



Mestrado em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para empresa de “Agência de Viagens *online* especializada em Turismo Rural”

Luís Faria Teixeira Cirne de Castro

Estoril, Outubro de 2018



Mestrado em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios para empresa de “Agência de Viagens *online* especializada em Turismo Rural”

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Orientador: Professor Dr. Victor Alves Afonso
Coorientadora: Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto

Luís Faria Teixeira Cirne de Castro

Estoril, Outubro 2018

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço onde nasceu, de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa, aquele algo que a define como especial, um objeto singular, um amigo – é fundamental. Navegar é preciso, reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda.”

Antoine de Saint-Exupéry

Agradecimentos

Sempre me interessei por pessoas que construíram projetos a partir de um sonho. Já percorri muitos corredores de escolas por cá e por fora. Já me importei muito em fazer o melhor pelas pessoas que me rodeiam para crescer com elas. Já entrei em muitos túneis sem luz ao fundo.

Mas, sempre inconformado, sabia que teria de haver um lugar que me permitisse isso também.

Assim, começo por agradecer o acolhimento à ESHTe. Depois, duma maneira geral, agradeço a todas as pessoas que, fazendo parte dela, nunca se recusaram a ajudar-me nos momentos mais ou menos pertinentes.

É, no entanto, para os orientadores deste meu projeto de investigação que vão todas as particularidades que definem a palavra gratidão.

À Professora Lurdes Calisto, coorientadora, pela sapiência, dinamismo e capacidade de decisão transmitidas, mas também, penso, pela amizade, e ao Professor Victor Afonso, orientador, pela disponibilidade, transcendência, presença, companheirismo, transmissão de conhecimento, competência, essencialidade.

Um agradecimento muito particular para a Professora Elsa Gavinho, pela prontidão que mostrou ao ajudar-me na orientação decisiva de ideias ainda pouco claras.

Para o Dr. Gonçalo Gomes, Chefe do Núcleo de Apoio aos Empresários, Empreendedorismo e Investimento Turístico do Turismo Centro de Portugal, grande colaborador na recolha de dados essenciais para a viabilidade da minha ideia de projeto a nível regional, um grande reconhecimento pela ajuda prestada.

Relevância, ainda, para a cooperação prestada por respondentes voluntários a inquéritos, Postos de Turismo do Centro, bibliotecários vários e amigos estrangeiros na pesquisa deste trabalho.

Para a minha Mãe, por todo o apoio, obrigado.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Índice Geral	iv
Índice dos Anexos	vii
Índice das Figuras	viii
Índice dos Quadros.....	ix
Índice das tabelas.....	x
Resumo	xi
Abstract	xii
Lista das abreviaturas.....	xiii
Glossário	xvi
CAPÍTULO I – PREÂMBULO.....	1
1. Introdução	1
2. Metodologia.....	4
2.1 Procedimento de recolha de dados.....	4
2.2 Processo de desenvolvimento do modelo de negócio.....	6
2.3 Estrutura do Plano de Negócios.....	9
3. Estrutura do trabalho.....	11
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
1. Empreendedorismo	13
1.1 Empreendedorismo em Portugal.....	15
2. Turismo	18
2.1 Expansão do turismo no Mundo.....	18
2.2 Turismo em Portugal.....	20
2.3 Turismo em Espaço Rural (TER)	22
2.4 Apoios a projetos de turismo rural.....	24
3. Agências de Viagens e Turismo	25
3.1 O produto turístico	26
3.2 Enquadramento legal das Agências de Viagens e Entidades Reguladoras ...	27
CAPÍTULO III – DEFINIÇÃO DO CONCEITO.....	31
1. Caracterização do Projeto	31
1.1 Plano de Negócios (Modelo Canvas)	31
Descrição detalhada do conteúdo relativo a cada um dos nove blocos do modelo: 32	
1.2 Apresentação da Empresa a constituir.....	35
1.3 Plano da empresa a desenvolver.....	39
2. Análise de Mercado.....	39

2.1 Estudo de mercado.....	39
2.2 Conclusão do estudo de mercado.....	51
CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING.....	53
1. Objectivos para o Plano de Marketing	53
2. Análise de mercado.....	53
2.1 Análise SWOT.....	53
2.2 Análise PESTAL	55
2.3 Modelo das 5 Forças de Porter.....	57
2.4 Análise da concorrência.....	58
3. O mercado	59
4. Estratégias de marketing.....	61
4.1 Segmentação.....	61
4.2 Target	63
4.3 Posicionamento	64
4.4 Fontes de mercado.....	65
5. <i>Marketing-mix</i>	65
5.1 O Produto	65
5.2 O Preço do produto.....	68
5.3 Distribuição e Vendas	70
5.4 Comunicação /Promoção.....	71
6. Plano de Ação.....	72
CAPÍTULO V - PLANO DE OPERAÇÕES	74
1. O local.....	74
2. A criação de Uma Loja Virtual com o <i>WooCommerce</i> no <i>WordPress</i> como orientação	74
2.1 Construção do Website	75
CAPÍTULO VI - PLANO DE RECURSOS HUMANOS	76
1. Estrutura Organizacional	76
1.1 Funções.....	76
1.2 Obrigatoriedade da Formação Profissional	77
1.3 Gestão de Desempenho	78
CAPÍTULO VII - PLANO FINANCEIRO.....	79
1. Pressupostos	79
2. Rendimentos potenciais	80
2.1 Projeções de vendas e prestação de serviços	80
3. Gastos potenciais.....	81
3.1 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	81
3.2 Projeções de Gastos com Pessoal	82

4. Investimentos	84
4.1 Ativos fixos tangíveis /intangíveis.....	85
4.2 Fundo de Maneio	86
5. Rentabilidade esperada.....	86
5.1 Ponto crítico.....	86
5.2 Demonstração de Resultados	87
6. Balanço	88
7. Plano Financeiro	89
7.1. Mapa de <i>Cash flow</i>	89
7.2 Indicadores económico-financeiros	89
8. Avaliação do projeto.....	90
9. Análise de Cenários	92
CAPÍTULO VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
1. Conclusões	93
2. Limitações do estudo	94
3. Sugestões para futura investigação.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
LEGISLAÇÃO	99
SITES CONSULTADOS	100
ANEXOS.....	103

Índice dos Anexos

Anexo I	Inquérito por Questionário.....	104
Anexo II	Inquéritos de Opinião.....	105
Anexo III	Quadro 1 - Incubadoras que têm protocolo com Turismo de Portugal.....	108
Anexo IV	Quadro 2 - Resumo da Legislação referenciada no Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março.....	111
Anexo V	Quadro 3 - Resultado do preenchimento do <i>Business Model Canvas</i> relativamente ao <i>Inner Portugal Tours</i>	113
Anexo VI	Dados estatísticos da caracterização do mercado emissor para Portugal /Centro (França, Alemanha, Espanha, EUA) em estabelecimentos hoteleiros - Documento publicado no <i>TravelBI</i>	115
Anexo VII	Gráficos de estatística de indicadores de atendimento ao longo dos meses do ano 2016 (turistas franceses, americanos, espanhóis, alemães e nacionais), facultados por Postos de Turismo da região da Serra da Estrela.....	120
Anexo VIII	Análise SWOT feita para o Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela	136
Anexo IX	Gráficos dos resultados da análise das questões mais representativas do inquérito por Questionário	142
Anexo X	Empresas da concorrência	148
Anexo XI	Quadro 7 - Lista dos operadores turísticos na região	161
Anexo XII	Indicadores de atendimento nos postos de turismo de Manteigas, Guarda, Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia e Sabugueiro (Seia), nos anos 2016 - 2017.....	163
Anexo XIII	Esboço de <i>layout</i> do <i>site</i> da <i>Inner Portugal Tours</i>	174

Índice das Figuras

Figura 1 - População <i>online</i> em 2018	3
Figura 2 - <i>Business Model Canvas</i>	6
Figura 3 - Principais destinos por país (milhares de pessoas)	19
Figura 4 – Números do turismo no mundo.....	20
Figura 5 – Previsões para o Turismo em Portugal	22
Figura 6 - Quadro da Empresa a constituir	35
Figura 7 – Organograma da <i>Inner Portugal Tours</i>	377
Figura 8 – Plano da <i>Inner Portugal Tours</i>	399
Figura 9 - “ <i>Silver Screen</i> ”	42
Figura 10 - Território da Serra da Estrela.....	466
Figura 11 - Registo do desenvolvimento dos proveitos totais da atividade turística no Centro de Portugal em 2017 em comparação com 2016.	60
Figura 12 - Percentagem do Tráfego de Pesquisa no Google (Estudo feito pela <i>Chitika</i> em 2013)	655
Figura 13 - Logótipo da <i>Inner Portugal Tours</i>	688

Índice dos Quadros

Quadro 1- Análise SWOT da <i>Inner Portugal Tours</i>	54
Quadro 2 - Análise PESTAL	55
Quadro 3 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter à <i>Inner Portugal Tours</i> ...	58
Quadro 4 - Incubadoras que têm Protocolo com o Turismo de Portugal	109
Quadro 5 - Resumo da Legislação referenciada no Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março	112
Quadro 6 - Resultado do <i>Business Model Canvas</i> aplicado ao <i>Inner Portugal Tours</i>	114
Quadro 7 - Lista de Operadores turísticos na RSE	162
Quadro 8 - <i>Layout</i> da loja virtual da <i>Inner Portugal Tours</i>	175

Índice das tabelas

Tabela 1 - Dados económicos do Turismo: estimativas e previsões	21
Tabela 2 - Síntese dos meses mais procurados pelos turistas na região da Serra da Estrela, em 2016.....	433
Tabela 3 - Síntese dos procedimentos e dos resultados da aplicação dos Questionários	499
Tabela 4 - Valores estimados dos cálculos para a estrutura dos preços de cada pacote turístico proposto para clientes da <i>Inner Portugal Tours</i>	699
Tabela 5 - Valores (preço unitário até 2 px) calculados para os pacotes turísticos propostos para clientes da <i>Inner Portugal Tours</i> e quantidade vendida/época de 2018.	70
Tabela 6 - Evolução do volume de negócios da <i>Inner Portugal Tours</i> : Valores - Custos e respetiva margem de lucro anual de 2018 a 2023.....	70
Tabela 7 - Pressupostos Gerais.....	799
Tabela 8 - Projecção de vendas e prestação de serviços	811
Tabela 9 - Projecção de Fornecimento e Serviços Externos	822
Tabela 10 - Projecções de Gastos com Pessoal.....	833
Tabela 11 - Investimento	844
Tabela 12 - Investimento Fundo de Maneio	866
Tabela 13 – Ponto Crítico	877
Tabela 14 - Demonstração de Resultados Previsionais	877
Tabela 15 - Balanço Previsional	888
Tabela 16 – Mapa de <i>Cash Flow</i>	899
Tabela 17 - Principais indicadores económico-financeiros.....	90
Tabela 18 - Projecções de Avaliação do Projeto.....	911
Tabela 19 - Avaliação do Projeto da Empresa (com uma quebra de 20% nas Vendas, face ao cenário realista).....	922

Resumo

O presente estudo tem por objetivo investigar através de um Plano de Negócios, a viabilidade de mercado e económico-financeira de um Projeto de criação de uma Agência de viagens *online* especializada no Turismo em Espaço Rural, designadamente na conceção de pacotes turísticos para o mercado externo. O mercado-alvo é constituído para segmentos turísticos de classe média/alta que visitam a região da Serra da Estrela provenientes de Espanha, França, Alemanha e EUA. Para a realização do estudo de mercado foi aplicado um questionário a proprietários/gestores e responsáveis de marketing de diversos estabelecimentos hoteleiros, restaurantes e de atividades de animação turística na região. Os resultados do estudo demonstram que o projeto é sustentável em termos de mercado e é económica e financeiramente viável.

