenvolve diversas atividades agrícolas, dispõe de uma piscina, de uma capela e de um picadeiro. Já a Quinta do Troviscal apresenta a tipologia de Casas de Campo e oferece aos seus clientes uma piscina de “cortar a respiração”, sobre a Albufeira de Castelo do Bode.

Ambos os proprietários definem bem o que o que torna os seus empreendimentos especiais. Segundo Pedro Valle “é extremamente necessário ter as casas organizadas, limpas e cuidadas. É muito importante ser-se simpático e disponível sem entrar no espaço pessoal da pessoa. Outro fator importante é ser-se eficiente no que se faz. Acima de tudo é muito importante estabelecer uma diferença entre um turismo que é feito para massas e um turismo mais pessoal e familiar como é o nosso caso”. Para Vera Castel-Branco é necessário “ter um grande gosto pelo que se faz, sem gosto e vontade realmente não conseguimos chegar a lado nenhum na nossa vida. É preciso gostar e ter uma grande vontade de trabalhar.” Em relação à envolvente externa, ambos os proprietários lançam críticas ao município por “não se desenvolverem programas culturais”, e acrescentam a importância de dinamizar atividades na cidade para “não ser uma cidade só de passagem”.

Tanto Pedro Valle como Vera Castel-Branco admitem sentir, há muito, os efeitos que a crise tem nos seus negócios. Segundo Pedro Valle “no inverno estamos sempre vazios...”, o que tem um peso negativo no negócio, mas felizmente “cada vez mais nos deparamos com estrangeiros reformados que vêm viver para Tomar, usufruir das suas reformas. Estes

turistas acabam por ser uma porta aberta para o TER, pois trazem os seus amigos e estes têm de ficar alojados e, dão preferência aos alojamentos de TER”. Uma porta aberta não só para o TER mas também para a região de Tomar.

Esta entrevista poderá ser consultada na íntegra, no Apêndice IV.

#### **4.2.4 Resultado dos inquéritos por questionário**

O inquérito por questionário permitiu obter resultados no sentido de identificar o perfil do potencial cliente e de testar a viabilidade em termos de mercado, do projeto “Casas de Santa Iria”.

Devido à reduzida amostra de inquiridos conseguida através dos postos de turismo da Câmara Municipal de Tomar e do Turismo de Lisboa e Vale do Tejo (TLVT), apenas foram considerados os resultados obtidos do *website Survey Monkey*, com uma amostra de 424 indivíduos. A totalidade das respostas referentes ao inquérito por questionário do *website Survey Monkey* poderá ser consultada no Apêndice VI.

#### **Descrição das férias dos inquiridos**

Como se pode observar no gráfico 1 a maioria dos inquiridos costuma fazer férias (95%). Mais de metade dos inquiridos (65%) costuma ter estadias de pelo menos 4 noites fora da sua residência habitual, entre uma a duas vezes por ano (cf. gráfico 2).

Aproximadamente 35% do total costuma passar fins-de-semana fora da residência habitual uma a duas vezes por ano (cf. gráfico 3).

Os destinos de eleição para realizar férias em território nacional, são: o Algarve (53%), Alentejo (45%), região norte (31%), seguido da região centro (18%).

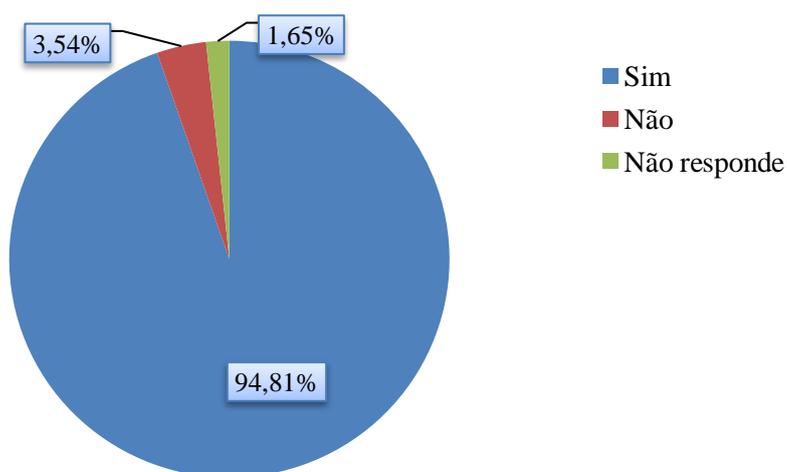
Os três tipos de turismo mais procurados, fora da residência habitual, são os produtos Sol e Mar (93%), seguidos de Natureza e Aventura (69%) e, por fim, *Touring* (65%).

O gráfico 12 (Apêndice VI) revela que cerca de 49% dos inquiridos marca diretamente as suas férias e 41% reserva as férias através de *websites* especializados como é o caso do Booking.com, Hoteis.com ou Trivago). Em relação à companhia para passar férias, cerca de (84%) diz passar férias com família e 55% com amigos (cf. gráfico 13, Apêndice VI).

Quando à modalidade de alojamento, (cf. gráfico 14, Apêndice VI), os inquiridos continuam a preferir o hotel (50%), seguido da casa de familiares/amigos (47%). O turismo em espaço rural surge no 5º lugar de preferência com cerca de 20%.

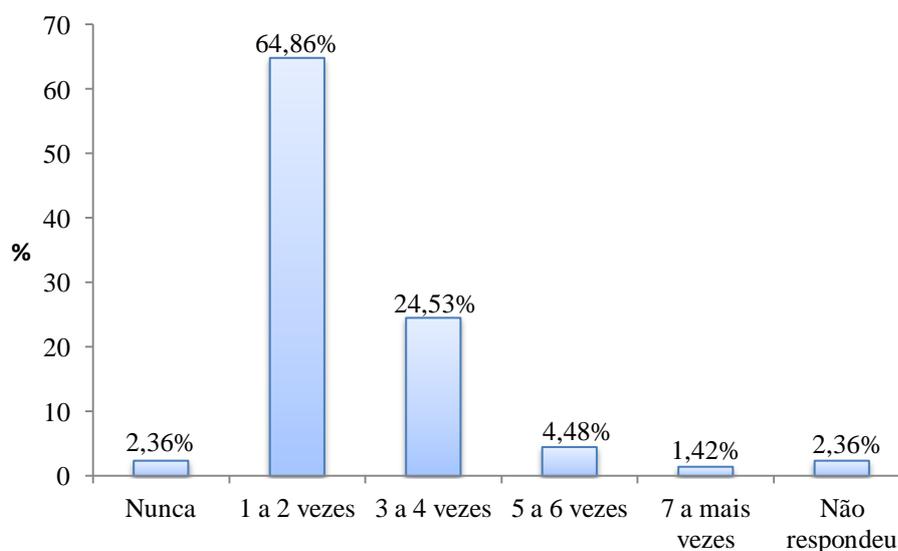
Os resultados apurados no gráfico 4 demonstram que os itens com mais importância, para os inquiridos, relativos ao alojamento são: a higiene, o preço e o serviço/acolhimento.

**Gráfico 1 - Q1: Costuma fazer férias? – (em percentagem)**



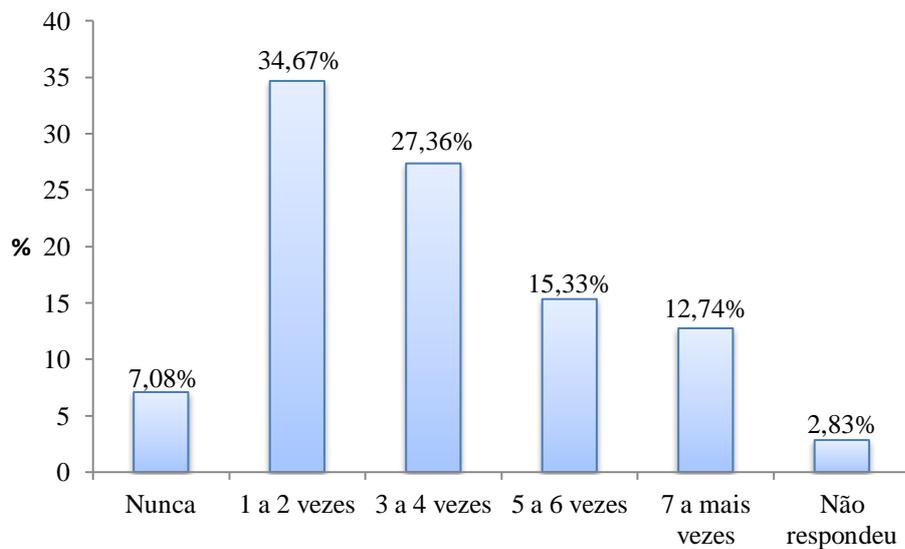
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 2 - Q2: Quantas vezes por ano costuma passar férias fora da sua residência habitual? (estadia de pelo menos 4 noites) – (em percentagem)**



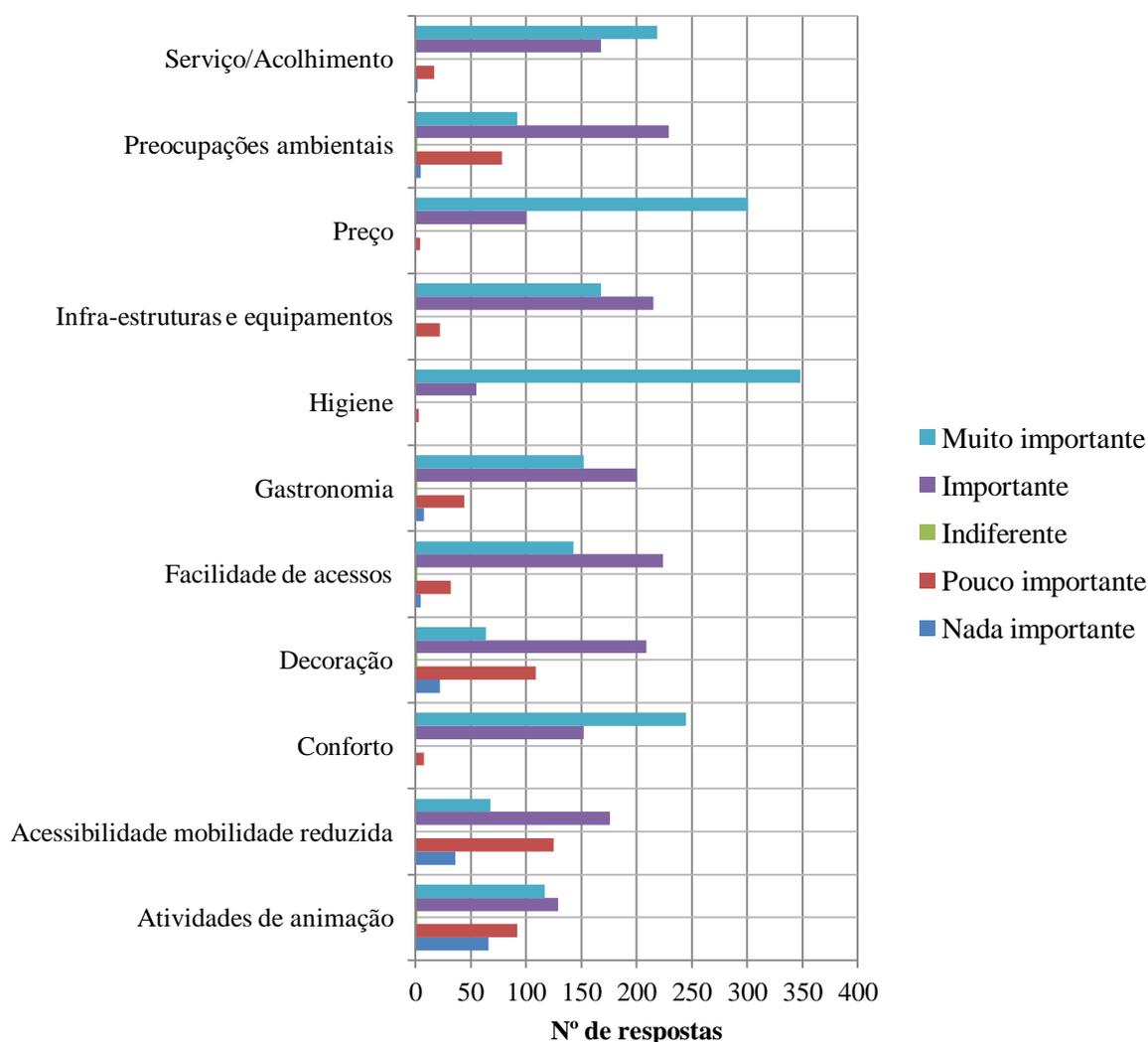
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 3 - Q3: Quantas vezes por ano costuma passar fins-de-semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 a 2 noites) – (em percentagem)**



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 4 - Q10: Importância atribuída aos itens relativos ao alojamento (numa escala de muito importante a nada importante) - por número de respostas**



Fonte: Elaboração própria

## Turismo Rural

Relativamente a visitas às áreas rurais (cf. gráfico 5), mais de metade dos inquiridos (55%) costuma visitar áreas rurais entre uma a duas vezes por ano, seguidos dos que visitam três a quatro vezes por ano (19%).

Segundo o gráfico 6, mais de metade dos inquiridos já esteve alojado numa unidade de TER (54%), enquanto 16% afirmou nunca ter experimentado mas pensa fazê-lo. Do total dos inquiridos cerca de 25% admitiu nunca ter aderido ao TER (108 indivíduos).

O Norte (55%), seguido da região sul (45%) e centro (38%) surgem como os destinos de eleição para praticar TER em Portugal (cf. gráfico 17, Apêndice VI). O período médio da

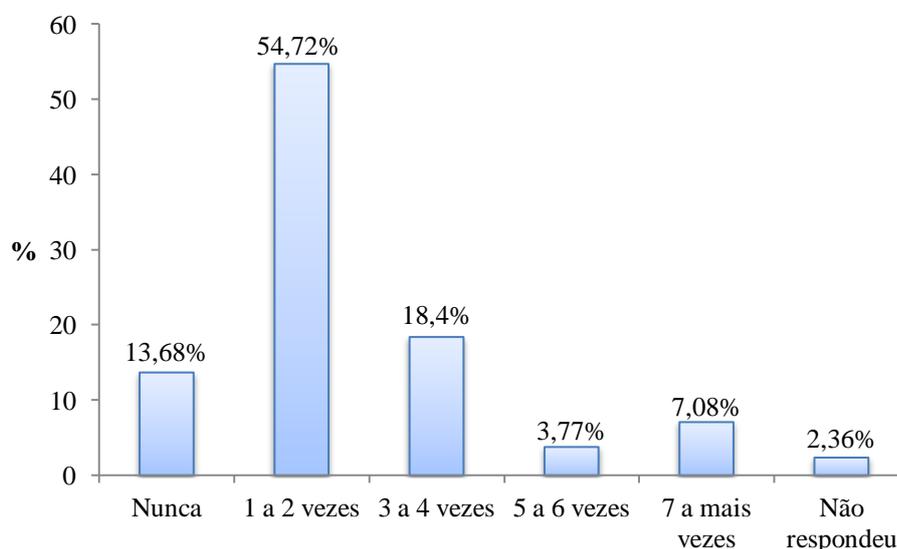
estada em TER é de uma a duas noites (48%) seguido de três a quatro noites (41%), apenas 6% dos inquiridos pernitoou mais de 7 noites num alojamento TER.

Ao apresentar a unidade TER “Casas de Santa Iria” aos inquiridos, referindo que “(...) Estas casas de campo dispõem de diversas tipologias entre T1 e T3, sala, *kitchenette* e casas de banho privativas. A oferta de alojamento é complementada com uma piscina, e o local proporciona uma linda vista sobre a Serra de Tomar e a Albufeira de Castelo de Bode”, cerca de 54% estaria disposto a permanecer na unidade TER, em média, entre uma a duas noites (cf. gráfico 7).

As principais motivações que levam os inquiridos a pernitoar na unidade TER “Casas de Santa Iria” são o descanso (66%), o contato com a natureza (64%) e o preço (30%), tal como o gráfico 8 demonstra.

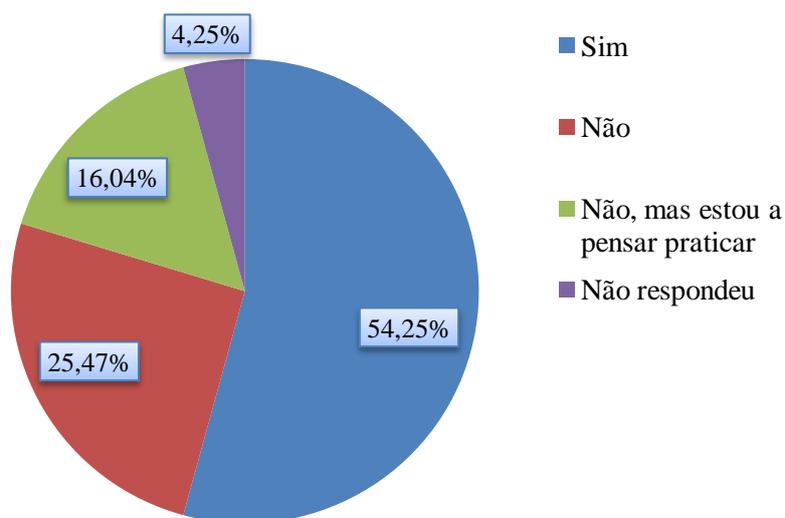
Quanto ao valor que estariam dispostos a pagar, preço por noite (cf. gráfico 9), cerca de metade dos inquiridos (50%) aceita pagar o valor mais baixo apresentado (40€ a 50€), facto que não surpreende, dada a situação económica que a maioria dos portugueses atravessa.

**Gráfico 5 - Q4: Quantas vezes por ano costuma visitar (em férias ou em fins de semana) áreas rurais? – (em percentagem)**



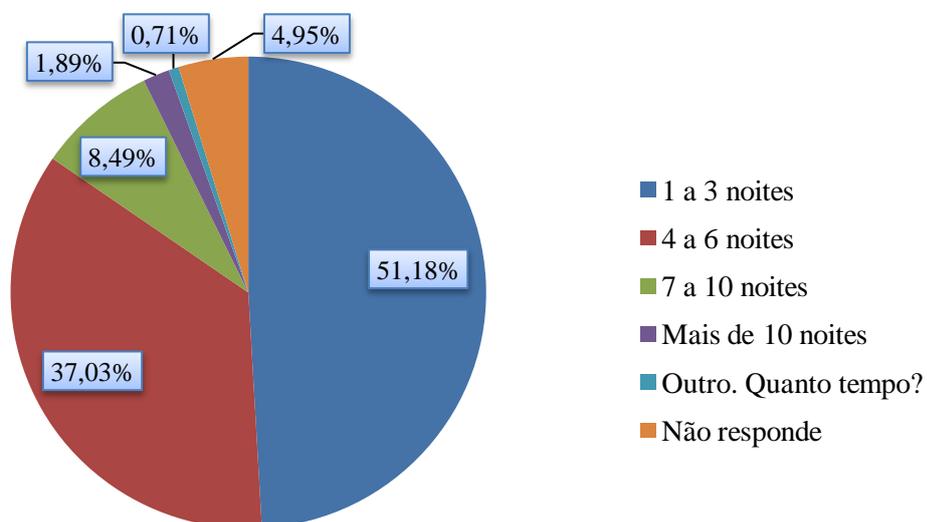
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 6 - Q13: Já praticou TER em Portugal? – (em percentagem)**



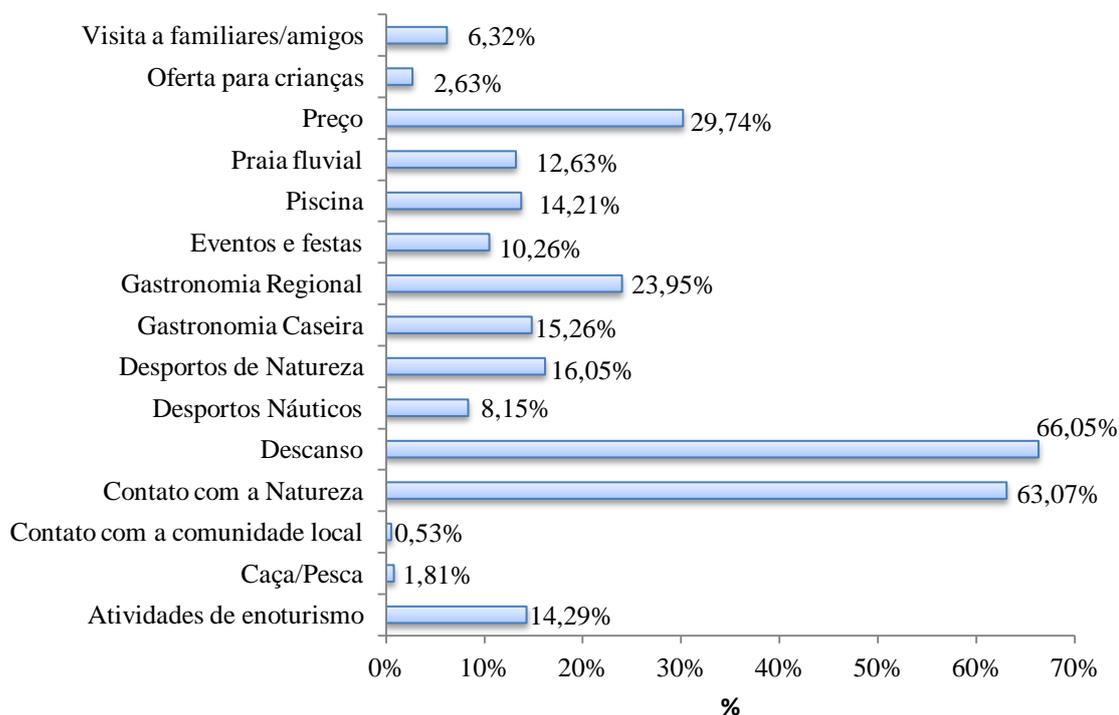
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 7 - Q16: Qual o período médio que estaria disposto a permanecer na unidade de Turismo em Espaço Rural, referida no início da parte III? – (em percentagem)**



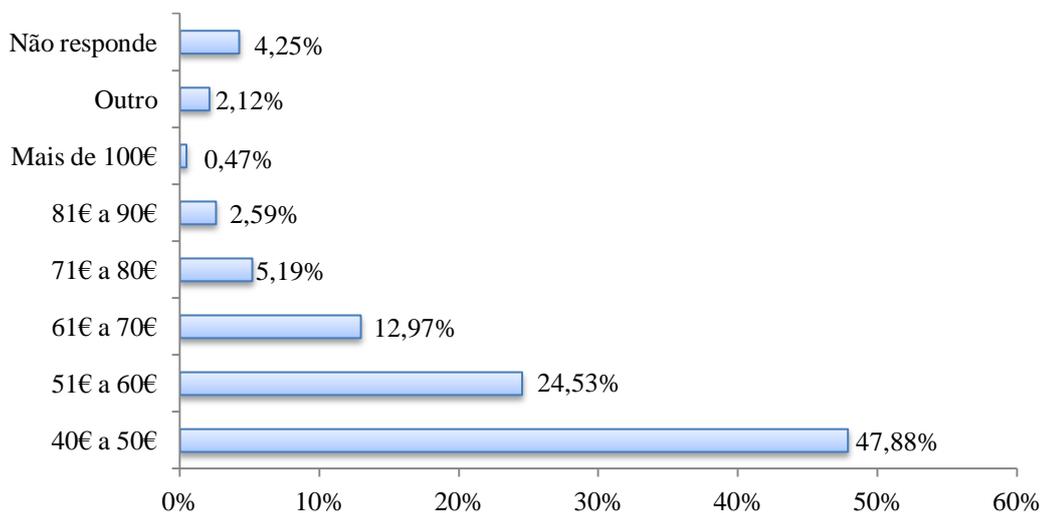
Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 8 - Q17: Quais as principais motivações que o levariam a praticar TER na unidade referida no início da parte III? – (em percentagem)**



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 9 - Q18: Qual o preço que estaria disposto a pagar, por noite, na unidade de Turismo em Espaço Rural referida no início do ponto III? (quarto duplo/noite com pequeno almoço incluído).<sup>17</sup>**



Fonte: Elaboração própria

<sup>17</sup> O preço já inclui IVA à taxa legal de 6%

#### **4.2.5 Análise do meio envolvente externo**

Através da análise **PEST** - acrónimo das envolventes **Político-Legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica e Ambiental** – pretendemos analisar as envolventes e identificar os demais fatores externos que devem ser tomados em consideração neste projeto.

Neste subcapítulo foram utilizados dados do INE e do BdP, de forma a compreender, com maior precisão e objetividade, as variações ocorridas na sociedade portuguesa, nos últimos anos. A análise PEST poderá ser consultada com maior detalhe no Apêndice VII.

##### **4.2.5.1 Envolvente Político-Legal**

A situação política atual em Portugal não poderia ser mais delicada. Após a demissão do XVIII Governo Constitucional de Portugal em março de 2011 - devido à rejeição do PEC IV pela Assembleia da República e, simultaneamente, ao novo pedido de ajuda a uma Troika constituída pelo Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia)<sup>18</sup> – Portugal entrou não só numa crise económica como também numa crise política, que levou a uma antecipação das eleições legislativas.

A tomada de posse do XIX Governo (resultante de uma coligação entre o PSD e CDS – Partido Popular) e as medidas de austeridade por ele tomadas, vieram aumentar a desconfiança e a instabilidade dos portugueses, a braços com elevadas taxas de desemprego, cortes nos salários e aumentos de impostos e taxas, entre outros.

##### **4.2.5.2 Envolvente Económica**

De acordo com o BdP (2013), a atual projeção para a economia portuguesa aponta para uma contração da atividade económica de 2.3% em 2013 (-3.2% em 2012).

O clima de desconfiança e instabilidade económica não poderia ser maior. Segundo dados do INE, o PIB nacional caiu 3,9% em volume no primeiro trimestre deste ano face ao mesmo período de 2012, acelerando o ritmo de contração da economia portuguesa. Trata-se assim do recuo mais acentuado dos nove últimos trimestres de recessão, que se registam desde o início de 2011.

Através do PENT, o Governo reconhece a importância do turismo para a economia portuguesa, tendo criado um conjunto de 11 linhas de desenvolvimento que assegurem a

---

<sup>18</sup> Em 2011, Portugal recebeu pela terceira vez o resgate financeiro dado pela Troika. Os primeiros resgates deram-se em 1977 e 1983.

concretização de objetivos definidos, dos quais se destacam a sustentabilidade como modelo de desenvolvimento e novas medidas de incentivo à criação de emprego.

Para além da falta de confiança dos portugueses nos órgãos do governo e nas instituições públicas, de acordo com o 13.º Estudo Anual Global sobre Confiança<sup>19</sup> (2012), levado a cabo pela Edelman, os dois sectores que menos confiança transmitem aos portugueses são a banca (36%) e os serviços financeiros (32%).

Apesar da difícil conjuntura nacional (cf. quadro 18), o setor do turismo não vive momentos de crise. A nível de hotelaria, no primeiro trimestre de 2013, atingiu-se um valor 6310,7 mil dormidas o que correspondeu a uma variação homóloga de 0,6% (+1,1% em janeiro). Este ligeiro aumento resultou do crescimento de 5,0% por parte dos residentes no estrangeiro (+5,2% no mês anterior), enquanto as dormidas de residentes se reduziram em 7,8% (-6,2% em janeiro).

**Quadro 18 - Resultados globais preliminares da atividade turística, no 1º Trimestre de 2013**

<i>Resultados Globais Preliminares</i>	<i>Valor mensal</i>		<i>Valor acumulado</i>	
	março 2013	Tvh (%)	janeiro a março 2013	Tvh (%)
Hóspedes (milhares)	1 028,5	9,5	2 387,3	3,3
Dormidas (milhares)	2 847,2	14,0	6 310,7	6,0
Residentes em Portugal	840,7	3,0	1 956,3	-3,7
Residentes no estrangeiro	2 006,5	19,3	4 354,3	11,0
Estada média (nº noites)	2,8	0,1	2,6	0,0
Taxa de ocupação-cama (líquida) (%)	33,9	3,1 p.p.	27,0	1,3 p.p.
Proveitos totais (milhões €)	121,2	9,5	275,9	3,6
Proveitos de aposento (milhões de €)	81,1	11,8	183,2	4,8
Rev PAR (Rendimento médio por quarto disponível) (€)	21,4	9,2	17,2	4,1

Fonte: Adaptado de INE (2013)

<sup>19</sup> O 13.º Estudo Anual Global sobre Confiança foi realizado em 26 países, da UE e do resto do mundo, incluindo Portugal, a partir de uma amostra de 31.000 respostas através da Internet, entre 16 de Outubro e 19 de Novembro de 2012, as quais incluem tanto o público em geral como o público informado, com idades entre os 25 e os 64 anos. A Edelman é a maior empresa independente de Relações Públicas do mundo, com escritórios em 60 cidades e 4.000 funcionários.

### 4.2.5.3 Envolverte Sociocultural

Quadro 19 - Taxa de desemprego por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; 1º Trimestre de 2013

<i>Período de referência dos dados</i>	<i>Local de residência</i>	<i>Sexo</i>		
		<b>HM</b>	<b>H</b>	<b>M</b>
		<b>Grupo etário</b>		
		<b>Total</b>		
		<b>Nível de escolaridade mais elevado completo</b>		
		<b>Total</b>		
		%	%	%
1.º Trimestre de 2013	Portugal	17,7	17,8	17,5

Fonte: Adaptado de INE (2013)

Os dados do INE mostram que os valores da taxa de desemprego são da ordem dos 17,7%. Segundo o Instituto do Emprego e da Formação Profissional (IEFP), o número de desempregados com o ensino superior inscritos nos centros de emprego no final de abril (2013) aumentou 32,1% face ao mesmo mês de 2012, totalizando 87.958 pessoas.

A contração do emprego em 2013 é extensiva aos setores privado e público, em linha com a evolução esperada para a atividade económica e as hipóteses relativas às variáveis das finanças públicas. Em 2014 antecipa-se uma recuperação gradual do emprego no setor privado, considerando que as atuais projeções contemplam uma recuperação da atividade económica e uma queda menos expressiva no setor público.

### 4.2.5.4 Envolverte Tecnológica

A internet mudou o modo como as pessoas se relacionam, negociam e gerem as suas vidas.

Segundo o 13.º Estudo Anual Global sobre Confiança, o setor das tecnologias surge a liderar o nível da confiança dos portugueses, com 84% em 2013.

Como refere o texto da revisão do PENT (2011), a revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), está a transformar a atividade turística ao nível do relacionamento entre os atores do negócio: produtores de serviços, distribuição e clientes.

O *e-Business*<sup>20</sup> torna-se um fator crítico de sucesso na atividade turística, revolucionando o mercado e gerando novos modelos de negócio acabando por alterar a estrutura de distribuição do produto turístico em si.

Os dados da Marktest relevam que só nos últimos três meses de 2012, cerca de 3,78 milhões de residentes em Portugal Continental acederam a *websites* de comércio eletrónico. Cada vez mais, o turismo nacional tem acompanhado este avanço tecnológico dando uma resposta às necessidades reais do mercado. Estamos perante agências de viagens e operadores turísticos *online* que apresentam uma ampla seleção de produtos e serviços, onde as relações comerciais são facilitadas e os clientes optam por adquirir pacotes turísticos numa só transação.

Fruto da evolução das TIC, surge um novo mercado global no turismo: com novas oportunidades de negócio, novos canais de distribuição e novos nichos de mercado. Como defende a Marktest, só nos últimos três meses de 2012, cerca de 3,78 milhões de residentes em Portugal Continental acederam a *websites* de comércio eletrónico. Cada vez mais, o turismo nacional tem acompanhado este avanço tecnológico dando uma resposta às necessidades reais do mercado. Estamos perante agências de viagens e operadores turísticos *online* que apresentam uma ampla seleção de produtos e serviços, onde as relações comerciais são facilitadas e onde os clientes optam por adquirir pacotes turísticos numa só transação.

Graças às TIC, surge um novo mercado global do turismo: com novas oportunidades de negócio, novos canais de distribuição e novos nichos de mercado.

#### **4.2.6 Análise da competitividade do setor**

Michael Porter<sup>21</sup> publicou na *Harvard Business Review* (1979) o modelo de análise das cinco forças, com o objetivo de analisar o grau de competitividade das empresas de um sector.

Estas cinco forças tomam as seguintes designações:

- 1) Rivalidade entre empresas concorrentes;

---

<sup>20</sup> Termo registado pela IBM e que pode definir-se como sendo a contínua otimização das atividades de uma empresa utilizando as tecnologias digitais, tais como as comunicações digitais, o *e-commerce* e a pesquisa *online*.

<sup>21</sup> Economista e professor norte-americano, Michael Porter nasceu em 1947, em Ann Harbour, no estado de Michigan. Destaca-se por ser conselheiro e consultor a nível da estratégia de empresas norte-americanas, internacionais e ainda de países diversos, entre os quais Portugal, além de ter um papel ativo na política económica dos EUA.

- 2) Poder negocial dos fornecedores;
- 3) Poder negocial dos clientes;
- 4) Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- 5) Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Segundo Cordeiro (2010) as cinco forças de Porter analisam a intensidade da concorrência, de forma a desenvolver uma estratégia eficiente do negócio, ou seja, a empresa que enfrenta melhor estas cinco forças é a mais competitiva dentro da sua indústria/setor.

### **Ameaça de novas entradas**

O risco de novas entradas no negócio de TER, no caso do centro de Portugal é reduzido devido à falta de incentivos ao seu financiamento. Existem, indiscutivelmente, várias dificuldades no que concerne à disponibilização de verbas – seja através do crédito ou dos inerentes aspetos processuais e burocráticos - cuja morosidade, em muitos casos, resulta na anulação da decisão de investimento. Assim, a ameaça de novas entradas é considerada baixa.

### **Poder negocial dos fornecedores**

Um dos principais desafios no que aos fornecedores, na zona de Tomar, diz respeito é a falta de conhecimento especializado sobre TER, muitas vezes associado a famílias que pretendem arrendar as suas “antigas casas de campo para fazer algum dinheiro”. Por se tratar de um negócio com pouca expressão na região de Tomar, os fornecedores serão locais e com elevado conhecimento no produto/serviço que fornecem.

O poder negocial dos fornecedores é médio por se considerar que existe um equilíbrio entre a oferta e a procura.

### **Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

O cliente de TER procura um maior contato com a natureza o que na região centro, concretamente em Tomar é fácil de encontrar, dadas as características naturais da sua envolvente. Existe na Serra de Tomar um parque de campismo que pode ser visto como uma ameaça apesar de não ser um concorrente direto, tal como a mais recente abertura de um hostel no centro de Tomar. No que diz respeito ao centro de Tomar, o Hotel dos Templários conta com 46 anos de existência e é a maior unidade hoteleira da região. Em maio de 2013 foi inaugurado o primeiro hostel da cidade, o Hostel 2300 Thomar.

Os fatores críticos de sucesso aquando da abertura de qualquer espaço de alojamento derivam da satisfação das expectativas dos seus clientes, designadamente através da diferenciação e da inovação do produto/serviço. A ameaça de produtos ou serviços substitutos é considerada baixa, por se considerar que o TER é um tipo de alojamento único não comparável com um hostel ou uma unidade hoteleira de grandes dimensões.

### **Poder negocial dos clientes**

Com a utilização cada vez mais recorrente da internet pelo consumidor final, este tem vindo a ganhar poder negocial sobre o produto que adquire. Com o surgimento de *websites* como o Tripadvisor ou o Booking.com, ou de *blogs* especializados e comunidades, o consumidor está melhor informado e vê esclarecidas todas as suas dúvidas baseando-se, muitas vezes no *feedback* de outros clientes para fazer as suas próprias escolhas.

É importante que os produtos/serviços satisfaçam e até superem as expectativas dos clientes, numa clara aposta em fatores que realmente os diferenciem da concorrência.

O poder negocial dos clientes é considerado médio por existirem unidades de TER concorrentes de elevada qualidade na zona de Tomar.

### **Rivalidade entre empresas concorrentes**

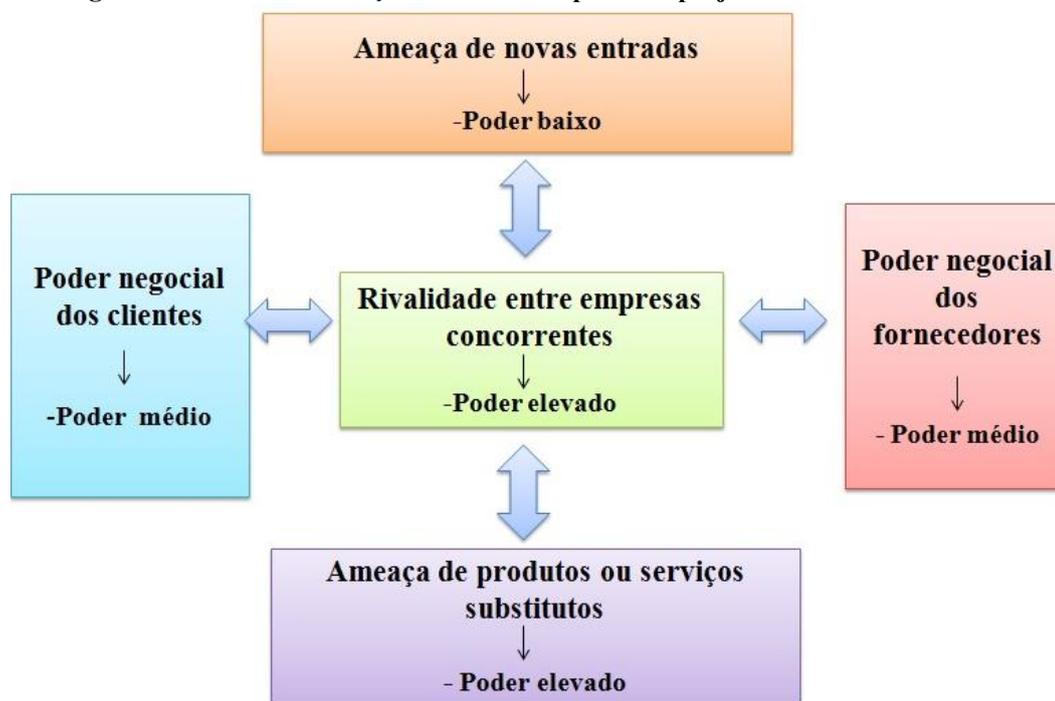
Segundo dados do Anuário Estatístico do Turismo em 2011 (Turismo de Portugal, 2012), a região centro ocupava o segundo lugar, a seguir ao Norte do país, relativamente à concentração do maior número de unidades de TER, com um total de 257. Entre 2010 e 2011, o centro registou um decréscimo de cinco estabelecimentos de TH/TER, facto ao qual o período de crise económica que se vive, não é alheio.

Relativamente à rivalidade entre empresas concorrentes o risco é elevado por diversos fatores: partilha das mesmas empresas quando se trata de atividades externas (de lazer e desportivas), assim como dos mesmos meios de divulgação *online*. A elaboração de um Plano de Marketing eficaz pode ser um fator diferenciador face à concorrência, tendo em vista a captação de novos clientes.

A rivalidade entre empresas concorrentes é considerado elevado.

Conforme figura 8, em baixo, é apresentado o Modelo de 5 Forças de Porter adaptado ao projeto de TER “Casas de Santa Iria”.

Figura 8 - Modelo de 5 Forças de Porter adaptado ao projeto “Casas de Santa Iria”



Fonte: Adaptado de Porter (1992)

#### 4.2.7 Análise da Concorrência

Em seguida, apresentam-se as empresas que se consideram como concorrentes diretos do projeto de investimento a desenvolver:

##### **Quinta da Anunciada Velha (TER)**

Situa-se na freguesia da Madalena a 3 km de Tomar. Dispõe de 9 quartos - 14 camas, constituído por 1 quarto Single, 1 quarto Duplo, 1 apartamento T1 (para 2 pessoas) e 1 apartamento T2 (para 4 pessoas). Possui uma biblioteca, uma piscina e como atividades oferece passeios pedestres aos seus hóspedes. Tem um *website* próprio <http://www.anunciadavelha.com> e está presente no site Toprural, no Lifecooler, Tripadvisor e no Trivago. As reservas podem ser feitas no *website* oficial e diretamente.

Preço em época alta- Single – 65€; Duplo e Apartamento T1 – 90€; Apartamento T2 – 120€  
Preço em época baixa - Menos 10% do valor de época alta.

As críticas apresentadas no Tripadvisor são bastantes positivas e, os clientes referem-se à unidade TER como um “lugar raro e especial”.

### **Quinta do Valle (TER)**

Situa-se na freguesia da Santa Cita a 7 km de Tomar. É considerada uma unidade de agro-turismo. Dispõe de 7 apartamentos - 19 camas, constituído por 4 apartamento T0 (para 2 pessoas), 2 apartamento T1 (para 2 pessoas) e, 1 apartamento T2 (para 4 pessoas).

Possui uma capela, uma piscina, um picadeiro e um estábulo. Como atividades complementares oferece passeios a cavalo aos seus hóspedes.

Tem um *website* próprio <http://www.quintadovalle.com/> e está presente nos seguintes websites: Booking.com.com, Tripadvisor, Trivago e Escape do semanário Expresso.

As reservas podem ser feitas no Booking. com, no *website* oficial e diretamente.

Preço em época alta- Apartamento T0 – 82€; Apartamento T1 – 102€; Apartamento T2 – 117€

Preço em época baixa - Não existe diferenciação.

As duas críticas do *website* Tripadvisor referem-se à Quinta do Valle como “um lugar muito agradável” e “um destino rural idílico”.

### **Casa da Avó Genoveva (TH)**

Situa-se na freguesia de Curvaceiras Grandes a 12 km de Tomar. É considerada uma unidade de agro-turismo. Dispõe de 6 quartos - 8 camas, constituído por 2 quartos duplos, 2 apartamento T1 (para 2 pessoas), 2 apartamento T2 (para 4 pessoas). Possui uma piscina, uma sala de snooker e uma biblioteca.

Tem um *website* próprio [www.avogenoveva.com](http://www.avogenoveva.com) (que se encontra desativado) e está presente no Booking.com, Tripadvisor, Portugalhoteltravelguide, e no *website* Bedandbreakfast.eu.

Preço em época alta- Quarto duplo - 80 €; Apartamento T1 – 90€; Apartamento T2 – 150€

Preço em época baixa - Quarto duplo - 75 €; Apartamento T1 – 80€; Apartamento T2 – 130€

As poucas críticas presentes no Tripadvisor apresentam esta unidade como “um espaço único” apesar de “precisar de manutenção”. A simpatia dos responsáveis da unidade foi igualmente um fator positivo apontando.

### **Quinta do Troviscal (TER)**

Situa-se na freguesia de Castelo do Bode a 12 km de Tomar. É considerada uma unidade de casas de campo. Dispõe de 4 quartos - 4 camas, constituído por 1 quarto duplo (para 2 pessoas), 3 *suites* (para 2 pessoas). Possui uma piscina, uma biblioteca e uma vista privilegiada para a Barragem de Castelo do Bode. Como atividades complementares oferece

a possibilidade de desportos náuticos na barragem. Está presente nos seguintes *websites*: Booking.com, Toprural, Trivago, Tripadvisor, Escape do semanário Expresso e, por último, no portal Wonderfulland através do *website* [http://www.wonderfulland.com/troviscal/index\\_en.htm](http://www.wonderfulland.com/troviscal/index_en.htm).

As reservas podem ser feitas através do Booking.com, do *website* Wonderfulland ou diretamente.

Preço em época alta- Quarto duplo – 90€; Suite – 110€

Preço em época baixa - Quarto duplo – 85€; Suite – 100€

As críticas apresentadas no Tripadvisor referem a “vista lindíssima da Barragem do Castelo do Bode” e apontam o “sossego nunca sentido e uma hospitalidade fora de série” como fatores diferenciadores desta unidade TER.

### **Quinta de São José dos Montes (TER)**

Situa-se na freguesia de Olalhas a 20 km de Tomar. Dispõe de 2 apartamentos e 4 quartos - 8 camas. Possui uma piscina, um canil e uma sala de jogos. Como atividades complementares oferece a possibilidade golfe e ténis de mesa. Está presente no *website* Escape do semanário Expresso e no Lifecooler.

O seu *website* oficial <http://www.quintadosmontes.com> não se encontra disponível.

As reservas podem ser feitas diretamente.

Preço em época alta- Apartamento T1 – 90€, Apartamento T2 – 140€

Preço em época baixa - Não faz diferenciação.

### **Casa de São Miguel (TER)**

Situa-se na freguesia de Além da Ribeira a 12 km de Tomar. É considerada uma unidade de casas de campo. Dispõe de 2 quartos *twin* e 1 quarto duplo - 3 camas. Possui uma piscina. Como atividades complementares oferece inúmeras possibilidades: bicicleta de montanha - BTT, multiaventura, percursos a cavalo, percursos pedestres - *trekking*, ténis, descida de rápidos, ski aquático, canoagem, percursos em barco e pesca.

Está presente no *website* Toprural.

As reservas podem ser feitas diretamente.

Preço em época alta- Aluga a casa p.p noite 137€

Preço em época baixa - Aluga a casa p.p noite 121€

## 4.3 Plano de Marketing

"Marketing is the social process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return."

(Kotler and Armstrong, 2004:29)

### 4.3.1 Objetivos de Marketing

Este projeto visa criar uma unidade de casas de campo – “Casas de Santa Iria” – a partir da reabilitação de casas abandonadas na zona da Serra de Tomar. Dada a escassez da oferta nesta região, pretende-se que as “Casas de Santa Iria” sejam uma referência na oferta de alojamento na zona e no reaproveitamento do património rural. Assim, os principais objetivos de marketing são:

- Proporcionar aos hóspedes/turistas uma experiência rural única e de total contato com a natureza;
- Contribuir para o aumento do número de turistas na zona de Tomar;
- Attingir taxas de ocupação de 100% na época alta no segundo ano de atividade;
- Conseguir um nível de satisfação dos clientes de 80% no primeiro ano de atividade.
- Aumentar os proveitos em 20% a partir do quarto ano de atividade;

### 4.3.2 Análise SWOT

A análise **SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ajuda-nos a consolidar a estrutura do projeto pois permite-nos identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças. Neste sentido, identificamos os seguintes pontos:

#### **Pontos fortes**

A região centro tem a segunda maior área territorial de Portugal, com aproximadamente 28.405 km<sup>2</sup> (31% de Portugal Continental), a seguir ao alentejo e conta com uma fronteira terrestre internacional de 270 km e um perímetro de linha de costa de 280 km.

A sua centralidade geográfica confere-lhe um posicionamento estratégico na ligação entre as grandes áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto.

A região centro possui excelentes infraestruturas tanto rodoviárias como ferroviárias (997,8 km de rede ferroviária), marítimas (2 portos marítimos: Aveiro e Figueira da Foz) e aeroportuárias (7 Aeródromos - Coimbra, Viseu, Lousã, Leiria, Seia, Castelo Branco, Torres Vedras).

Tomar dispõe de um rico património natural, com destaque para a Albufeira de Castelo do Bode; de património arquitetónico – Convento de Cristo, considerado património mundial da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) em 1983; património e identidade cultural – para além da gastronomia e vinhos (Adega do Sobral, Quinta do Cavalinho, Herdade dos Templários) e das suas festas e romarias, como é o caso da Festa dos Tabuleiros<sup>22</sup> ou do Divino Espírito Santo.

Também se considera um ponto forte o projeto “Casas de Santa Iria” ser único na zona de Tomar, pelo carácter de reabilitação do património rural, para fins meramente turísticos.

### **Pontos fracos**

O envelhecimento da população afeta todas as regiões do país e a região centro não é exceção. Segundo dados do INE, na região centro em 2010, 20,9% de um total de 2.376 milhões de indivíduos, tinha 65 ou mais anos.

O turismo do centro tem feito esforços no sentido de uma maior promoção turística mas existe ainda um longo caminho a percorrer para promover esta região tão rica. A carência de equipamentos e serviços ligados ao turismo também é um ponto fraco a salientar.

Outros pontos fracos são a falta de acessibilidade; região pouco dinamizada, com um défice de infraestruturas e apoio ao lazer e recreio; a população encontra-se desmotivada e é necessário alterar a sua perceção no que diz respeito ao TER.

### **Oportunidades**

Predomina a mão-de-obra jovem e altamente qualificada, uma vez que o IPT oferece licenciaturas designadamente nas áreas da gestão turística e cultural e da conservação e restauro. A exploração e dinamização dos recursos existentes na região constitui uma

---

<sup>22</sup> A Festa dos Tabuleiros, ou Festa do Divino Espírito Santo, é uma das manifestações culturais e religiosas mais antigas de Portugal. A festa realiza-se de quatro em quatro anos e atrai milhares de visitantes à cidade de Tomar.

oportunidade; a escassa oferta de serviços de alojamento na região também é vista como uma oportunidade, assim como a aposta na reabilitação rural.

### **Ameaças**

O êxodo da mão-de-obra qualificada que termina os seus cursos no IPT e que, por não conseguir trabalho na região, se desloca para as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

A elevada sazonalidade no turismo da região e a crise económica mundial que estamos a viver. A burocracia inerente às ajudas de investimento na região, à qual se junta a dificuldade de acesso ao crédito, assim como a complexidade dos processos e candidaturas a apoios. A nível local, a junta de freguesia e a Câmara Municipal de Tomar nem sempre se mostram facilitadores da mudança e inovação, pelos processos burocráticos morosos inerentes à criação de uma unidade turística na zona da Serra.

O Apêndice VIII apresenta, de uma forma sintetizada, a análise SWOT das “Casas de Santa Iria”.

### **4.3.3 Desenvolvimento Estratégico**

Neste domínio, utilizámos as ferramentas de marketing STP (Segmentação, Targeting e Posicionamento).

#### **4.3.3.1 Segmentação**

A segmentação de mercado terá como base o critério geográfico, ou seja, serão considerados todos os turistas (mercado nacional e internacional) que efetivamente preferem a região centro para passar as suas férias. Essa representatividade está indicada cf. quadro 20.

**Quadro 20 - Número de dormidas (milhares) nos estabelecimentos hoteleiros, por NUT II (2002/2011)**

<b>NUTS II</b>	<i>Anos</i>									
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Centro	1.953	2.020	3.111	3.297	3.508	3.851	3.880	3.748	3.885	4.044
Estrangeiros	548	551	1.067	1.080	1.211	1.395	1.401	1.293	1.342	1.551
Portugal	1.405	1.469	2.044	2.217	2.298	2.456	2.479	2.455	2.542	2.493

Fonte: Adaptado de anuário Estatístico do Turismo, Turismo de Portugal (2011)

#### **4.3.3.2 Targeting**

Demográfico: Público-alvo com idades compreendidas entre os 24 e os 75 anos;

Geográfico: Todo o mercado nacional (norte, centro, sul incluindo arquipélago da Madeira e Açores) e mercado internacional (com principal destaque para os mercados Espanhol, Francês, Italiano, Inglês, Holandês e Alemão);

Classe social: Média e média alta;

Motivo da visita: Lazer, recreio, férias, visita a familiares e amigos;

O que procuram: uma fuga à vida do quotidiano; descanso; um maior contato com a natureza e com o meio rural; autenticidade no que diz respeito ao que é tipicamente português; descobrir uma nova região e as suas potencialidades turísticas; um maior contato com a população local e as suas tradições.

### **4.3.3.3 Posicionamento**

As “Casas de Santa Iria” irão disponibilizar diversas atividades complementares ao alojamento, procurando diferenciar-se dos seus concorrentes através da aposta num serviço de alojamento rural de excelência.

Este posicionamento será desenvolvido através de:

- Serviço de excelência: quer através da mão-de-obra especializada, como do profissionalismo e flexibilidade para com os clientes;
- Contato e envolvimento com a comunidade local;
- Divulgação e aposta em produtos locais;
- Reabilitação de casas rurais para o setor do turismo;
- As atividades complementares ao serviço de alojamento, que irão proporcionar uma experiência enriquecedora a nível cultural, desportivo, lúdico ou lazer; As “Casas de Santa Iria” disponibilizam atividades aliadas ao enoturismo, pesca, gastronomia local, passeios pedestres e peregrinações, entre outros;

### **4.3.4 Marketing-Mix**

#### **4.3.4.1 Produto**

O projeto “Casas de Santa Iria” pretende disponibilizar na zona da Serra um complexo de TER de casas de campo, através da reabilitação de casas abandonadas.

De notar que estas casas de campo – atualmente abandonadas – mantêm a traça arquitetónica da região dos Templários. Trata-se de reaproveitar e reabilitar algumas casas situadas na freguesia de Tomar (casa principal e quatro pequenas casas localizadas a 2 km da casa núcleo). As intervenções possíveis no edificado são: demolição, correção de dissonâncias, alteração, reconstrução se necessário, restauro e reabilitação.

### **Denominação “Casas de Santa Iria”**

O nome “Casas de Santa Iria” é inspirado na padroeira de Tomar, Santa Iria.

Conta a lenda que uma jovem chamada Iria nascida na antiga Nabância (hoje, cidade de Tomar). A jovem cedo se entregou a Deus mas, viria a conquistar o coração de Britaldo – filho do príncipe Castinaldo - que alimentava por ela uma doentia paixão. Iria, contudo, recusava as suas investidas amorosas. Passado algum tempo, Britaldo ouviu rumores infundados de que Iria amava outro homem e, furioso, apunhalou-a e atirou o seu corpo ao rio Nabão. O corpo de Iria foi levado pelas águas até ao rio Zêzere e daí em diante ao rio Tejo. Algum tempo depois, foi encontrado junto da cidade de Scalabis (Santarém), encerrado num belo sepulcro de mármore, tão belo que olhos humanos não tinham visto ainda outro igual. Diante de tal prodígio, o povo ajoelhou-se maravilhado e rendido ao “milagre”. A partir de então, a cidade passou a chamar-se Santa Iria e, mais tarde Santarém.

### **Logotipo**

Foi realizado um *briefing* com uma equipa de profissionais de *design* gráfico com o objetivo de criar uma linha gráfica para as “Casas de Santa Iria”. Para a elaboração do logotipo foi solicitada uma “importação” de elementos marcantes da cidade de Tomar, que refletisse o ideal do projeto.

A ideia partiu da cruz dos Templários, um símbolo visualmente forte. Ao desconstruir a imagem da cruz, chegamos ao elemento que acaba por representar uma casa, aqui figurado na janela. Os tons escolhidos pretendem evocar o calor, o sol, os campos de espiga, emoções quentes, muito daquilo que representa o nosso mundo rural. Juntamos a este simbolismo, um toque moderno, simples e requintado através do cinzento claro. A fonte escolhida segue toda a construção religiosa de Tomar representada e assente no Convento de Cristo, daí a mesma ser serifada e um pouco quadrada. Após ter sido realizado um estudo de imagem (ver Apêndice IX), o resultado final é apresentado na figura 9, em baixo.

**Figura 9 - Logotipo das “Casas de Santa Iria”**



Fonte: MAD Design

### **O produto “Casas de Santa Iria”**

As “Casas de Santa Iria” são constituídas por uma casa principal, e por mais quatro casas, localizadas a 2 quilómetros da casa principal, todas as casas já se encontram edificadas.

A casa principal dispõe de 6 quartos *twin*/duplos com casa de banho privativa totalmente equipada. No piso inferior possui uma sala comum com lareira, uma sala de pequenos-almoços, a cozinha e a receção – onde é feito o acolhimento aos hóspedes. Na zona exterior irá dispôr de um espaço para eventos com 500m<sup>2</sup>, uma piscina de 100m<sup>2</sup>, espaço de lazer com cadeiras e mesas *lounge*, uma horta biológica e um parque de estacionamento.

A casa da Albufeira dispõe de *kitchenette*, sala de estar, um quarto duplo com casa de banho e uma vista privilegiada sobre a Albufeira de Castelo do Bode (ver Apêndice XVI).

A casa da Quinta dispõe de *kitchenette*, sala de estar, um quarto *twin* e uma casa de banho (ver Apêndice XVII).

A casa da Serra dispõe de *kitchenette*, sala de estar, dois quartos (um quarto *twin* e um quarto de casal), uma casa de banho e uma vista privilegiada para a Serra de Tomar (ver Apêndice XVIII).

A casa dos Templários dispõe de *kitchenette*, sala de estar com lareira, dois quartos (um quarto *twin* e um quarto de casal de luxo com casa de banho privativa), uma casa de banho e um alpendre exterior (ver Apêndice XIX).

### **Atividades complementares em parceria com empresas locais**

Iremos recorrer à divulgação das actividades de empresas de animação turística locais, de forma a minimizar os nossos custos. Serão negociadas comissões (preferencialmente entre 10% a 20%) com essas empresas, de forma a obtermos algum ganho.

Algumas das atividades complementares a oferecer são:

- Excursões, passeios pedestres e em bicicleta, atividades culturais – em parceria com uma empresa de animação turística local.
- Peregrinações (proximidade com Fátima – cerca de 30 km) – em parceria com o movimento de caminhos peregrinos local.
- Atividades náuticas (canoagem, descida do Rio Zêzere, aluguer de embarcações) na Albufeira da Barragem de Castelo do Bode e Rio Zêzere – em parceria com a empresa de animação turística local ou centro náutico local.
- *Workshops* – em parceria com a comunidade local e nas “Casas de Santa Iria”:
  - *Workshop* de enologia (como é feito o vinho) – Atividade em possível parceria com a Quinta do Cavalinho/Herdade dos Templários.
  - *Workshop* de azeite (como é feito o azeite) – Visita aos lagares de azeite da freguesia, em possível parceria com a associação cultural, desportiva e recreativa da freguesia da Serra.
  - *Workshop* de gastronomia local - a realizar no núcleo das “Casas de Santa Iria”.
  - *Workshop* de agricultura biológica - a realizar no núcleo das “Casas de Santa Iria”.
  - *Workshop* de pesca desportiva – a realizar em parceria com o centro náutico local.

### **Envolvente**

A freguesia da Serra pertence ao concelho de Tomar, distrito de Santarém, e compreende uma área de 33,5 km<sup>2</sup> para 1200 habitantes. No total, o concelho de Tomar possui cerca de 43.000 habitantes. Esta freguesia é constituída por um número considerável de pequenos aglomerados populacionais, aqui designados por lugares, a sua maioria com um número reduzido de habitações, mas todos com as suas tradições e expressividade própria, como veremos seguidamente.

A freguesia tem uma delimitação importante, constituída pela Albufeira do Castelo do Bode, do rio Zêzere, que é considerado o maior reservatório de água e abastece 3 milhões de portugueses na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Em termos económicos, tem-se registado uma tendência para a terciarização com o quase abandono do sector primário e secundário. Contudo, nos últimos anos, a crise tem ditado um recuo relativamente a esta tendência e verifica-se pelo menos uma vontade significativa não só de regressar como também de apreciar o sector primário, outrora abandonado.

### **Património cultural e recreativo**

- Igreja matriz da Serra – cujas origens remontam aos finais do século XIV. Ao longo dos anos foi sujeita a recuperações, motivadas por danos causados por intempéries, invasões francesas;
- Ermida de Santo António, no lugar da Levegada, datada de 1602;
- A Ermida de São Bartolomeu, no lugar de Chão das Maias, embora com data do século XVII, foi completamente transformada devido a sucessivas obras de conservação;
- Capela de Santa Luzia, na Barreira;
- Capela de Nossa Senhora da Conceição, em Castelo Novo;
- Capela de Nossa Senhora da Assunção, em Pederneira;
- Capela de Santo Amaro e Santo André, em Carvalhal;
- Diversos fontenários;
- Anta pré-histórica;
- Coletividades: Um pouco por toda a região existem associações e centros culturais, com a finalidade de dar continuidade às tradições da região, nomeadamente:
  - Associação Recreativa e Cultural de Chão das Maias;
  - Associação Cultural, Desportiva e Recreativa da Serra;
  - Centro de Convívio Culturas das Barreiras;
  - Associação de Melhoramentos do Canto de Baixo;
  - Associação do Carvalhal;
  - Associação da Pederneira;

## Património natural

- Albufeira de Castelo do Bode;
- Regatos, riachos e piscinas naturais;
- Fauna diversificada – Na zona da Serra de Tomar existem diversas espécies de aves (perdizes, rolas, milhafres-reais, águia-real, o açor, etc.); no meio dos pinhais e florestas pode-se encontrar o gaio, o tentilhão, o cuco, o rouxinol e o gavião. Pelas serras ainda se avistam raposas, javalis, coelhos, lebres e gatos-bravos. Os peixes prosperam nas águas da barragem, especialmente o achigã e o barbo;
- Flora – A envolvente arbórea da Serra é constituída por pinhais, sobreiros e carvalhos, entrecortados por hortas, olivais e vinhas. Nas cumeadas das serras, nas zonas ardidas, surgem os matos de esteva, a giesta, o tojo, a urze e a carqueja.

Figura 10 - Ex-libris da freguesia da Serra



Fonte: Elaboração própria

### 4.3.4.2 Preço

Para estabelecer os preços do alojamento nas “Casas de Santa Iria” foi realizado um *benchmarking* à concorrência e foram consideradas as respostas ao questionário, relativas ao preço médio a pagar por uma noite na unidade de TER “Casas de Santa Iria” (cerca de 50% dos inquiridos está disposto a pagar entre 40€ a 50€ por um quarto duplo/preço por noite).

A política de preços das “Casas de Santa Iria” posiciona-se através de um preço médio face à concorrência e uma qualidade de produto média/alta.

Todos os preços apresentados relativos ao alojamento são por quarto ou casa/ noite, incluem alojamento, pequeno-almoço e IVA à taxa legal de 6%.

Os preços a aplicar são apresentados nos quadros 21 e 22:

**Quadro 21 - Preços por quarto ou casa/noite “Casas de Santa Iria”**

	<b>Época Alta</b> De 1/06 a 30/09 Natal e Passagem de Ano inclusive	<b>Época Baixa</b> De 1/10 a 31/05
<b>Quarto Duplo (2 pax)</b>	50€	40€
<b>Casa da Albufeira (2 pax)</b>	65€	55€
<b>Casa da Quinta (2 pax)</b>	65€	55€
<b>Casa da Serra (4 pax)</b>	100€	80€
<b>Casa dos Templários (4 pax)</b>	100€	80€
<b>Cama extra (mais de 12 anos)</b>	20€	15€

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 22 - Preço dos *workshops* e atividades complementares das “Casas de Santa Iria”**

<b>Workshops</b>	<b>Preço por pessoa</b>
<i>Workshop</i> de enologia (4 horas, inclui oferta de garrafa de vinho tinto Quinta do Cavalinho/Herdade dos Templários)	65€
<i>Workshop</i> de azeite (4 horas)	65€
<i>Workshop</i> de gastronomia local (4 horas, inclui refeição)	65€
<i>Workshop</i> de agricultura biológica (4 horas)	65€
<i>Workshop</i> de pesca desportiva (4 horas, inclui material de pesca)	65€
<b>Outras atividades complementares</b>	
Excursões a Tomar e Fátima	Desde 30€
Passeios pedestres	Desde 15€
Passeios de bicicleta	Desde 15€
Peregrinações	p.v.p sob consulta
Aluguer de embarcações	p.v.p sob consulta
Atividades culturais	p.v.p sob consulta

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.4.3 Distribuição

##### Canais

Neste ponto apresentamos os principais canais de distribuição utilizados:

- **Portais de turismo**

Comercialização dos serviços prestados pelas “Casas de Santa Iria” em portais nacionais e internacionais de turismo rural e ou de natureza, entre os quais destacamos: MaisTurismo ([www.maisturismo.pt](http://www.maisturismo.pt)), Casas no Campo – promovida pela CENTER ([www.casasnocampo.net/PT](http://www.casasnocampo.net/PT)), Turismo Rural Portugal ([www.portugal-rural.com/pt](http://www.portugal-rural.com/pt)) e Top Rural ([www.toprural.pt](http://www.toprural.pt)).

- **Agências de viagem e operadores turísticos**

Embora cada vez mais o cliente final compre diretamente ao “produtor” do serviço, as agências de viagem e os operadores turísticos continuam a ter uma grande importância. Procuraremos divulgar o nosso produto ao maior número de agências de viagens tradicionais e *online*, com comissões na ordem dos 10% em alojamento.

- **Websites:**

Presença em *websites* de divulgação e comercialização de unidades turísticas, tais como:

- Wonderfulland ([www.wonderfulland.com](http://www.wonderfulland.com))
- Booking.com ([www.booking.com](http://www.booking.com))
- Tripadvisor ([www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com))
- Trivago ([www.trivago.pt](http://www.trivago.pt))
- Escape – Semanário Expresso ([escape.expresso.sapo.pt](http://escape.expresso.sapo.pt))
- Lifecooler ([www.lifecooler.com](http://www.lifecooler.com))
- MyGuide (<http://myguide.iol.pt>)

- **Pacotes de experiências**

Com a crescente notoriedade dos pacotes de experiências, as “Casas de Santa Iria” irá estabelecer parcerias comerciais com empresas de experiências presentes no mercado, das quais destacamos a Smartbox, Odisseias, Groupon, Forretas, entre outras.

- **Brochuras e panfletos**

Serão elaboradas brochuras de tamanho A4 e panfletos de tamanho A5 - em português, inglês, espanhol e francês - para distribuição em pontos-chave como posto de turismo municipal e posto de Turismo de Lisboa e Vale do Tejo, ambos em Tomar.

As brochuras e panfletos serão simultaneamente distribuídas em feiras do setor turístico (ver Promoção de vendas).

#### **4.3.4.4 Comunicação**

Pretendemos que haja uma estratégia de comunicação focada e orientada, para a promoção e experimentação do produto “Casas de Santa Iria”. A divulgação das “Casas de Santa Iria” será feita através de diversos meios – quer através de uma abordagem digital (portais de turismo, *websites* e agências de viagem *online*), quer através do contato com o consumidor final. Cientes da importância de um bom plano de comunicação, iremos utilizar as seguintes ferramentas:

- Marketing Digital;
- Marketing Direto;
- Relações Públicas;
- Publicidade;
- Promoção de Vendas;
- Fidelização de Clientes;

#### **Marketing Digital**

- **Website com sistema de reservas**

Criação do *website* [www.casasdesantairia.pt](http://www.casasdesantairia.pt) (ver Apêndice IX) com sistema de reservas de alojamento. De acordo com os inquiridos do estudo de mercado realizado, os *websites* de reservas online são os meios preferenciais de promoção para a unidade turística a desenvolver.