Palavras-chave: Plano de Negócios; TER; Turismo; Serra da Estrela; Agência de Viagens *online*; Animação Turística

Abstract

The present study aims to investigate through a Business Plan, the market, economic and financial feasibility of a Project to create an *online* travel agency specialising in Tourism in Rural Space, namely in the design of tourist packages for the external market. The target market is middle and upper - class tourists that visit the Serra da Estrela region coming from Spain, France, Germany and the USA. To carry out the market research, a questionnaire was applied to the owners/managers and marketers of various hotel establishments, restaurants and tourist activities in the region. The results of the study demonstrate that the project is sustainable regarding the market and it is economically and financially feasible.

Keywords: Business Plan; Rural Tourism; Tourism; Serra da Estrela; *Online* Travel Agency; Tourist Animation.

Lista das abreviaturas

<i>AMA</i>	<i>American Marketing Association</i>
ANA	Aeroportos e Navegação Aérea
ANJE	Associação Nacional de Jovens Empresários
APAVT	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
AVT	Agências de Viagens e Turismo
BdP	Banco de Portugal
BTT	Bicicleta Todo Terreno
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CEICS	Comité de Empreendedorismo, Inovação e Capital Semente
<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
<i>D&B</i>	<i>The Dun & Bradstreet Corporation</i>
DNA	Desenvolvimento Novas Atitudes
<i>DINK</i>	<i>“Double Income, No Kids”</i>
<i>DL</i>	<i>Decreto-Lei</i>
DR	Diário da República
<i>EBIT</i>	<i>Earnings before Interest and Taxes</i>
<i>EBITDA</i>	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
<i>FAQ</i>	<i>Frequently Asked Questions</i>
FEADER	Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural
FEAMP	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pesca
FCS	Fatores críticos de sucesso
FEDER	Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FGVT	Fundo de Garantia de Viagens e Turismo.
<i>FIT</i>	<i>Fostering Innovation in Tourism</i>
FSE	Fundo Social Europeu
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos

<i>FCF</i>	<i>Free Cash Flow</i>
FP	Formação Profissional
<i>HTML</i>	<i>Hyper Text Markup Language</i>
IAPME	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento
IATA	Associação Internacional de Transportes Aéreos
<i>IBM</i>	<i>International Business Machines</i>
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IRS	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares
IVA	Imposto Sobre o Valor Acrescentado
LEADER	Ligações Entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural
LET	Laboratórios Estratégicos de Turismo
NUTS	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
OMT	Organização Mundial de Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
<i>OTA</i>	<i>Online Travel Agency</i>
<i>PC</i>	<i>Personal Computer</i>
PDR	Programa de Desenvolvimento Rural
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PESTAL	Política, Economia, Social, Tecnologia, Ambiental, Legal
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PRODER	Programa de Desenvolvimento Rural
PT	Produto Turístico
RNAVt	Registo Nacional dos Agentes de Viagem e Turismo
RNB	Rendimento Nacional Bruto
RNT	Registo Nacional do Turismo
<i>ROE</i>	<i>Return on Equity</i>
<i>ROI</i>	<i>Return on Investment</i>
RTSE	Região de Turismo da Serra da Estrela

<i>SEM</i>	<i>Search Engine Marketing</i>
<i>SEO</i>	<i>Search Engine Optimization</i>
<i>SWOT</i>	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TC	Turismo do Centro
TCP	Turismo Centro de Portugal
TER	Turismo em Espaço Rural
TH	Turismo Habitação
TR	Turismo de Habitação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TIR	Taxa Interna de Retorno
TP	Turismo de Portugal
UBI	Universidade da Beira Interior
UE	União Europeia
<i>URL</i>	<i>Uniform Resource Locator</i>
VAL	Valor Atual Líquido
VPL	Valor Presente Líquido
<i>WEB</i>	<i>World Wide Web (WWW)</i>
<i>WTTC</i>	<i>World Travel and Tourism Council</i>

Glossário

ABVCAP - Associação Brasileira de *Private Equity e Venture Capital* é uma entidade sem fins lucrativos em atividade desde o ano 2000 que visa o desenvolvimento da atividade de investimento de longo prazo no País, nas modalidades abrangidas pelos conceitos de *private equity, venture e seed capital*.

Venture Capital é uma modalidade investimento focada em empresas emergentes.

Private Equity é uma modalidade de investimento que tem como foco empresas já consolidadas.¹

Billion - O valor de um **bilião** pode variar consoante o País em questão. Na Europa chama-se **bilião** a um número com 12 zeros à direita do 1 – escala longa (um milhão de milhões – 1 000 000 000 000), enquanto nos EUA (em vários países de língua inglesa e noutros, como o Brasil) o **bilião (billion em inglês)** é um número com nove zeros à direita do 1 - escala curta (mil milhões 1.000.000.000).

*É importante reter que em economia um bilião (ou billion) é geralmente associado a um número com 9 zeros, ou seja a mil milhões – 1.000.000.000.*²

DINK - Sigla para "*Double income, no kids*" que em tradução livre para o português significa "Duplo Rendimento, sem filhos". Trata-se de um termo utilizado para classificar os casais que não pretendem ter filhos.

FINICIA - Iniciativa desenvolvida pelo IAPMEI com o objetivo de facilitar o acesso ao financiamento pelas empresas de menor dimensão.³

Fundo de Coesão - O Fundo de Coesão destina-se aos Estados-Membros cujo Rendimento Nacional Bruto (RNB) por habitante seja inferior a 90 % da média da UE. Visa reduzir as disparidades económicas e sociais e promover o desenvolvimento sustentável.⁴

GOODI - *Good Intelligence*

¹<https://www.abvcap.com.br/associacao/quem-somos.aspx>

²https://www.artigosnoticias.com/artigos/gerais/282/valor_de_um_biliao_europeu_e_de_um_billion_americano.html

³https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/web_base.gera_pagina?

[P_pagina=p%C3%A1gina%20est%C3%A1tica%20gen%C3%A9rica%20](#) (acesso em 26/01/2018)

⁴http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/cohesion-fund/ (acesso a 24/01/2017)

Kosher - Em hebraico, "*Kashrus*", do *kosher* de raiz (ou "*kasher*"), significa adequado e / ou "puro", garantindo assim a aptidão para o consumo. As leis de "*Kashrus*" incluem uma legislação abrangente sobre alimentos permitidos e proibidos. Existem várias questões sobre essas regras alimentares⁵

LEADER – Programa de iniciativa comunitária de desenvolvimento rural que tem como principais objetivos a promoção de iniciativas integradas, concebidas e postas e em prática à escala local.

PHP - Acrónimo recursivo que significa *Hypertext Preprocessor*. A linguagem foi criada primariamente para a Web, como um gerador dinâmico de códigos HTML, mas também pode ser utilizada para uso geral. Disponível gratuitamente de código aberto, a linguagem está acessível gratuitamente para qualquer pessoa. Trata-se de uma linguagem de programação poderosa que está por trás de diversas aplicações avançadas. Através dele é possível criar formulários, produzir páginas dinâmicas, enviar e receber *cookies* e dar suporte próprio aos bancos de dados mais populares.⁶

SIMPLEX - Programa de simplificação administrativa e legislativa que pretende tornar mais fácil a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração e, simultaneamente, contribuir para aumentar a eficiência interna dos serviços públicos. As iniciativas propostas no quadro deste programa têm como objetivo alterar processos e simplificar ou eliminar procedimentos constantes das leis e regulamentos em vigor, com base numa avaliação negativa sobre os seus impactos ou a sua pertinência.⁷

⁵<https://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://www.koshercertification.org.uk/whatdoe.html&prev=search> (acesso em 20, Fev. 2018)
⁶<https://www.melhorhospedagemdesites.com/hospedagem-de-sites/o-que-e-php/>
⁷<http://historico.simplex.gov.pt/>

CAPÍTULO I – PREÂMBULO

1. Introdução

Este trabalho é o resultado de uma investigação no âmbito do mestrado em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e pretende estudar, através da elaboração de um Plano de Negócios, a viabilidade de mercado e económico-financeira de um Projeto de Agência de viagens *online* especializada em Turismo de Espaço Rural e na conceção de pacotes turísticos na Região da Serra da Estrela, vocacionados para o mercado externo (França, Espanha, Alemanha, EUA) e para turistas da classe média/média alta.

A partir da década de 1960 verificou-se uma grande redução da população das zonas rurais em Portugal, quer devido ao envelhecimento da população, quer devido ao êxodo rural para procurar melhores condições de vida, deixando ao abandono as práticas agrícolas que faziam parte do seu quotidiano (Costa *et al*, 2012). Segundo (Fernandes, 2009, p. 20), “o desenvolvimento do turismo pode conter ou mesmo reverter este padrão de despovoamento, contribuindo para a sobrevivência das comunidades rurais ao melhorar a qualidade de vida dos residentes”.

Porém, tem havido dificuldades em atrair investimento para o desenvolvimento do turismo em destinos rurais, limitando a oferta de produtos disponibilizados ao alojamento e pouco mais, sobretudo numa época em que os visitantes passaram a procurar não apenas um local de descanso e de evasão do quotidiano, mas também a prática de outras atividades que justifiquem a sua permanência na área. Brito e Cravidão (2013) defendem uma lógica de complementaridade entre produtos, através da transformação de recursos que dão forma a novos produtos turísticos e a uma reinvenção do destino. As expectativas dos consumidores são cada vez maiores. Apresentam elevados níveis de exigência em relação à qualidade dos equipamentos, à prestação de serviço e à segurança constatando-se, portanto, uma evolução crescente nos padrões da procura. Segundo um artigo do caderno LEADER (1995)⁸, “O mercado turístico está cada vez mais estruturado pelos intermediários da distribuição turística que asseguram a ligação entre zonas produtoras e clientes” e “...são possíveis as parcerias entre territórios rurais e distribuidores turísticos”, mas constata-se a existência de um *paradoxo* – *todos os operadores turísticos envolvidos nas diferentes atividades da Rede LEADER, embora*

⁸<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/touris/art10.htm> (acesso a 20 de janeiro de 2018)

muito diferentes a nível da respetiva escala, produtos e clientela, partilham um ponto comum: nenhum faz referência ao turismo rural no catálogo de oferta (...) e orientam as suas atividades para os territórios que possuam um potencial natural e cultural demonstrado e/ou que possuam notoriedade turística ligada a uma imagem/destino importantes. Esta constatação sugere uma lacuna ao nível da intermediação no Turismo em Espaço Rural (TER). A Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE) dotada de condições paisagísticas e recursos naturais únicos, cheia de cultura e história, está a transformar-se numa região de lazer e de recreio muito desejada. Atendendo ao fundamental papel estratégico que a atividade turística tem na RTSE, nomeadamente no TER e a referida lacuna na intermediação, considera-se existir uma oportunidade para a criação de uma empresa, focada neste binómio território/produto, nomeadamente que opere em meio digital.