O *website* será criado por um *web designer* e terá um design atraente e *user-friendly* – que proporcione uma agradável experiência quer através do tipo de conteúdos informativos, como da rapidez e acessibilidade (grande aposta em HTML<sup>23</sup> e CSS<sup>24</sup>).

---

<sup>23</sup> *HyperText Markup Language*

Esta ferramenta será o principal meio de comunicação com os internautas, pelo que se pretende mantê-lo sempre atualizado. Este portal estará disponível em língua portuguesa, espanhola, inglesa e francesa e, fornecerá as informações sobre as “Casas de Santa Iria” – serviço de alojamento, serviço de atividades complementares, preços, imagens, vídeos, promoções, localização - assim como uma área de reservas *online* onde o cliente poderá ver, em tempo real, a disponibilidade da unidade e reservar. O pagamento poderá ser efetuado através de cartão de crédito (com a certificação de segurança necessária), através de MBNet ou por transferência bancária (NIB).

- **Facebook**

As “Casas de Santa Iria” estarão presentes na rede social Facebook. Nela serão divulgadas fotografias, vídeos, notícias e promoções relativas à unidade TER. Existe uma aposta nesta ferramenta pelo facto de a relação custo-benefício ser favorável, pela sua proximidade com o cliente e pelo seu poder viral – chega rapidamente a muitos utilizadores e num curto espaço de tempo.

- **Blog**

Será criado um *blog* <http://blog.casasdesantairia.pt/> sobre as “Casas de Santa Iria” onde, para além de informações sobre a unidade de TER, serão divulgadas notícias e eventos locais da freguesia da Serra e da cidade de Tomar.

### **Marketing Direto**

Proceder-se-á ao envio de *e-mailings* e *newsletters* aos clientes habituais com ofertas e promoções das “Casas de Santa Iria”. Não se pretende uma divulgação exaustiva através destas ferramentas, pois cada vez mais este tipo de comunicação é considerada *spam*, no entanto, estamos cientes da importância que têm e do baixo custo de divulgação que apresentam.

### **Relações Públicas**

Em casos pontuais, utilizaremos o *press release* para divulgar conteúdos específicos sobre as “Casas de Santa Iria” aos principais meios de comunicação social especializados no setor de turismo e lazer, entre os quais destacamos a revista “Time Out”, “Semanário Expresso – Fugas e Escape”, “Publituris e “Event Point”.

---

<sup>24</sup> *Cascading Style Sheets*

## **Publicidade**

- ***Fam trip***

De forma a dar a conhecer o produto “Casas de Santa Iria” aos “opinion makers”, será organizada, inicialmente, uma *fam trip* em parceria com a Federação Portuguesa de Turismo Rural e outras entidades como a APTC. Pretende-se convidar personalidades de relevo no turismo local, a imprensa local, com destaque para o Jornal Cidade de Tomar, Jornal O Templário, Jornal Notícias de Fátima, Diário de Coimbra, “Diário As Beiras; revistas da especialidade e de cariz nacional como a Publituris, e *bloggers* de referência da região.

## **Promoção de vendas**

Existe uma clara aposta na participação em feiras de turismo nacionais como a Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) e a EXPO.tur – Feira de Turismo Rural e Natureza e, a nível internacional como a Feria Internacional de Turismo (FITUR) em Madrid, Tierra Adentro em Jaen - Espanha, entre outras. As participações em feiras e eventos não serão em *stand* próprio devido ao elevado investimento inicial mas sim, em colaboração com entidades oficiais do TER. As feiras – quer nacionais, quer internacionais – constituem excelentes oportunidades para a promoção de serviços e para o estabelecimento de *networking* entre os *players* do mercado.

## **Fidelização de clientes**

As “Casas de Santa Iria” pretendem promover um cartão cliente. Este será um cartão de fidelização exclusivo para os clientes da unidade TER, com base em pontos intitulados “casas”. Cada “casa” representa 1€.

Os membros do Santa Iria Card beneficiarão de:

- 20% de desconto em alojamento sobre a tarifa internet disponível no *website* ([www.casasdesantairia.pt](http://www.casasdesantairia.pt));
- 5% de desconto em workshops promovidos pelas “Casas de Santa Iria” independentemente da época do ano (alta/baixa);
- Prioridade de reserva;
- Possibilidade de trocar “casas” por serviços (alojamento, atividades complementares) –por exemplo, ao atingir 65 “casas” poderá trocar por um *workshop* à escolha;

- São creditadas no cartão de fidelização “casas” mediante pagamento em dinheiro ou cartão de débito/crédito;
- As “casas” são válidas por um período de um ano, a partir da data em que são creditadas;
- Os titulares do cartão de membro, acumulam “casas” calculadas sobre o valor da factura sem IVA;

## **4.4 Plano de Recursos Humanos**

### **4.4.1 Os Recursos Humanos das “Casas de Santa Iria”**

O turismo é fundamentalmente um setor prestador de serviços e, como tal, depende fortemente dos seus recursos humanos. O plano de recursos humanos é essencial para a boa gestão dos recursos humanos, designadamente no que respeita ao recrutamento e seleção de pessoas), à atribuição de funções e responsabilidades aos colaboradores, à avaliação do seu desempenho e à formação profissional.

As "Casas de Santa Iria" pretendem implementar um sistema de gestão de recursos humanos que contribua para o sucesso da unidade, recrutando e selecionando uma equipa orientada para os resultados, – satisfação diária dos clientes - com experiência na área do turismo. No sentido de formar e integrar jovens no mercado de trabalho, também pretendemos abrir uma vaga anual de estagiário(a) através do programa de Estágios Profissionais do IEFP. Os anúncios de recrutamento encontram-se cf. os Apêndices XI, XII e XIII.

### **4.4.2 Equipa**

Na fase inicial do projeto, as “Caas de Santa Iria” prevêm a contratação de 3 colaboradores e 1 estagiário(a). Com o bom desenvolvimento do projeto, existe a possibilidade de surgirem mais contratações.

A equipa inicial será composta por:

- 1 Diretora Geral;
- 1 Técnico(a) de gestão de unidades de TER;
- 1 Empregada de turismo rural;
- 1 Estagiário(a);

### **Contratação externa**

Para assegurar a manutenção das “Casas de Santa Iria” contaremos com a colaboração de uma empresa da região, em regime prestação de serviços.

Como já foi anteriormente referido, as “Casas de Santa Iria” serão responsáveis pela execução dos *workshops* - em parceria com a comunidade local. As atividades complementares serão reservadas pela unidade TER, mas a sua realização será da

responsabilidade de entidades externas, preferencialmente locais, que pagarão comissões a negociar entre as partes (10% a 20%).

Pretendemos desenvolver laços de confiança e comprometimento com os nossos fornecedores, de forma a proporcionar ao turista a melhor experiência possível.

#### **4.4.3 Descrição de Cargos – Responsabilidade e Funções**

Segundo a Classificação Nacional das Profissões - conjunto de todas as profissões existentes em Portugal e da sua respetiva descrição funcional, agregadas por grupos profissionais – apresentamos as descrições dos cargos a atribuir à equipa das “Casas de Santa Iria”.

##### **Diretora Geral**

A direção geral irá planear, dirigir e coordenar todas as atividades desenvolvidas pelas “Casas de Santa Iria”. Supervisionará o recrutamento, a formação e o desempenho dos seus colaboradores.

Terá a preocupação de manter um contacto permanente com a cadeia de fornecedores e clientes. Avaliará a satisfação dos hóspedes face aos serviços prestados interna e externamente – através da aplicação de questionários.

Irá representar as "Casas de Santa Iria" em todas as ações promocionais e será responsável pelo estabelecimento de novas parcerias, pelo que se considera um requisito o domínio da língua inglesa e de outro idioma estrangeiro - preferencialmente espanhol, alemão ou francês. Serão da sua responsabilidade as atualizações do *website* e blog.

A diretora geral das “Casas de Santa Iria” será uma líder nata, capaz de motivar a sua equipa através da partilha dos valores que enformam a cultura organizacional desta unidade turística. De acordo com o Código do Trabalho (atual Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto, quinta alteração ao Código do Trabalho), o tipo de contrato definido para a diretora geral das “Casas de Santa Iria” será um contrato de trabalho por tempo indeterminado.

### **Técnico(a) de gestão de unidades de TER**

O(a) técnico(a) de gestão de unidades de TER será um profissional que participe na aplicação de medidas de valorização da unidade “Casas de Santa Iria”, através dos valores defendidos por esta unidade de TER. O(a) técnico(a) organizará e efetuará o atendimento e a receção dos clientes - *check in* e o *check out*, entrega das chaves dos quartos/casas aos hóspedes assim com o encaminhamento dos hóspedes aos quartos/casas (caso o alojamento seja nas casas anexas ao edifício principal, o percurso será feito na viatura das “Casas de Santa Iria”).

Este(a) colaborador(a) será responsável pela gestão de reservas, e da carteira de clientes, bem como da prospecção. Será ainda o responsável pela divulgação e promoção de todas as atividades complementares das “Casas de Santa Iria”.

Este(a) técnico(a) será responsável pela gestão da página na rede social Facebook e terá formação em primeiros socorros e cuidados básicos de saúde.

Reporta diretamente à direção geral.

De acordo com o Código do Trabalho (atual Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto, quinta alteração ao Código do Trabalho), o tipo de contrato definido para o(a) técnico(a) de gestão de unidades de TER das “Casas de Santa Iria” será um contrato de trabalho a termo de 3 anos com um período experimental, segundo o artigo 112.º de 30 dias em caso de contrato com duração igual ou superior a seis meses.

### **Empregada de turismo rural**

Esta colaboradora será responsável pela limpeza e higiene do estabelecimento TER.

Fará a limpeza dos quartos e casas da unidade e terá a responsabilidade de repor os atalhados e roupas de cama, removendo os utilizados.

É-lhe atribuída a função de confeccionar e fornecer o serviço dos pequenos-almoços, e a responsabilidade pelo *workshop* de gastronomia local.

De acordo com o Código do Trabalho (atual Lei n.º 69/2013, de 30 de agosto, quinta alteração ao Código do Trabalho), o tipo de contrato definido para a empregada de turismo rural das “Casas de Santa Iria” será um contrato de trabalho a termo de 3 anos com um

período experimental, segundo o artigo 112.º de 30 dias em caso de contrato com duração igual ou superior a seis meses.

### **Estagiário(a)**

Aproveitando a oportunidade de integrar no mercado de trabalho um jovem recém-licenciado, as “Casas de Santa Iria” pretendem abrir uma vaga para estagiários profissionais, através do programa do IIEFP. Os estágios terão a duração de 12 meses não prorrogáveis e serão comparticipados a 100% pelo IIEFP, comprometendo-se a gerência das “Casas de Santa Iria” a pagar subsídio de almoço. O estagiário será responsável por tarefas administrativas e acompanhado(a) pelo(a) técnico(a) de gestão de unidades de TER.

#### **4.4.4 Recrutamento e Seleção**

A seleção e recrutamento da equipa será da responsabilidade da diretora geral das “Casas de Santa Iria”. Pretende-se, numa fase inicial, recrutar localmente através do “passa a palavra” e em conjunto com o Centro de Emprego de Tomar. Se não resultar, pretendemos recrutar numa segunda fase, através do *website* Turijobs.pt, alargando a oferta de emprego a uma escala nacional.

A seleção e o recrutamento basear-se-ão numa análise curricular, de acordo com os perfis e funções a ocupar e, posteriormente, numa entrevista presencial.

#### **4.4.5 Formação**

As empresas mais competitivas investem na valorização dos recursos humanos através da formação contínua dos seus colaboradores, sem haver necessidade de uma obrigatoriedade legal, no entanto, a Lei do Trabalho 99/2003 de 27 de Agosto e a sua correspondente regulamentação pela Lei 35/2004 de 24 de Julho, vieram estipular os requisitos da formação profissional que as entidades empregadoras são obrigadas a prestar aos seus colaboradores.

Nas “Casas de Santa Iria”, todos os colaboradores frequentarão uma ação de formação em higiene e segurança no trabalho e o(a) técnico(a) de gestão de unidades de TER terá formação em primeiros socorros e cuidados básicos de saúde, curso promovido pela Liga dos Amigos dos Bombeiros de Tomar (LABT).

## **4.5 Plano de Operações**

### **4.5.1 Processo de Licenciamento de TER**

Tal como já foi referido anteriormente no ponto 2.3 deste plano de negócios, o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 14 de Setembro consagra o novo Regime Jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Neste contexto consultámos igualmente o Decreto-Lei n.º 60/2007 de 4 de Setembro que consagra o Regime Jurídico da Urbanização e Edificação (RJUE).

Assim, o processo de licenciamento e autorização para a implementação das “Casas de Santa Iria” dará entrada na Câmara Municipal de Tomar para aprovação e poderá necessitar da intervenção do Turismo de Portugal, caso esta entidade oficial assim o entenda.

A obtenção da licença de instalação para o necessário funcionamento, respeita os seguintes os passos:

#### **1. Pedido de informação prévia (opcional):**

Trata-se de um pedido de informação, autónomo e facultativo, solicitado através da entrada de um requerimento na Câmara Municipal, e relativo à área de implementação do projeto turístico. Este pedido de informação permite validar a possibilidade de implantação de um empreendimento turístico, e identifica quais os condicionamentos que a podem impedir.

A Câmara Municipal, neste caso de Tomar, consulta o Turismo de Portugal (entidade que regula os empreendimentos turísticos) que deverá emitir um parecer referente ao projeto apresentado. A Câmara Municipal delibera sobre o pedido de informação prévia no prazo de 20 ou 30 dias contados a partir da data da receção do pedido ou dos elementos solicitados. A não emissão de um parecer por parte das entidades consultadas, dentro do prazo legal, entende-se como favorável ao promotor do projeto.

Por outro lado, o responsável do projeto poderá entregar diretamente o pedido de informação prévia ao Turismo de Portugal que, através de um parecer favorável, entregará o requerimento à Câmara Municipal com o pedido de licenciamento ou de operações urbanísticas.

## **2. Licenciamento ou comunicação prévia de operações urbanísticas:**

Inicia-se com um pedido endereçado ao Presidente da Câmara Municipal de Tomar, de forma a obter a aprovação do projeto de arquitetura do empreendimento turístico, a implementar.

A Câmara Municipal de Tomar consulta o Turismo de Portugal, que deverá emitir um parecer sobre o pedido. O parecer do Turismo de Portugal destina-se a verificar o cumprimento da regulamentação, designadamente a adequação do empreendimento turístico, tipologia e arquitetura.

Se o resultado for desfavorável, o parecer do Turismo de Portugal é vinculativo e deve indicar e justificar as alterações a introduzir no projeto de arquitetura. Após a realização das alterações no projeto, a Câmara Municipal emite o alvará de licença ou a admissão da comunicação prévia para a realização de obras de edificação, fixa a capacidade máxima e atribui a classificação de acordo com o projeto apresentado.

## **3. Autorização ou comunicação de utilização para fins turísticos**

Após a conclusão da obra, o interessado requer a concessão da autorização de utilização para fins turísticos, que deve ser instruído com os seguintes elementos:

- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores do projeto de arquitetura das obras e pelo diretor de fiscalização de obra, no qual atestam que o empreendimento respeita o projeto aprovado e, sendo caso disso, que as alterações introduzidas no projeto se limitam às alterações isentas de licença (nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 6.º do RJUE), juntando a memória descritiva respetiva;
- Termo de responsabilidade subscrito pelo autor do projeto de segurança contra incêndios, assegurando que a obra foi executada de acordo com o projeto aprovado e, se for caso disso, que as alterações efetuadas estão em conformidade com as normas legais e regulamentares aplicáveis em matéria de segurança contra riscos de incêndio, ou, em alternativa, comprovativo da inspeção realizada por entidades acreditadas nesta matéria;
- Termo de responsabilidade subscrito pelos autores dos projetos de especialidades relativos a instalações elétricas, acústicas, energéticas e acessibilidades ou, em alternativa, comprovativo das inspeções realizadas por entidades acreditadas nestas matérias, atestando a conformidade das instalações existentes.

A Câmara Municipal de Tomar, deverá deliberar, dando conhecimento ao Turismo de Portugal, sobre a concessão de autorização de utilização para fins turísticos e emissão do respetivo alvará, num prazo de 20 dias a contar da data de apresentação do requerimento, salvo quando haja lugar a uma vistoria nos termos previstos na lei.

#### **4. Auditoria de classificação das “Casas de Santa Iria”**

No caso dos empreendimentos de TER, o Presidente da Câmara Municipal determina a realização de uma auditoria de classificação do empreendimento turístico, no prazo de dois meses a contar da data da emissão do alvará de autorização da utilização para fins turísticos ou da abertura do empreendimento.

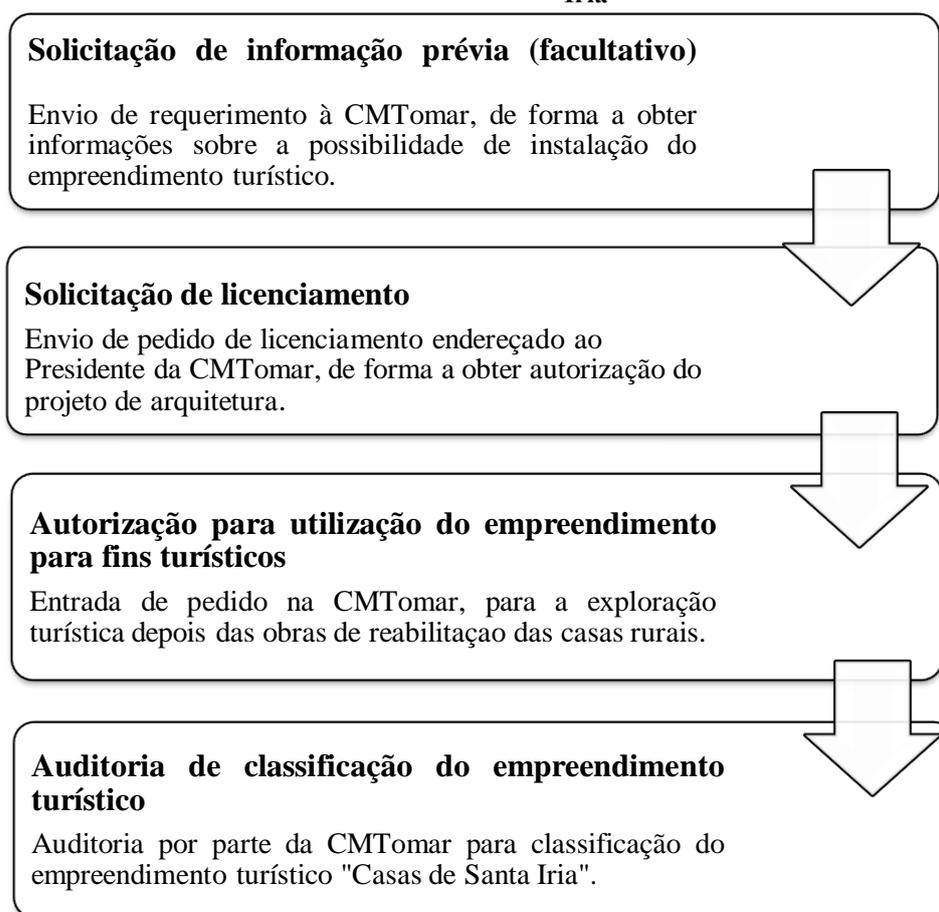
Após a realização desta auditoria, o Presidente da Câmara Municipal, fixa a classificação do empreendimento turístico e atribui a correspondente placa identificativa.

Em todos os empreendimentos turísticos é obrigatória a afixação desta placa no exterior.

A classificação dos empreendimentos turísticos deve ser obrigatoriamente revista de quatro em quatro anos. O pedido de revisão deve ser formulado pelo interessado ao órgão competente seis meses antes do fim do prazo. A classificação pode ser revista a qualquer momento, oficiosamente ou a pedido do interessado, caso se verifiquem alterações que comprometam a classificação da unidade.

De forma a resumir todas as etapas administrativas para obtenção de licenciamento da unidade das “Casas de Santa Iria”, apresentamos a figura 11.

**Figura 11 - Etapas administrativas para a obtenção de licenciamento da unidade das “Casas de Santa Iria”**



Fonte: Elaboração própria

#### **4.5.2 Localização e Arquitetura**

As “Casas de Santa Iria” terão como localização a freguesia da Serra, no concelho de Tomar. Em termos de arquitetura, o projeto pretende recuperar casas existentes na freguesia contribuindo para a sua reabilitação tanto a nível exterior (fachada) como interior, através de uma decoração com a utilização de madeiras e cores quentes tornando-as o mais acolhedoras possível. Pretende-se uma utilização reduzida das tecnologias, apelando aos turistas que desfrutem da natureza e do mundo rural que os rodeia.

As cinco casas já se encontram construídas, embora algumas se encontrem visivelmente abandonadas e a necessitar de obras de recuperação, para poderem funcionar na sua plenitude (ver Apêndices XVI a XIX).

### 4.5.3 Instalações e Equipamentos

Como já foi anteriormente referido, o projeto das “Casas de Santa Iria” será constituído por cinco casas. Uma casa principal (6 quartos duplos), duas casas T1 (1 quarto duplo; 1 quarto *twin*) e duas casas T2 (2 quartos casal e 2 quartos *twin* cada uma). A descrição dos equipamentos que integrarão as “Casas de Santa Iria” pode ser consultada no Apêndice XX.

A casa principal (ou núcleo das “Casas de Santa Iria”) contará ainda com as seguintes infraestruturas:

#### Área exterior

- Parque de estacionamento;
- Piscina de 100m<sup>2</sup>;
- Tenda para eventos com 500m<sup>2</sup>;
- Espreguiçadeiras na área da piscina;
- Cesto com toalhas para utilização dos clientes;
- Zona lounge composta por mesas, cadeiras e sofás;
- Parque infantil;
- Horta biológica;
- Sinalização com símbolo de TER;
- Sinalização com uma placa com o nome das “Casas de Santa Iria” e o logotipo;

#### Equipamentos de segurança

- Mantas ignífugas em todas as *kitchenettes* das “Casas de Santa Iria”;
- Extintor na cozinha;
- Extintor na sala comum;
- Regulamentação, horários e regras de utilização da piscina natural, disponível em várias línguas;
- Boias e outros equipamentos de salvamento (ganchos ou varas) na zona da piscina, a utilizar pelos clientes;

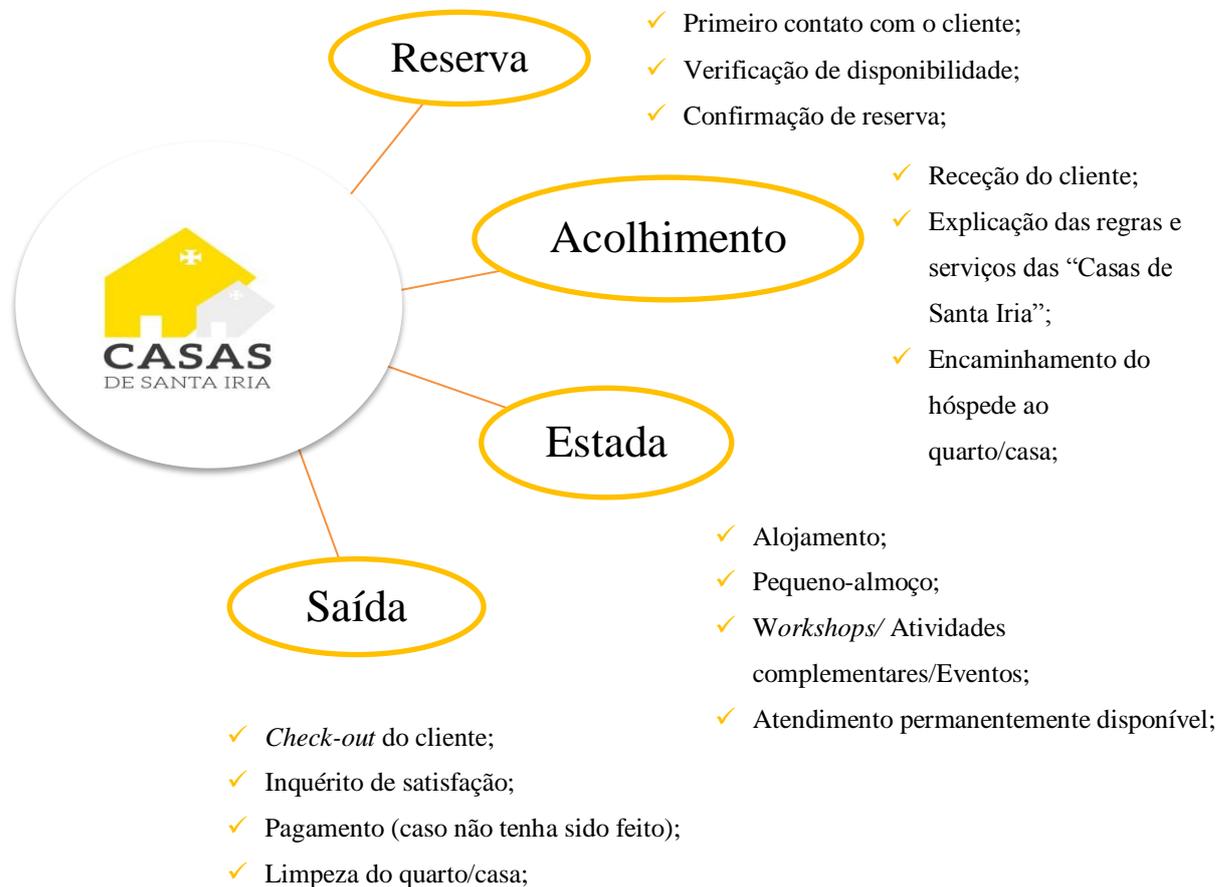
#### Outras infraestruturas

- Abastecimento de água da rede pública;
- Contentores para reciclagem (resíduos domésticos, papel, vidro, plástico);
- Parque de estacionamento;

#### 4.5.4 Processos referentes à operação

As quatro etapas dos serviços prestados pelas “Casas de Santa Iria” são: reserva, acolhimento, estada e saída - como podemos ver na figura 12, em baixo.

Figura 12 - Serviços prestados pelas “Casas de Santa Iria”



Fonte: Elaboração própria

## Reserva

As reservas de alojamento podem ser realizadas diretamente através de telefone, fax, *e-mail* ou no *website* oficial. Também poderão ser feitas reservas através de parceiros como o Booking.com, Casas no Campo, Wonderfulland e agências de viagem ou operadores turísticos.

Trata-se do primeiro contato com o cliente, pelo que se pretende dar uma imagem de cordialidade, simpatia, disponibilidade e profissionalismo.

As reservas serão processadas da seguinte forma:

**Figura 13 - Processo de reservas das “Casas de Santa Iria”**



Fonte: Elaboração própria

## Acolhimento do hóspede

Na fase de acolhimento e entrada do hóspede na unidade de TER, são asseguradas todas as condições para o sucesso do alojamento. Antes da chegada do cliente é inspeccionado o respetivo quarto/casa a atribuir; é verificada a limpeza da habitação e são atendidas as solicitações prévias dos clientes.

O *check-in* deverá ser feito até às 18h, mas o cliente poderá chegar mais tarde, desde que avise atempadamente a receção, sendo realizado o acolhimento pela responsável da unidade.

É entregue aos hóspedes uma chave do quarto/casa atribuída e são explicados todos os serviços e funcionamento das “Casas de Santa Iria”. De seguida, são encaminhados por um dos membros de *staff* da unidade de TER, ao alojamento. À chegada, os clientes terão sempre disponível na mesa de apoio da sala de estar, um cesto de frutas da época com um cartão personalizado de boas-vindas.

## Estada

Para que a estada decorra de uma forma harmoniosa e, dentro das expectativas dos clientes, será feita uma cuidada gestão de tempos e de *stocks*. Diariamente, será feita uma limpeza aos quartos e casas de banho e/ou casas e repostos todos os atalhados, de forma a

restabelecer o seu equilíbrio natural. Os *amenities* serão trocados diariamente, bem como os toalhadinhos, caso os hóspedes não se manifestem em contrário.

A composição do pequeno-almoço (ver Apêndice XXI), será definida de acordo com as épocas (época alta e época baixa). Os ingredientes, utilizados para o pequeno-almoço, serão na medida do possível e, prioritariamente, de fornecedores locais. O pequeno-almoço será serviço no local e horário disponibilizado pelo hóspede, aquando da realização do seu *check-in*.

### **Atividades complementares e workshops**

As atividades complementares e os *workshops* serão devidamente publicitados (custos, horários e disponibilidades) na receção, local onde serão realizadas as respetivas inscrições.

Se a reserva do alojamento incluir atividades, a gerência das “Casas de Santa Iria” fará o contato com o parceiro e reservará a atividade pretendida. Em algumas atividades o transporte será garantido pela agência e noutros, o próprio hóspede deslocar-se-á pelos seus próprios meios ou através de bicicletas disponibilizadas pela nossa empresa.

### **Saída**

O *check-out* deverá ser feito até às 11h do dia de saída (os *late check-out* deverão ser solicitados no dia anterior à saída). As despesas do cliente – confirmadas pela sua assinatura em cada serviço pedido – serão verificadas na fatura pró-forma. O pagamento poderá ser feito através de dinheiro, multibanco ou cartão de crédito. De seguida, é emitida uma fatura e entregue num envelope personalizado das “Casas de Santa Iria” e serão solicitadas as chaves do alojamento.

De forma a avaliar o grau de satisfação do serviço prestado, é solicitado ao cliente o preenchimento de um pequeno questionário que lhe dará a vantagem de obter um desconto nas próximas reservas. As “Casas de Santa Iria” disponibilizarão também um livro de visitas para quem pretenda deixar comentários sobre a estada, assim como um livro de recomendações. Em caso de existirem reclamações, a unidade dispõe de um livro de reclamações (obrigatório pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/96, de 28 de Setembro).

Depois de terminadas as formalidades como *check-out*, é feito o encaminhamento dos hóspedes ao estacionamento e dada por finalizada a sua estada.

#### **4.5.5 Certificação de Qualidade das “Casas de Santa Iria”**

Visando a sua certificação, a gerência da empresa irá implementar os processos e procedimentos que permitam obter a certificação de qualidade nos termos da Norma ERS 3001 de 2008. Esta norma contém os requisitos para a certificação de empreendimentos de TH/TER, a serem aplicados a vários níveis: infraestruturas, equipamentos, serviços, manutenção, limpeza, gestão, entre outros.

#### **4.5.6 Aprovisionamento**

Os produtos necessários para o bom funcionamento das “Casas de Santa Iria”, serão adquiridos consoante as necessidades específicas da unidade e dizem respeito a:

- Confeção de pequenos-almoços;
- Limpeza e higiene;
- Produtos consumíveis;
- Material de escritório – economato;
- Outros;

A gestão de *stocks* é vista como a área que permite ganhos de eficiência às empresas, independentemente do setor de atividade. Para isso, é essencial que haja um bom controlo das compras e dos *stocks*, para evitar os desperdícios. As “Casas de Santa Iria” dispõem de despensa e sala de arrumos para armazenamento dos seus produtos. Os produtos serão adquiridos maioritariamente na região, contribuindo assim para o desenvolvimento do comércio local.

#### **4.5.7 Segurança**

Será dada uma especial atenção aos aspetos relacionados com a segurança, não apenas para cumprir os requisitos obrigatórios e legais, mas sobretudo para proteger colaboradores, hóspedes e a comunidade local. Neste sentido, as “Casas de Santa Iria” irão dispor de:

- Extintores e mantas ignífugas;
- Boias e outros equipamentos de salvamento junto à área da piscina;
- Estojo de primeiros socorros na zona de receção e *kit* de farmácia com termómetro e medidor de tensão;
- Subscrição de seguro de responsabilidade social civil e seguro contra incêndios;

## **4.6 Plano Financeiro**

O plano financeiro foi desenvolvido com o recurso a uma folha de cálculo disponibilizada pelo IAPMEI e utilizada nas candidaturas ao programa FINICIA.

Com o objetivo de avaliar o projeto foram analisados dados previsionais para um período de cinco anos, considerando o início de atividade em janeiro de 2015.

O acompanhamento detalhado do plano financeiro desenvolvido para as “Casas de Santa Iria” pode ser consultado nos Apêndices XXII a XXXI.

### **4.6.1 Pressupostos**

Foram considerados os seguintes pressupostos gerais:

- Taxa de IVA sobre a venda de quartos: 6%;
- Taxa de IVA sobre a venda de outros serviços: 23%;
- Taxa de IVA média sobre a prestação de serviços: 8%\*;
- Taxa de variação dos preços (ano): 6% - exceto nos dois primeiros anos, por consideração à crise económica que atualmente vivemos;
- Taxa média anual de IRC: 25%;
- Taxa média anual de IRS: 15%.

\*cf. Apêndice XXII

### **4.6.2 Volume de negócios**

#### **Alojamento**

Prevê-se no primeiro ano de atividade, uma taxa de ocupação média anual de 47% que irá crescer até aos 80% em 2020. Esta previsão teve como base a crescente procura da zona centro, assim como a prática de preços substancialmente mais baixos das unidades TER concorrentes na zona de Tomar. A aposta na comunicação e a oferta de qualidade nos serviços prestados pelas “Casas de Santa Iria”, serão um fator diferenciador que irá permitir atingir as elevadas taxas de ocupação.