A dispersão das informações referentes ao turismo no meio rural dificulta a distribuição dos produtos e serviços turísticos desse segmento. Porém, nesse campo a *Internet* pode ser usada não só como meio de informação, mas também como acontece cada vez mais na maioria dos hotéis, para reservas e vendas *online*. Se no ano de 2005 os internautas eram apenas mil milhões⁹, presentemente, os dados apresentados no Relatório de internet do quarto trimestre de 2018, referem que no último trimestre, os utilizadores da Internet já são quase 4,2 mil milhões, representando um crescimento de 7% em relação ao mesmo trimestre do ano passado (figura 1).

⁹<https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>

Figura 1 - População *online* em 2018



Fonte: Relatório de internet do quarto trimestre de 2018

<https://pplware.sapo.pt/internet/42-mil-milhoes-pessoas-usar-internet/> (Acesso em 22/10/2018)

Assim, aliando o estatuto secundário que aparentemente os intermediários turísticos atribuem ao turismo rural, o ainda insuficiente investimento numa região da Serra da Estrela dotada de muitos recursos turísticos e o potencial da internet, surge a pergunta de partida para esta investigação:

«Qual a viabilidade de uma agência de viagens online, especializada em pacotes de turismo rural na Região da Serra da Estrela?»

Definiram-se os seguintes objetivos para este projeto:

Objetivo Geral - Analisar a viabilidade de uma agência de viagens *online*, especializada na promoção e comercialização de Turismo em Espaço Rural na Região da Serra da Estrela.

Objetivos específicos - estudar a concorrência, as potenciais redes de parcerias e as relações a estabelecer com as organizações locais; estudar a viabilidade e o potencial de mercado do projeto a empreender; definir a atratividade do produto junto do mercado potencial, tendo em consideração os segmentos mais sensíveis a este tipo de produto e com maior poder de compra; aferir os recursos e procedimentos necessários para a constituição e gestão do negócio; estudar a viabilidade económico-financeira do projeto.

A finalidade do projeto é a de desenvolver turismo em espaço rural de qualidade, cativando turistas para os territórios envolvidos, propondo uma oferta especializada por meio da organização de pacotes turísticos relacionados com a dinamização das atividades existentes e a promoção de novos produtos turísticos, através de uma agência de viagens *online*.

Para alcançar essa finalidade, procedeu-se à elaboração de um plano de negócios, baseado na análise da região e na definição do público-alvo, através de um inquérito por questionário (Anexos I e IX) aos responsáveis pelo marketing de alguns hotéis, restaurantes, empresas de animação turística e postos de turismo da região da Serra da Estrela.

2. Metodologia

O objetivo central desta investigação é a análise da viabilidade da criação de uma Agência de Viagens *online* especializada em pacotes de turismo em espaço rural, e o trabalho foi dividido em duas partes principais. A primeira contém a revisão da literatura, que auxilia o desenvolvimento do plano de negócios, mostrando as etapas e análises importantes para o projeto. A segunda parte, consiste no desenvolvimento do plano de negócios.

2.1 Procedimento de recolha de dados

Na fase exploratória fez-se uma recolha da informação essencial para a elaboração do projeto e foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, teses, dissertações e monografias de pesquisa documental sem tratamento analítico (diários, jornais, fotografias, ofícios) ou que, de alguma forma já foram analisados (relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, estatísticas oficiais).

As fontes secundárias utilizadas foram o Turismo de Portugal (TP), o Instituto Nacional de Estatística (INE), o Banco de Portugal (BdP), o *Eurostat* e o Turismo do Centro (TC).

Foram também recolhidos dados primários através de um levantamento de informações junto de responsáveis por estabelecimentos de TER na região da Serra da Estrela e outros agentes diretamente relacionadas com o Turismo na região e, também, junto de turistas.

No caso do inquérito aos empresários, houve um primeiro contacto pelo telefone com os responsáveis de estabelecimentos de TER da região (em lista fornecida pelo Turismo do Centro), quer para uma melhor descrição dos objetivos, segurança da privacidade e confidencialidade das informações mencionados na carta de apresentação introdutória ao questionário, quer para sublinhar a importância da sua colaboração.

O questionário contém questões de resposta fechada para assegurar respostas credíveis e maior facilidade na análise do tratamento de dados. Os assuntos não estão agrupados por tópicos, mas são apresentados de forma a garantir a coerência e a consistência do instrumento (Ghiglione & Matalon, 1995; Thayer-Hart *et al.*, 2010). A estrutura pretende reduzir o enviesamento, pois as questões são ordenadas de forma que uma questão não influencia a resposta às questões subsequentes. Os itens de resposta foram distribuídos por tipos de resposta escalonada, escolha múltipla e binárias. A generalidade das escalas de resposta está formulada de modo a que o respondente selecione a que melhor traduz o grau de concordância/ satisfação/ importância/ adequação/frequência do seu 'cliente' com o teor do item.

Ao pensar-se numa jornada estatística deve avaliar-se a consistência interna dos instrumentos selecionados mesmo antes de ser iniciada, no sentido de perceber se eles medem o conceito teórico que têm subjacente (Carretero – Dios & Pérez, 2005). Assim, o questionário foi testado num reduzido número de pessoas para identificação de possíveis problemas e recolha de opiniões de melhoria, influentes na validade dos resultados. Os dados oficiais fornecidos pelo Turismo do Centro ajudaram a completar e a avaliar numa forma mais credível, os dados obtidos através dos respondentes dos estabelecimentos selecionados para a pesquisa primária.

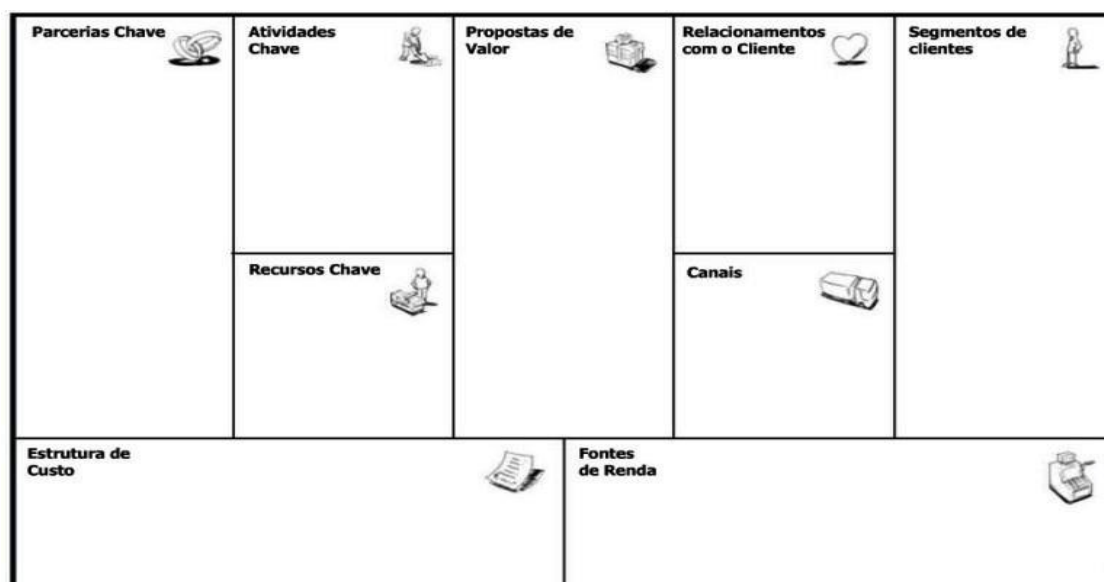
No caso do inquérito aos turistas, e a fim de se estabelecer um preço justo para o produto/ pacote turístico, foi feita uma série de perguntas sobre a perceção do valor que um pacote de turismo na Serra da Estrela tem para o cliente, utilizando questões abertas. As respostas de turistas portugueses foram recolhidas por questionário dirigido, via *e-mail*, ao Responsável do Núcleo de Apoio aos Empresários, Empreendedorismo e Investimento Turístico da Turismo Centro de Portugal, Gonçalo Gomes (Anexo II, 2.1). As opiniões de alguns turistas estrangeiros (dois alemães, um francês e um austríaco) foram obtidas com o mesmo tipo de questionário, mas por contacto direto (Anexo II, 2.2).

2.2 Processo de desenvolvimento do modelo de negócio

Para definir corretamente uma estratégia e transformar uma ideia num negócio, é essencial estruturar um 'esqueleto' estratégico e operacional do negócio a fim de explicar como a empresa vai ganhar dinheiro e assegurar a sua sustentabilidade.

Neste trabalho optou-se por elaborar o plano de negócios com base no Modelo de Canvas, inicialmente proposto em 2004 por Alexander Osterwalder e que vem sendo utilizado cada vez mais para planear negócios de e-commerce depois da publicação do livro Business Model Generation em 2010. Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Figura 2 - Business Model Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011, p.44)

A "Tela do Modelo de Negócio" (Osterwalder & Pigneur, 2011) baseia-se essencialmente num *canvas* (tela) onde estão dispostos os nove elementos fundamentais (*building blocks*) de um Modelo de Negócio:

- **Segmentos de Clientes** - Os segmentos referem-se a grupos distintos dentro da totalidade do público-alvo da organização em causa e os nichos são grupos restritos mais especializados (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Propostas de Valor** - De acordo com Osterwalder & Pigneur (2010), cada proposta de valor consiste num conjunto selecionado de produtos e/ ou serviços que satisfaz as exigências de um segmento de clientes específico. Descreve

porque devem os consumidores escolher a oferta da empresa em prejuízo da concorrência.

- **Canais** - (comunicação, distribuição e vendas) - Para uma oferta representativa da Proposta de Valor, é necessário encontrar os canais de distribuição que cheguem aos Segmentos de Clientes identificados e definidos para o negócio, englobando também a comunicação com o cliente e os canais de vendas. A internet permite que o contacto com o cliente através dos Canais seja simplificado.
- **Relacionamento com Clientes** – Este é o ponto em que a empresa define as relações com os seus Segmentos (através dos canais) na Proposta de Valor, de modo a não reter ou fidelizar só atuais clientes, mas a captar também novos clientes, melhorando a resposta às suas necessidades, donde resulta muitas vezes, uma redefinição de posicionamento ao nível do mercado e reestruturação dos segmentos a abordar.
- **Fontes de Receita** - Em linhas genéricas, dizem respeito à obtenção de receita através da atividade de negócio quer numa única transação, quer de rendimentos resultantes de pagamentos continuados ou relacionados com a fase pós-venda ou outras, como a criação de taxas de utilização.
- **Principais Recursos – Chave** – São os ativos estritamente necessários para o funcionamento do negócio (Osterwalder & Pigneur, 2011) repartidos em recursos físicos (instalações, máquinas de produção, redes de distribuição); recursos intelectuais (marca, tecnologia, patentes ou o *know-how* decorrente da atividade); recursos humanos, correspondendo algumas vezes a mais-valias para o negócio; e recursos financeiros, (opções específicas de financiamento ou garantias financeiras).
- **Atividades - Chave** - Correspondem aos processos de *core business* que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da Proposta de Valor. São as atividades que fazem a conexão entre os recursos e as relações com os clientes e variam consoante a tipologia de negócio.
- **Parcerias principais** - Para o *Business Model Canvas*, Osterwalder e Pigneur (2010) consideram quatro tipos distintos de parcerias: Alianças estratégicas entre organizações não concorrentes; Estratégias de cooperação entre

empresas concorrentes; associação de empreendimentos para criar novos modelos de negócio; relações fornecedor - comprador que garantam abastecimentos fiáveis. As parcerias a estabelecer são necessárias para assegurar a construção de uma proposta de valor valorizada e uma entrega eficaz ao Mercado.

- **Estrutura de custos** - Reflete os custos associados ao negócio, com base nos Recursos - Chave (salários, funcionamento de máquinas, custos associados à variação dos volumes de produção, economias de escala), nas Atividades - Chave e nas Parcerias - Chave (quando se aplica), marketing e divulgação, manutenção do site e aplicativos, ou seja, os custos necessários para construir e entregar a proposta de valor ao mercado.

Para tal, deverão ser respondidas algumas perguntas relacionadas com os nove elementos da Tela do Modelo de Negócio:

- Produto/serviço - Quais as características pretendidas? Que benefício traz? Há custos indiretos da adoção? É autossuficiente ou precisa de outros meios complementares? É importante a proteção da Propriedade Intelectual?
- Cliente - Qual é o perfil do público-alvo? Quais as características do(s) segmento(s)? Quem decide, quem compra, quem influencia e quem usa o produto/serviço? Qual é o problema/necessidade a que o produto/serviço pretende dar resposta? O que esperam os clientes? Qual a dimensão do mercado/segmento que se quer explorar?
- Preço e canais - O processo de compra é feito de modo direto ou através de intermediários? Que custos esperados para cada canal? Quais são os benefícios dos intermediários? Quanto custam os produtos/serviços semelhantes no mercado? Qual o custo de cada canal?
- Comunicação de produto/serviço - Como vão os potenciais clientes conhecer o produto/serviço? Qual o tipo de Publicidade? Parceiros? Qual deve ser o principal canal? Qual a mensagem e os conteúdos? Como captar potenciais clientes para o negócio?
- Tipo de Mercado – Para mercados segmentados, qual é o público que ainda não consome o produto/serviço? A empresa tem condições financeiras até obter o retorno necessário para compensar o investimento?

- Concorrência - Quem são os concorrentes diretos? Indiretos? Em que é que o produto/serviço se diferencia? Há obstáculos à entrada no mercado?

Esta ferramenta é útil pois com a rapidez com que o mercado muda torna-se necessário o uso de ferramentas que ajudem o empreendedor na fase de análise da oportunidade, uma etapa do processo empreendedor anterior ao desenvolvimento do plano de negócio (Dornelas, 2014).

2.3 Estrutura do Plano de Negócios

O Plano de Negócios, é, segundo Duarte e Esperança (2014, p. 60) um documento essencial para ajudar empresários e organizações a conduzir os seus negócios, pois resulta de uma metodologia de planeamento desde a definição da ideia inicial aos objetivos da empresa, traça o percurso que esta deve seguir, ajuda a aperfeiçoar estratégias e a examinar a sua viabilidade em relação à análise de mercado, rentabilidade económico-financeira e exequibilidade operacional. Para (Dornelas, 2001), o plano de negócios embora possa conter alguns pormenores distintos no que se refere à estrutura do documento, deve apresentar o sumário executivo, a descrição da empresa, a análise de mercado, o plano de marketing, a análise estratégica, os produtos e serviços, o plano financeiro e anexos, caso existam.

- Sumário executivo

O sumário executivo deve conter as informações mais importantes sobre o Plano de negócios de forma a permitir que o investidor possa fazer rapidamente uma avaliação da oportunidade. Segundo Clemente (2002) o leitor de um Plano de Negócios pode mesmo basear a sua decisão de investimento apenas na leitura do sumário executivo.

- Descrição da empresa

Embora no sumário executivo se faça já uma pequena resenha, é no ponto da descrição da empresa que se devem aprofundar aspetos como a designação social, a data de constituição, o objeto social, o capital social e a sua distribuição, as principais atividades, gerentes e responsáveis por áreas funcionais (Deloitte, 2002). Segundo Chiavenato (2004), as empresas existem com uma finalidade, todas têm uma missão a cumprir e a visão representa o sonho que a empresa pretende que seja real. Após realizada a descrição da empresa, a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE, 2008), aconselha que seja feita uma análise de mercado antes de se avançar para a criação de um negócio.

- Análise de mercado

A análise de mercado faz-se através de pesquisas de mercado relacionadas com a segmentação, as características do consumidor, a análise da concorrência, e tendências do sector em que a empresa está inserida.

- Estratégia de marketing

Porter (1996, p. 68), define estratégia como:

“...a integração de um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de como se consegue fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional”.

Para (Porter, 1996) a essência da estratégia consiste na escolha de realizar atividades diferentes da concorrência, que proporcionem uma oferta de valor única.

No âmbito do processo de construção do plano de marketing estratégico, a análise estratégica é feita através de ferramentas e técnicas diversas como a análise SWOT, análise PESTAL, o Modelo das 5 Forças de Porter.

- Plano de Marketing

A *American Marketing Association (AMA, 2007)*, define marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”. De acordo com este conceito, o marketing deve ser assumido por toda a empresa. Todos deverão estar orientados para o mercado, para os desejos e necessidades dos consumidores, contribuindo para a sua satisfação e, conseqüentemente, para atingir os objetivos da empresa. O plano de marketing engloba informação sobre o mercado, as tendências, a forma de comercialização, distribuição e divulgação dos produtos, preços, concorrentes e vantagens competitivas.

- Produtos e serviços

O produto ou serviço a conceber pela empresa deve atender às necessidades detetadas no cliente e ser inovador em relação ao que já existe no mercado para permitir que a empresa tenha foco definido.

- Estrutura Organizacional

Diz respeito à organização interna da empresa, número de funcionários, cargos e perfil dos profissionais.

- Plano Operacional

Descreve o fluxo operacional, cadeia de fornecimentos, controle de qualidade, serviços associados, capacidade produtiva e logística.

- Plano Financeiro

“O financiamento do projeto deve satisfazer a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo, como sejam os investimentos em capital fixo e em fundo de maneiio deverão ser financiados por operações de médio e longo prazo” (Duarte & Esperança, 2012, p. 206). De acordo com o manual de criação do plano de negócios da ANJE (2008), a construção de um estudo económico e financeiro tem como base um processo de previsão assente em pressupostos com o objetivo de apurar os efeitos relativos à implementação do plano de negócios.

3. Estrutura do trabalho

O projeto está estruturado em nove capítulos e apresenta-se de seguida uma breve descrição de cada um deles.

Capítulo I – No Preâmbulo foi introduzido o projeto da empresa, definidos os objetivos gerais e específicos e explicada a metodologia que foi aplicada ao Plano de Negócios (pesquisa bibliográfica e documental, inquérito por questionário a vários CEO's de estabelecimentos TER da região da Serra da Estrela, inquéritos de opinião a turistas nacionais e estrangeiros sobre a mesma Região, modelo Canvas, análise de mercado, plano de marketing turístico, análise estratégica, plano de operações e plano financeiro).

Capítulo II – É desenvolvido o referencial teórico sobre temas considerados pertinentes como: Empreendedorismo, Empreendedorismo em Portugal, Turismo no mundo e em Portugal, Turismo em Espaço Rural (TER), Agências de Viagens *online*, Produto turístico

Capítulo III – Apresenta o Plano de Negócio e analisa o mercado com ênfase nos potenciais clientes e nos concorrentes. São também apresentados os resultados de um inquérito por questionário direcionado a potenciais clientes, a estabelecimentos hoteleiros, empresas de atividades turísticas, restaurantes e postos de Turismo para definição do perfil do turista da Região da Serra da Estrela.

Capítulo IV – No Plano de Marketing apresenta-se a estratégia de marketing e a forma como as variáveis *do marketing-mix* são trabalhadas.

Capítulo V – Deste capítulo consta o Plano de Operações, onde são definidos procedimentos para o sucesso das operações, relacionados com o projeto.

Capítulo VI – No Plano de Recursos Humanos é estudada uma previsão da necessidade de pessoal, definidas as respetivas funções e apresentada a equipa da *Inner Portugal Tours*.

Capítulo VII – No Plano Económico e Financeiro é analisada a viabilidade económica e financeira do projeto com recurso à folha de cálculo FINICIA e é feita uma simulação de cenários.

Capítulo VIII - São apresentadas as conclusões e limitações da investigação, assim como possíveis futuras linhas de investigação.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Empreendedorismo

Numa perspetiva histórica, e de forma geral, pode constatar-se que os empreendedores sempre existiram e contribuíram para o desenvolvimento da sociedade em que atuaram, tornando a visão em relação aos mesmos, cada vez mais positiva. Embora o ato de aproveitar oportunidades por meio da inovação seja quase tão antigo como o ser humano, a expressão Empreendedorismo ganha notoriedade com a publicação do livro “Capitalismo, socialismo e democracia”, em 1942, do economista austríaco Joseph A. Schumpeter. Para ele, a destruição criativa/criadora é o processo de substituição de produtos, empresas e práticas que ficam ultrapassadas face às inovações do mercado.¹⁰ Alguns autores passaram utilizar o termo Ecosistema Empreendedor a partir da década de 1970 e ganhou destaque durante a primeira bolha das empresas *ponto.com*, no final da década de 1990.

O Ecosistema Empreendedor (ou de Inovação) é uma nomenclatura recente que se associa à aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros de negócios (Carvalho *et al*, 2016).

Segundo Felipe Matos (responsável pelo programa Start-Up Brasil)¹¹:

i) O ecossistema funciona em rede – existe um equilíbrio dinâmico entre Governos, empreendedores, investidores, aceleradoras e incubadoras, universidades, grandes empresas, associações de classe e prestadores de serviço. ii) Os empreendedores são o centro de tudo - todo o ecossistema existe para os apoiar e servir na criação de novos negócios com inovação e desenvolvimento. iii) O “ego-sistema” deve ser evitado – num ecossistema, a inexistência de colaboração pode atrasar o seu desenvolvimento, fragmentar os resultados e tirar reconhecimento aos agentes envolvidos. iv) É necessário compreender o nível de maturidade do ecossistema local - cada fase exige conhecimentos e recursos diferentes do empreendedor. v) É importante fazer alianças – será mais fácil obter apoios não partindo, se possível, do zero. vi) Em períodos de mudanças políticas, a parceria com instituições privadas responsáveis pela

¹⁰<http://terracoeeconomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento>

¹¹<https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Felipe-Matos/noticia/2015/05/8-passos-para-desenvolver-o-ecossistema-de-startups.html>

operacionalização da iniciativa pode garantir alguma autonomia e independência nesse espaço de tempo.