No quarto duplo, com um valor unitário de 40€/noite em época baixa e 50€/noite em época alta, espera-se atingir um volume de negócios de 43.668€, no primeiro ano de atividade.

Na tipologia T1, com um valor unitário de 55€/noite em época baixa e 85€/noite em época alta, espera-se atingir um volume de negócios de 21.810€, no primeiro ano de atividade.

Na T2, com um valor unitário de 80€/noite em época baixa e 100€/noite em época alta, estima-se um volume de negócios de 32.892€, no primeiro ano de atividade.

**Quadro 23 - Total de vendas do alojamento, por ano de atividade**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total vendas de quartos	98.370€	115.535€	148.745€	167.068€	187.055€	207.934€

Fonte: Elaboração própria

### **Workshops**

Estão previstas oito realizações anuais de *workshops* a um custo unitário de 65€ por pessoa, e cada *workshop* deverá ter 5 participantes.

Pela proximidade com a Albufeira de Castelo do Bode, o *workshop* de pesca desportiva será realizado duas vezes por ano, assim como o *workshop* de gastronomia local. Por último será igualmente realizado duas vezes por ano o *workshop* de agricultura biológica – onde se prevê uma grande adesão tanto de adultos como de crianças, pelo seu carácter ecológico, prático e lúdico.

Esperamos que no primeiro ano de atividade a unidade TER irá faturar 2.600€ em vendas de *workshops* e o crescimento deste tipo de receitas pode ser visto no quadro seguinte.

**Quadro 24 - Total de vendas dos workshops, por ano de atividade**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total vendas dos <i>workshops</i>	2.600€	2.600€	2.756€	2.921€	3.097€	3.282€

Fonte: Elaboração própria

### **Eventos**

De forma a rentabilizar o espaço, a tenda de 500m<sup>2</sup> localizada a escassos metros da casa principal, servirá para a realização de diversos eventos sociais e de cariz corporativo.

Prevê-se que no primeiro ano de atividade as “Casas de Santa Iria” acolham um evento e, em 2020 cerca de cinco eventos, com uma receita de 5.000€ por evento.

Os pedidos de “eventos personalizados” serão cuidadosamente analisados e a empresa trabalhará em cooperação com uma cadeia de fornecedores locais, de forma a dar a melhor

resposta ao pedido do cliente. Poderão ser disponibilizados serviços de *catering*, decoração, audiovisuais, transporte, apoio logístico, entre outros.

**Quadro 25 - Total de vendas dos eventos, por ano de atividade**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total vendas dos eventos	5.000€	10.000€	15.900€	26.500€	26.500€	26.500€

Fonte: Elaboração própria

### Comissões

A unidade turística irá apostar fortemente na promoção e realização de atividades complementares. Assim, a unidade TER ficará responsável pelo contato de reserva com os parceiros locais e confirmação aos seus hóspedes da realização das mesmas. Numa parceria *win-win* com o fornecedor, estima-se o recebimento de comissões entre os 10% e 20%.

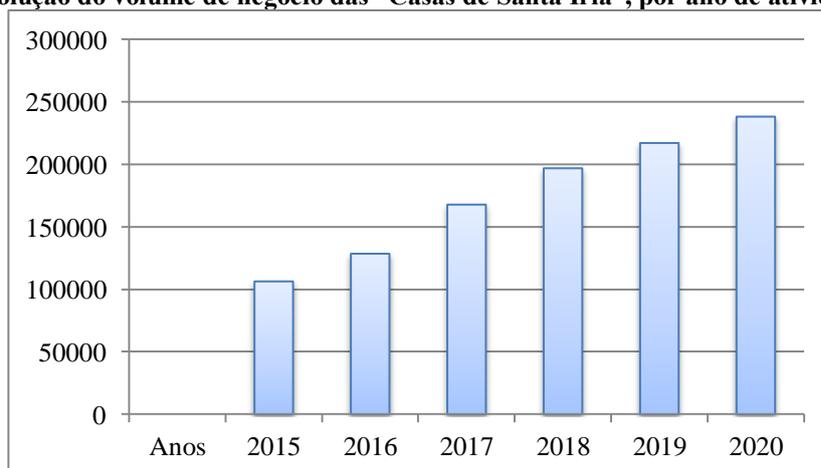
**Quadro 26 - Total de recebimentos de comissões, por ano de atividade**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total de recebimentos de comissões	500 €	500 €	530 €	562 €	596 €	631 €

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os pressupostos operacionais apresentados anteriormente, espera-se atingir um volume de negócios de cerca de 106.470€ em 2015 e de cerca de 238.347€ em 2020, cf. figura 14.

**Figura 14 - Evolução do volume de negócio das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros**

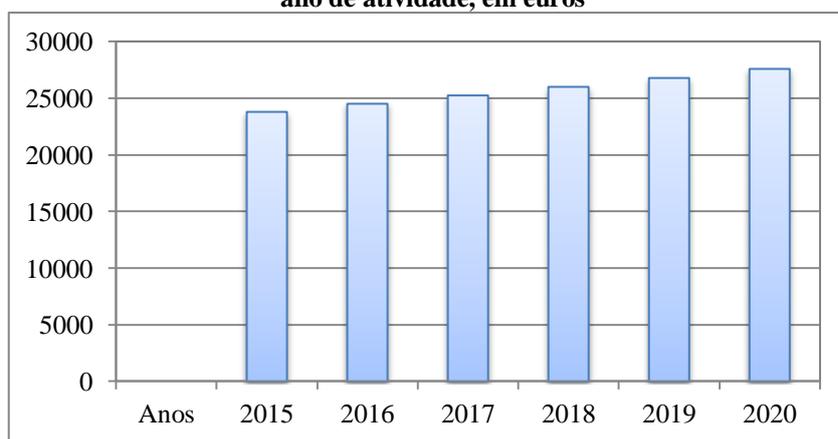


Fonte: Elaboração própria

### 4.6.3 Fornecimentos e Serviços Externos

Este tipo de custos diretamente relacionados com a operação, podem ser consultados no Apêndice XX. As “Casas de Santa Iria” apresentam custos relativos a fornecimentos e serviços externos na ordem dos 240.000€, no primeiro ano de atividade.

**Figura 15 - Evolução dos custos com fornecimentos e serviços externos das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros**



Fonte: Elaboração própria

### 4.6.4 Custos com Pessoal

Sensível ao clima de instabilidade económica que Portugal ultrapassa, a unidade TER apostou numa política de remunerações que contempla valores 10% acima da média nacional (ver Anexo II).

Outra das medidas implementadas para o aumento da motivação e produtividade da equipa, é o aumento do rendimento em 3%/ano e a atribuição de prémios anuais na ordem dos 500€.

No quadro seguinte, são apresentados os valores das remunerações da equipa das "Casas de Santa Iria".

**Quadro 27 - Remuneração base mensal da equipa "Casas de Santa Iria", por ano de atividade**

Remuneração base mensal	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Diretora Geral	1.686€	1.737€	1.789€	1.842€	1.898€	1.955€
Técnico(a) de gestão de unidades de TER	832€	857€	883€	909€	936€	965€
Empregada de Turismo Rural	575€	592€	610€	628€	647€	667€
Estagiário (pago pelo IEFP)	104€	104€	107€	110€	113€	116€

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.5 Investimento

O investimento rondará os 220.000€. Trata-se de um projeto que se destaca por reabilitar casas já construídas e apresenta um investimento médio baixo quando comparado com projetos onde há necessidade da componente de construção de raiz.

A maior fatia do investimento 150.000€ será direcionada para a realização de obras de reabilitação nas casas, recuperação de caminhos, construção de piscina (10.000€) e compra da tenda (3.000€). Para o recheio das casas, o montante total será de aproximadamente 30.000€. A terceira maior fatia do investimento será para a aquisição de um veículo ligeiro de passageiros com publicidade alusiva às “Casas de Santa Iria” que fará o transporte dos hóspedes. O veículo poderá funcionar como *transfer* para a cidade de Tomar, ou para o Aeroporto de Lisboa ou Porto caso seja necessário, ou ainda nas deslocações inerentes aos *workshops*.

Estima-se um investimento em equipamento administrativo de 1.500€ - *software* de gestão de reservas, Newhotel CLOUD PMS.

**Quadro 28 - Investimento total do projeto “Casas de Santa Iria”**

<b>Investimento por ano</b>	2015
Ativos fixos tangíveis	
Terrenos e Recursos Naturais	
Edifícios e Outras Construções	150.000€
Equipamento Básico	30.000€
Equipamento de Transporte	24.000€
Equipamento Administrativo	1.500€
Outros ativos fixos tangíveis	1.000€
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>206.500€</b>
Ativos Intangíveis	
Goodwill	
Projetos de desenvolvimento	
Programas de computador	1.500€
Propriedade industrial	
Outros ativos intangíveis	
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>1.500€</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>208.000€</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.6 Financiamento

Para obter a verba necessária à cobertura do investimento, será necessário um financiamento de capitais alheios, na ordem dos 120.000€.

Em Portugal, existem várias linhas de apoio a financiamento no que concerne a projetos de TER.

- PME Investe – Sector do Turismo através da Linha Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural do Turismo de Portugal;
- PRODER - Instrumento estratégico e financeiro de apoio ao desenvolvimento rural do continente, para o período 2007-2013, aprovado pela Comissão Europeia;
- COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade - visa criar dinâmicas alinhadas para um objetivo comum: a melhoria sustentada da competitividade da economia no quadro de um desafio europeu e global;

As “Casas de Santa Iria”, de forma a poderem beneficiar de uma linha de apoio, pretendem candidatar-se ao programa PME Investe, uma linha de crédito para Micro, Pequenas e Médias empresas certificadas pela declaração eletrónica do IAPMEI.

#### **4.6.7 Demonstração de Resultados**

Os dados apresentados no quadro 29 concorrem para a formação do resultado líquido esperado com a atividade das “Casas de Santa Iria”, nos primeiros 6 anos de atividade.

O EBIT<sup>25</sup> do projeto atinge valores positivos desde o seu primeiro ano de atividade, chegando aos 135.035€ em 2020.

Note-se que o resultado líquido apresenta-se negativo no primeiro ano de atividade, com uma perda de 4.187€. Contudo, ao longo dos anos do projeto, verifica-se um maior crescimento dos proveitos face aos custos, atingindo os 102.699€ em 2020.

---

<sup>25</sup> EBIT (*Earning Before Interest and Taxes*) - corresponde a uma medida de lucro ligada ao resultado operacional da empresa.

**Quadro 29 - Demonstração de resultados do projeto “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (Resultado Operacional)	3.837	23.476	59.949	86.834	110.670	135.035
Juros e rendimentos similares obtidos		11	261	644	1.113	1.897
Juros e gastos similares suportados	8.024	7.952	5.964	3.976	1.988	
<b>Resultado antes de imposto</b>	<b>-4.187</b>	15.536	54.246	83.502	109.796	136.932
Imposto sobre o rendimento do período		2.837	13.562	20.875	27.449	34.233
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-4.187</b>	12.698	40.685	62.626	82.347	102.699

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6.8 Avaliação

O *Free Cash Flow to Firm* (FCFF) é negativo no primeiro ano de atividade, uma vez que a entrada de fundos (*cash inflow*) não cobre a saída de fundos (*cash outflow*), que resultam dos ciclos de actividade da empresa. A figura 16 apresenta o cálculo do FCFF até 2020.

**Figura 16 - Evolução do FCFF das “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, em euros**



Fonte: Elaboração própria

Na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria” e de acordo com os resultados do quadro 30, o negócio entrará em “velocidade cruzeiro” em 2019.

Com um custo médio de oportunidade do capital (*Weighted Average Cost of Capital - WACC*)<sup>26</sup> a situar-se nos 7,51% no primeiro ano de atividade, e nos 12% em 2020, o VAL

<sup>26</sup> O WACC permite o cálculo da média ponderada dos custos das fontes de financiamento.

(valor atual líquido) obtido foi de 914.000€ a TIR (taxa interna de rentabilidade) de 57,41% e o PRI<sup>27</sup> (período de recuperação do investimento) estimou-se em 4 anos.

Os resultados da análise ao plano financeiro permitem-nos concluir que o projeto “Casas de Santa Iria” reúne as condições necessárias para ser económica e financeiramente viável.

**Quadro 30 - Avaliação na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria”,  
por ano de atividade**

<b>Na perspetiva do Projeto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Free Cash Flow to Firm (€)	-194.033	34.750	59.282	79.854	91.131	103.705
WACC (%)	7,51%	8,25%	9,56%	10,87%	11,91%	12,02%
Fator de atualização	1	1,082	1,186	1,315	1,471	1,648
Fluxos atualizados (€)	-194.033	32.102	49.988	60.732	61.935	62.918
(€)	-194.033	-161.931	-111.943	-51.210	10.725	73.643
Valor Atual Líquido (VAL) (€)	913.749					
Taxa Interna de Rentabilidade (%)	57,41%					
Pay Back Period	4 Anos					

Fonte: Elaboração própria

#### **4.6.8.1 Avaliação – Análise de cenários**

Tendo por objetivo, avaliar o grau de sustentabilidade do projeto, foram simulados dois cenários considerando um volume de negócios inferior em 10% e em 20%, respetivamente.

##### **a) Cenário 1: Menos 10% de Volume de Negócios**

**Quadro 31 – Volume de Negócios com um cenário pessimista de menos 10%**

<i>Vendas</i>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Actividades Complementares</b>	450€	450€	477€	506€	536 €	568 €
Taxa de crescimento	0%	0%	6%	6%	6%	6%
<b>Vendas de Alojamentos</b>	88.533 €	103.982€	133.871€	150.621 €	168.450€	187.141 €
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Workshops</b>	2.340 €	2.340€	2.481€	2.630€	2.788€	2.954€
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Eventos</b>	4.500 €	9.000 €	14.310€	23.850 €	23.850 €	23.850 €
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>95.823 €</b>	<b>115.772€</b>	<b>151.139€</b>	<b>177.607€</b>	<b>195.624€</b>	<b>214.513 €</b>

Fonte: Elaboração própria

<sup>27</sup> Em inglês, designa-se *Payback period*

**Quadro 32 - Avaliação na perspetiva do projeto “Casas de Santa Iria”,  
por ano de atividade, considerando menos 10% de Volume de Negócios**

<b>Na perspetiva do Projeto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Free Cash Flow to Firm (€)	-201.594	25.191	46.845	65.376	75.000	85.917
WACC (%)	7,13%	7,38%	9,06%	10,62%	11,91%	12,02%
Fator de atualização	1	1,074	1,171	1,295	1,450	1,624
Fluxos atualizados (€)	-201.594	23.459	40.001	50.464	51.734	52.905
(€)	-201.594	-178.135	-138.135	-87.670	-35.936	16.969
Valor Atual Líquido (VAL) (€)	723.379					
Taxa Interna de Rentabilidade (%)	49,8%					
Pay Back Period	5 Anos					

Fonte: Elaboração própria

Após a análise deste cenário, o VAL situa-se nos 723.379€, a TIR é de 49,8% e o *Pay Back Period* do projeto é de 5 anos. Constatamos que a unidade TER ainda reúne as condições necessárias para ser considerada económica e financeiramente viável.

**b) Cenário 2: Menos 20% de Volume de Negócios**

**Quadro 33 - Volume de Negócios com um cenário pessimista de menos 20%**

<i>Vendas</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<b>Actividades Complementares</b>	400€	400€	424€	449€	476€	505€
Taxa de crescimento	0%	0%	6%	6%	6%	6%
<b>Vendas de Alojamentos</b>	78.696€	92.428€	118.996€	133.654€	149.644€	166.347€
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Workshops</b>	2.080€	2.080€	2.205€	2.337€	2.478€	2.626€
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Eventos</b>	4.000€	8.000€	12.720€	21.200€	21.200€	21.200€
Taxa de crescimento	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>85.176€</b>	<b>102.908€</b>	<b>134.345€</b>	<b>157.640€</b>	<b>173.798€</b>	<b>190.678€</b>

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 34 - Avaliação na perspectiva do projeto “Casas de Santa Iria”, por ano de atividade, considerando menos 20% de Volume de Negócios**

<b>Na perspectiva do Projeto</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Free Cash Flow to Firm (€)	-209.156	15.631	34.406	50.527	58.705	68.121
WACC (%)	6,75%	6,42%	7,29%	9,42%	11,91%	12,02%
Fator de atualização	1	1,064	1,142	1,249	1,398	1,566
Fluxos atualizados (€)	-209.156	14.687	30.132	40.442	41.988	43.494
<b>(€)</b>	<b>-209.156</b>	<b>-194.469</b>	<b>-164.336</b>	<b>-123.895</b>	<b>-81.907</b>	<b>-38.412</b>
Valor Atual Líquido (VAL) (€)	542.340					
Taxa Interna de Rentabilidade (%)	40,17%					
Pay Back Period	6 Anos					

Fonte: Elaboração própria

Neste cenário, o VAL situa-se nos 542.340€, a TIR é de 40,17% e o *Pay Back Period* do projeto é de 6 anos, e por isso, também não é colocada em causa a sua sustentabilidade económico-financeira.

## **5. Conclusão e limitações da investigação**

A instabilidade económica e política vivida em Portugal à qual não são alheias as elevadas taxas de desemprego – no primeiro trimestre de 2013 cerca de 44,7% dos jovens entre os 15 e os 24 anos estavam desempregados, impõe uma visão e perspectiva de vida diferente da que vigorou até há bem pouco tempo, a quem pretende iniciar-se agora no mundo do trabalho.

Surge uma crescente discussão sobre o papel do empreendedor e do empreendedorismo em plena crise económica. O plano de negócios proposto, assenta na criação de uma unidade de casas de campo, as “Casas de Santa Iria” na freguesia da Serra, em Tomar, e tem como finalidade a criação do auto-emprego. Por outro lado, visa também contribuir para o desenvolvimento sustentado de uma região do centro de Portugal, que há muito se depara com a desertificação, resultante da diminuição de população ativa e, da sazonalidade.

Considerando as principais tendências do turismo, segundo a *European Travel Commission* (2001), o turismo de natureza e o turismo rural serão altamente valorizadas pelos turistas. Perspetiva-se uma mudança comportamental com o turista a pretender um tipo de estada muito mais personalizada e autêntica, em detrimento do turismo massificado.

Considerando a hospitalidade e a arte de bem receber que nos caracteriza, bem como a envolvente e a oferta de serviços prestados, as “Casas de Santa Iria” pretendem contribuir para a valorização do turismo da região, promovendo uma ligação entre o turista e a comunidade local. Igualmente, tendo como objetivo a reestruturação de uma pequena área rural onde as casas estão inseridas, estes são considerados fatores importantes para a implementação do projeto.

Após a elaboração das etapas constituintes deste plano de negócio, concluímos que para além da vontade e da paixão dos promotores deste projeto, existe a oportunidade e estão criadas as condições que viabilizam a implementação desta unidade TER com sucesso.

Quer no contexto de mercado como a perspectiva económico-financeira, o projeto é considerável sustentável, pelos indicadores de viabilidade que apresenta no seu plano financeiro.

### **Limitações da investigação**

No que concerne às limitações da investigação, importa referir os seguintes pontos:

- a) A adesão por parte dos turistas/visitantes aos inquéritos por questionário, colocados em ambos os postos de turismo de Tomar, infelizmente foi aquém do esperado, pela reduzida amostra obtida, de apenas 18 inquéritos respondidos e por isso não foram considerados na análise do subcapítulo 4.2.4.;
- b) A informação estatística relativa ao TER, em Portugal e em especial na zona de Tomar, é escassa pelo que não se obtiveram informações necessárias sobre as dormidas em unidades TER, na zona de Tomar;
- c) Registou-se uma falta de disponibilidade por parte das entidades oficiais do turismo, para o fornecimento de dados estatísticos necessários ao desenvolvimento do projeto;

## Bibliografia

**Aureliano, S.** (2012), Slides da unidade curricular de Relações Públicas. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

**Arroteia, J. C.** (1994), *O Turismo em Portugal: subsídios para o seu conhecimento*. Cadernos Turismo e Sociedade. Aveiro: Fundação João Jacinto de Magalhães.

**Banco de Portugal** (2013), *Boletim Económico, Primavera 2013*. Obtido em abril de 2013 de

[http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/projecoes_p.pdf)

**Berger, P. & Berger, B.** (1975), *Sociology: A Biographical Approach*. New York: Basic Books.

**Bucha, A** (2009), *Empreendedorismo – Aprender a saber e ser empreendedor*. Lisboa: Editora RH.

**Calatrava, J., & Avilés, P. R.** (1993), O turismo, uma oportunidade para as zonas rurais desfavorecidas?. Em *Cadernos LEADER - Comercializar um turismo rural de qualidade*. Bruxelas: Célula de Animação LEADER (AEIDL - European Association for Information on Local Development).

**Caetano, A; Santos, S. C.; Costa, S. F.** (2012), *Psicologia do Empreendedorismo. Processos, Oportunidades e Competências*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

**Casas no Campo** – Consultado em fevereiro de 2013, através de <http://www.casasnocampo.net/PT/index.php>

**Cavaco, C.** (1993), *Da integração na PAC ao turismo cinegético* in *Inforgeo, n.º 6*. Lisboa: Edições Colibri.

**Cavaco, C.** (1995), Rural Tourism: The creation of new tourism spaces. Em Montanari and Williams (eds) *European Tourism: Regions, Spaces and Restructuring*. European Science Foundation, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, pp. 127-149.

**Cavaco, C.** (1999), Turismo Rural e Turismo de Habitação em Portugal. Em Carminda Cavaco (coord), *Desenvolvimento Rural: Desafio e Utopia (org)*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

**CENTER** – Central Nacional de Turismo em Espaço Rural, Consultado em fevereiro de 2013, através de <http://www.center.pt/PT>

**Cordeiro, T. M.** (2010), *Turismo em Espaço Rural: Campo & Arte*. Estoril: Dissertação de Mestrado de Turismo na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em fevereiro de 2013, através de <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/2454>

**Cruz, E.** (2012), *Criar uma Empresa de Sucesso* (1.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Edições Sílabo.

**Cunha, Licínio** (2006), *Economia e política do Turismo* (1.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Edição Verbo

**Dantas, E.** (2008), *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo*. Consultado em março de 2013, através de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>

**DGADR** – Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. Consultado em janeiro de 2013, através de <http://www.dgadr.pt/diversificacao/turismo-rural>

**Duarte, C. & Esperança, J. P.** (2012), *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. Lisboa: Edições Sílabo.

**IESE** (2008), *Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal*. Consultado em março de 2013, através de [http://www.animar-dl.pt/uploads/files/20120314\\_122325\\_estudo\\_ter\\_v\\_net.pdf](http://www.animar-dl.pt/uploads/files/20120314_122325_estudo_ter_v_net.pdf)

**Edmunds, M.** (1999), *Rural Tourism in Europe*, Travel & Tourism Analyst, n. ° 6, pp. 37-50.

**ETC** (2011), *EUROPEAN TOURISM in 2011: TRENDS & PROSPECTS Quarterly Report (Q1/2011)*. Bruxelas. Consultado em fevereiro de 2013, através de [http://www.etc-corporate.org/images/library/etc-apr-may\\_2011\\_trends\\_and\\_outlook-final.pdf](http://www.etc-corporate.org/images/library/etc-apr-may_2011_trends_and_outlook-final.pdf)

**ETC & UNTWO** (2011), *FUNDAMENTALS & PRINCIPLES OF TOURISM PRODUCT DEVELOPMENT – Tourism Development International (TDI)*, Seminário Internacional sobre desenvolvimento de produtos turísticos, realizado em 12 e 13 de Maio de 2011, em Dublin, Irlanda. Consultado em fevereiro de 2013, através de <http://etc-corporate.org/resources/uploads/Fundamentals%20and%20Principles%20of%20Tourism%20Product%20Development%20-%20Peter%20Mac%20Nulty.pdf>

**EUROSTAT** (1998), *Metodologia comunitária sobre estatísticas do turismo*. Bruxelles: European Commission, DG XXIII Tourism Unit.

**Farinha, L** (2011), *Malcata Life Village – Um modelo de empreendedorismo turístico e social*. Castelo Branco: Dissertação de Mestrado de Gestão de Empresas do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**Ferreira, M., Santos, J., e Serra, F.** (2010), *Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa* (3.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Ed. Sílabo.

**Ferro, M.** (2012), *Turismo em Portugal: Passado. Presente. Que futuro?* Actas do Colóquio pela Fundação António Quadros e Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril / coord. Mafalda Ferro. Lisboa: Fundação António Quadros.

**Figueiredo, E.** (1999), *Ambiente Rural: A Utopia dos Urbanos*. Em Carminda Cavaco (coord), *Desenvolvimento Rural: Desafio e Utopia* (org), Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

**Figueiredo, E.** (2003), *Quantas mais aldeias típicas conseguimos suportar: algumas reflexões a propósito do turismo como instrumento de desenvolvimento local em meio rural*. Em Simões e Cristóvão, Artur (eds.), *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 65 – 81.

**Finch, B.** (2010), *Como elaborar um Plano de Negócios* (1.<sup>a</sup> edição). Lisboa: SmartBook.

**Freire, A.** (2006), *Inovação – novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

**Foster, D.** (1992), *Viagens e turismo – manual de gestão*. Lisboa: Edições Cetop.

**Gaspar, F.** (2010), *O processo empreendedor e a criação de empresas de sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo.

**GEM.** (2011), *GEM Portugal 2010. Estudo sobre o Empreendedorismo*. Consultado em março de 2013, através de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2271>

**GEM.** (2012), *2011 Extended Report. Entrepreneurs and Entrepreneurial Employees Across the Globe*. Consultado em março de 2013, através de <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200>

**Gonçalves, M.** (2011), *A 'Fórmula' de Miguel Gonçalves*. Consultado em março de 2013, através de <http://maimagazine.net/2/a-formula-de-miguel-goncalves/>

**Gonçalves, P.** (2011), *Plano de Negócios: Aldeia das Palhotas*. Estoril: Dissertação de Mestrado de Turismo na Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado em janeiro de 2013, através de <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/2462>

**Hofmman, R. & Casnocha, B.** (2012), *The Star-Up of You* (1.<sup>a</sup> edição). Lisboa: Clube do Autor.

**IAPMEI** (n.d.), *Como Elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projeto de sucesso*. Consultado em janeiro de 2013, através de

<http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco.pdf>

**INE** (2011), *Estatísticas do Turismo 2011*, edição 2012, Lisboa. Consultado em fevereiro de 2013, através de

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab0](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab0)

**INE** (2013), *Atividade Turística, Serviço de Comunicação e Imagem*. Consultado em abril de 2013, através de

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=151513657&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=151513657&DESTAQUESmodo=2)

**INE** (2013), Taxa de Desemprego. Consultado em março de 2013, através de

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005599&selTab=tab0)

**Joaquim, G.** (2004), Turismo e Mundo Rural: que sustentabilidade?. Em Carmina Cavaco (coord), *Desenvolvimento Rural: Desafio e Utopia* (org), Lisboa: Centro de Estudos Geográficos da Universidade de Lisboa.

**Joaquim, G.** (2004a), Turismo sustentável: o desafio da inovação e da tradição. Em Simões e Cristóvão, Artur (eds.), *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 57-81.

**Kastenholz, K.** (2002), *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing: o caso do Norte de Portugal*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro.

**Kastenholz, K.** (2003), A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais. Em Simões e Cristóvão, Artur (eds.), *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 203-2016.

**Kastenholz, K.** (2005), *Contributos para o marketing de destinos rurais – O caso do Norte de Portugal*, Revista de Turismo e Desenvolvimento, Vol.2 (1), pp.21-33.

**Kastenholz, K.** (2006), *O Marketing de Destinos Turísticos – O seu significado e potencial, ilustrado para um Destino Rural*, Revista de Turismo e Desenvolvimento, N.6, pp.31-44.

**Kastenholz, K.** (2012), *Marketing the Rural Tourism Experience*. Em Rodoula H. and Goldsmith R. (eds) *Strategic Marketing*. London: Emerald Group Publishing Limited, pp. 247 – 264.

**Keane, M.** (1992), *Rural Tourism and Rural Development* in Briassoulis and van der Straanten, (eds) *Tourism and the Environment*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/NL, pp. 43-55.

**Kotler, P.** (1999), *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.

**Kotler, P.** (2000), *Marketing Management: The Millenium Editon*. United States of America: Prentice Hall International, Inc.

**Kotler, P. & Armstrong, G. M.** (2004), *Principles of Marketing: activebook version 2.0*. Upper Saddle River: Pearson Educations.

**Lambin, J.** (2000), *Marketing Estratégico*. Amadora: McGraw Hill Portugal.

**Marques, G.** (1997), *Lendas de Portugal*, Lisboa: Círculo de Leitores [1962], p.Volume IV, pp. 21-25.

**Marketest** (2013), *Comércio eletrónico com 3,8 milhões de clientes*. Consultado em maio de 2013, através de <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO102198.html>

**McClelland, D.** (1961), *The Achiving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

**Ministério do Comércio e do Turismo** (1992), *O comércio e a distribuição na União Europeia*, Lisboa.

**Ministério da Economia e Inovação** (2007), *Plano Estratégico Nacional do Turismo*, Lisboa.

**Moreira, F. J.** (1994), *O Turismo em Espaço Rural: Enquadramento e Expressão Geográfica em Portugal*. Centro de Estudos Geográficos. Universidade de Lisboa.

**Nunes, F.** (2011), *Turismo Rural: “Aldeia de Mofreita”*. Lisboa: Dissertação de Mestrado de Marketing do Departamento de Gestão do ISCTE Business School.

**Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2013), *Criar Modelos de Negócio* (4ª edição), Lisboa: Publicações Dom Quixote.

**OCDE.** (1994), *Politique du Tourisme et Tourisme Internationale dans les pays de l’ OCDE 1991-1992*. Paris: OECD PUBLICATIONS

**OCDE.** (1998), *Fostering Entrepreneurship*. OECD Jobs Strategy. Paris: OECD PUBLICATIONS

**Partidário, M. R.** (2003), Turismo em espaços rurais e naturais: uma oportunidade sustentável. Em Simões e Cristóvão, Artur (eds.), *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 115-126.

**PENT.** (2006), *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Portugal: Ministério da Economia e Inovação.

**PENT.** (2011), *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Propostas para revisão no horizonte 2015, versão 2.0*. Consultado em janeiro de 2013, através de [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT\\_Revis%C3%A3o.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/PENT_Revis%C3%A3o.pdf)

**Porter, M.** (1992), *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

**Porter, M.; Sachs, J.; McArthur, J. W.** (2002), Executive summary; competitiveness and stages of economic development. Em M. Porter, J. Sachs, P. K. Cornelius, J. McArthur, e K. Schwab (orgs.), *The global competitiveness report 2001-2002* (pp. 1625). Nova Iorque: Oxford University Press.

**Pinto, A.** (2004), *Turismo em espaço rural : motivações e práticas : Holandeses em Ferreira de Aves – Sátão*, Viseu: Palimage.

**QREN.** (2007), *Quadro de Referência Estratégico Nacional – Portugal 2007-2013*. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional.

**Quivy, R. & Campenhoudt L.** (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

**Rasquilha, L.** (2006), *Empreendedorismo – Evolução das definições*. Consultado em março de 2013, através de <http://comunicacaomarketing.blogspot.pt/2006/03/empreendedorismo-evolucao-das-definies.html#links>

**Redford, D.** (2007), *Educação do Empreendedorismo em Portugal*. Consultado em março de 2013, através de <http://empreendedorismo.pt/>

**Reich, A.** (1995), *Marketing Management for Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons.

**Reis, D.** (2009), *Redes empresariais em turismo: o caso da Madeira*. Aveiro: Dissertação de Mestrado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

**Ribeiro, J.C.** (1991), *Turismo no Espaço Rural – um apontamento introdutório*, Braga: Universidade do Minho.

**Ribeiro, M.** (1997), *Algumas considerações sobre o enquadramento Institucional do Turismo no Espaço Rural em Portugal*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**Ribeiro, M.** (2003), Pelo turismo é que vamos/poderemos ir (?). Sobre as representações e as visões dos responsáveis das administrações públicas de âmbito local, acerca do turismo para o desenvolvimento rural. Em Simões e Cristóvão, Artur (eds.), *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Edições Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 41-56.

**Samuelson, Paul A. & Nordhaus, William D.** (2005), *Economia* (18ª ed). Lisboa: Editora McGraw Hill de Portugal.

**Silva, E. & Monteiro, F.** (2013), *Empreendedorismo e Plano de Negócio*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.

**Silva, L.** (2009), *Casas no Campo: Etnografia do Turismo Rural em Portugal*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

**TURIHAB** – Associação do Turismo de Habitação. Consultado em janeiro de 2013, através de <http://www.turihab.pt/index.html>

**Turismo de Portugal** (2006), *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal: Resorts Integrados e Turismo Residencial*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

**Turismo de Portugal** (2008), *O Turismo em Espaço Rural a oferta e a procura no TER em 2008*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

**Turismo de Portugal** (2010), *O Turismo na Economia: Indicadores de Actividade Turística e Económica em Portugal 2000-2009*. Consultado em fevereiro de 2013, através de <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/CST%20turismo%20na%20economia%20Out2010.pdf>

**Turismo de Portugal** (2011), *Anuário das Estatísticas do Turismo 2011*, Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

**Turismo de Portugal** (2013), *Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural. Oferta e Procura 2011-2010*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

**Vieira, J. M.** (1997), *A economia do turismo em Portugal*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

**Weaver & Opperman** (2000), *Tourism Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

**Wonderfulland** – Consultado em janeiro de 2013, através de [Através de http://www.wonderfulland.com/wonder2006/index\\_pt.html](http://www.wonderfulland.com/wonder2006/index_pt.html)

**World Tourism Organization** (2006), *Tourism Highlights 2006 Editon*. Consultado em fevereiro de 2013, através de [http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights\\_06\\_eng\\_hr.pdf](http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_06_eng_hr.pdf)

**World Tourism Organization** (1999), *International tourism: A glance perspective*. Editor, Chuck Y. Gee e Eduardo Fayos-Solá, 2ª ed., Manoa University, USA.