Atualmente, Daniel Isenberg, professor na *Babson College*, ex empreendedor e capitalista de risco, é a principal referência no assunto com a publicação, em 2010, de “*The Big Idea: How to Startan Entrepreneurial Revolution*”. Também para Isenberg (2011), umas das questões - chave que deve nortear o cenário empreendedor de startups é a presença de uma cultura de troca de ideias, experiências e conversas estimulantes, principalmente entre empreendedores experientes e estreates.

Em 2013, a OCDE, sugere que o conceito de “ecossistema empreendedor” é, por natureza, holístico e interativo, considerando conceitos como clusters, distritos industriais, sistemas locais de inovação e regiões de aprendizagem, que foram moldando as políticas locais de desenvolvimento económico.

As *startups* tendem a aumentar as suas hipóteses de sucesso quando estão inseridas num ecossistema empreendedor que estimula o desenvolvimento empresarial e a inovação.

De acordo com a opinião de Marcelo Nakagawa, em entrevista ao Buildin¹², as *startups* são importantes para as grandes empresas porque, ao terem mais facilmente acesso às inovações através delas, podem, conseqüentemente, desenvolver uma cultura empreendedora com essas iniciativas e conquistar novos mercados. Geralmente, a empresa procura a inovação por uma questão de sobrevivência, por ser já utilizada pela concorrência ou apenas como uma oportunidade para criar vantagens competitivas. O custo, a qualidade, a rapidez e a personalização são fatores que passaram a não ter peso suficiente para atingir melhores resultados. Logo, a diferenciação inovadora está, assim, cada vez mais ligada ao sucesso de uma empresa.

Pessoa (2005) identifica três tipos principais de empreendedores: O corporativo (empreendedor dentro da empresa existente), o empreendedor de startups (dá origem a novos negócios/empresas) e o empreendedor social (cria empreendimentos com uma missão de cariz social). Para se destacarem, segundo Dornelas (2008), os empreendedores terão de ser dotados de características de sucesso - são visionários,

¹²<https://www.buildin.com.br/especial-entrevista-com-marcelo-nakagawa-professor-de-inovacao-e-empreendedorismo-insper/>

sabem tomar decisões, sabem fazer a diferença e explorar as oportunidades; são determinados, dinâmicos, dedicados, otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; são líderes e organizados; planeiam e possuem conhecimento; assumem riscos calculados e criam valor para a sociedade.

1.1 Empreendedorismo em Portugal

A crise do *subprime*, que esteve na origem da crise económica de 2008, trouxe graves consequências para Portugal, nomeadamente de desemprego, de onde resultou uma proliferação de novos projetos de raiz, em busca de alternativas ao tradicional mercado de trabalho. A massificação destes projetos deu origem à criação e desenvolvimento de várias incubadoras de ideias para ajudar a nascer e a acelerar projetos.

Presentemente, Portugal é, para além de um destino turístico de eleição, procurado para a criação de novas empresas e instalação de incubadoras. Com um ecossistema empreendedor reconhecido a nível europeu, foi escolhido pelas incubadoras inglesas *Second Home* e *Impact Hubs*, e pela maior incubadora berlinense, *Factor*. A fim de atrair investidores nacionais e estrangeiros para o investimento em *startups* e promover e acelerar o seu crescimento nos mercados externos, o Governo integrou a *StartUp Portugal* na estratégia nacional para o Empreendedorismo. Segundo Maria Miguel Ferreira, diretora da *StartUp Portugal*, o capital de risco ainda é uma relevante fonte de financiamento. A *Feedzai*, pela inovação e competitividade, foi incluída na lista da *Forbes* das *fintech* para 2018 e o *Web Summit*, o *The Next Web* ou o *Tech Crunch Disrupt*, são eventos internacionais de empreendedorismo e tecnologia onde Portugal tem marcado presença, circunstância favorável para as empresas se apresentarem aos investidores de capital de risco.

Para estudar a evolução do empreendedorismo em Portugal, a Informa D&B realizou um estudo incidindo sobre o período de 2007 a 2015 baseando-se no perfil das *startups* e concluiu que a iniciativa é maioritariamente individual e origina entidades de menor dimensão, com preponderância na criação de emprego e clara vocação exportadora.

A Resolução do Conselho de Ministros 134/2017, de 27 de Setembro de 2017, aprovou a Estratégia 2027. Afirmar Portugal como um pólo de referência internacional na inovação e no Empreendedorismo, é uma das linhas de atuação referida no Eixo 2 - Impulsionar a Economia. A estratégia do Turismo de Portugal pretende, não só estimular uma cultura empreendedora na rede de escolas de hotelaria e turismo, mas também apoiar outras iniciativas de estímulo junto das PME e dos empresários do sector como eventos de partilha de boas práticas de Empreendedorismo

Existem vários exemplos de como Portugal está a desenvolver um ecossistema favorável ao empreendedorismo:

- NEST (Centro de Inovação do Turismo) - No âmbito do programa Turismo 4.0 (*Potenciar Portugal como um hub global de inovação digital no sector do Turismo*)¹³, foi lançado o Centro de Inovação e Turismo cuja missão é “*promover a inovação na cadeia de valor do Turismo, apoiando o desenvolvimento de novas ideias de negócio, o desenvolvimento e experimentação de projetos e a capacitação das empresas no domínio da inovação e da economia digital*”¹⁴. Segundo Ana Mendes Godinho¹⁵, aproveitando protocolos já existentes e satisfazendo um dos seus objetivos (o apoio a ideias e startups para se afirmar como uma "academia"), uma das primeiras ações deste Centro de Inovação do Turismo é o lançamento de 11 programas de aceleração e incubação de startups, num total de 250 novas empresas espalhadas "por todo o país".
- Há espaços de *cowork* (trabalho partilhado), como o *Second Home* e de incubação e de aceleração como o *Impact Hub*.
- A Beta-i associou-se à *European Innovation Academy* para criar uma aceleradora dirigida aos estudantes em Portugal.
- Oeiras tem a Fábrica de Startups¹⁶ com a finalidade de contribuir para o incremento da atividade empresarial, o aumento do emprego e o fomento da atividade empreendedora. A Fábrica resulta do acordo /parceria entre o Município e a *Valuexpand* (Associação para o Desenvolvimento do Empreendedorismo e Apoio ao Empreendedor) que tem como objetivo principal facilitar os processos integrativos dos jovens e dos adultos desempregados, apoiando a criação de pequenos negócios, preferencialmente na comunidade de Oeiras.
- Em Cascais existe a “Agência DNA (Desenvolvimento de Novas Atitudes) Cascais”, uma Associação sem fins lucrativos, tem como principais objetivos “captar, fixar e desenvolver competências e conhecimentos, através da promoção e estímulo da criatividade e inovação”. Possui um ninho de empresas,

¹³<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/Turismo4/Documents/Turismo40-apresentacao-LA-2017.pdf>

¹⁴<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-lanca-centro-de-inovacao-para-dinamizar-start-ups-do-turismo>

¹⁵<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/portugal-lanca-centro-de-inovacao-para-dinamizar-start-ups-do-turismo>

¹⁶<http://www.cm-oeiras.pt/pt/Paginas/fabricadestartups.aspx> ; <http://www.fabricadestartups.com/>

cujo principal objetivo consiste em “promover e acompanhar projetos de empresas inovadoras na sua fase embrionária e de startup” colocadas no mesmo espaço físico com áreas individualizadas, serviços de incubação virtual e via posto de trabalho (*open space*).¹⁷

- Na Covilhã encontra-se o - Parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã SA, - criado com o envolvimento de várias entidades, proporcionando, tanto a investidores nacionais como estrangeiros, a possibilidade de desenvolverem novas indústrias na região, diversificando e melhorando os equipamentos e tecnologias de fabrico.¹⁸ O Parkurbis foi classificado em 10.º lugar no “*Top University Associated Business Incubators*”, ranking da responsabilidade da UBI Global, entidade sueca que analisa o desempenho de incubadoras em todo o mundo. Ao ter como um dos parceiros a Universidade da Beira Interior (UBI), entrou na lista das melhores da Europa associadas as instituições de Ensino Superior. Assegurar uma interligação dinâmica entre a UBI e o tecido empresarial (46 empresas instaladas), é um dos principais objetivos do Parkurbis.
- Há várias Incubadoras com protocolo com Turismo de Portugal (Incubadoras com protocolo *FIT- Fostering Innovation in Tourism*)¹⁹ cuja finalidade é desenvolver e apoiar programas de Empreendedorismo junto das PME e empresários do sector (Anexo III, Quadro 1)

O Empreendedorismo e a inovação são, para o Turismo, uma oportunidade e uma responsabilidade na medida em que existe um ambiente favorável e recetivo ao seu desenvolvimento, desde a mobilização de organizações, empresas e centros de investigação, a existência de espaços livres de reflexão e estímulo, até ao apoio à internacionalização de startups do turismo.

Calisto (2017, p 132), referindo-se a casos portugueses de inovação e turismo, sublinha:

“A inovação pode ser demonstrada através de novas tecnologias, aplicações amigas do ambiente, compromisso com a responsabilidade social e outras contribuições inovadoras para o turismo.”

¹⁷<http://www.dnacascais.pt/ecossistema-empreendedor/incubacao/ninho-de-empresas/fotos-espacos-dna-cascais/>

¹⁸<http://www.parkurbis.pt/>

¹⁹http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Empreendedorismo/Incubadoras/Paginas/Incubadoras-com-Protocolo-com-Turismo-de-Portugal.aspx (20.02.2018)

2. Turismo

De acordo com o Código Mundial de Ética do Turismo (1999)²⁰, o turismo, enquanto prática relacionada com o lazer, o descanso e o ócio, é hoje entendido, de uma forma muito generalizada, como um direito do indivíduo, bem como um meio para descobrir e usufruir da diversidade ambiental e cultural.

“Para lá de algumas referências históricas que habitualmente se consideram como precursoras do conceito de turismo, e depois de um período de algumas décadas em que a atividade turística se circunscreveu aos interesses de uma elite privilegiada dos pontos de vista económico, cultural e da gestão do tempo, só na segunda metade do século XX se assistiu à afirmação deste fenómeno como um dos principais marcos económicos e sociais do mundo moderno” (Silva, Umbelino & Mendes, 2017, p.183).

O turismo, fenómeno de modernidade associado à industrialização e à produção massificada, sofreu modificações. A mobilidade e deslocação humana são afetadas pelas mudanças nos processos de produção e consumo e as rápidas formas de mobilidade alteram a sociabilidade e as formas de se apreciar (em) a (s) sociedade (s) e os recursos. As mobilidades turísticas contemporâneas “movem-se em velocidade rápida e ainda desigual, cruzando muitas fronteiras” (Sheller & Urry, 2007, p. 6)

Hoje discute-se a existência de um turismo mais flexível, mais segmentado, mais integrado e beneficiário de uma maior consciência ambiental, em que os turistas são mais independentes, possuem um maior grau de formação e procuram novas experiências, aventura e divertimento. Esta diferenciação origina novas tipologias turísticas, desde o ecoturismo até às *reality Tours*, valorizando a interdependência e o desenvolvimento de características únicas ligadas aos recursos locais (Gonçalves, 2005).