## **Legislação Consultada**

**Decreto-Lei n.º 39/2008** de 7 de Março (2º Decreto-Lei sobre TER, revogado)

**Decreto-Lei n.º 54/2002** de 11 de Março (Estabelece o novo regime jurídico da instalação e do funcionamento dos empreendimentos de turismo no espaço rural)

**Decreto-Lei n.º 169/97** de 4 de Julho (1º Decreto-Lei sobre TER, revogado)

**Decreto-Lei n.º 177/2001** de 4 de Junho (Regime Jurídico da Urbanização e da edificação)

**Decreto-Lei n.º nº191/2009** de 17 de Agosto (Estabelece as bases das políticas públicas de turismo e define os instrumentos para a respetiva execução)

**Decreto-Lei n.º 192/82** de 19 de Maio (Cria parques de campismo rural)

**Decreto-Lei n.º 228/2009** de 14 de Setembro (atual Decreto-Lei sobre TER)

**Decreto Regulamentar n.º 13/2002** de 21 de Março (Estabelece os requisitos mínimos das instalações e do funcionamento comuns a todos os empreendimentos de turismo no espaço rural e os requisitos específicos de cada uma das suas modalidades de hospedagem)

**Portaria n.º 937/2008** de 20 de Agosto (Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo em espaço rural)

## Anexo I – Análise do Mercado – Quadro 17a

<i>Movimento Visitantes Delegação Tomar – TLVT Ano 2012</i>													
<b>Países</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Total</b>
Portugal	329	262	809	619	644	310	527	1114	662	619	241	553	6689
África do Sul	3	0	0	4	1	0	0	0	3	4	1	0	16
Alemanha	7	15	56	41	66	12	83	54	68	41	5	0	448
Austrália	0	0	2	5	8	1	7	3	0	5	0	4	35
Áustria	3	0	2	4	3	3	2	0	10	4	0	0	31
Bélgica	3	10	8	6	10	1	62	60	26	6	0	2	194
Brasil	47	27	34	41	27	45	56	12	41	41	20	23	414
Canadá	0	1	8	9	16	2	8	11	24	9	0	8	96
Dinamarca	1	4	2	4	4	0	5	0	0	4	0	0	24
Espanha	22	47	33	154	32	15	140	406	88	154	41	8	1140
Estados Unidos	11	4	44	36	32	5	0	19	28	36	6	6	227
França	13	42	48	55	65	73	278	831	200	55	36	15	1711
Holanda	9	5	28	37	62	26	72	87	71	37	4	11	449
Inglaterra	51	63	77	98	99	122	177	212	143	98	42	42	1224
Irlanda	1	0	0	10	2	1	1	1	0	10	0	0	26
Israel	3	3	4	5	9	1	8	5	11	5	4	0	58
Itália	10	8	9	30	16	21	46	123	44	30	10	5	352
Japão	1	5	17	3	1	1	0	8	6	3	0	1	46
Polónia	0	3	0	12	0	3	6	26	4	12	1	2	69
Republica Checa	14	0	0	0	2	0	4	4	0	0	0	0	24
Rússia	10	7	14	8	4	2	3	21	0	8	0	0	77
Suécia	2	0	0	0	11	2	5	8	0	0	0	0	28
Suiça	5	2	0	0	3	2	5	6	13	0	3	0	39
Outros	9	16	13	44	9	14	15	22	24	44	12	9	231
<b>Total</b>	<b>554</b>	<b>524</b>	<b>1208</b>	<b>1225</b>	<b>1126</b>	<b>662</b>	<b>1510</b>	<b>3033</b>	<b>1466</b>	<b>1225</b>	<b>426</b>	<b>689</b>	<b>13648</b>

**Anexo III**  
**Tabela salarial**

NÍVEIS	PROFISSÕES E CATEGORIAS PROFISSIONAIS	REMUNERAÇÕES
I	Director - Geral	1.533,00
I - A	Analista Informático Técnico de Contas Director de Serviços	1.304,00
I - B	Chefe de Departamento Secretário Desportivo Programador Informático Inspector Administrativo	1.188,00
II	Chefe de Secção Secretário Técnico Técnico Desportivo Técnico Informático	1.005,00
III	Técnico Administrativo Secretário de Direcção Chefe de Sector Tradutor	929,00
IV	Caixa Monitor Desportivo Assistente Administrativo I Técnico Telemarketing	817,00
V	Cobrador Recepcionista Telefonista Assistente Administrativo II	756,00
VI	Contínuo Estagiário para Assistente Administrativo Estagiário (Recepcionista) Guarda Porteiro / Parqueiro	640,00
VII	Trabalhador de Limpeza	523,00
VIII	Paquete até 17 Anos	416,00

# Apêndice I – Preâmbulo – Inquérito por entrevista a *decision-makers* do setor do

Turismo de Tomar

---

**Entrevista Exploratória para definição de Conceito**  
Tese de Mestrado em Turismo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
(ESHTE)  
Elaborado por: Ana Sofia Pires



A presente entrevista foi elaborada no âmbito de um projeto de investimento de Turismo em Espaço Rural (TER), que está a ser desenvolvido por uma aluna do mestrado em Gestão Estratégica de Eventos da Escola Superior de Hotelaria do Estoril. Esta entrevista é direcionada a *opinion makers* e decisores da área de Turismo na cidade de Tomar e, tem como principal objetivo obter informação sobre qual dos três conceitos apresentados trará mais visibilidade, reconhecimento, viabilidade e retorno à cidade de Tomar. Os três conceitos abaixo apresentados enquadram-se nas tipologias de TER. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração e disponibilidade.

## **Conceito 1 - Casas de Campo**

Segundo o Decreto-Lei nº 228/2009 “São casas de campo os imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma única entidade, são consideradas como turismo de aldeia.”

**Ideia a implementar para a Tese de Mestrado:** Projeto de TER constituído por uma Casa principal (Casas de Santa Iria) – que funciona com o núcleo das casas de campo – dispõe de 1 Suite Júnior, 2 quartos duplos e 1 quarto single. Dispõe de uma Sala comum com lareira e um restaurante.

### **Existem mais 4 casas:**

1. A casa dos Templários dispõe de *kitchenette*, sala de estar com lareira, dois quartos (um quarto *twin* e um quarto de casal de luxo com casa de banho privativa), 1 casa de banho e um alpendre exterior.
2. A casa da Serra dispõe *kitchenette*, sala de estar, dois quartos (um quarto *twin* e um quarto de casal), 1 casa de banho e uma vista privilegiada para a Serra de Tomar.
3. A casa da Barragem dispõe *kitchenette*, sala de estar, um quarto duplo com casa de banho e uma vista privilegiada sobre a Barragem de Ferreira do Zêzere.
4. A casa da Quinta que dispõe de *kitchenette*, sala de estar, um quarto *twin* com casa de banho e vista para a quinta agrícola.

## **Conceito 2 – Agro-Turismo**

Segundo o Decreto-Lei nº 228/2009 “São empreendimentos de agro-turismo os imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.”

**Ideia a implementar para a Tese de Mestrado:** Projeto de TER constituído por uma Casa Principal – Quinta de Santa Iria – que dispõe de 04 distintos quartos, todos com casas de banho privativa – 01 Suite Superior, 02 quartos duplos e 1 Twin. Dispõe de uma área demarcada para produção de vinho, uma pequena quinta agrícola que desenvolve vários workshops e provas de vinho; de um SPA com produtos a base de azeite e de um restaurante biológico.

## **Conceito 3 - Hotel Rural**

Segundo o Decreto-Lei nº 228/2009 “São hotéis rurais os estabelecimentos hoteleiros situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar -se em edifícios novos”.

**Ideia a implementar para a Tese de Mestrado:** Um Hotel de pequena dimensão - com 10 Quartos. Dispõe de piscina, restaurante e promove atividades relacionadas com turismo sustentável como caminhadas e demais.

---

## **Perguntas**

1. Na sua opinião, qual dos conceitos faria mais sentido existir na Serra de Tomar. Porquê?
2. Se fosse investidor, em qual dos conceitos iria investir? Porquê?
3. Qual o conceito com maior potencial de rentabilidade? Porquê?
4. Qual o conceito com um maior grau de exequibilidade? Porquê?
5. Na sua opinião, como poderá ser feita a captação de turistas nacionais e estrangeiros?
6. Para além dos portugueses, quais as nacionalidades dos turistas estrangeiros que mais procuram este tipo de turismo (T.E.R.). Quais são as suas motivações de visita e estada?
7. Que estratégia de comunicação implementava para os mercados interno e internacional?

**Muito obrigada pela disponibilidade**

**Resposta 1**

Respondido por Ana Soares - Responsável pelo Posto de Turismo de Tomar

A 03 de Abril de 2013

**1. Na sua opinião, qual dos conceitos faria mais sentido existir na Serra de Tomar. Porquê?**

Os dois primeiros conceitos parecem-me fazer mais sentido, pois preveem um maior contacto com o espaço envolvente e estão mais orientados para a estadia em família.

**2. Se fosse investidor, em qual dos conceitos iria investir? Porquê?**

Provavelmente no primeiro, apesar do segundo ser mais inovador. Todavia, parece-me que os custos de investimento no primeiro conceito são mais reduzidos e assim mais depressa recuperados. No entanto, teria muito cuidado ao investir em qualquer um dos projetos na Serra, pois não me parece que sejam facilmente recuperados os investimentos financeiros efetuados.

**3. Qual o conceito com maior potencial de rentabilidade? Porquê?**

Parece-me que o primeiro, pelos motivos indicados no ponto anterior.

**4. Qual o conceito com um maior grau de exequibilidade? Porquê?**

Apesar de tudo, parece-me que é o terceiro conceito, pois trata-se de uma estrutura mais simples, embora não creia totalmente no seu sucesso.

**5. Na sua opinião, como poderá ser feita a captação de turistas nacionais e estrangeiros?**

Na minha opinião, haveria muita dificuldade na captação de turistas para qualquer um dos projetos. Mas deveríamos insistir na questão da proximidade ao espelho de água, às questões ligadas ao turismo ambiental e turismo ativo, à proximidade a Tomar, cidade com um importante monumento nacional (e aqui também a proximidade a Fátima e Batalha).

**6. Para além dos portugueses, quais as nacionalidades dos turistas estrangeiros que mais procuram este tipo de turismo (TER). Quais são as suas motivações de visita e estada?**

Não tenho esta noção.

**7. Que estratégia de comunicação implementava para os mercados interno e internacional?**

Recorreria à net, embora tenha noção que isso não seria suficiente.

Procuraria criar uma campanha na imprensa a nível nacional, trazendo a este espaço figuras conhecidas da cena cultural / social.

**Resposta 2**

Respondido por Professor Dr. Reis Ferreira- Responsável pelo Posto de Turismo de Tomar

A 03 de Abril de 2013

**1. Na sua opinião, qual dos conceitos faria mais sentido existir na Serra de Tomar.**

Casas de Campo

**Porquê?**

Produção de vinho, SPA e restaurante requerem uma dimensão que não parece existir, além disso, envolvem custos fixos que aumentam muito o investimento e o risco do projeto.

O mesmo argumento se aplica ao Hotel Rural.

**2. Se fosse investidor, em qual dos conceitos iria investir?**

Casas de Campo

**Porquê?**

Pela razão exposta em 1.

**3. Qual o conceito com maior potencial de rentabilidade?**

**4. Qual o conceito com um maior grau de exequibilidade?**

Casas de Campo

**Porquê?**

Menor investimento e modelo de exploração mais sustentável por envolver um montante de investimento menor e menores custos fixos, designadamente amortização do investimento e custos com pessoal.

**5. Na sua opinião, como poderá ser feita a captação de turistas nacionais e estrangeiros?**

Os canais internet são suficientes, podendo ser apoiados em artigos de revista e presença em centrais de reservas.

**6. Para além dos portugueses, quais as nacionalidades dos turistas estrangeiros que mais procuram este tipo de turismo (TER). Quais são as suas motivações de visita e estada?**

Inglêses, alemães, holandeses, franceses. Turismo cultural, templários, Convento de Cristo, Cidade Histórica de Tomar, Sinagoga, Castelos do Tejo, Fátima, etc.

**7. Que estratégia de comunicação implementava para os mercados interno e internacional?**

Posicionamento diferenciado por acolhimento personalizado, acompanhamento da estada com visitas guiadas, protocolos com empresas de animação turística e cultural locais, comunicação via internet, redes sociais, artigos de revista e presença em centrais de reservas.

**Resposta 3**

Respondido por António Belo - Técnico superior de Turismo/ Deptº Promoção do Turismo de Lisboa e Vale do Tejo

A 9 de Abril de 2013

**1. Na sua opinião, qual dos conceitos faria mais sentido existir na Serra de Tomar. Porquê?**

R: Talvez as Casas de campo, pois em termos da Serra de Tomar, seria mais adequado esta tipologia de projectos e cuja exploração é mais ágil!

**2. Se fosse investidor, em qual dos conceitos iria investir? Porquê?**

R: Tal como referido anteriormente, as Casas de Campo, não exigem uma carga muito pesada em termos de exploração e face ao espaço geográfico em causa, a adaptabilidade seria a mais conveniente.

**3. Qual o conceito com maior potencial de rentabilidade? Porquê?**

R: As Casas de Campo, ou um Hotel Rural, tipologia de alojamento inexistente na zona, pelo que a sua novidade poderia despertar algum interesse e cujas taxas de ocupação seriam mais fáceis de alcançar!

**4. Qual o conceito com um maior grau de exequibilidade? Porquê?**

R: Talvez o Hotel Rural dadas as especificidades e características da região onde se integra o projecto, promovendo actividades ao ar livre – passeios pedestres, equestres, Enoturismo, turismo náutico, etc.

**5. Na sua opinião, como poderá ser feita a captação de turistas nacionais e estrangeiros?**

R: Sendo que o maior veículo de comunicação é a internet e as suas diversas plataformas multimédia, e cujos custos não são muito pesados para o início do projecto seria o mais indicado!

**6. Para além dos portugueses, quais as nacionalidades dos turistas estrangeiros que mais procuram este tipo de turismo (TER).**

R: Quais são as suas motivações de visita e estada? Belgas, Franceses, Espanhóis e Alemães, cuja principal motivação é a fuga do reboliço das grandes cidades, a ruralidade, e proximidade de monumentos de interesse turístico.

**7. Que estratégia de comunicação implementava para os mercados interno e internacional?**

R: Dependente do estudo da análise do público-alvo nacional, assim a estratégia de comunicação seria vocacionada para norte ou para sul ou para o litoral ou interior, quanto ao mercado internacional, as hipóteses teriam que passar forçosamente pela ARPT onde está integrado o projecto de maneira a atingir o target e através do apoio a Press trips e Fam trips, formas mais económicas!

**Resposta 4**

Respondido por Joana Santos

Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo

A 11 de Abril de 2013

**1) Na sua opinião, qual dos conceitos faria mais sentido existir na Serra de Tomar. Porquê?**

Se com esta pergunta se estiver a referir à Serra, num contexto isolado, no contexto da aldeia da Serra e das suas características, considero que o conceito 2 – Agroturismo se apresenta como o mais completo em termos de oferta turística pois, para além do alojamento, pode englobar serviços diversificados que criam uma oferta atrativa e diferenciadora para os turistas (workshops e provas de vinho; SPA com produtos a base de azeite; restaurante biológico) que retenha os hóspedes durante mais tempo, prolongando a sua estadia.

Se com esta pergunta se estiver a referir à Serra num contexto mais abrangente, designadamente no contexto da sua ligação com a cidade de Tomar, considero que o mais adequado seria o conceito 3 – Hotel Rural. Isto porque não existem, ainda, na aldeia da Serra pólos de atividade suficientes e as infraestruturas de apoio necessárias à atividade turística, uma situação que por sua vez propiciaria o aumento das deslocações turísticas a Tomar, na busca desses serviços complementares. Desta forma, a cidade poderia beneficiar desse fluxo turístico, devendo para o efeito promover e apostar numa estratégia estruturada e permanente para a retenção e consumo turístico.

**2) Se fosse investidor, em qual dos conceitos iria investir? Porquê?**

Na perspetiva do objetivo deste trabalho selecionava o conceito 3 – Hotel Rural mas, na minha perspetiva, e de acordo com a resposta anterior, investiria no conceito 2 –

Agroturismo por entender que para a localidade da Serra seria o mais ajustado, opção que dependerá obviamente dos segmentos-alvo que pretenda atingir, entre outras questões que influenciam essa escolha. Nas atividades a oferecer aos turistas exploraria mais o potencial turístico da Albufeira de Castelo do Bode.

### **3) Qual o conceito com maior potencial de rentabilidade? Porquê?**

Uma resposta consistente a esta questão implicaria a realização de um Estudo de Viabilidade Económica e Financeira que certamente irá realizar em conjunto com o Plano de Negócios, dois dos instrumentos fundamentais para lhe indicar esse potencial.

### **4) Qual o conceito com um maior grau de exequibilidade? Porquê?**

Esta resposta varia dependendo da área de exequibilidade a que se pretende referir. Por exemplo, ao nível de construção, o conceito 2 – Agroturismo, seria talvez o mais simples, pois não obedece a critérios tão rigorosos como os outros (traça arquitetónica, materiais de construção, etc). Mas é uma questão subjetiva.

### **5) Na sua opinião, como poderá ser feita a captação de turistas nacionais e estrangeiros?**

A captação de turistas dependerá muito da sua motivação pelo que será necessário, junto das entidades competentes, tentar apurar essa informação.

Assim, no âmbito do seu planeamento prospetivo será importante aceder a diversos instrumentos que fundamentem e sustentem a estratégia que deverá seguir, como por exemplo: estudos do perfil do turista que procura o Turismo em Espaço Rural, quais os seus hábitos, necessidades e expetativas; análises baseadas em dados estatísticos e em tendências futuras; estudos dos mercados emissores atuais e potenciais, entre outros. Neste sentido, e levando em linha de conta que se verifica um crescimento regular da procura do Turismo em Espaço Rural, é fundamental que a oferta que venha a criar se adegue aos diferentes tipos de necessidades e expetativas deste segmento de turismo, composto por turistas, na sua maioria, cada vez mais instruídos, cultos, exigentes e ávidos de genuinidade e experiências autênticas.

A preservação e a relação com a natureza, as especialidades gastronómicas de cariz tradicional, o património, as festas e tradições, a tranquilidade, a criatividade e a autenticidade devem ser alguns dos ingredientes para a formatação da sua oferta que propiciam e continuarão a propiciar o desenvolvimento de uma procura crescente neste segmento. Neste âmbito, considero que a estruturação temática e a qualificação de produtos turísticos de acordo com as necessidades específicas e motivações poderão ser fatores decisivos para o sucesso da sua iniciativa

**6) Para além dos portugueses, quais as nacionalidades dos turistas estrangeiros que mais procuram este tipo de turismo (TER). Quais são as suas motivações de visita e estada?**

Ao nível da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo não dispomos dessa informação, uma vez que não trabalhamos com esse tipo de dados.

**7) Que estratégia de comunicação implementava para os mercados interno e internacional?**

Na estratégia de comunicação, uma vez mais, depende dos segmentos-alvo e dos objetivos que traçar na sua estratégia para o seu negócio, pelo que deverá definir claramente e conhecer o mercado-alvo (expectativas, imagem, satisfação).

Em todo o caso, atualmente a presença na internet é uma mais valia fundamental para qualquer negócio. Neste sentido, a criação de um site atrativo e funcional torna-se imprescindível. É também importante uma comunicação global eficaz dirigida aos turistas (nacionais e estrangeiros).

Para além do site, na comunicação do seu negócio existem outras ferramentas importantes, como por exemplo:

- Apostar na qualidade como fator de diferenciação - certificação da qualidade dos serviços que presta e divulgação dessa mais-valia;
- Inclusão do seu empreendimento em rotas turísticas;
- Inclusão do seu empreendimento em percursos temáticos;
- Ações de marketing dirigidas aos segmentos alvo, por mercado emissor, através de materiais promocionais inovadores e marcantes;
- Divulgação do seu hotel rural em agências de viagem on-line e ao balcão;
- Oferta segmentada, diversificada e permanente de atividades de acordo com os mercados-alvo (atividades de animação cultural, desportiva ou lúdica, bem como promoções regulares);
- Comercialização de produtos locais;

**Entrevista Exploratória à Quinta do Troviscal**  
Tese de Mestrado em Turismo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
(ESHTE)  
Elaborado por: Ana Sofia Pires



- Qual a história e o conceito da Quinta do Troviscal?
- Quais as polivalências da Quinta do Troviscal?
- Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural? Quais as principais motivações?
- E porquê na zona da Barragem de Castelo de Bode?
- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?
- Montante do investimento total e prazo de recuperação do investimento?
- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?
- Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os sites onde estão presentes?
- Como estabeleceram a política de *pricing*<sup>28</sup>?
- Como conseguem captar clientes?
- Qual é o vosso mercado alvo?
  - Que idades costumam ter?
  - E nacionalidades?
  - Tempo médio de estada?
- Quais são as atividades principais e complementares da Quinta?
- Qual é o esquema de funcionamento da Quinta? Horários? Serviços?
- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas trabalham na Quinta?
- Influência da crise no negócio.
- Vantagens e desvantagens desta atividade turística.

---

<sup>28</sup> Processo de colocar preços, automaticamente ou manualmente, aos pedidos de vendas e compras, baseado em fatores tais como: *quantia fixa; diferença por quantidades; (vendas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; orçamento considerado por representante; e muitos outros fatores.*

- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região de Tomar?
- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?

**Entrevista Exploratória à Quinta do Valle**  
Tese de Mestrado em Turismo  
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril  
(ESHTE)  
Elaborado por: Ana Sofia Pires



- Qual a história e o conceito da Quinta do Valle?
- Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural? Quais as principais motivações?
- Quais as polivalências da Quinta do Valle?
- Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?
- Montante do investimento total e prazo de recuperação do investimento?
- Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?
- Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os sites onde estão presentes?
- Como estabeleceram a política de *pricing*<sup>29</sup>?
- Como conseguem captar clientes?
- Qual é o vosso mercado alvo?
  - Que idades costumam ter?
  - E nacionalidades?
  - Tempo médio de estada?
- Quais são as atividades principais e complementares da Quinta?
- Qual é o esquema de funcionamento da Quinta?
- Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas trabalham na Quinta?
- Influência da crise no negócio.
- Vantagens e desvantagens desta atividade turística.
- Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região de Tomar?
- Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?

---

<sup>29</sup> Processo de colocar preços, automaticamente ou manualmente, aos pedidos de vendas e compras, baseado em fatores tais como: *quantia fixa; diferença por quantidades; (vendas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; orçamento considerado por representante; e muitos outros fatores.*

**Entrevista 1 – Quinta do Troviscal**

○ **Qual a história e o conceito da Quinta do Troviscal?**

A Quinta do Troviscal surgiu como minha habitação, depois de ter vivido no Estoril durante muitos anos.

Vim para aqui viver um romance, foi aqui que casei, criei os meus três filhos.

A Quinta do Troviscal é, para efeitos de legislação, uma Casa de Campo que recebe hóspedes das mais variadas nacionalidades nos 04 quartos que dispõe.

○ **Quais as polivalências da Quinta do Troviscal?**

Para além da beleza natural que a rodeia, a Quinta do Troviscal dispõe de 04 quartos com casa de banho privativa, um imenso espaço verde, uma piscina e acesso à Barragem de Castelo de Bode onde os hóspedes podem desfrutar em plenitude de descanso.

○ **Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural? Quais as principais motivações?**

O principal motivo foi para rentabilização da Quinta.

Há cerca de 30/20 anos atrás, quando o dinheiro corria, haviam muitos investimentos e apoios a quem pretendia abrir as suas casas para turistas, e foi este foi o meu caso.

O dinheiro fazia falta e acedi.

A minha casa inicialmente era muito pequena depois pude fazer obras com o investimento que recebi e construí as 04 casas no andar inferior da casa.

○ **E porquê na zona da Barragem de Castelo de Bode?**

Inicialmente esta era a minha casa, foi este o local que escolhi para viver.

○ **Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?**

A fonte de investimento, não sei o nome ao certo, foi um apoio que se dava ao turismo em meados dos anos 80, onde as pessoas teriam de abrir as suas casas ao turismo e desenvolver a atividade turística.

○ **Montante do investimento total e prazo de recuperação do investimento?**

Não me recordo.

○ **Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?**

O nosso site <http://www.wonderfulland.com/troviscal/#> que está presente na wonderfulland.com o que para mim é um enorme orgulho.

Este cliente, fundador da wonderfulland.com veio cá uma vez gostou tanto da Quinta que prontamente se disponibilizou a fazer um site e a colocar a Quinta no seu site.

Ainda não estamos presentes no booking.com mas ando a repensar essa alternativa

- **Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os *websites* onde estão presentes?**  
A Internet é muito importante. Se não fosse pelo *website* não teríamos reservas.
- **Como estabeleceram a política de *pricing*<sup>30</sup>?**  
Na altura informei-me e comecei por praticar 60€ por noite, os preços foram aumentando até aos dias de hoje onde cobro 85€ por noite.
- **Como conseguem captar clientes?**  
Através do *website*.

### **Caracterização do cliente**

- **Qual é o vosso mercado alvo?**
  - **Que idades costumam ter?** Entre os 30 e os 40 anos, casais jovens maioritariamente.
  - **E nacionalidades?** Muitos portugueses no Inverno, no verão as nacionalidades são várias já tivemos Israelitas, Suíços, depois temos muitos Alemães, Holandeses e Espanhóis.
  - **Tempo médio de estada?** 01 noite, pois partem para outros pontos do país. A Quinta é um local de passagem para depois seguirem para Coimbra.

### **Funcionamento**

- **Quais são as atividades principais e complementares da Quinta?**  
Não existem nenhuma
- **Qual é o esquema de funcionamento da Quinta? Horários? Serviços?**  
Eu recebo as pessoas, trato do pequeno-almoço, sugiro restaurantes, sítios a visitar, o que fazer e faço o *check-out*. Tenho uma empregada que depois faz as limpezas do quarto. É um trabalho que recai muito sobre mim.  
Temos de estar disponíveis para os clientes 24/7, não há horários!!
- **Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas trabalham na Quinta?**  
Três pessoas: eu, a empregada de limpeza e o jardineiro.
- **Influência da crise no negócio.**  
Bastante.
- **Vantagens e desvantagens desta atividade turística.**  
As vantagens são receber pessoas oriundas de várias partes do mundo. Isso é sempre muito giro.  
As desvantagens estão relacionadas com isto ser muito um trabalho de uma pessoa só e não nos dá tempo para outras coisas. Não há horários, temos de estar sempre disponíveis a todas as horas.

---

<sup>30</sup> Processo de colocar preços, automaticamente ou manualmente, aos pedidos de vendas e compras, baseado em fatores tais como: *quantia fixa; diferença por quantidades; (vendas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; orçamento considerado por representante; e muitos outros fatores.*

- **Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região de Tomar?**  
A região de Tomar é muito atrativa, mas infelizmente não desenvolve programas culturais.  
As pessoas vêm passar férias e depois não há atividades, não há nada para fazerem, torna-se enfadonho.  
Seria preciso dinamizar a cidade, torna-la mais ativa para captar novos públicos e não ser uma cidade só de passagem.
- **Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?**  
Este é um trabalho que implica ter um grande gosto pelo que se faz, sem gosto e vontade realmente não conseguimos chegar a lado nenhum na nossa vida.  
É preciso gostar e ter uma grande vontade de trabalhar!  
Não se pode pensar que esta atividade gera grande lucro, porque não é verdade, não gera. Não é uma atividade altamente lucrativa. Estamos a falar de 04 quartos não de 40...

Entrevista realizada a Vera Castel-Branco  
Realizado dia 6 de Abril de 2013, em Castelo de Bode

## Entrevista 2 – Quinta do Valle

- **Qual a história e o conceito da Quinta do Valle?**  
A Quinta do Valle pertence à Família Valle desde 1545 aproximadamente, portanto desde o século XVI, tendo passado de geração em geração até aos dias de hoje.  
A Quinta está localizada a 07 km da cidade de Tomar.
- **Como surgiu a ideia de apostar no sector do Turismo Rural? Quais as principais motivações?**  
Tal como era/é feito em Inglaterra, as casas apalaçadas para se manterem e serem autossuficientes tiveram de apostar na atividade turística. O nosso caso não foi exceção. Para podermos manter a casa da nossa família tivemos de abrir enquanto Turismo Rural, como Agro-Turismo.  
À cerca de 20 anos foram realizadas obras para podermos receber hóspedes.
- **Quais as polivalências da Quinta do Valle?**  
A Quinta dispõe de 07 apartamentos, uma piscina, uma Capela que tem cerca de 80/100 anos e umas cavalariças.  
Alugamos as nossas cavalariças, e até já estamos quase lotados para a Feira da Golegã, que acontece em Novembro.  
Os nossos apartamentos são T1 e T2 dispõe de uma sala de estar com lareira e *kitchenette*.
- **Qual foi a principal fonte de financiamento do negócio?**  
Apoio ao investimento a fundo perdido, 50% em 1990

- **Montante do investimento total e prazo de recuperação do investimento?**  
Cerca de 60.000 escudos na altura, ou seja 120 mil euros. Há 10 anos atrás.
- **Quais são os vossos canais de distribuição/reserva?**  
Temos um *website* [www.quintadovalle.com](http://www.quintadovalle.com) e estamos no Booking.com
- **Se utilizam a internet: Qual a importância dada a este canal e quais os sites onde estão presentes?**  
Sem a presença nestes *websites* as reservas seriam quase insuficientes. É o nosso principal meio de reservas e consultas.
- **Como estabeleceram a política de *pricing*<sup>31</sup>?**  
Inicialmente foi um amigo da família, diretor de uma agência de viagens de renome que nos ajudou.  
Claro que temos vindo a aumentar/diminuir o preço consoante a época e consoante a conjuntura económica do país.
- **Como conseguem captar clientes?**  
Através do nosso *website*
- **Qual é o vosso mercado alvo?**
  - **Que idades costumam ter?**  
Entre os 30-50 anos, e quase sempre em família.
  - **E nacionalidades?**  
Muitos Espanhóis, alguns Portugueses que vêm em família principalmente no Verão e que posteriormente partem para outros pontos do país, Franceses, Holandeses.
  - **Tempo médio de estada?**  
Em época alta (Verão) cerca de 03 noites.  
Em época baixa (Inverno) 01 ou 02 noites, no máximo.
- **Quais são as atividades principais e complementares da Quinta?**  
Sendo uma Quinta da Agro-turismo temos várias atividades de campo.
- **Qual é o esquema de funcionamento da Quinta?**  
Eu ou a minha esposa fazemos a receção dos hóspedes, também somos nós que fazemos os pequenos-almoços e deixamos aos clientes consoante o que é pedido por estes, depois também somos nós que permanecemos aqui na Quinta quando da sua estada e fazemos o *check-out*.  
Depois temos uma senhora, a Dona Bela que faz as limpezas.
- **Em termos de Recursos Humanos, quantas pessoas trabalham na Quinta?**  
Os donos (eu, a minha esposa e o meu irmão) e a Dona Bela.  
É muito um trabalho de família.

---

<sup>31</sup> Processo de colocar preços, automaticamente ou manualmente, aos pedidos de vendas e compras, baseado em fatores tais como: *quantia fixa; diferença por quantidades; (vendidas ou compradas), campanhas de promoção ou vendas; orçamento considerado por representante; e muitos outros fatores.*

- **Influência da crise no negócio.**  
Bastante, principalmente no Inverno. Estamos vazios.
- **Vantagens e desvantagens desta atividade turística.**  
As principais vantagens são podermos manter a casa da nossa família, e dinamizar a zona em que nos encontramos. As desvantagens são nunca saber a quem vamos alugar os quartos. A incógnita de não conhecer o turista.
- **Na sua opinião que tendências há para o futuro do TER em Portugal? E para a região de Tomar?**  
Relativamente ao futuro é difícil saber...  
Tomar é uma cidade muito atrativa. Tem o Convento de Cristo, o Castelo de Tomar, enfim é a cidade dos Templários. Cada vez mais nos deparamos com estrangeiros reformados que vêm viver para Tomar, usufruir das suas reformas. Estes turistas acabam por ser uma porta aberta para o TER pois trazem os seus amigos e estes têm de ficar alojados e dão preferência aos alojamentos de TER.
- **Quais são os fatores chave para se ter sucesso na atividade?**  
Em primeiro lugar ter sempre as casas organizadas, limpas e cuidadas. É muito importante ser-se simpático e disponível sem entrar no espaço pessoal da pessoa.  
Tal como somos conhecidos, é importante ser hospitaleiro.  
Ser eficiente no que se faz.  
Ter bons serviços, como boa água quente, boa limpeza, etc.  
Acima de tudo é muito importante estabelecer uma diferença entre um turismo que é feito para massas e um turismo mais pessoal e familiar como é o nosso caso.

Entrevista realizada a Pedro Valle  
Realizado dia 6 de Abril de 2013, em Tomar

### Inquérito por Questionário - Turismo em Espaço Rural



#### Parte I

Este questionário foi realizado por uma aluna do Mestrado em Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril (ESHTE) no âmbito da sua dissertação e, tem como objetivo, analisar a viabilidade de desenvolver uma unidade de alojamento na vertente de Turismo em Espaço Rural, na zona Centro de Portugal.

Toda a informação será tratada de forma rigorosamente confidencial e os resultados serão apresentados de forma agregada a fim de garantir o anonimato dos respondentes. Os dados obtidos servem apenas para fins académicos.

Este questionário não demora mais de 5 minutos a ser respondido.  
Agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade para participar neste estudo.

#### Parte II – Preferências e motivações para fazer Turismo

1. Costuma fazer férias?
  - Sim
  - Não
  
2. Quantas vezes por ANO costuma passar férias fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 4 noites)?
  - Nunca
  - 1 a 2 vezes
  - 3 a 4 vezes
  - 5 a 6 vezes
  - Mais de 7 vezes
  
3. Quantas vezes por ANO costuma passar fins de semana fora da sua residência habitual (estadia de pelo menos 1 ou 2 noites)?
  - Nunca
  - 1 a 2 vezes
  - 3 a 4 vezes
  - 5 a 6 vezes
  - Mais de 7 vezes
  
4. Quantas vezes por ANO costuma visitar (em férias ou fins de semana) áreas rurais?
  - Nunca
  - 1 a 2 vezes
  - 3 a 4 vezes
  - 5 a 6 vezes
  - Mais de 7 vezes

5. Qual o local de preferência para as suas férias em Portugal?
- Norte
  - Grande Porto
  - Centro
  - Grande Lisboa
  - Alentejo
  - Algarve
  - Região Autónoma dos Açores
  - Região Autónoma da Madeira
  - Não costumo passar férias em Portugal
6. Identifique quais os 3 tipos de Turismo que procura com maior frequência.
- Sol e Mar
  - Touring* (Descobrir as atrações de uma região)
  - Natureza e Aventura
  - Golfe
  - Cruzeiros
  - Saúde e Bem-Estar
  - Gastronomia e Vinhos
  - Religioso
  - Outro (especifique) \_\_\_\_\_.
7. Como reserva as suas férias?
- Agência de viagem (balcão)
  - Agência de viagem *online* (*website*)
  - Leilões na internet
  - Pacotes de experiências (Groupon, Planeo, Odisseias)
  - Websites* especializados em reservas (Booking.com, Hoteis.com, Trivago, outros)
  - Diretamente
  - Não reserva
  - Outro. Qual? \_\_\_\_\_.
8. Habitualmente com quem passa férias?
- Sozinho(a)
  - Com família
  - Com amigos
9. Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)?
- Hotel
  - Aparthotel
  - Aldeamento turístico
  - Estalagem
  - Parque de Campismo
  - Pousada

- Turismo em Espaço Rural
- Residência Secundária
- Casa arrendada
- Casa de familiares/amigos
- Outro (especifique) \_\_\_\_\_.

10. Qual o grau de importância que atribui aos seguintes itens relativos ao alojamento?

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Importante	4 Muito Importante
Acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atividades de animação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conforto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de acessos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infra-estrutura e equipamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupações ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço/Acolhimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Quando realiza férias prefere ...

- Atividades organizadas por agências/hotel (ex: tours organizados, passeios pedestres organizados, rotas dos vinhos organizadas, similares)
- Atividades organizadas por si

12. Que tipo de atividades costuma praticar nas suas férias e com que periodicidade?

	1 Nunca	2 Raramente	3 As vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre
Animação noturna	<input type="radio"/>				
Atividades gastronómicas	<input type="radio"/>				
Caça/Pesca	<input type="radio"/>				
Compras	<input type="radio"/>				
Cultura	<input type="radio"/>				
Desportos Náuticos	<input type="radio"/>				
Desportos de Natureza	<input type="radio"/>				
Fotografia	<input type="radio"/>				
Golfe	<input type="radio"/>				
Observação da natureza	<input type="radio"/>				
Passeios Pedestres	<input type="radio"/>				
Saúde e Bem-estar (spa, termas)	<input type="radio"/>				
Sol e Mar	<input type="radio"/>				
Workshops vários	<input type="radio"/>				

### Parte III– Turismo em Espaço Rural

Turismo em Espaço Rural (TER) é um tipo de turismo que tem por objetivo permitir um contato mais direto e genuíno com a natureza e com as tradições locais e históricas, proporcionando um turismo em ambiente rural e/ou familiar.

Associados ao TER existem três principais conceitos: Agro-turismo, Casas de Campo e Hotel Rural

Neste caso particular, pretende-se questionar o inquirido sobre uma unidade de Casas de Campo na zona de Tomar, a escassos metros da Albufeira de Castelo de Bode.

Estas casas de campo dispõem de diversas tipologias entre T1 e T3, sala, kitchenette e casas de banho privativas.

A oferta de alojamento é complementada com uma piscina, e o local proporciona uma linda vista sobre a Serra de Tomar e a Albufeira de Castelo de Bode.

13. Já praticou Turismo em Espaço Rural (TER) em Portugal?

- Sim
- Não
- Não, mas estou a pensar praticar

14. Se respondeu sim, em que local/locais?

poderá assinalar mais do que uma opção

- Norte de Portugal
- Centro de Portugal
- Sul de Portugal
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

**Por favor indique qual o(s) estabelecimento(s) de TER onde ficou**

---

15. Qual o período médio da sua estada em Turismo em Espaço Rural, considerando a pergunta anterior?

- 1 a 2 noites
- 3 a 4 noites
- 5 a 6 noites
- Mais de 7 noites
- Outro período (especifique) \_\_\_\_\_.

16. Qual o período médio que estaria disposto a permanecer na unidade de Turismo em Espaço Rural, referida no início da parte III?

- 1 a 3 noites
- 4 a 6 noites
- 7 a 10 noites
- Mais de 10 noites
- Outro. Quanto tempo? \_\_\_\_\_.

17. Quais as principais motivações que o levariam a praticar Turismo em Espaço Rural na unidade referida no início da parte III?

Indique no máximo 3 opções

- Atividades de enoturismo (provas de vinhos, entre outros)
- Caça/Pesca
- Contato com a Natureza
- Descanso
- Desportos Náuticos
- Desportos de Natureza
- Gastronomia Caseira
- Gastronomia Regional
- Eventos e festas
- Piscina
- Praia Fluvial
- Preço
- Oferta para crianças (diversões, equipamentos, atividades)
- Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**18.** Qual o valor que está disposto a pagar por noite, na unidade de Turismo em Espaço Rural referida no início da parte III? (quarto duplo/noite com pequeno almoço incluído)

- 40€ a 50€
- 51€ a 60€
- 61€ a 70€
- 71€ a 90€
- Mais de 100€
- Outro valor (indique) \_\_\_\_\_,00€

**19.** Na sua opinião, qual/quais o(s) meio(s) mais eficaz(es) para promoção desta unidade turística?

- Site de reservas online
- Sites de turismo
- Comunicação Social (imprensa em geral)
- Agências de viagem
- Pacotes de experiências (Groupon, Planeo, Odisseias)
- Participação em eventos e feiras (ex: Bolsa Turismo de Lisboa e outras)
- Posto de Turismo da região
- Outro (especifique) \_\_\_\_\_



27. Comentários que eventualmente pretenda fazer sobre o conceito de negócio apresentado – implementação de uma unidade de Turismo em Espaço Rural no Centro de Portugal.

Obrigada pela sua disponibilidade e participação

## Survey – Rural Tourism in Portugal

### Part I

This survey was conducted by a Master's student in Tourism of the Portuguese School of Hospitality and Tourism in Estoril (ESHTE). This is part of her Master's dissertation and aims to examine the feasibility of developing a Rural Tourism housing unit in the Center Region of Portugal

All information will be treated as strictly confidential and results will be presented in aggregate form to ensure the anonymity of respondents. The data obtained are only for academic purposes.

This survey takes less than 5 minutes to be answered.

Thanks in advance for your willingness to participate in this study.

### Part II – Preferences and motivations to do Tourism

1. Do you usually go on holidays?
  - Yes
  - No
  
2. How many times per YEAR do you go on holidays (of at least 4 days)?
  - Never
  - 1 to 2 times
  - 3 to 4 times
  - 5 to 6 times
  - More than 7 times
  
3. How many times per YEAR do you spend weekend short-break away from home (of at least 1 or 2 days)?
  - Never
  - 1 to 2 times
  - 3 to 4 times
  - 5 to 6 times
  - More than 7 times
  
4. How many times per YEAR do you visit (holidays or weekend break) the countryside?
  - Never
  - 1 to 2 times
  - 3 to 4 times
  - 5 to 6 times
  - More than 7 times
  
5. When in Portugal, what is your favorite destination to spend holidays?
  - North Region
  - Porto Area
  - Center Region

- Lisbon Area
  - Alentejo Region
  - Algarve Region
  - Açores Island
  - Madeira Island
  - I do not spend holidays in Portugal
6. Identify the 3 types of Tourism you seek more frequently.
- Sun & Sea
  - Touring (Discover the attractions of a region)
  - Nature and Adventure
  - Golf
  - Cruises
  - Health and Wellness
  - Gastronomy and Wine
  - Religious
  - Other (specify) \_\_\_\_\_.
7. How do you book your holidays?
- Travel Agents (stores)
  - Online Travel Agents (website)
  - Travel Auctions
  - Experience gifts (Groupon, Planeo and many others)
  - Booking sites (Booking, Hoteis.com, Trivago, others)
  - Directly
  - Don't book
  - Other. Which one? \_\_\_\_\_.
8. Who do you usually spend holidays with?
- Alone
  - With family
  - With friends
9. Which lodging do you prefer staying on your holidays?
- Hotel
  - Aparthotel
  - Tourism village
  - Bed & Breakfast
  - Camping
  - Castles/Palaces
  - Rural Tourism
  - Second House
  - Rented House
  - Friend/family House

Other (specify)\_\_\_\_\_.

10. From 1 to 4, please rank the importance you give to the following items regarding accommodation:

	1 Not Important	2 Less Important	3 Important	4 Very Important
Access for disabled people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animation activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Access facilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hygiene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infrastructure and Equipments	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Price	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environmental concerns	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service/Reception	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. When in Holidays you prefer ...

- Organized activities by hotels and travel agents
- Activities organized by you.

12. Please rank from 1 to 5 the following activities, regarding the number of times of practice during you holidays.

	1 Never	2 Rarely	3 Sometimes	4 Many times	5 Always
Night Life	<input type="radio"/>				
Gastronomical Activities	<input type="radio"/>				
Hunting/Fishing	<input type="radio"/>				
Shopping	<input type="radio"/>				
Culture (monuments and so on)	<input type="radio"/>				
Nautical Sports	<input type="radio"/>				
Nature Sports	<input type="radio"/>				
Photography	<input type="radio"/>				
Golf	<input type="radio"/>				
Nature Observation	<input type="radio"/>				
Walks	<input type="radio"/>				
Health and Wellness	<input type="radio"/>				
Sun & Sea	<input type="radio"/>				
Workshops (several...)	<input type="radio"/>				

### Part III – Rural Tourism

Rural Tourism (TER) is a type of tourism which a more direct contact with nature and genuine local traditions and history, providing a rural and/or family tourism.

Associated with TER there are three main concepts: Farmhouse, Villas and Hotel Rural

In this particular case, we intend to ask the respondent about a unit of Villas in the area of Tomar – in the center of Portugal, a few meters from the Castelo de Bode bayou.

These villas have different types between T1 and T3, living room, kitchenette and private bathrooms.

The accommodation is complemented with a restaurant and a pool, and the location provides a beautiful view over the Tomar hill and the Castelo de Bode bayou.

**13.** Have you ever experienced rural tourism in Portugal?

- Yes
- No
- No, but I am thinking about experiencing it.

**14.** If yes, where?

- North Portugal
- Center Region
- South Portugal
- Açores Island
- Madeira Island

**Please indicate which TER establishments around Portugal.**

---

**15.** Concerning the previous question, what was the average length of your accommodation?

- 1 to 2 nights
- 3 to 4 nights
- 5 to 6 nights
- More than 7 nights
- Other period (specify) \_\_\_\_\_.

**16.** What would be the average length of your accommodation, in the rural tourism presented in Part III?

- 1 to 3 nights
- 4 to 6 nights
- 7 to 10 nights
- More than 10 nights
- Other period. How long? \_\_\_\_\_.

**17.** What would be your main motivations to practice Rural Tourism, in the tourism unit presented in Part III?

Enter up to 3 options

- Wine tourism or Enoturism (wine tasting and others)
- Hunting/Fishing
- Contact with Nature
- Resting
- Nautical Sports
- Nature Sports
- Home made gastronomy
- Regional gastronomy

- Events and celebrations
- Swimming Pool
- River Pool
- Price
- Children activities
- Other (specify) \_\_\_\_\_

18. What price are you willing to pay per night, in the Rural Tourism unit mentioned in Part III (double/twin room with breakfast included)?

- 40€ to 50€
- 51€ to 60€
- 61€ to 70€
- 71€ to 90€
- More than 100€
- Other price (specify) \_\_\_\_\_,00€

19. In your personal opinion, which of the following is(are) the most efficient source(s) of information when promoting a touristic unit?

- Online booking websites
- Tourism websites
- Media (journal, magazines, tv and many others)
- Travel agents
- Experience gifts (Groupon, Planeo and many others)
- Attending events and fairs (ex: Bolsa Turismo de Lisboa e outras)
- Tourism Office of the region
- Other (specify) \_\_\_\_\_

#### **Part IV – Socio-demographic characterization**

##### **Personal information**

20. Gender

- Masculine
- Feminine

21. Age

- Under 20 years
- 20 to 30 years
- 31 to 40 years
- 41 to 50 years
- 51 to 60 years
- More than 60 years

22. Professional Activity

- Student
- Working student
- Unemployed

- Own-account worker
- Worker for others
- Retired
- Other. Which one?? \_\_\_\_\_.

**23. Marital Status**

- Single
- Married
- Domestic partnership/Cohabiting
- Divorced
- Widowed

**24. Do you have children?**

- Yes                      How many? \_\_\_\_
- No

**25. Nationality**

\_\_\_\_\_

**26. Place of Residence**

**If Portugal:**

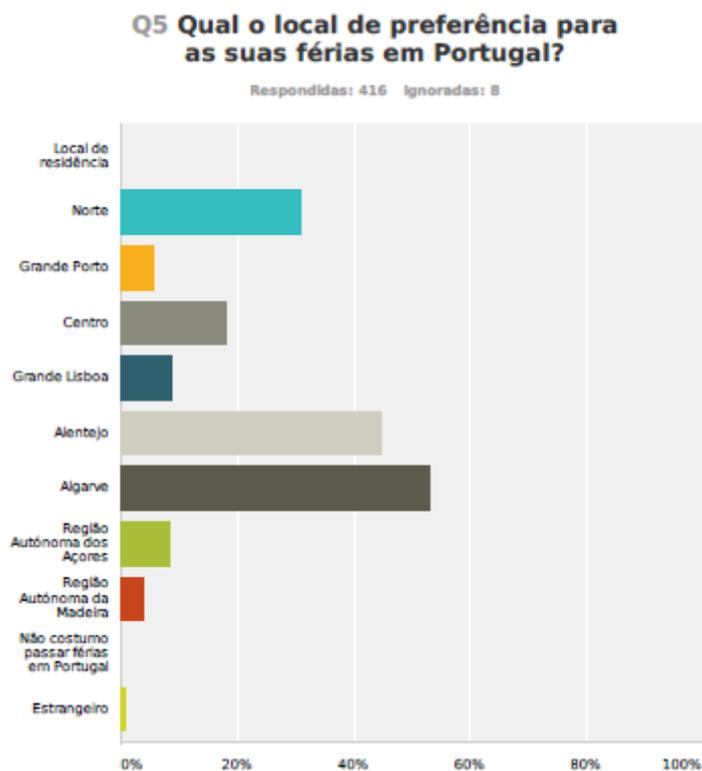
- North Region
- Porto Area
- Center Region
- Lisbon Area
- Alentejo Region
- Algarve Region
- Açores Island
- Madeira Island
- Other Country:** \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_(city)

**27. Additional comments regarding the business concept presented - implementation of a unit of rural tourism in Center Region of Portugal.**

Thank you very much for your availability

## Apêndice VI – Análise de Mercado – Respostas inquéritos por questionário

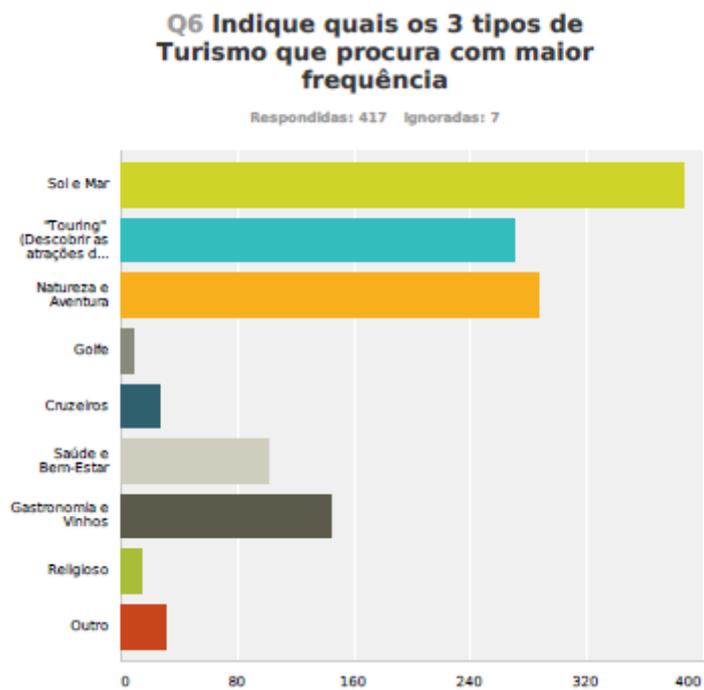
Gráfico 10 - Q5: Qual o local de preferência para as suas férias em Portugal? – (em percentagem)



Opções de resposta	Respostas
Local de residência	0% 0
Norte	30,77% 128
Grande Porto	5,29% 22
Centro	18,03% 75
Grande Lisboa	8,41% 35
Alentejo	44,71% 186
Algarve	53,13% 221
Região Autónoma dos Açores	8,17% 34
Região Autónoma da Madeira	3,85% 16
Não costumo passar férias em Portugal	0% 0
Estrangeiro	0,48% 2
Total de questionados: 416	

Fonte: *Survey Monkey*

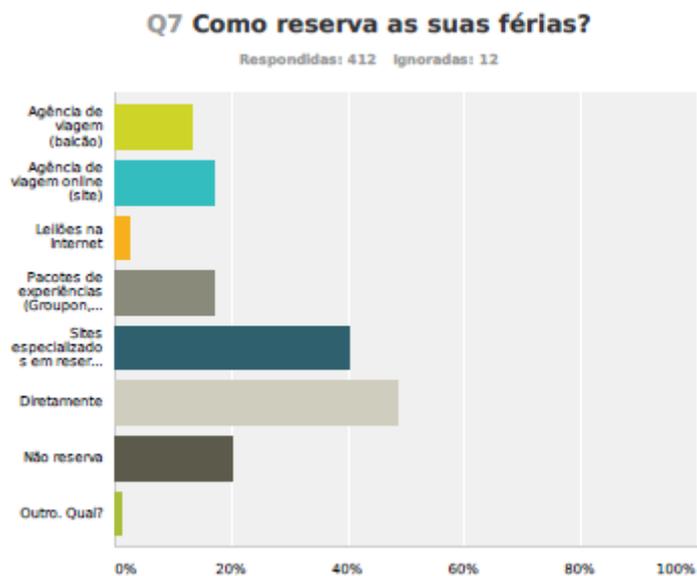
**Gráfico 11 - Q6: Indique quais os 3 tipos de Turismo que procura com maior frequência – (em percentagem)**



Opções de resposta	Respostas
<b>Sol e Mar</b>	<b>92,81%</b> 387
<b>"Touring" (Descobrir as atrações de uma região)</b>	<b>64,99%</b> 271
<b>Natureza e Aventura</b>	<b>68,82%</b> 287
<b>Golfe</b>	<b>1,92%</b> 8
<b>Cruzeiros</b>	<b>6,24%</b> 26
<b>Saúde e Bem-Estar</b>	<b>24,22%</b> 101
<b>Gastronomia e Vinhos</b>	<b>34,53%</b> 144
<b>Religioso</b>	<b>3,12%</b> 13
<b>Outro</b>	<b>7,19%</b> 30
Total de questionados: 417	

Fonte: *Survey Monkey*

Gráfico 12 - Q7: Como reserva as suas férias? – (em percentagem)

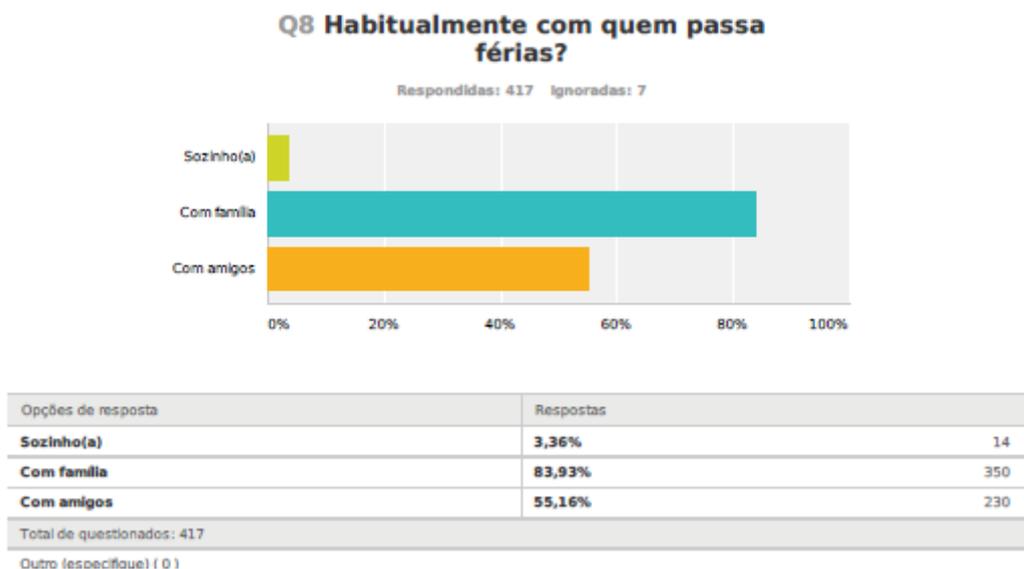


Opções de resposta	Respostas
<b>Agência de viagem (balcão)</b>	<b>13,11%</b> 54
<b>Agência de viagem online (site)</b>	<b>16,75%</b> 69
<b>Lelões na Internet</b>	<b>2,18%</b> 9
<b>Pacotes de experiências (Groupon, Planeo, Odisselas)</b>	<b>16,99%</b> 70
<b>Sites especializados em reservas (Booking, Hotels.com, Trailvago, outros)</b>	<b>40,29%</b> 166
<b>Diretamente</b>	<b>48,54%</b> 200
<b>Não reserva</b>	<b>19,90%</b> 82
<b>Outro. Qual?</b>	<b>0,97%</b> 4
Total de questionados: 412	

#	Outro. Qual?	Data
1	OLX	03/05/2013 03:14
2	Redes sociais	03/05/2013 02:08
3	Diretamente!	30/04/2013 07:29
4	Telefone	30/04/2013 06:17

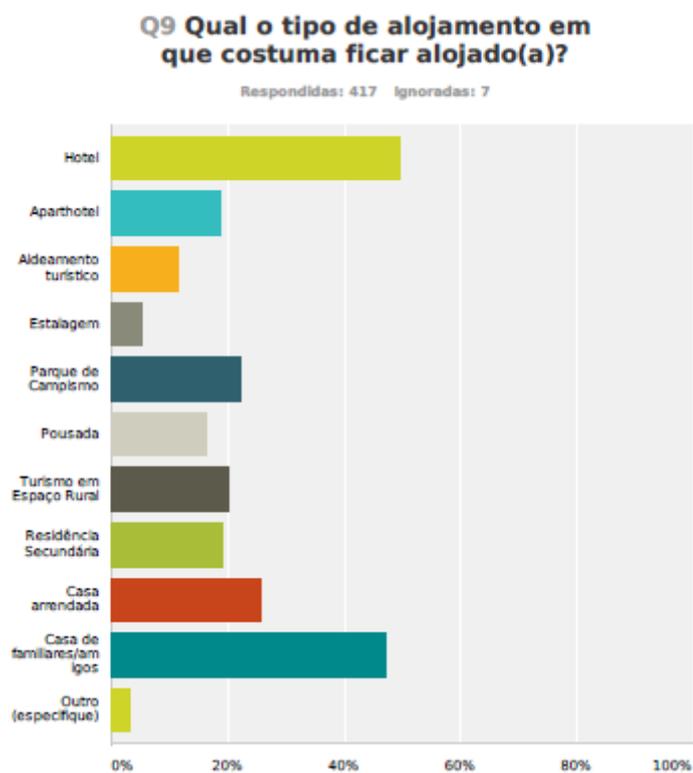
Fonte: *Survey Monkey*

Gráfico 13 - Q8: Habitualmente com quem passa férias? – (em percentagem)



Fonte: *Survey Monkey*

Gráfico 14 – Q9: Qual o tipo de alojamento em que costuma ficar alojado(a)? – (em percentagem)

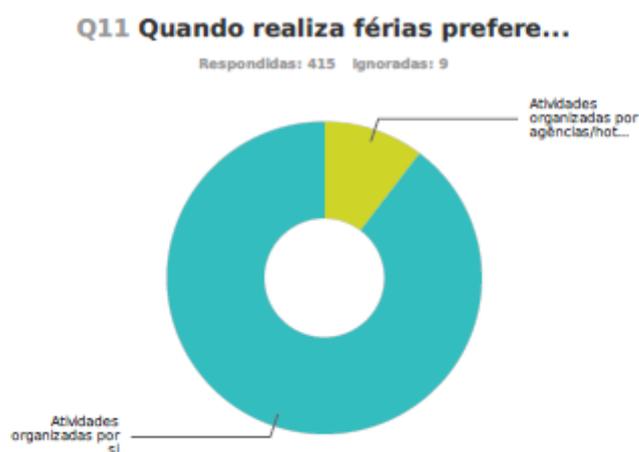


Opções de resposta	Respostas	
Hotel	49,64%	207
Aparthotel	18,71%	78
Aldeamento turístico	11,27%	47
Estalagem	5,04%	21
Parque de Campismo	22,06%	92
Pousada	16,07%	67
Turismo em Espaço Rural	19,90%	83
Residência Secundária	18,94%	79
Casa arrendada	25,42%	106
Casa de familiares/amigos	47,24%	197
Outro (especifique)	3,12%	13
Total de questionados: 417		

#	Outro (especifique)	Data
1	Casa própria	15/05/2013 06:22
2	hostel	04/05/2013 19:40
3	Hostel	03/05/2013 03:23
4	Pavilhão Desportivo	30/04/2013 14:52
5	Hostel	30/04/2013 03:15
6	Hostel	29/04/2013 23:59
7	youth hostel	29/04/2013 20:02
8	ALOJAMENTO LOCAL	29/04/2013 10:14
9	Hostel / Albergue	29/04/2013 09:59
10	Pousada da Juventude	29/04/2013 08:58
11	Casa própria	29/04/2013 08:26
12	Hostel	29/04/2013 07:14
13	Hostel	29/04/2013 05:01

Fonte: *Survey Monkey*

Gráfico 15 - Q11: Quando realiza férias prefere... – (em percentagem)



Opções de resposta	Respostas	
Atividades organizadas por agências/hotel (ex: tours organizados, passeios pedestres organizados, rotas dos vinhos organizadas, similares)	10,36%	43
Atividades organizadas por si	89,64%	372
Total		415

Fonte: *Survey Monkey*

Gráfico 16 - Q12: Que tipo de atividades costuma praticar nas suas férias e com que periodicidade? – (em percentagem)

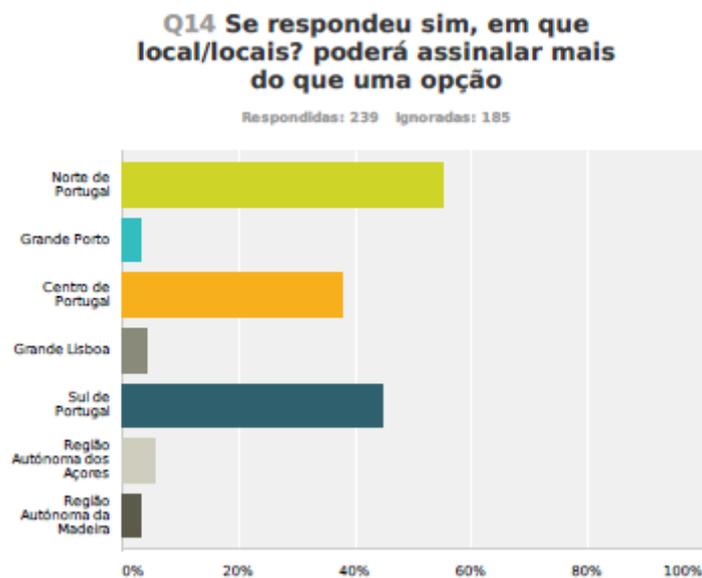
**Q12 Que tipo de atividades costuma praticar nas suas férias e com que periodicidade?**

Respondidas: 417 Ignoradas: 7

	Golfe	1 Nunca	2 Raramente	3 As vezes	4 Muitas vezes	5 Sempre	Total
Atividade noturna	0% 0	5,76% 24	16,31% 68	36,93% 154	27,58% 115	13,43% 56	417
Atividades gastronómicas	0% 0	4,80% 20	17,75% 74	34,77% 145	33,33% 139	9,35% 39	417
Desportos Náuticos	0% 0	0% 0	50% 1	0% 0	50% 1	0% 0	2
Caça/Pesca	0% 0	81,06% 338	12,47% 52	3,84% 16	2,40% 10	0,24% 1	417
Compras	0% 0	8,39% 35	19,66% 82	43,65% 182	21,82% 91	6,47% 27	417
Cultura	0% 0	0,96% 4	6,95% 29	27,58% 115	43,88% 183	20,62% 86	417
Desportos Náuticos	0% 0	26,02% 108	33,01% 137	27,71% 115	10,84% 45	2,41% 10	415
Desportos de Natureza	0% 0	13,19% 55	26,86% 112	38,61% 161	17,27% 72	4,08% 17	417
Fotografia	0% 0	9,11% 38	12,71% 53	24,46% 102	29,50% 123	24,22% 101	417
Golfe	0% 0	83,37% 346	9,88% 41	5,30% 22	0,96% 4	0,48% 2	415
Observação da natureza	0% 0	14,15% 59	16,31% 68	28,54% 119	29,02% 121	11,99% 50	417
Passeios Pedestres	0% 0	4,32% 18	13,43% 56	36,21% 151	29,98% 125	16,07% 67	417
Saúde e Bem-estar (spa, termas)	0% 0	28,30% 118	33,09% 138	25,18% 105	10,79% 45	2,64% 11	417
Sol e Mar	0% 0	0,96% 4	2,16% 9	12,23% 51	45,32% 189	39,33% 164	417
Workshops vários	0% 0	46,04% 192	32,37% 135	15,11% 63	4,32% 18	2,16% 9	417

Fonte: Survey Monkey

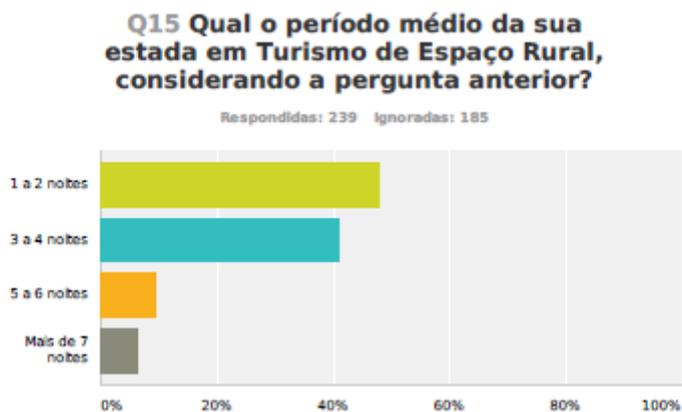
**Gráfico 17 - Q14: Se respondeu sim, em que local/locais? Poderá assinalar mais do que uma opção – (em percentagem)**



Opções de resposta	Respostas
<b>Norte de Portugal</b>	<b>55,23%</b> 132
<b>Grande Porto</b>	<b>2,93%</b> 7
<b>Centro de Portugal</b>	<b>37,66%</b> 90
<b>Grande Lisboa</b>	<b>4,18%</b> 10
<b>Sul de Portugal</b>	<b>44,77%</b> 107
<b>Região Autónoma dos Açores</b>	<b>5,44%</b> 13
<b>Região Autónoma da Madeira</b>	<b>2,93%</b> 7
Total de questionados: 239	
Por favor indique qual o(s) estabelecimento(s) de TER onde ficou alojado(a) ( 61 )	