2.1 Expansão do turismo no Mundo

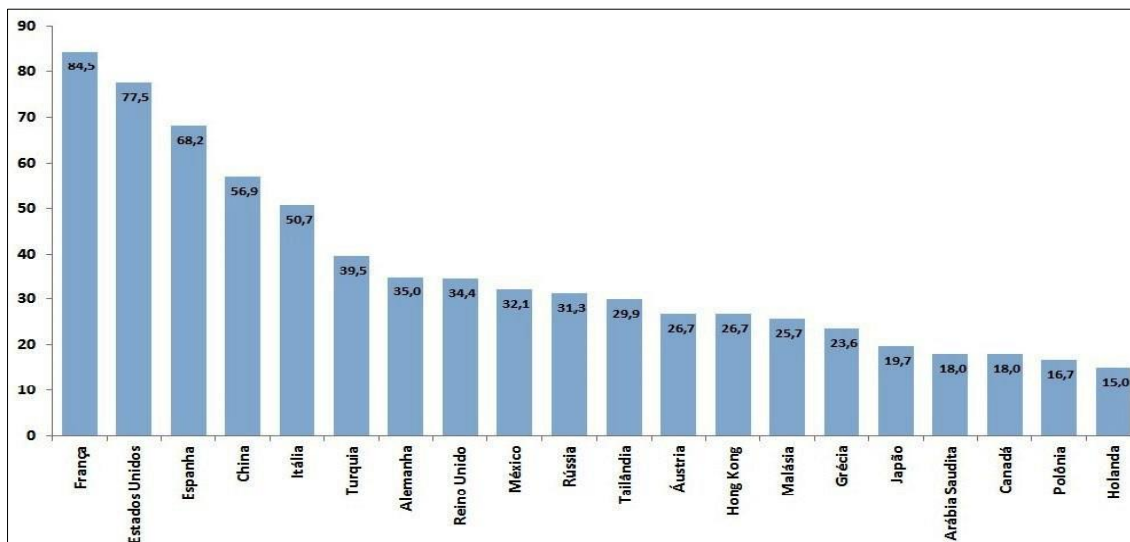
A expansão do turismo a nível mundial tem sido contínua nas últimas décadas. Estima-se que o Turismo seja o terceiro maior empregador do planeta, segundo informação da Organização Mundial do Turismo (OMT), num dos seus últimos relatórios anuais.²¹

²⁰<http://www.wto.org>

²¹<https://www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-e-o-setor-com-maior-crecimento-no-mundo/>

De acordo com a mesma fonte (OMT), o turismo mundial cresceu 3,9% em 2016, quando comparado com 2015, ao registar um recorde de 1.235 milhões de turistas internacionais. Assim, com mais 46 milhões de turistas internacionais, 2016 tornou-se no sétimo ano consecutivo de crescimento do Turismo (Taleb Rifai, secretário-geral da OMT).

Figura 3 - Principais destinos por país (milhares de pessoas)



Fonte: *Statistics Explained* OMT (adaptado por *Foodnews*)

A França lidera a lista dos principais destinos turísticos, seguida pelos Estados Unidos e Espanha. A Ásia/Pacífico e a África registaram os maiores aumentos de turistas internacionais (8%), seguidos das Américas (4%) e da Europa (2%). O Médio Oriente teve uma queda de 4%. Taleb Rifai considera que o crescimento continuará em 2017 entre 3% ou 4%, com destaque, novamente, para as regiões Ásia/Pacífico e África, que crescerão a um ritmo de 5% e 6%, respetivamente.²²

A figura 4 ilustra bem a importância do Turismo enquanto atividade económica.

Realça-se também a penetração das vendas *online*. O turismo foi pioneiro no comércio eletrónico. A primeira iniciativa para criar um sistema de reservas computadorizado aconteceu em 1953, num projeto conjunto da *American Airlines* com a IBM²³ ligando-se, globalmente, quase 10 anos depois, a todos os agentes de viagens. Em 1996 surgiu a primeira agência de turismo *online* (OTA), a *Travelocity*, desde então, dado o crescimento das vendas *online*, a (des) intermediação tem sido um tema atual na

²²https://www.rtp.pt/noticias/economia/turismo-mundial-cresceu-39-em-2016-estabelecendo-novo-recorde-omt_n976476

²³<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/precisamos-falar-de-turismo/>

indústria turística. Em 2016, 19% do total de vendas foi feita diretamente em *sites* e plataformas de fornecedores turísticos, 16% através agências de viagens *online* e 65% *off-line*.

Figura 4 – Números do turismo no mundo



Fonte: Phocuswright Latin America Online Travel Overview, 2016
(publicado a 3.Janeiro. 2017 no site <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/precisamos-falar-de-turismo/>)

2.2 Turismo em Portugal

Também em Portugal, o Turismo tem uma expressão incontornável.

A contribuição total de Viagens e Turismo para o emprego (incluindo os efeitos mais amplos do investimento, a cadeia de abastecimento e os impactos do rendimento induzido, foi de 882 mil empregos em 2015 -19,3% do emprego total (tabela 01). Para 2026, o *Travel & Tourism* prevê um total de 1.017.000 empregos (22,0% do emprego total).A contribuição total dos transportes e Turismo para o PIB (incluindo os efeitos mais amplos do investimento, da cadeia de abastecimento e dos impactos do rendimento induzido, foi de 29,2 mil milhões de euros em 2015 (16,4% do PIB) e deverá crescer 2,8% para 30 euros 1,1 mil milhões (16,7% do PIB) em 2016.Prevê-se um aumento de 1,9% a para 36,3 mil milhões de euros até 2026 (18,0% do PIB).

Tabela 1 - Dados económicos do Turismo: estimativas e previsões

Portugal	2015 US\$mn ¹	2015 % of total	2016 Growth ²	US\$mn ¹	2026 % of total	Growth ³
Direct contribution to GDP	12,562.7	6.4	3.6	16,246.2	7.3	2.2
Total contribution to GDP	32,437.5	16.4	2.8	40,226.6	18.0	1.9
Direct contribution to employment ⁴	362.8	7.9	4.6	441.3	9.6	1.5
Total contribution to employment ⁴	882.0	19.3	3.7	1,017.4	22.0	1.1
Visitor exports	15,687.7	19.3	4.2	20,953.1	18.2	2.5
Domestic spending	7,942.5	4.0	2.6	9,506.8	4.3	1.6
Leisure spending	19,859.2	5.3	3.9	25,683.9	6.1	2.2
Business spending	3,771.0	1.0	2.3	4,776.1	1.1	2.2
Capital investment	2,707.0	8.9	2.5	3,317.5	10.4	1.8

Notas:¹2015 - Preços constantes e taxas de câmbio;²2016 - Crescimento real ajustado pela inflação (%);³2016-2026 - Crescimento real anualizado ajustado pela inflação (%);⁴000 Empregos (% do total refere-se à percentagem de cada indicador do indicador da economia global relevante, como o PIB e o emprego).

As exportações de visitantes são apresentadas em relação ao total de exportações de bens e as despesas domésticas são expressas em relação ao PIB da economia inteira.

Para os gastos com lazer e negócios, a contribuição direta para o PIB do Turismo e Turismo é calculada como parte do PIB da economia total - a soma dessas ações é igual à contribuição direta.

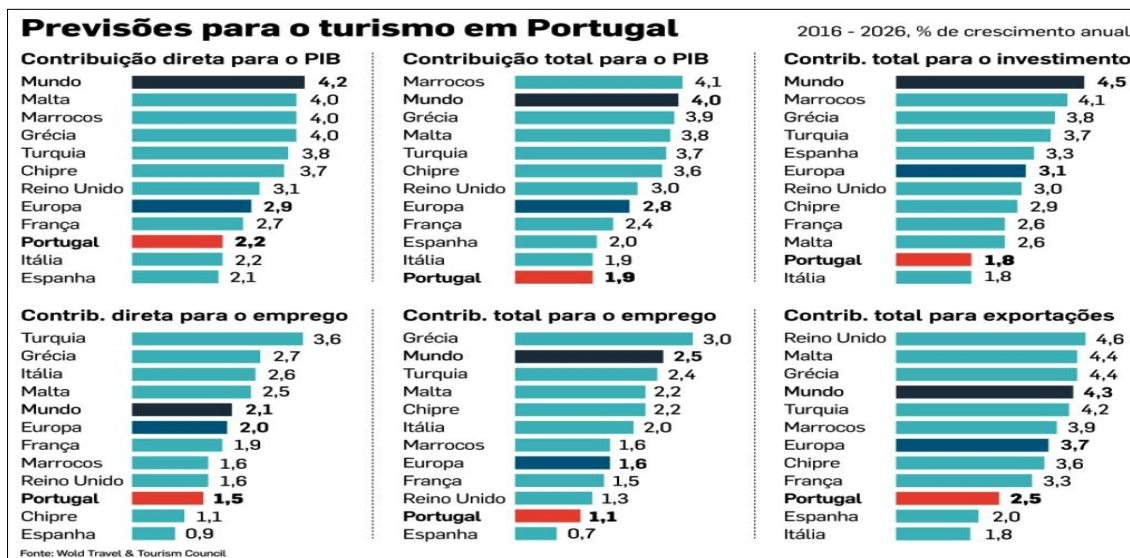
O investimento é relativo ao investimento da economia inteira).

Fonte: *World Travel & Tourism Council (WTTC)*²⁴

As previsões para o período 2016-2026 em Portugal apontam também para a melhoria dos indicadores de contribuição do Turismo (figura 5).

²⁴<https://jpn.up.pt/2016/03/29/turismo-contribuiu-882-mil-empregos-2015/> (acedido em Janeiro 2018)

Figura 5 – Previsões para o Turismo em Portugal



Fonte: (WTTC)²⁵

2.3 Turismo em Espaço Rural (TER)

O turismo pode ser uma força importante para o desenvolvimento de zonas rurais desfavorecidas, tendo um papel preponderante na criação de emprego para a comunidade local (Aref & Gill, 2009).

Segundo a OMT, o conceito de turismo rural é definido como um produto turístico que dá aos visitantes um serviço personalizado, a preferência pelo ambiente físico (de campo) e humano, e, na medida do possível, a possibilidade de participar nas atividades, tradições e estilos de vida da população local (Aref & Gill, 2009).

Cunha (1997, p. 167) prefere caracterizar o TER pela sua localização numa zona rural, pela utilização de fatores naturais, culturais e sociais que são próprios destas zonas, exploração em pequena escala, preservação dos valores existentes e recusa do carácter urbano das construções ou equipamentos que sejam exigidos pela frequência turística. A preservação da natureza e da paisagem, a manutenção da arquitetura típica local e a convivência com a cultura e as tradições próprias do ruralismo, constituem os seus objetivos fundamentais.

²⁵<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/turismo-garante-79-do-emprego-e-vai-disparar-em-2016-5098389.html> (acesso em Janeiro 2018)

De acordo com Frederick (1993), o TER possui características especiais, uma experiência orientada, em locais pouco povoados e onde o ambiente natural é predominantemente baseado na preservação da cultura, do património e tradições, proporcionando potenciais benefícios para as zonas rurais.