Fonte: *Survey Monkey*

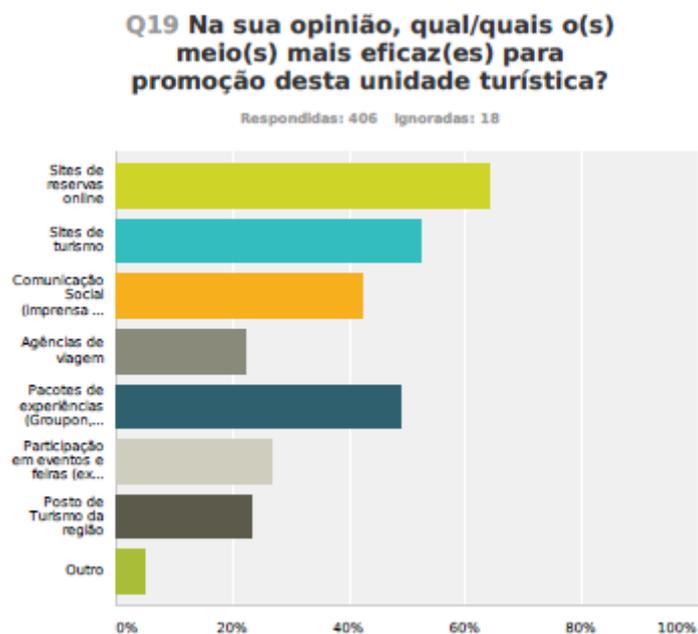
**Gráfico 18 - Q15: Qual o período médio da sua estada em Turismo de Espaço Rural, considerando a pergunta anterior? – (em percentagem)**



Opções de resposta	Respostas	
<b>1 a 2 noites</b>	<b>47,70%</b> 114	
<b>3 a 4 noites</b>	<b>41,00%</b> 98	
<b>5 a 6 noites</b>	<b>9,21%</b> 22	
<b>Mais de 7 noites</b>	<b>6,28%</b> 15	
Total de questionados: 239		
Outro período ( 1 )		
#	Outro período	Data
1	Nunca fiz!	30/04/2013 07:31

Fonte: *Survey Monkey*

**Gráfico 19 - Q19: Na sua opinião, qual/quais o(s) meio(s) mais eficaz(es) para promoção desta unidade turística? – (em percentagem)**



Opções de resposta	Respostas
<b>Sites de reservas online</b>	<b>64,04%</b> 260
<b>Sites de turismo</b>	<b>52,46%</b> 213
<b>Comunicação Social (Imprensa em geral)</b>	<b>42,36%</b> 172
<b>Agências de viagem</b>	<b>22,17%</b> 90
<b>Pacotes de experiências (Groupon, Planeo, Odisselas)</b>	<b>48,77%</b> 198
<b>Participação em eventos e feiras (ex: Bolsa Turismo de Lisboa e outras)</b>	<b>26,60%</b> 108
<b>Posto de Turismo da região</b>	<b>23,15%</b> 94
<b>Outro</b>	<b>4,68%</b> 19

Fonte: *Survey Monkey*

## Apêndice VII – Análise do Mercado – Análise PEST

Contexto	Tendências	Fatores Positivos	Fatores Negativos
<b>Análise Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise política;</li> <li>- Criação e implementação do PENT – Plano Estratégico do Turismo;</li> <li>- Grande aposta no empreendedorismo e criação de novas empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos e apoios por parte do Estado;</li> <li>- Linhas de orientação para o Turismo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilidade política;</li> </ul>
<b>Análise Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise económica mundial;</li> <li>- Turismo com elevado peso no PIB nacional;</li> <li>- Cortes na despesa pública;</li> <li>- Inúmeros défices económicos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turismo como setor de estratégico para o desenvolvimento da economia nacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilidade económica;</li> <li>- Diminuição da poupança;</li> <li>- Falta de confiança no setor da banca e serviços financeiros;</li> </ul>
<b>Análise Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento da população;</li> <li>- Quebra da taxa de natalidade;</li> <li>- Primeiro emprego tardio;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do turismo sénior;</li> <li>- Aumento da procura de turismo rural e de natureza;</li> <li>- Maior abertura para redescobrir Portugal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevada taxa de desemprego;</li> <li>- Quebra no consumo interno;</li> </ul>
<b>Análise Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rápida evolução das tecnologias;</li> <li>- Crescente utilização da internet em qualquer lugar: <i>Wi-fi</i>;</li> <li>- Elevado nível de confiança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade na promoção e divulgação de novos produtos e serviços turísticos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes com grande conhecimento do mercado e com elevadas expectativas;</li> </ul>

## Apêndice VIII – Análise do Mercado – Análise SWOT

<p><b>Pontos fortes</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamento geográfico favorável;</li> <li>• Elevado número de infraestruturas e acessibilidade;</li> <li>• Património natural rico;</li> <li>• Património arquitetónico rico;</li> <li>• Património cultural e gastronómico rico;</li> <li>• Povo hospitaleiro;</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto único da zona;</li> <li>• Reabilitação do património rural;</li> </ul>	<p><b>Pontos fracos</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envelhecimento da população residente;</li> <li>• Promoção turística insuficiente;</li> <li>• Falta de equipamentos e serviços relacionados com o turismo;</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acessibilidade;</li> <li>• Falta de sinalização;</li> <li>• Espaço pouco dinamizado com défice de infraestruturas e apoio ao lazer e recreio;</li> <li>• A população encontra-se desmotivada</li> <li>• Mudar a mentalidade da população;</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra jovem e altamente qualificada;</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar e dinamizar os recursos existentes;</li> <li>• Dinamizar e desenvolver o turismo local;</li> <li>• Escassa oferta de serviços de alojamento na região;</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Êxodo rural;</li> <li>• Elevada sazonalidade;</li> <li>• Crise económica mundial;</li> <li>• Dificuldade de acesso ao crédito;</li> <li>• Processos burocráticos demorados;</li> <li>• Organismos locais nem sempre recetivos a novas ideias;</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparecimento de novas entradas ou produtos substitutos;</li> </ul>

## Apêndice IX – Plano de Marketing – Estudo de Imagem “Casas de Santa Iria”

---



## Apêndice X – Plano de Marketing – Website oficial “Casas de Santa Iria”

---



**Apêndice XI – Plano RH – Anúncio de Emprego Técnico(a) de gestão de unidades de TER**

## Anúncio de Emprego

Casas de Santa Iria - unidade de Turismo em Espaço Rural em Tomar -  
recruta Técnico(a) de gestão de unidades de TER - **Entrada Imediata**

### Requisitos

- Licenciatura em Turismo
- Experiência Profissional mais de 3 anos
- Idade: Até 35 anos
- Capacidade de gestão de recursos
- Capacidade de Organização
- Carta de condução e viatura própria
- Conhecimento de Línguas (Português, Inglês e outro idioma)
- Conhecimentos básicos de Informática
- Conhecimentos na área
- Dinamismo
- Flexibilidade horária, pois poderá trabalhar por turnos
- Autonomia e boa capacidade de comunicação
- Capacidade de análise, planeamento e organização
- Disponibilidade imediata
- Residência na zona de Tomar

### Oferece-se:

- Vencimento compatível com a função;

Se cumpre todos os requisitos, envie o seu *curriculum vitae* para  
[recrutamento@casasdesantairia.pt](mailto:recrutamento@casasdesantairia.pt)

## Anúncio de Emprego

Casas de Santa Iria - unidade de Turismo em Espaço Rural em Tomar -  
recruta Empregada de Turismo Rural - **Entrada Imediata**

### Requisitos

- Experiência comprovada
- Carta de condução e viatura própria
- Flexibilidade horária, pois poderá trabalhar por turnos
- Coordenação e apoio na limpeza e na cozinha
- Gosto pela gastronomia local
- Disponibilidade imediata
- Residência na zona de Tomar, preferencialmente Freguesia da Serra

### Oferece-se:

- Vencimento compatível com a função;

Se cumpre todos os requisitos, envie o seu *curriculum vitae* para  
[recrutamento@casasdesantairia.pt](mailto:recrutamento@casasdesantairia.pt)

## Anúncio de Emprego

As Casas de Santa Iria - unidade de Turismo em Espaço Rural em Tomar -  
recruta Estagiário(a) Profissional da área do Turismo - **Entrada Imediata**

### Requisitos

- Licenciatura em Gestão Turística e Cultural pelo Instituto Politécnico de Tomar
- Capacidade de Organização
- Carta de condução e viatura própria
- Conhecimento de Línguas (Português, Inglês e outro idioma)
- Conhecimentos básicos de Informática
- Dinamismo
- Flexibilidade horária, pois poderá trabalhar por turnos
- Autonomia e boa capacidade de comunicação
- Disponibilidade imediata
- Residência na zona de Tomar

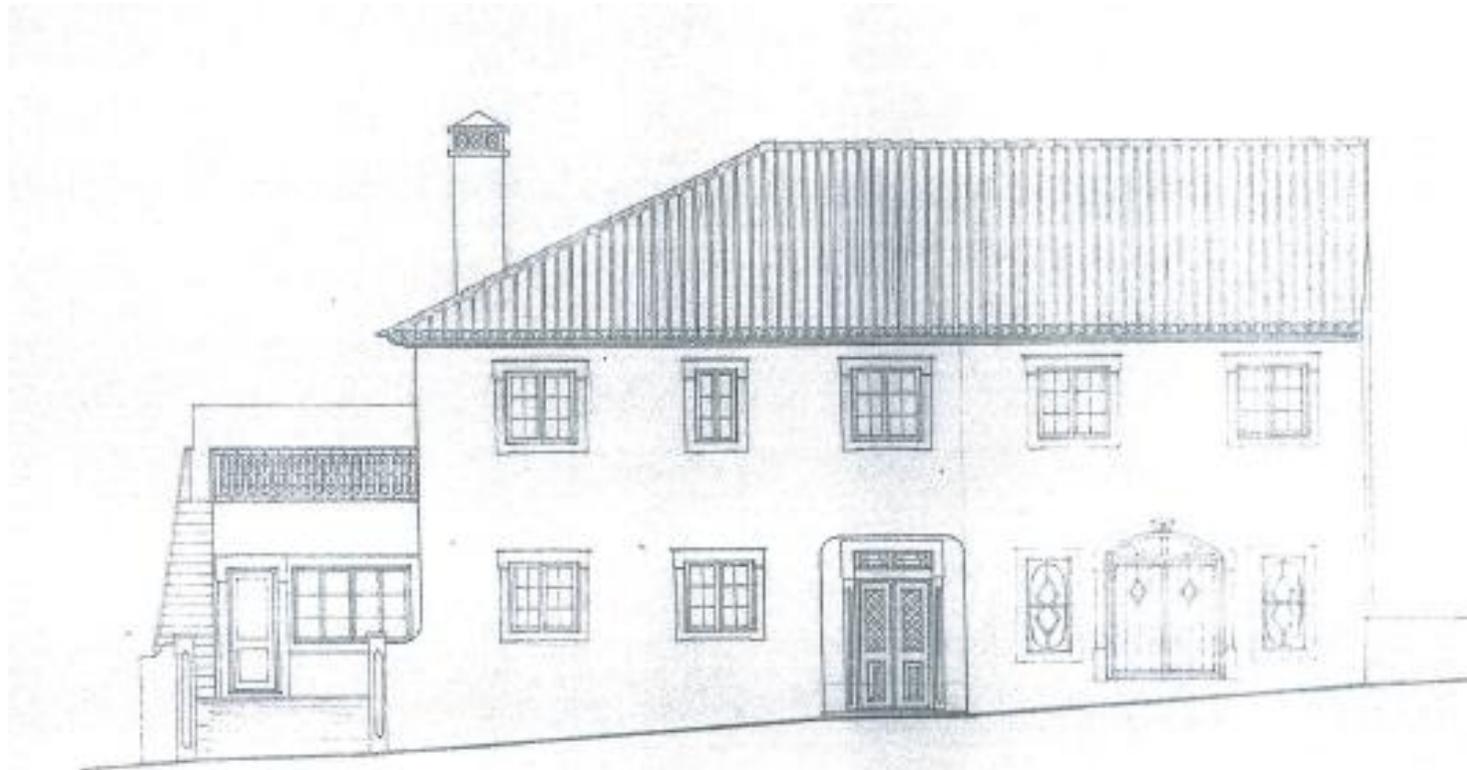
### Oferece-se:

- Estágio Profissional ao abrigo do programa do IEFP + subsídio de almoço;

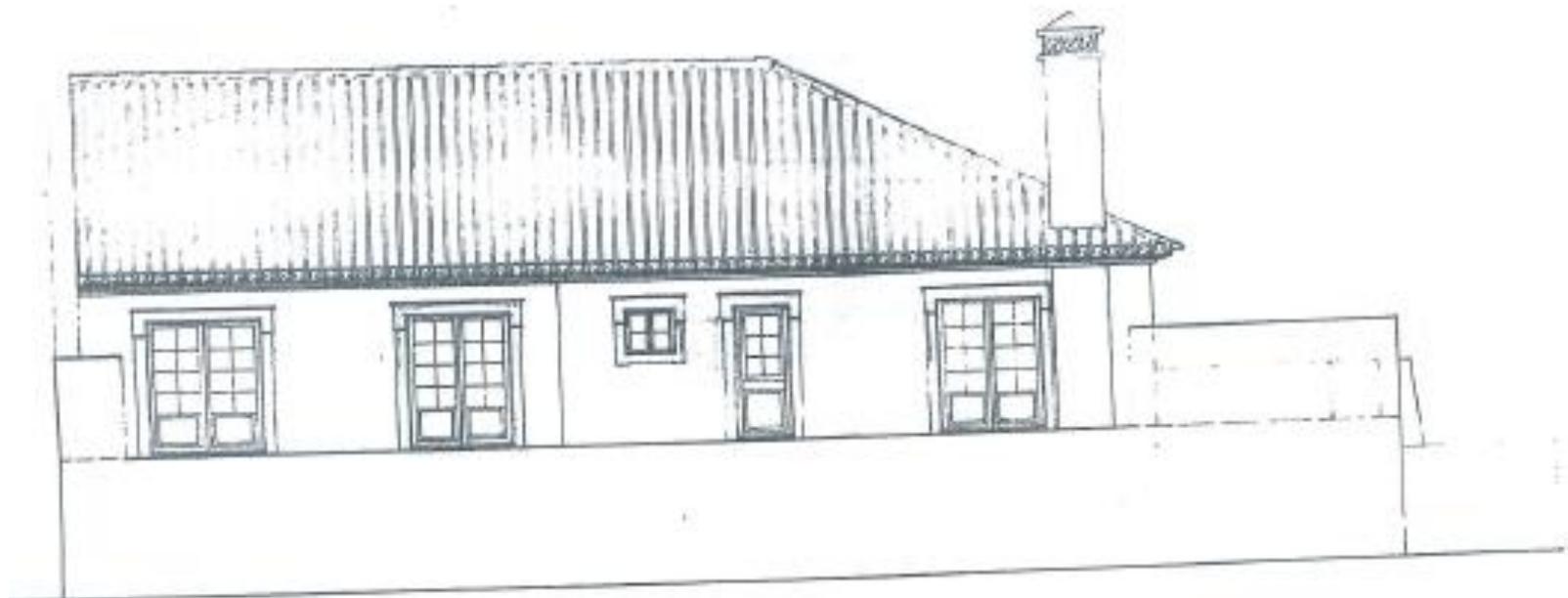
Se cumpre todos os requisitos, envie o seu *curriculum vitae* para  
[recrutamento@casasdesantairia.pt](mailto:recrutamento@casasdesantairia.pt)

## Apêndice XIV – Plano de Operações – Alçado e planta da casa principal (ou casa núcleo) das “Casas de Santa Iria”

---

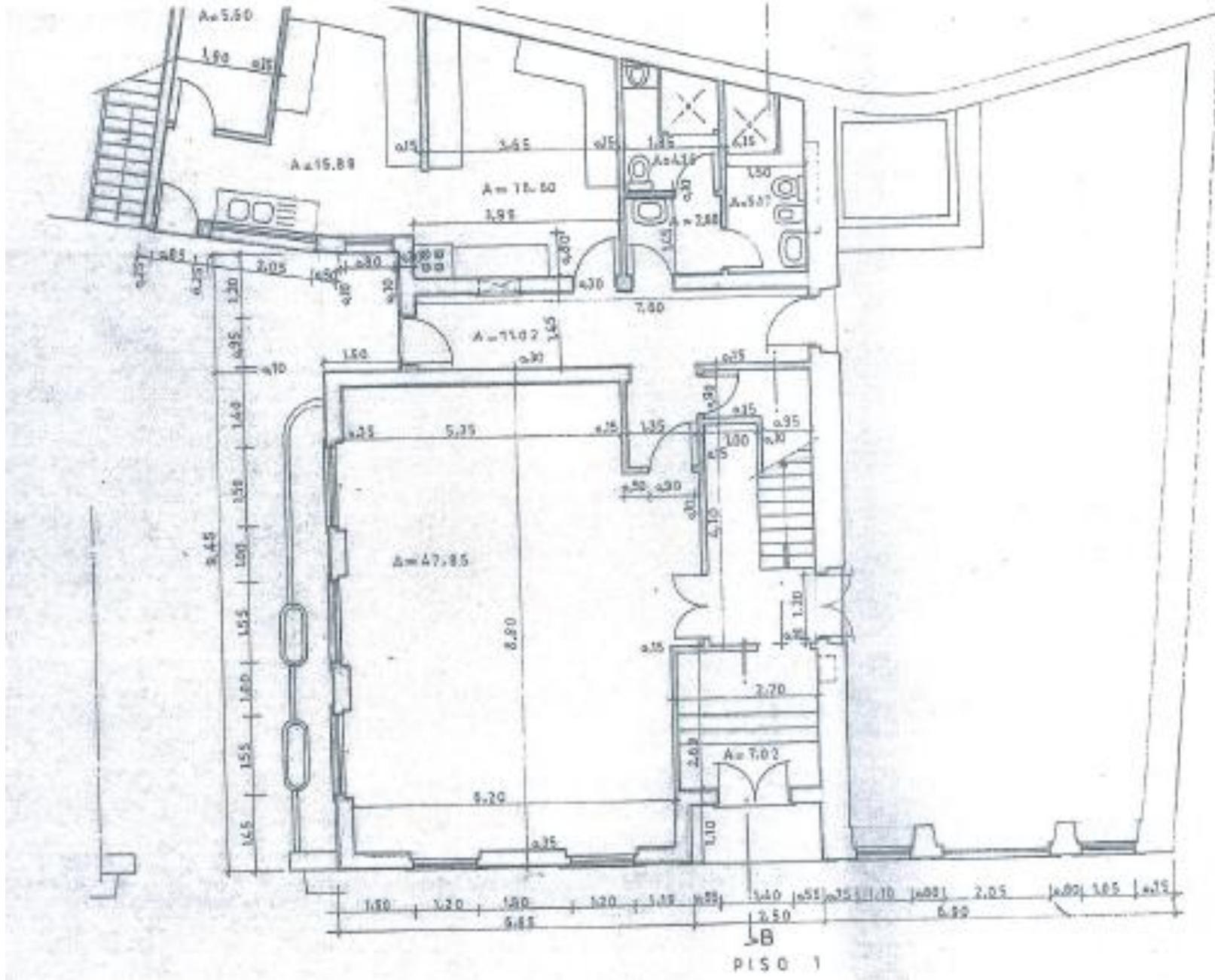


ALÇADO PRINCIPAL



ALÇADO POSTERIOR

Piso O







## Apêndice XV – Plano de Operações – Fotografias das casas que se prevê reabilitar para o projeto “Casas de Santa Iria”



Imagem 1 – Casa da Albufeira T1



Imagem 2 – Casa da Quinta T1



Imagem 3 – Casa da Serra T2

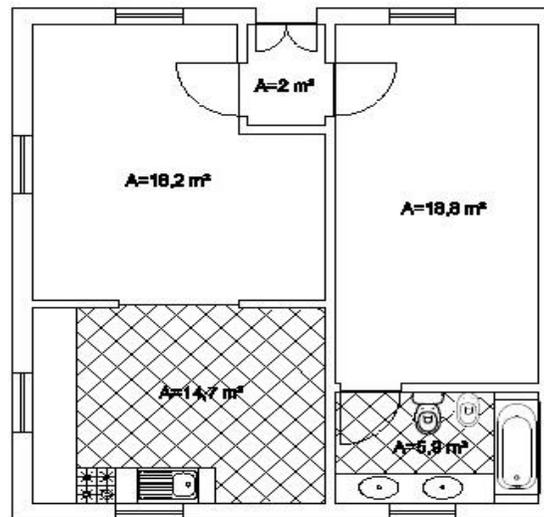


Imagem 4 – Casa dos Templários T2 vista I



Imagem 5 – Casa dos Templários T2 vista II

## Apêndice XVI – Plano de Operações – Planta da Casa da Albufeira



Casas de Santa Iria



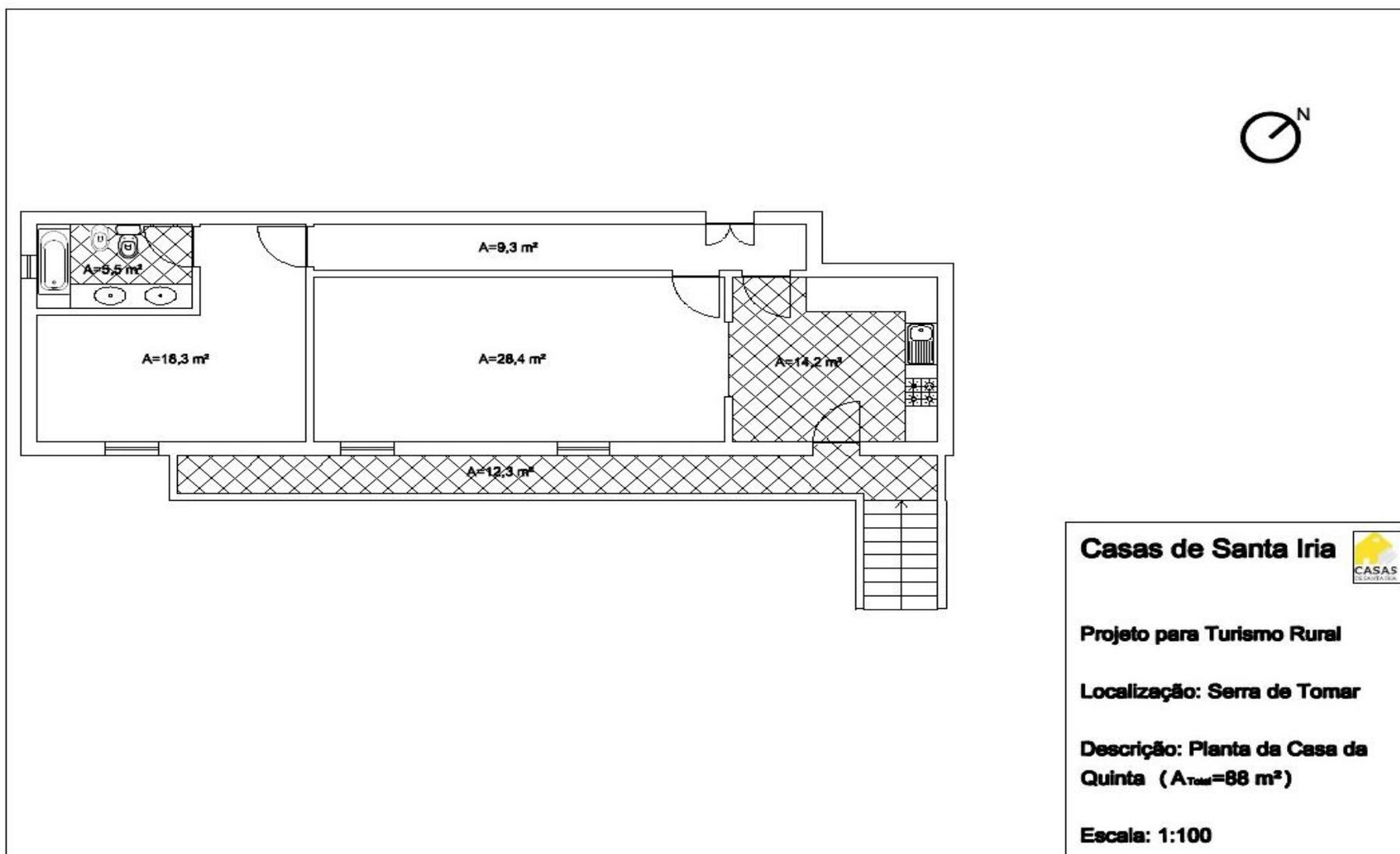
Projeto para Turismo Rural

Localização: Serra de Tomar

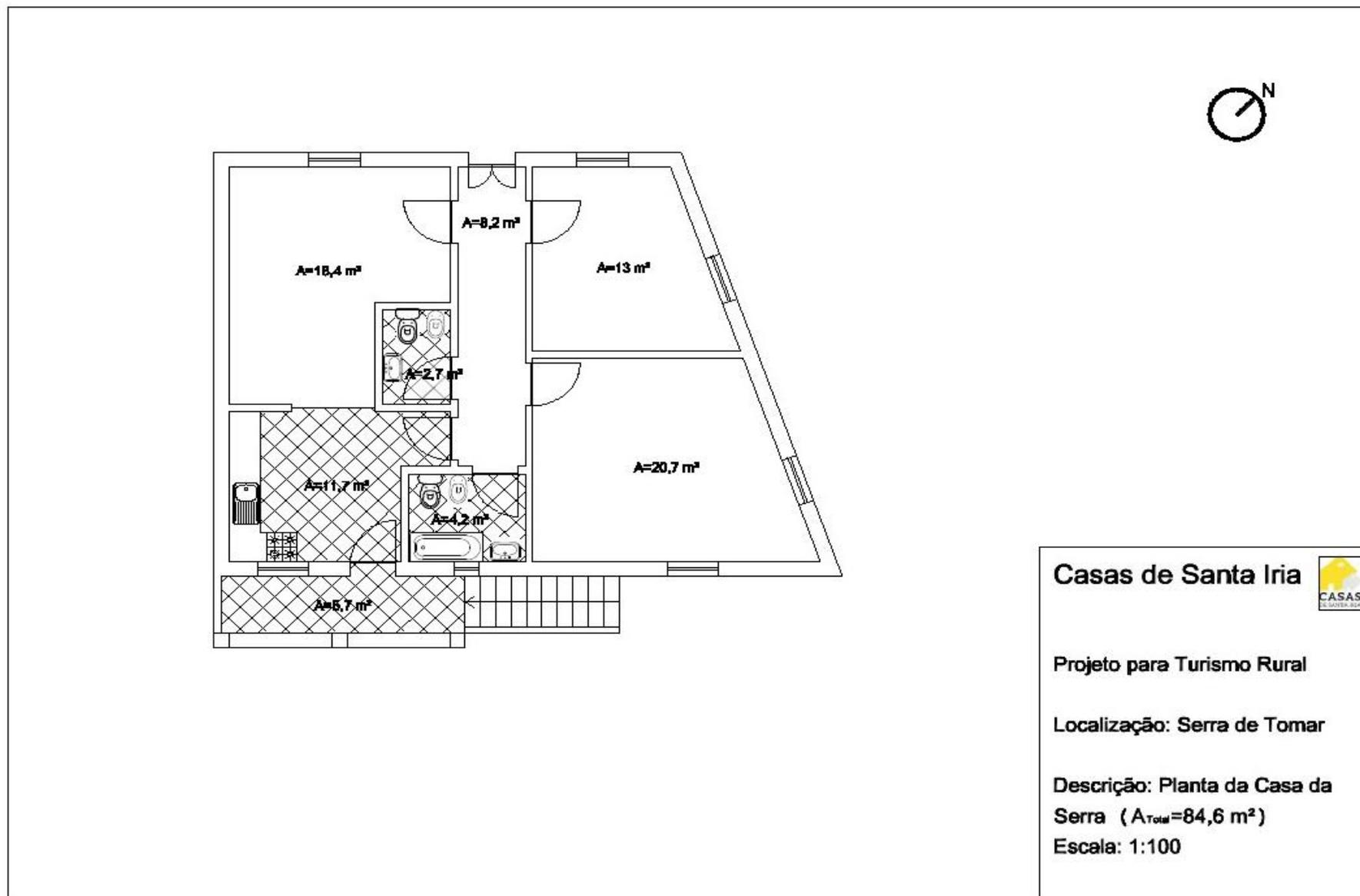
Descrição: Planta da Casa da  
Albufeira (  $A_{Total}=59,6 \text{ m}^2$  )

Escala: 1:100

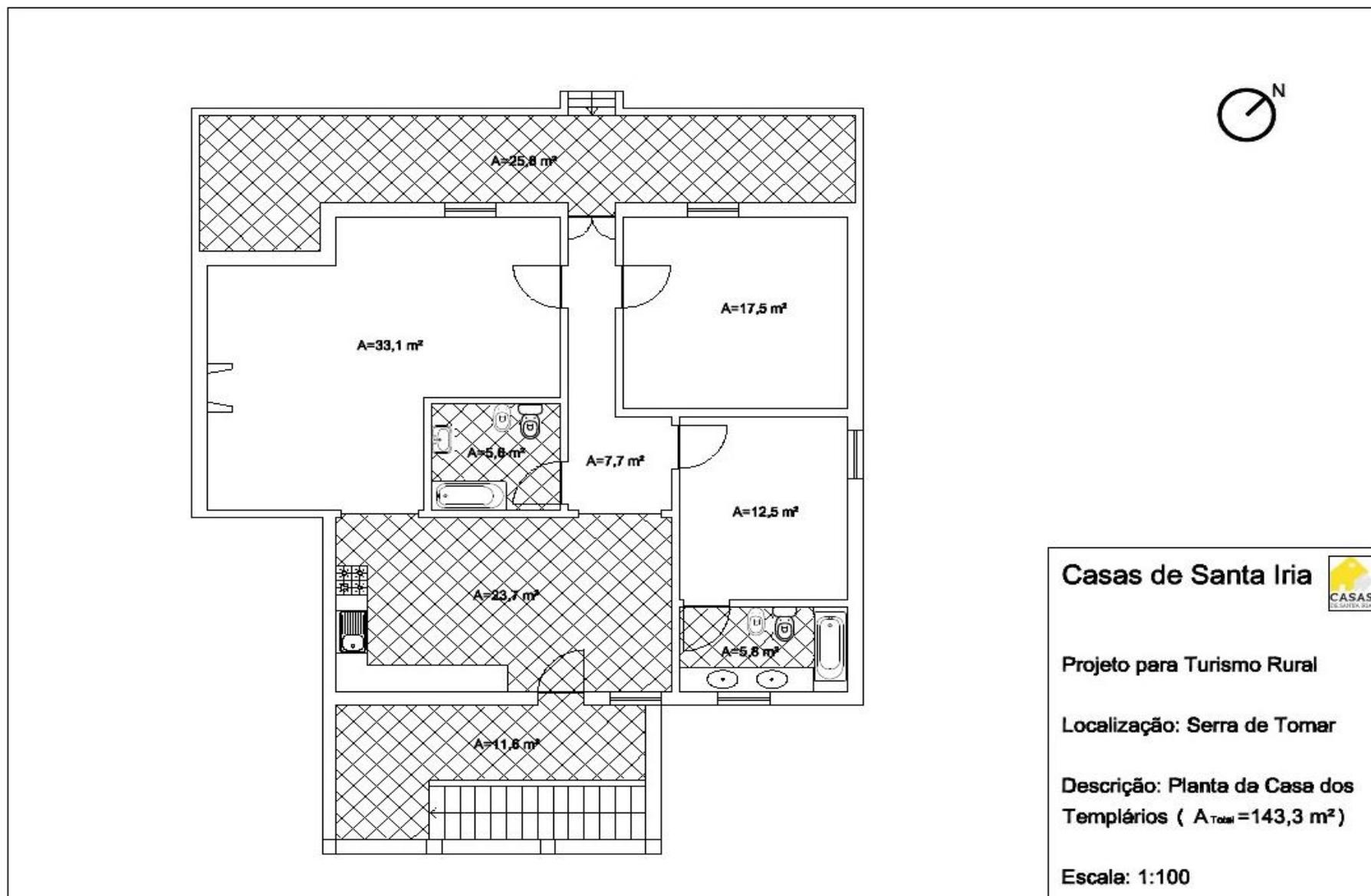
## Apêndice XVII – Plano de Operações – Planta da Casa da Quinta



## Apêndice XVIII – Plano de Operações – Planta da Casa da Serra



## Apêndice XIX – Plano de Operações – Planta da Casa dos Templários



## Apêndice XX – Plano de Operações – Equipamentos constituintes das

“Casas de Santa Iria”

### Características da Casa principal (ou casa núcleo das “Casas de Santa Iria”):

#### Quartos

- Cama de casal (1,90 m x 1,40 m) ou duas camas singles (1,90 m x 90 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesas de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupas de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadro alusivos à região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Chaleira;
- Televisão LED 19”;
- Telefone;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);
- Brochuras sobre as “Casas de Santa Iria” em Português/Inglês/Francês/Espanhol;
- Panfletos com atividades complementares (*workshops* e outros) com preços e disponibilidade de datas;
- Lista de contatos importantes (Receção, Bombeiros, Hospital, Posto de Turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros).

#### Instalações sanitárias

(todos os quartos dispõem de casa de banho privada)

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Banheira;

- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;
- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

#### Casa de banho social F/M

- Sanita;
- Lavatório com espelhos;
- Sabonete líquido;
- Toalhas de mãos individuais;
- Suporte papel higiénico;
- Cesto do lixo;

#### Sala comum

- Sofás;
- Mesas;
- 1 Lareira;
- Extintor;
- Livros;
- 01 Computador com acesso à internet;
- 01 Impressora;

#### Sala de pequenos-almoços

- Mesas
- Cadeiras
- Mobiliário de arrumação
- Iluminação de teto;

## Receção

- Secretária;
- 2 Cadeiras;
- Computador;
- Impressora multifunções (impressora, scanner, fax);
- Expositor com:
  - Brochuras das Casas de Santa Iria em português/inglês, francês e espanhol;
  - Panfletos sobre atividades complementares;
  - Brochuras sobre a região de Tomar (e o seu património histórico, turístico, natural, entre outros) e sobre a região Centro em geral;
- Lista de contatos importantes (receção, bombeiros, hospital, posto de turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros);
- Livro de Reclamações;
- Livro de Elogios;

## Cozinha

- Forno;
- Fogão;
- Placa a gás;
- Frigorífico;
- Arca congeladora;
- Micro-ondas;
- Máquina de lavar loiça;
- Máquina de café;
- Eletrodomésticos vários;
- Espaço de arrumação;
- Utensílios de cozinha;
- Extintores;
- Manta ignífuga;
- Exaustor;
- Outros;

## Características da Casa dos Templários

### Kitchenette

- Micro-ondas;
- Frigorífico e congelador de 98 litros;
- Placa elétrica;
- Forno;
- Torradeira;
- Chaleira;
- Manta ignífuga;
- Utensílios de cozinha vários;
- Atoalhados;

### Sala de estar

- Lareira;
- Sofás;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Móvel de apoio à televisão;
- Televisão LED 19”;
- Telefone;
- Livros;
- Iluminação de tetos e nas mesas;
- Tomadas;

### Quartos

#### Quarto *twin*

- Duas camas *singles* (1,90 m x 90 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros sobre a região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;

- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);

#### Quarto de casal de luxo com casa de banho privativa

- Cama de casal (1,90 m x 1,40 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros sobre a região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Cesta de frutas à chegada no quarto;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);
- Brochuras sobre as “Casas de Santa Ira” em Português/Inglês/Francês/Espanhol;
- Panfletos com atividades complementares (workshops e outros) com preços e disponibilidade de datas;
- Lista de contatos importantes (Receção, Bombeiros, Hospital, Posto de Turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros);

#### Casa de banho *ensuite*

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Banheira com hidromassagem;
- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;

- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

#### Casa de banho II

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Cabine de duche;
- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;
- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

#### Alpendre exterior

- Mesas
- Cadeiras

### **Características da Casa da Serra**

#### Kitchenette

- Micro-ondas;
- Frigorífico e congelador de 98 litros;
- Placa elétrica;
- Forno;
- Torradeira;
- Chaleira;

- Manta ignífuga;
- Utensílios de cozinha vários;
- Atoalhados;

#### Sala de estar

- Sofás;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Móvel de apoio à televisão;
- Televisão LED 19”;
- Telefone;
- Livros;
- Iluminação de tetos e nas mesas;
- Tomadas;

#### Quartos

##### Quarto *twin*

- Duas camas *singles* (1,90 m x 90 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros sobre a região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);

##### Quarto de casal

- Cama de casal (1,90 m x 1,40 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;

- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros alusivos à região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Cesta de frutas à chegada no quarto;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);
- Brochuras sobre as “Casas de Santa Ira” em Português/Inglês/Francês/Espanhol;
- Panfletos com atividades complementares (workshops e outros) com preços e disponibilidade de datas;
- Lista de contatos importantes (Receção, Bombeiros, Hospital, Posto de Turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros);

#### Casa de banho

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Banheira;
- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;
- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

## **Características da Casa da Albufeira**

### Kitchenette

- Micro-ondas;
- Frigorífico e congelador de 98 litros;
- Placa elétrica;
- Forno;
- Torradeira;
- Chaleira;
- Manta ignífuga;
- Utensílios de cozinha vários;
- Atoalhados;

### Sala de estar

- Sofás;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Móvel de apoio à televisão;
- Televisão LED 19”;
- Telefone;
- Livros;
- Iluminação de tetos e nas mesas;
- Tomadas;

### Quarto de casal

- Cama de casal (1,90 m x1,40 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros alusivos à região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 Espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;

- Cesta de frutas à chegada no quarto;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);
- Brochuras sobre as “Casas de Santa Ira” em Português/Inglês/Francês/Espanhol;
- Panfletos com atividades complementares (workshops e outros) com preços e disponibilidade de datas;
- Lista de contatos importantes (Receção, Bombeiros, Hospital, Posto de Turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros);

#### Casa de banho

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Banheira;
- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;
- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

#### **Características da Casa da Quinta**

##### Kitchenette

- Micro-ondas;
- Frigorífico e congelador de 98 litros;
- Placa elétrica;
- Forno;
- Torradeira;
- Chaleira;
- Manta ignífuga;
- Utensílios de cozinha vários;

- Atoalhados;

#### Sala de estar

- Sofás;
- Mesas;
- Cadeiras;
- Móvel de apoio à televisão;
- Televisão LED 19”;
- Telefone;
- Livros;
- Iluminação de tetos e nas mesas;
- Tomadas;

#### Quarto de casal

- Duas camas *singles* (1,90 m x 90 m);
- Mesas-de-cabeceira;
- Mesa de apoio;
- Iluminação de teto e nas mesas-de-cabeceira;
- Roupeiro;
- Roupa de cama e almofadas extra;
- Conjunto de cobertores em lã suplementares;
- Quadros alusivos à região de Tomar para decoração;
- Cortinados;
- 01 espelho;
- Conjunto de copos e água, caixa com chás e infusões na mesa de apoio;
- Cesta de frutas à chegada no quarto;
- Cofre (dentro do roupeiro);
- Sistema de aquecimento e ar condicionado;
- 2 Tomadas elétricas (1 na mesa de cabeira e 1 mesa de apoio);
- Brochuras sobre as “Casas de Santa Ira” em Português/Inglês/Francês/Espanhol;
- Panfletos com atividades complementares (workshops e outros) com preços e disponibilidade de datas;
- Lista de contatos importantes (Receção, Bombeiros, Hospital, Posto de Turismo de Tomar, Câmara Municipal, entre outros);

#### Casa de banho

- Sanita;
- Torneira de apoio à sanita;
- Suporte para papel higiénico;
- Banheira;
- Separador em material inquebrável;
- Lavatório com espelhos;
- Espaço para colocação dos artigos de higiene pessoal dos hóspedes;
- *Amenities* de marcas nacionais;
- Toalheiros;
- Atoalhados (rosto e corpo);
- Balde do lixo;
- Ventilação;
- Tomada elétrica;
- Secador (a solicitar);

## Apêndice XXI – Plano de Operações – Composição do Pequeno-almoço



**CASAS**  
DE SANTA IRIA

**Pequeno-almoço**

- Café
- Chá e Infusões
- Leite
- Chocolate em pó
- Sumos naturais
- Vários tipos de pão caseiro
- Doces e compotas artesanais
- Queijo
- Fiambre
- Manteiga
- Futas da época laminadas

**A pedido**

- Behida de soja
- Iogurtes
- Cereais
- Ovos
- Bacon
- Folhido com tomate

**CASAS**  
DE SANTA IRIA

**MENU**  
pequeno-almoço

## Apêndice XXII – Plano Financeiro - Taxa média de IRS

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	<u>Média/Ano:</u>	<u>Peso %</u>	<u>Taxa IVA</u>	(A) x (B)	
<b>Vendas de Alojamentos</b>	98.370	115.535	148.745	167.068	187.055	207.933	154.118	87,6%	6%	5,3%	
<b>Workshops</b>	2.600	2.600	2.756	2.921	3.097	3.282	2.876	1,6%	23%	0,4%	
<b>Eventos</b>	5.000	10.000	15.900	26.500	26.500	26.500	18.400	10,5%	23%	2,4%	
<b>Atividades Complementares</b>	500	500	500	500	500	500	500	0,3%	23%	0,1%	
							175.894	100,0%		<b>8,1%</b>	> Taxa IVA média dos Serviços Prestados



## Apêndice XXIII – Plano Financeiro - Pressupostos Operacionais

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflação	%	0%	0%	6%	6%	6%	6%
Taxa de IVA sobre o aluguer dos quartos	%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
Taxa de IVA sobre outros serviços	%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
Taxa média de IVA	%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%	8,1%
Taxa média de IRS	%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Taxa média de IRC	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Tipologia	Unidade	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quarto Duplo	Un	6	6	6	6	6	6
T1	Un	2	2	2	2	2	2
T2	Un	2	2	2	2	2	2

Total dos dias em Época Alta	126
Total dos dias em Época Baixa	239

<b>VENDAS - Quartos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Quarto Duplo - Época Alta</b>						
Período (nº de Dias)	126	126	126	126	126	126
Taxa média de ocupação	70%	85%	100%	100%	100%	100%
Preço Unitário do Quarto Duplo	50 €	50 €	53 €	56 €	60 €	63 €
<b>Quarto Duplo - Época Baixa</b>						
Período (nº de Dias)	239	239	239	239	239	239
Taxa média de ocupação	30%	30%	50%	60%	70%	70%
Preço Unitário do Quarto Duplo	40 €	40 €	42 €	45 €	48 €	50 €
<b>Taxa de Ocupação Anual de Quartos Duplos</b>	<b>43,81%</b>	<b>48,99%</b>	<b>67,26%</b>	<b>73,81%</b>	<b>80,36%</b>	<b>80,36%</b>
<b>T1 - Época Alta</b>						
Período (nº de Dias)	126	126	126	126	126	126
Taxa média de ocupação	85%	100%	100%	100%	100%	100%
Preço Unitário do T1	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>T1 - Época Baixa</b>						
Período (nº de Dias)	239	239	239	239	239	239
Taxa média de ocupação	30%	50%	50%	60%	70%	70%
Preço Unitário do T1	55 €	55 €	58 €	62 €	66 €	69 €
<b>Taxa de Ocupação Anual de T1</b>	<b>48,99%</b>	<b>67,26%</b>	<b>67,26%</b>	<b>73,81%</b>	<b>80,36%</b>	<b>80,36%</b>

<b>T2 - Época Alta</b>						
<b>Período (nº de Dias)</b>	126	126	126	126	126	126
<b>Taxa média de ocupação</b>	85%	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Preço Unitário do T2</b>	100 €	100 €	106 €	112 €	119 €	126 €
<b>T2 - Época Baixa</b>						
<b>Período (nº de Dias)</b>	239	239	239	239	239	239
<b>Taxa média de ocupação</b>	30%	30%	50%	50%	50%	70%
<b>Preço Unitário do T2</b>	80 €	80 €	85 €	90 €	95 €	101 €
<b>Taxa de Ocupação Anual de T2</b>	48,99%	54,16%	67,26%	67,26%	67,26%	80,36%

<b>Outras Vendas</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Workshops</b>						
<b>Workshop de enologia</b>						
<b>Sessões por ano</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Número de pessoas por Sessão</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Preço Unitário</b>	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de azeite</b>						
<b>Sessões por ano</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Número de pessoas por Sessão</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Preço Unitário</b>	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €

<b>Workshop de gastronomia local</b>						
<b>Sessões por ano</b>	2	2	2	2	2	2
<b>Número de pessoas por Sessão</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Preço Unitário</b>	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de agricultura biológica</b>						
<b>Sessões por ano</b>	2	2	2	2	2	2
<b>Número de pessoas por Sessão</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Preço Unitário</b>	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de pesca desportiva</b>						
<b>Sessões por ano</b>	2	2	2	2	2	2
<b>Número de pessoas por Sessão</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Preço Unitário</b>	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Eventos – Casamentos, batizados, outros</b>						
<b>Valor do aluguer para eventos</b>	5.000€	5.000€	5.300€	5.300€	5.300€	5.300€
<b>Eventos por ano</b>	1	2	3	5	5	5
<b>Comissões</b>						
<b>Atividades Complementares</b>	500€	500€	530€	562€	596€	631€



## Apêndice XXIV – Plano Financeiro - Volume de Negócio

	Unidades	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de Variação dos preços	%	0%	0%	6%	6%	6%	6%

VENDAS - Quartos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quarto Duplo - Época Alta	26.460	32.130	40.068	42.472	45.020	47.722
Quantidades vendidas	529	643	756	756	756	756
Preço Unitário do Quarto Duplo	50 €	50 €	53 €	56 €	60 €	63 €
Quarto Duplo - Época Baixa	17.208	17.208	30.401	38.670	47.822	50.691
Quantidades vendidas	430	430	717	860	1004	1004
Preço Unitário do Quarto Duplo	40 €	40 €	42 €	45 €	48 €	50 €

T1 - Época Alta	13.923	16.380	17.363	18.405	19.509	20.679
Quantidades vendidas	214	252	252	252	252	252
Preço Unitário do T1	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
T1 - Época Baixa	7.887	13.145	13.934	17.724	21.918	23.233
Quantidades vendidas	143	239	239	287	335	335
Preço Unitário do T1	55 €	55 €	58 €	62 €	66 €	69 €

<b>T2 - Época Alta</b>	21.420	25.200	26.712	28.315	30.014	31.814
Quantidades vendidas	214	252	252	252	252	252
Preço Unitário do T2	100 €	100 €	106 €	112 €	119 €	126 €
<b>T2 - Época Baixa</b>	11.472	11.472	20.267	21.483	22.772	33.794
Quantidades vendidas	143	143	239	239	239	335
Preço Unitário do T2	80 €	80 €	85 €	90 €	95 €	101 €
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total vendas de quartos</b>	98.370	115.535	148.745	167.068	187.055	207.934

<b>VENDAS - Workshops</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Workshop de enologia</b>	325	325	345	365	387	410
Preço Unitário	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de azeite</b>	325	325	345	365	387	410
Preço Unitário	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de gastronomia local</b>	650	650	689	730	774	821
Preço Unitário	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de agricultura biológica</b>	650	650	689	730	774	821
Preço Unitário	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
<b>Workshop de pesca desportiva</b>	650	650	689	730	774	821
Preço Unitário	65 €	65 €	69 €	73 €	77 €	82 €
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total vendas de Workshops</b>	2.600	2.600	2.756	2.921	3.097	3.282

<b>VENDAS - Eventos</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Eventos sociais como casamentos e batizados</b>	5.000	10.000	15.900	26.500	26.500	26.500
<b>Comissões</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Atividades Complementares</b>	500	500	530	562	596	631

<b>TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>		<b>106.470</b>	<b>128.635</b>	<b>167.931</b>	<b>197.051</b>	<b>217.247</b>	<b>238.347</b>
<b>TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS</b>		<b>106.470</b>	<b>128.635</b>	<b>167.931</b>	<b>197.051</b>	<b>217.247</b>	<b>238.347</b>
<b>IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS</b>	8%	<b>8.624</b>	<b>10.419</b>	<b>13.602</b>	<b>15.961</b>	<b>17.597</b>	<b>19.306</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>		<b>106.470</b>	<b>128.635</b>	<b>167.931</b>	<b>197.051</b>	<b>217.247</b>	<b>238.347</b>
<b>IVA</b>		<b>8.624</b>	<b>10.419</b>	<b>13.602</b>	<b>15.961</b>	<b>17.597</b>	<b>19.306</b>
<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>		<b>115.094</b>	<b>139.054</b>	<b>181.533</b>	<b>213.012</b>	<b>234.844</b>	<b>257.654</b>

## Apêndice XXV – Plano Financeiro - Fornecimentos e Serviços Externos

					2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nº Meses</b>					12	12	12	12	12	12
<b>Taxa de crescimento</b>						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
	<b>Taxa IVA</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>Valor Mensal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Subcontratos</b>	23%		100%	300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
<b>Serviços especializados</b>										
<b>Trabalhos especializados</b>	23%	100%								
<b>Publicidade e propaganda</b>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Vigilância e segurança</b>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Comissões</b>	23%	100%		500,00	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05	6.955,64
<b>Conservação e reparação</b>	23%	100%		100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13
<b>Materiais</b>										
<b>Ferramentas e utensílios de desgaste rápido</b>	23%	50%	50%	30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
<b>Material de escritório</b>	23%	100%		10,00	120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11
<b>Artigos para oferta</b>	23%	100%		5,00	60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56
<b>Energia e fluidos</b>										
<b>Eletricidade</b>	23%	100%		300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39
<b>Combustíveis</b>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56
<b>Água</b>	6%	100%		200,00	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22	2.782,26

<b>Deslocações, estadas e transportes</b>											
<b>Deslocações e Estadas</b>	23%	100%		80,00	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90	
<b>Serviços diversos</b>											
<b>Custos com Multibanco</b>	23%	100%		1250,00	15.450,00	15.913,50	16.390,91	16.882,63	17.389,11	15.450,00	
<b>Custos com Pequeno-almoço</b>	23%	100%		300,00	3.600,00	3.708,00	3.819,24	3.933,82	4.051,83	4.173,39	
<b>Custos Workshop de Enologia</b>	23%	100%			120,00	123,60	127,31	131,13	135,06	139,11	
<b>Custos Workshop de Azeite</b>	23%	100%			60,00	61,80	63,65	65,56	67,53	69,56	
<b>Custos Workshop de Gastronomia Local</b>	23%	100%			240,00	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23	
<b>Custos Workshop de Agricultura Biológica</b>	23%	100%			84,00	86,52	89,12	91,79	94,54	97,38	
<b>Custos Workshop de Pesca Desportiva</b>	23%	100%			360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34	
<b>Comunicação</b>	23%	50%	50%	100,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13	
<b>Seguros</b>		100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
<b>Contencioso e notariado</b>	23%	100%		50,00	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31	695,56	
<b>Despesas de representação</b>	23%	100%		30,00	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34	
<b>Limpeza, higiene e conforto</b>	23%	100%		80,00	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49	1.112,90	
<b>TOTAL FSE</b>					23.820,00	24.534,60	25.270,64	26.028,76	26.809,62	27.613,91	
<b>FSE - Custos Fixos</b>					19.440,00	20.023,20	20.623,90	21.242,61	21.879,89	22.536,29	
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					4.380,00	4.511,40	4.646,74	4.786,14	4.929,73	5.077,62	
<b>TOTAL FSE</b>					23.820,00	24.534,60	25.270,64	26.028,76	26.809,62	27.613,91	
<b>IVA</b>					4.353,00	4.483,59	4.618,10	4.756,64	4.899,34	5.046,32	
<b>FSE + IVA</b>					28.173,00	29.018,19	29.888,74	30.785,40	31.708,96	32.660,23	

## Apêndice XXVI – Plano Financeiro - Gastos com Pessoal

			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses			14	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)				3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
<b>Quadro de Pessoal</b>								
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Diretora Geral			1	1	1	1	1	1
Técnico(a) de gestão de unidades de TER			1	1	1	1	1	1
Empregada de Turismo Rural			1	1	1	1	1	1
Estagiário(a) (pago pelo IEFP)			1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>			<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Remuneração base mensal</b>								
			2015	2016	2017	2018	2019	2020
Diretora Geral			1.686	1.737	1.789	1.842	1.898	1.955
Técnico(a) de gestão de unidades de TER			832	857	883	909	936	965
Empregada de Turismo Rural			575	592	610	628	647	667
Estagiário(a) (pago pelo IEFP)			104	104	107	110	113	116

<b>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Diretora Geral			23.604	24.312	25.042	25.793	26.567	27.364
Técnico(a) de gestão de unidades de TER			11.648	11.997	12.357	12.728	13.110	13.503
Empregada de Turismo Rural			8.050	8.292	8.540	8.796	9.060	9.332
Estagiário(a) (pago pelo IEFP)			1.449	1.449	1.493	1.537	1.583	1.631
<b>TOTAL</b>			<b>44.751</b>	<b>46.050</b>	<b>47.432</b>	<b>48.855</b>	<b>50.320</b>	<b>51.830</b>
<b><u>Outros Gastos</u></b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Segurança Social</b>								
Órgãos Sociais		20,30%	4.792	4.935	5.083	5.236	5.393	5.555
Pessoal		23,75%	5.022	5.163	5.318	5.477	5.641	5.811
Seguros Acidentes de Trabalho		1%	448	461	474	489	503	518
Subsídio Alimentação		130,46	5.740	5.912	6.090	6.273	6.461	6.655
Comissões & Prémios				500	500	500	500	500
Órgãos Sociais								
Pessoal								
Formação			500	500	500	500	500	500
Outros custos com pessoal			1.435	1.478	1.522	1.568	1.615	1.664
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>			<b>17.937</b>	<b>18.449</b>	<b>18.988</b>	<b>19.542</b>	<b>20.114</b>	<b>20.702</b>
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			<b>62.688</b>	<b>64.499</b>	<b>66.419</b>	<b>68.397</b>	<b>70.434</b>	<b>72.532</b>

<b><u>QUADRO RESUMO</u></b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Remunerações</b>								
Órgãos Sociais			23.604	24.312	25.042	25.793	26.567	27.364
Pessoal			21.147	21.738	22.390	23.062	23.754	24.466
Encargos sobre remunerações			9.814	10.098	10.401	10.713	11.035	11.366
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais			448	461	474	489	503	518
Gastos de ação social			5.740	5.912	6.090	6.273	6.461	6.655
Outros gastos com pessoal			1.935	1.978	2.022	2.068	2.115	2.164
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			<b>62.688</b>	<b>64.499</b>	<b>66.419</b>	<b>68.397</b>	<b>70.434</b>	<b>72.532</b>
<b><u>Retenções Colaboradores</u></b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Retenção SS Colaborador</b>								
Gerência / Administração		9,30%	2.195	2.261	2.329	2.399	2.471	2.545
Outro Pessoal		11,00%	2.326	2.391	2.463	2.537	2.613	2.691
Retenção IRS Colaborador		15,00%	6.713	6.908	7.115	7.328	7.548	7.774
<b>TOTAL Retenções</b>			<b>11.234</b>	<b>11.560</b>	<b>11.907</b>	<b>12.264</b>	<b>12.632</b>	<b>13.011</b>



## Apêndice XXVII – Plano Financeiro - Fundo de Maneio

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Clientes	6.394	7.725	10.085	11.834	13.047	14.314
Inventários						
Estado						
*						
*						
<b>TOTAL</b>	<b>8.394</b>	<b>9.725</b>	<b>12.085</b>	<b>13.834</b>	<b>15.047</b>	<b>16.314</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>						
Fornecedores	2.348	2.418	2.491	2.565	2.642	2.722
Estado	1.011	3.289	4.105	4.716	5.147	5.596
*						
<b>TOTAL</b>	<b>3.358</b>	<b>5.707</b>	<b>6.596</b>	<b>7.281</b>	<b>7.789</b>	<b>8.318</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>5.036</b>	<b>4.018</b>	<b>5.489</b>	<b>6.553</b>	<b>7.258</b>	<b>7.996</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>5.036</b>	<b>-1.018</b>	<b>1.471</b>	<b>1.063</b>	<b>705</b>	<b>738</b>
<i>* A considerar caso seja necessário</i>						
<b>ESTADO</b>	<b>1.011</b>	<b>3.289</b>	<b>4.105</b>	<b>4.716</b>	<b>5.147</b>	<b>5.596</b>
SS	1.194,61	1.229,19	1.266,07	1.304,06	1.343,17	1.383,47
IRS	559,39	575,63	592,90	610,68	629,00	647,87
IVA	-743,48	1.483,96	2.246,07	2.801,13	3.174,42	3.564,96

## Apêndice XXVIII – Plano Financeiro – Investimento

Empresa: Casas de Santa Iria

Euros



Investimento por ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	150.000					
Equipamento Básico	30.000					
Equipamento de Transporte	24.000					
Equipamento Administrativo	1.500					
Outros ativos fixos tangíveis (cartão-cliente)	1.000					
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>206.500</b>					
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	1.500		500		500	
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>1.500</b>		<b>500</b>		<b>500</b>	
<b>Total Investimento</b>	<b>208.000</b>		<b>500</b>		<b>500</b>	

IVA	23%	7.245					
<b>Valores Acumulados</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
Terrenos e recursos naturais							
Edifícios e Outras construções							
Outras propriedades de investimento							
<b>Total propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>							
Terrenos e Recursos Naturais							
Edifícios e Outras Construções		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Equipamento Básico		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Equipamento de Transporte		24.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Equipamento Administrativo		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Outros ativos fixos tangíveis		1.000					
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>		<b>206.500</b>	<b>206.500</b>	<b>206.500</b>	<b>206.500</b>	<b>206.500</b>	<b>206.500</b>

<b>Depreciações e amortizações</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>		<b>16.125</b>	<b>16.125</b>	<b>16.292</b>	<b>15.792</b>	<b>9.333</b>	<b>3.167</b>

<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>							
<b>Ativos fixos tangíveis</b>		15.625	31.250	46.875	62.500	71.500	74.500
<b>Ativos Intangíveis</b>		500	1.000	1.667	1.833	2.167	2.333
<b>TOTAL</b>		<b>16.125</b>	<b>32.250</b>	<b>48.542</b>	<b>64.333</b>	<b>73.667</b>	<b>76.833</b>

<b>Valores Balanço</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	190.875	175.250	159.625	144.000	135.000	132.000
<b>Ativos Intangíveis</b>	1.000	500	333	167	333	167
<b>TOTAL</b>	<b>191.875</b>	<b>175.750</b>	<b>159.958</b>	<b>144.167</b>	<b>135.333</b>	<b>132.167</b>



## Apêndice XXIX – Plano Financeiro - Financiamento

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	213.036	-1.018	1.971	1.063	1.205	738
<b>Margem de segurança</b>	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Total das Origens	<b>217.300</b>	<b>-1.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.100</b>	<b>1.200</b>	<b>800</b>

Fontes de Financiamento	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Meios Libertos</b>	19.003	33.732	61.253	80.917	92.336	104.443
<b>Capital</b>	80.000					
<b>Outros instrumentos de capital</b>						
<b>Empréstimos de Sócios</b>						
<b>Financiamento bancário e/ou outras Inst. Crédito</b>	120.000					
<b>Subsídios</b>						
<b>TOTAL</b>	<b>219.003</b>	<b>33.732</b>	<b>61.253</b>	<b>80.917</b>	<b>92.336</b>	<b>104.443</b>
<b>N.º de anos reembolso</b>	4					
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%					

2015						
<b>Capital em dívida (início período)</b>	120.000	120.000	90.000	60.000	30.000	
<b>Taxa de Juro</b>	7%	7%	7%	7%	7%	7%
<b>Juro Anual</b>	7.920	7.920	5.940	3.960	1.980	
<b>Reembolso Anual</b>		30.000	30.000	30.000	30.000	

<b>Imposto Selo (0,4%)</b>		32	32	24	16	8	
<b>Serviço da dívida</b>		7.952	37.952	35.964	33.976	31.988	
<b>Valor em dívida</b>		120.000	90.000	60.000	30.000		
<b>N.º de anos reembolso</b>							
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%						

2016							
<b>Capital em dívida (início período)</b>		7.920					
<b>Taxa de Juro</b>			7%	7%	7%	7%	7%
<b>Juro Anual</b>							
<b>Reembolso Anual</b>							
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>							
<b>Serviço da dívida</b>							
<b>Valor em dívida</b>							
<b>N.º de anos reembolso</b>							
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%						
2017							
<b>Capital em dívida (início período)</b>							
<b>Taxa de Juro</b>				7%	7%	7%	7%
<b>Juro Anual</b>							
<b>Reembolso Anual</b>							
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>							
<b>Serviço da dívida</b>							

<b>Valor em dívida</b>							
<b>N.º de anos reembolso</b>							
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%						

2018							
<b>Capital em dívida (início período)</b>							
<b>Taxa de Juro</b>					7%	7%	7%
<b>Juro Anual</b>							
<b>Reembolso Anual</b>							
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>							
<b>Serviço da dívida</b>							
<b>Valor em dívida</b>							
<b>N.º de anos reembolso</b>							
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%						

2019							
<b>Capital em dívida (início período)</b>							
<b>Taxa de Juro</b>						7%	7%
<b>Juro Anual</b>							
<b>Reembolso Anual</b>							
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>							
<b>Serviço da dívida</b>							

<b>Valor em dívida</b>							
<b>N.º de anos reembolso</b>							
<b>Taxa de juro associada</b>	6,60%						
2020							
<b>Capital em dívida (início período)</b>							
<b>Taxa de Juro</b>							7%
<b>Juro Anual</b>							
<b>Reembolso Anual</b>							
<b>Imposto Selo (0,4%)</b>							
<b>Serviço da dívida</b>							
<b>Valor em dívida</b>							

<b>Capital em dívida</b>		120.000	90.000	60.000	30.000		
<b>Juros pagos com Imposto Selo incluído</b>		7.952	7.952	5.964	3.976	1.988	
<b>Reembolso</b>			30.000	30.000	30.000	30.000	



## Apêndice XXX – Plano Financeiro - Demonstração de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	106.470	128.635	167.931	197.051	217.247	238.347
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC						
Fornecimento e serviços externos	23.820	24.535	25.271	26.029	26.810	27.614
Gastos com o pessoal	62.688	64.499	66.419	68.397	70.434	72.532
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						

<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>19.962</b>	<b>39.601</b>	<b>76.240</b>	<b>102.625</b>	<b>120.004</b>	<b>138.202</b>
<b>Gastos/reversões de depreciação e amortização</b>	16.125	16.125	16.292	15.792	9.333	3.167
<b>Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)</b>						
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>3.837</b>	<b>23.476</b>	<b>59.949</b>	<b>86.834</b>	<b>110.670</b>	<b>135.035</b>
<b>Juros e rendimentos similares obtidos</b>		11	261	644	1.113	1.897
<b>Juros e gastos similares suportados</b>	8.024	7.952	5.964	3.976	1.988	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>-4.187</b>	<b>15.536</b>	<b>54.246</b>	<b>83.502</b>	<b>109.796</b>	<b>136.932</b>
<b>Imposto sobre o rendimento do período</b>		2.837	13.562	20.875	27.449	34.233
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-4.187</b>	<b>12.698</b>	<b>40.685</b>	<b>62.626</b>	<b>82.347</b>	<b>102.699</b>

## Apêndice XXXI – Plano Financeiro - Avaliação

Na perspectiva do Investidor	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	-82.057	-3.202	23.318	45.878	59.143	103.705	1.480.433
Taxa de juro de ativos sem risco	1,60%	1,60%	1,70%	1,80%	1,91%	2,02%	2,14%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Atualização	11,76%	11,76%	11,87%	11,98%	12,10%	12,22%	12,36%
Fator atualização	1	1,118	1,250	1,400	1,569	1,761	1,979
Fluxos Atualizados	-82.057	-2.865	18.652	32.771	37.688	58.887	748.192
	-82.057	-84.922	-66.271	-33.500	4.188	63.075	811.266
Valor Atual Líquido (VAL)	811.266						
Taxa Interna de Rentabilidade	73,51%						
Pay Back period	4 Anos						

<b>Na perspectiva do Projeto</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Free Cash Flow to Firm</b>		<b>-194.033</b>	<b>34.750</b>	<b>59.282</b>	<b>79.854</b>	<b>91.131</b>	<b>103.705</b>	<b>1.551.147</b>
<b>WACC</b>		7,51%	8,25%	9,56%	10,87%	11,91%	12,02%	12,02%
<b>Fator de atualização</b>		1	1,082	1,186	1,315	1,471	1,648	1,846
<b>Fluxos atualizados</b>		<b>-194.033</b>	<b>32.102</b>	<b>49.988</b>	<b>60.732</b>	<b>61.935</b>	<b>62.918</b>	<b>840.106</b>
		<b>-194.033</b>	<b>-161.931</b>	<b>-111.943</b>	<b>-51.210</b>	<b>10.725</b>	<b>73.643</b>	<b>913.749</b>
<b>Valor Atual Líquido (VAL)</b>		<b>913.749</b>						
<b>Taxa Interna de Rentabilidade</b>		<b>57,41%</b>						
<b>Pay Back period</b>		<b>4 Anos</b>						

<b>Cálculo do WACC</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Passivo Remunerado</b>	121.098	90.000	60.000	30.000	0	0
<b>Capital Próprio</b>	75.813	88.511	129.196	191.822	274.169	376.868
<b>TOTAL</b>	196.911	178.511	189.196	221.822	274.169	376.868
<b>% Passivo remunerado</b>	61,50%	50,42%	31,71%	13,52%	0,00%	0,00%
<b>% Capital Próprio</b>	38,50%	49,58%	68,29%	86,48%	100,00%	100,00%

<b>Custo</b>						
<b>Custo Financiamento</b>	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
<b>Custo financiamento com efeito fiscal</b>	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%	4,95%
<b>Custo Capital</b>	11,60%	11,60%	11,70%	11,80%	11,91%	12,02%
<b>Custo ponderado</b>	0,075103295	8,25%	9,56%	10,87%	11,91%	12,02%