Para viver as experiências recuperadoras num espaço distinto do habitual, o turista 'pós-moderno', vai ao encontro de experiências novas, variadas e 'autênticas'. Nesse sentido, "o espaço rural e os seus agentes terão que saber apresentar contextos de destino, produtos e serviços, contextos de experiências adaptados aos desejos destes mercados, que se apresentam como heterogéneos nos seus interesses e nas suas preferências" (Kastenholz, Carneiro, & Marques, 2012, p. 2).

Kastenholz (2003, p. 214) considera quatro segmentos para o turista de TER: (i) 'Entusiastas rurais calmos', segmento mais idoso com um elevado capital social, económico e cultural, que procuram o 'autêntico', o património cultural, a proximidade com a natureza e a integração num estilo de vida tradicional e rural, (ii) 'Entusiastas rurais ativos', mais jovens, que apresentam motivações semelhantes aos entusiastas rurais, embora mais interessados em atividades desportivas e recreativas para convívio, (iii) 'Puristas', fundamentalmente estrangeiros que procuram principalmente um ambiente natural e tranquilo e não valorizam as infraestruturas turísticas, nem o convívio, nem aspetos culturais e (iv) 'Urbanos', geralmente jovens que não valorizam o campo nem as suas características intrínsecas, mas procuram infraestruturas, divertimentos, atrações e atividades.

(Ploeg, 1997, p. 40) opina: "A ruralidade é onde os turistas vão descobrir a *contraimagem da cidade da qual desejam escapar.*" "A ruralidade é o *paraíso perdido*".

A modalidade TER está também associada ao desejo de entrar em contacto com a cultura popular ou de estar numa casa com uma forte carga histórica para experimentar os estilos de vida das elites de província, ou ao facto de este tipo de unidades ser considerado um meio de diferenciação social face às massas, na esfera dos gostos, preferências e práticas turísticas (Silva, 2007, p. 141-163).

Todavia, (Silva, 2007, parágrafo 47), sublinha também:

"Porém, atenção para o facto de esta imagem do campo ser acentuadamente idílica e idealizada, pois deixa de fora os problemas que afetam o mundo rural, como a pobreza, a falta de emprego e de serviços, o encerramento de escolas, a falência da agricultura e o ressurgimento dos incultos".

O Turismo no Espaço Rural foi criado pelo Decreto-Lei 256/86 de 27 de Agosto, que estabelecia as normas relativas ao desenvolvimento de três formas de turismo: Turismo de Habitação, Turismo Rural e Agroturismo. Desde então, a evolução legislativa no sector do turismo tem sido abundante. Em 2008, foi aprovado o atual regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, aprovado pelo Decreto-Lei nº 39/2008 que visa dar cumprimento a uma das medidas do Programa *Simplex*, agilizando o licenciamento através de uma simplificação dos procedimentos e criando alguns mecanismos adequados para promover uma maior qualidade dos serviços de alojamento turístico, assim como classificar ou categorizar os empreendimentos turísticos. No dia 1 de Julho de 2017 entrou em vigor o Decreto-Lei n.º 80/2017 - Diário da República n.º 125/2017, Série I de 2017-06-3026- que implementa a medida Simplex+ «Licenciamentos Turísticos+ Simples», alterando o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos ao definir novas regras “para a instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos a fim de facilitar a abertura de novos empreendimentos turísticos e aumentar a segurança do mercado e a confiança dos consumidores”.

O Turismo de Habitação (TH) e o Turismo no Espaço Rural (TER), são regulamentados, atualmente, pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro que estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, e pela portaria nº 937/2008 que estabelece os requisitos mínimos de funcionamento dos empreendimentos de TH e TER (Agroturismo, Casas de Campo, Hotéis Rurais e Turismo de Aldeia).

2.4 Apoios a projetos de turismo rural

Atualmente, existem em Portugal diversos apoios ao investimento em projetos de turismo em espaço rural²⁷:

- **PORTUGAL 2020**

É um Acordo de Parceria celebrado entre Portugal e a Comissão Europeia, com uma dotação no valor 25 mil milhões de euros até 2020 e que permite o acesso a cinco

²⁶<https://dre.pt/application/file/a/107604781>

²⁷[Http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaInvestimento/Pages/ApoioaInvestimento.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaInvestimento/Pages/ApoioaInvestimento.aspx)

fundos europeus de investimento – FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP, desde que o projeto de turismo rural se destaque dos restantes.

- PDR 2020

Concede um financiamento inferior a 200.000 euros para a construção e recuperação de imóveis assim como para aquisição de equipamento e imobiliário de projetos com melhor classificação de qualidade técnica. O PDR 2020 veio substituir o PRODER e contempla investimentos nas explorações agrícolas, cadeias curtas e mercados locais, promoção de produtos de qualidade locais; renovação de aldeias.

- Linha de Apoio à Qualificação da Oferta

Encontra-se disponível, até 31 de Dezembro de 2018 para financiar projetos de investimento a médio e longo prazo que tenham como objetivos: a criação de empresas na área do Turismo assente em ideias de negócio inovadoras; a requalificação de estabelecimentos turísticos existentes; a criação de projetos na área da animação turística e da restauração.

3. Agências de Viagens e Turismo

“O fenómeno das viagens não é novo na história da humanidade; desde que se formaram as primeiras sociedades, o homem sempre viajou, pelos mais diversos motivos: económicos, políticos, sociais, culturais e desportivos” (Dias e Aguiar, 2002, p. 41). As agências de Turismo são canais - “empresas e organizações cuja função principal é facilitar a relação entre oferta e a demanda” (Balanzá & Nadal, 2003, p. 61) e são peças fundamentais para interação harmónica do fenómeno turístico que passam por um período de mudanças e investimentos, a fim de assegurar a competitividade num mercado globalizado, dinâmico e veloz (Trigo, 2005).

Com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e da Comunicação, as exigências crescentes do consumidor, e as características próprias do produto turístico e da aquisição à distância, é necessário encontrar formas de disponibilizar informação pertinente, concisa, atualizada e atraente na medida em que o cliente, com o acesso a informação rápida e acessível, facilmente adquire a qualidade que pretende (Milheiro *et al.*, 2010, p. 871- 881). A internet potencializa o mercado de nicho, tornando possível trabalhar com mais facilidade um público-alvo específico, que passou a estar em qualquer lugar do planeta, sempre que quer. A aposta em nichos de mercado parece ser um método adequado ao ambiente de mudança, à medida que se caminha para o alargamento dos espaços comuns, globalização de mercados e criação de um *Euro*

marketing (Sousa & Simões, 2010), pois hoje existe uma aproximação entre as diferentes escalas de oferta turística.

3.1 O produto turístico

Na perspectiva de Kotler (1986, p.31), “*um produto é tudo aquilo capaz de satisfazer um desejo*”. Um produto de uma atividade económica tem características intrínsecas inseparáveis: a parte tangível (constituída pelo produto em si) e a parte intangível (percepção que os consumidores têm do produto). Também engloba atributos como o valor do produto (fórmula do produto), o produto visível (as características observáveis pelos consumidores) e o valor adicional (tudo o que pode torná-lo mais interessante e apelativo - marca, atenção personalizada, qualidade).²⁸No entanto, o produto turístico (PT) tem as suas especificidades.

Araújo (2016)²⁹ define o produto turístico, como:

- Intangível (o PT não permite ser analisado e avaliado antes do seu consumo, isto é, o consumidor não pode experimentá-lo sem o adquirir);
- Perecível (não pode ser armazenado como se fosse algo palpável);
- Inseparável (para ser consumido obriga à presença do turista e é condicionado por ele);
- Diversificado (engloba vários subprodutos ou serviços, que podem ser substituídos entre si);
- Complementar (apresenta uma complementaridade entre as componentes, ou seja, a qualidade é avaliada globalmente);
- Variável (o mesmo produto é diferente de quem e onde se oferece o mesmo);
- Estático (o turista só conhecerá realmente o local quando estiver nele. Não se pode mudar a localização ou a quantidade do produto turístico);
- Sazonal (são poucos os PT que têm uma procura contínua ao longo das diferentes estações).

Para (Beni, 2001, p. 159), “a oferta turística é um conjunto dos recursos naturais e culturais que, em sua essência, constituem a matéria-prima da atividade turística porque, na realidade, são esses recursos que provocam a afluência de turistas. A esse conjunto agregam-se os serviços produzidos para dar consistência ao seu consumo, os quais compõem os elementos que integram a oferta no seu sentido amplo, numa estrutura de mercado”.

²⁸<http://knoow.net/terraselocais/turismo/produto-turistico/>

²⁹ [Http://knoow.net/terraselocais/turismo/produto-turistico/](http://knoow.net/terraselocais/turismo/produto-turistico/)

Num contexto concorrencial, as empresas turísticas necessitam que os clientes percecionem diferenças significativas na oferta dos seus serviços, criando e adotando estratégias através da imagem de marca, da tecnologia inovadora, das características únicas, de uma maior flexibilidade e personalização e de uma rede de atendimento ao cliente diferenciadora, apostando na qualidade e personalização dos seus serviços, uma vez que a qualidade é um elemento essencial na diferenciação do serviço e um fator preponderante na satisfação do cliente (Almeida & Pereira, 2014).

Os pacotes turísticos representam um conjunto de reservas diversas, são elaborados pelas agências de viagem e podem conter a reserva de passagens de avião, quartos de hotéis/pousadas, aluguer de carros e outros serviços como transferências, passeios turísticos, guias turísticos e outras atividades desejadas. Se forem bem adaptados, acabam por ser uma das melhores opções para quem vai viajar porque, além de garantirem toda a viagem, têm a vantagem de o preço ser mais acessível. Também podem ser pré-formatados ou personalizados (formatados no momento). Neste caso, poderão não ser mais baratos.

3.2 Enquadramento legal das Agências de Viagens e Entidades Reguladoras

Segundo a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE – Rev3) uma agência de viagens insere-se no Grupo 791 – Agências de Viagem e operadores turísticos, Subclasse – 79110 – Atividades das agências de Viagem.

De acordo com as notas explicativas da CAE, a atividade das agências de viagens compreende as atividades das agências principalmente ligadas à venda de viagens, de percursos turísticos e de transportes e alojamento, numa base de vendas por grosso ou a retalho, a particulares e a empresas.

A legislação que presentemente define o regime de acesso e de atividade das agências de viagens e turismo, será orientada pelo decreto-lei n.º 17/2018 de 8 de Março a entrar em vigor no dia 1 de Julho. Este Decreto-Lei, publicado em Diário da República (DR) n.º 48/2018, Série I de 2018/03/08, “*transpõe para a ordem jurídica nacional a Diretiva (UE) 2015/2302, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Novembro de 2015, relativa às viagens organizadas e aos serviços de viagem conexos, que altera o Regulamento (CE) n.º 2006/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Outubro de 2004, e a Diretiva 2011/83/UE, do Parlamento*”.

O objetivo da diretiva, segundo o decreto-lei, é “*contribuir para o bom funcionamento do mercado interno e alcançar um nível de defesa do consumidor elevado e o mais uniforme possível, através da aproximação das disposições legislativas, regulamentares e administrativas dos Estados-membros em matéria de contratos celebrados entre viajantes e operadores, relativos a viagens organizadas e serviços de viagem conexos*”. Define melhor o conceito de viagem organizada, os termos do contrato de viagem e as normas respeitantes ao seu não cumprimento, as condições para o exercício do direito de rescisão, a adaptação das regras aplicáveis ao Fundo de Garantia de Viagens e Turismo e uma distribuição mais proporcional à dimensão das agências.

Os Requisitos de acesso à atividade das agências de viagens e turismo são definidos no Capítulo II do Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março³⁰ através dos artigos:

- Artigo 6.º - Requisitos de acesso à atividade:
“Sem prejuízo do disposto no artigo 10.º (Regimes especiais - Livre prestação de serviços), o acesso e o exercício da atividade das agências de viagens e turismo dependem de inscrição no RNAVT por mera comunicação prévia, tal como definida na alínea b) do n.º 2 do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho, e dependem ainda da subscrição do fundo de garantia de viagens e turismo (FGVT), nos termos do artigo 38.º e da contratação de um seguro de responsabilidade civil, nos termos do artigo 41.º”

O FGVT, criado ao abrigo do Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio, na sua redação atual, mantém-se em vigor (artigo 37º) e o financiamento é assegurado pelas agências de viagens e turismo, mediante prestação única de 2 500 € a pagar no ato da inscrição no RNAVT.

- Artigo 7.º - “A mera comunicação prévia é efetuada por formulário eletrónico disponível no RNAVT, acessível ao público através do balcão do empreendedor previsto nos Decretos-lei nº 92/2010, de 26 de Julho, e 48/2011, de 1 de Abril, e disponível através do Portal do Cidadão e do sítio na Internet do Instituto do Turismo de Portugal, I. P. (Turismo de Portugal, I. P.), que identifica: i) O requerente; ii) Os titulares da empresa e os seus administradores ou gerentes, quando se trate de pessoa coletiva; iii) A localização dos estabelecimentos.

³⁰Legislação referenciada no Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março (Anexo IV, **Quadro 2**)

O preenchimento, e a respetiva submissão do formulário, implicam a anexação, em formato digital:

i) Cópia simples do teor das inscrições em vigor no registo comercial ou código de acesso à respetiva certidão permanente ou cópia simples da declaração de início de atividade no caso de se tratar de pessoa singular; ii) Indicação do nome adotado para a agência de viagens e turismo e de marcas que pretenda utilizar, com a identificação do respetivo número de registo na autoridade competente ou com a apresentação de documento comprovativo de autorização de uso da marca, emitido pela entidade detentora; iii) Cópia simples da apólice do seguro de responsabilidade civil na cobertura de um montante mínimo de 75.000€ e recibo comprovativo do pagamento do respetivo prémio ou fração inicial, ou comprovativo de subscrição de outra garantia financeira equivalente (artigo 35.º do anexo republicado no Decreto-Lei nº 199/2012, de 24 de Agosto); iv) Cópia simples do documento comprovativo da subscrição do FGVTV, no valor de 2.500€ (artigo 32.º do Decreto-Lei nº 199/2012, de 24 de Agosto) ou da prestação de garantia equivalente noutro Estado-Membro da União Europeia ou do espaço económico europeu; v) Comprovativo do pagamento da taxa de registo no valor de 750€ (n.º 4 do artigo 8.º do Decreto-Lei nº 26/2014, de 14 de Fevereiro)

- Artigo 8º - “Registo nacional das agências de viagens e turismo

O Turismo de Portugal, I. P., organiza e mantém atualizado o RNAVT, que contém informação atualizada sobre as agências de viagens e turismo estabelecidas em território nacional e se integra no registo nacional de turismo (RNT), que disponibiliza informação atualizada sobre a oferta turística nacional, acessível ao público através do balcão do empreendedor previsto nos Decretos-lei n.º 92/2010, de 26 de Julho e 48/2011, de 1 de Abril, e disponível através do Portal do Cidadão e do sítio na Internet do Turismo de Portugal, I. P.”

Só podem usar a denominação de «agente de viagens» ou «agência de viagens» as pessoas singulares ou coletivas inscritas no RNAVT, ou que operem nos termos do artigo 10.º (artigo 5º)

O Turismo de Portugal, I. P., recebe pela inscrição de cada agência de viagens e turismo uma taxa no valor de 750 €, atualizado automaticamente todos os anos no dia 1 de Março e publicado pelo Instituto Nacional de Estatística, I. P.

- Artigo 9.º- “Informação pública no Registo Nacional das Agências de Viagens e Turismo

O Turismo de Portugal, I. P., publicita, através do RNAVT, as situações de irregularidade verificadas no exercício da atividade das agências de viagens e turismo durante o período em que se verificarem”

A Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo (APAVT) é a única associação da classe em Portugal e a mais antiga e representativa do turismo nacional. O seu posicionamento mereceu a atribuição da medalha de Mérito Turístico na categoria de Ouro, pela Secretaria de Estado do Turismo através de despacho de 30 de Setembro de 1982, publicado no DR N° 262 - II SÉRIE de 1982.³¹

A garantia do cumprimento dos regulamentos é feita por várias entidades que regulam e fiscalizam a atividade turística das AVT, como o Turismo de Portugal I.P., a Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA, no caso das AVT), a defesa do consumidor, a Comissão Europeia e a Autoridade para a Segurança Alimentar (ASAE - fiscalizadora da maior parte das entidades).

³¹<http://www.apavt.net.pt/quem-somos>

Em 2018 o Centro de Portugal foi novamente o Destino Preferido da APAVT

CAPÍTULO III – DEFINIÇÃO DO CONCEITO

1. Caracterização do Projeto

Este projeto pretende criar uma Agência de Viagens *online* especializada no Turismo em Espaço Rural, para os turistas oriundos de Espanha, França, Alemanha e EUA que desejam fazer turismo TER na Região da Serra da Estrela.

Tem como finalidade criar uma oferta integrada de serviços inovadores e diferenciadores que permitam conquistar quota de mercado e aumentar os lucros e a taxa de ocupação na baixa temporada, tendo em conta a marca, os complementos, os parceiros, o mercado-alvo, a procura, a divulgação e a região (no todo ou em parte), de modo a satisfazer os segmentos de mercado referidos. Singrar no turismo considerando a constante atualização e reestruturação do produto como uma questão de valor acrescentado, é também outro objetivo que se pretende atingir.

Missão:

Preencher os *gap's* de mercado no Turismo em Espaço Rural na região da Serra da Estrela através da oferta de serviços competitivos, acessíveis e geradores de valor acrescentado.

Visão:

Criar uma Marca de referência no mercado, apostando em novos canais de distribuição e na diferenciação de produto de forma a contribuir para a transformação de regiões em pólos turísticos reconhecidos mundialmente

Valores:

Profissionalismo, integridade nos relacionamentos, dinamismo, qualidade e inovação nos serviços prestados, autenticidade, proximidade com o cliente

1.1 Plano de Negócios (Modelo Canvas)

Para definir bem uma estratégia / transformar uma ideia num negócio, é essencial estruturar uma base estratégica e operacional do negócio a fim de explicar como a *Inner Portugal Tours* vai ganhar dinheiro e assegurar a sua sustentabilidade e definir também um Plano de Negócio a fim de mostrar os custos e as despesas do empreendimento, o investimento inicial necessário, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas e, também, a projeção de receitas e lucros para os próximos anos.³²

³²Cynthia Serva, coordenadora e professora do Centro de Empreendedorismo do Insper.

Nesta investigação optou-se por elaborar o Plano de Negócios começando pela construção da Tela do Modelo de Negócios (Canvas), um método cada vez mais utilizado para planear startups. O resultado do preenchimento do *Business Model Canvas* relativamente à *Inner Portugal Tours* apresenta-se no Anexo V, **Quadro 3**.

Descrição detalhada do conteúdo relativo a cada um dos nove blocos do modelo:

- **Segmento de clientes** (*Customer Segments*) - O público-alvo pretendido pela empresa é de classe média e média-alta, apreciador de pacotes turísticos diferenciados, oriundo de Espanha, França, Alemanha e EUA, e situa-se na faixa etária dos 20 aos 80 anos.
- **Proposta de valor** (*Value Propositions*) - Para agregar valor, a empresa pretende desenvolver uma boa estratégia SEO para o *e-commerce* (conseguir visibilidade na procura das palavras-chave); oferecer pacotes turísticos adequados e diferenciados para o público-alvo a par da utilização dos conceitos sociais em voga e da força de empatia persuasiva para fidelizar; dominar os conhecimentos sobre TER para transmitir segurança; transformar os visitantes em contactos interessados no conteúdo do *site* (com novas ofertas, por ex.) para ficarem cada vez mais atraídos pela marca; analisar os clientes de modo a que não se “sintam” vulgares consumidores.
- **Canais** (*Channels*) - A empresa vai empenhar-se na criação de um site atraente, fácil de navegar, com um servidor robusto e sistema de compras blindado, adaptável a alguns dispositivos, rápido a carregar e, se possível, com um aplicativo para *e-commerce*, pois seria uma experiência muito agradável para o cliente; na recorrência a *links* patrocinados que têm retorno imediato enquanto a otimização do *e-commerce* não começar a surtir efeito; nas redes sociais e na possível criação de um blogue da empresa para aumentar a exposição nas páginas de respostas dos motores de busca - cada vez mais as pessoas comentam nas redes as experiências boas e más; no *e-mail*, como uma das formas de fazer marketing de relacionamento.
- **Relação com os Clientes** (*Customer Relationship*) - A empresa ambiciona fidelizar logo no primeiro momento em que o potencial cliente interage com a empresa, através das redes disponibilizadas para o efeito (respondendo, por ex., a um comentário com prontidão e complementaridades, de modo a que fique interessado); personalizar o atendimento em vez de optar pelo atendimento

“robótico”; privilegiar a organização (mantendo o cliente informado sobre os detalhes da sua viagem); investir em questionários e em contactos com os clientes para os conhecer melhor (o registo de gostos e *hobbies*, contribui para oferecer o que realmente possui valor para eles) e o *feedback* é essencial; participar em cursos, feiras de turismo, palestras, etc., para ajudar a elaborar pacotes mais adequados a cada um dos segmentos selecionados.

- **Recursos – Chave** (*Key Resources*) - Os ativos fundamentais para fazer o Modelo de Negócios funcionar, serão a navegação em ambiente digital (pois se a experiência for agradável, será o caminho certo para a venda) e os recursos humanos.
- **Atividades – Chave** (*Key Activities*) - As atividades primordiais para a construção de uma Proposta de Valor competitiva e diferenciadora são a prospeção dos clientes, a inovação nos pacotes turísticos e na gestão dos recursos e no estabelecimento das relações de parceria.
- **Parcerias – Chave** (*Key Partners*) - As parcerias da preferência da empresa serão fundamentalmente entidades locais que desenvolvem a sua atividade na área de abrangência, essenciais para a diferenciação da marca: Empreendimentos hoteleiros e restaurantes TER que trabalham com o perfil de hóspedes que a agência recebe - poderão fazer-se permutas de pacotes, serviços, tarifas especiais ou campanhas promocionais conjuntas em períodos de baixa – pois são um veículo de promoção da gastronomia tradicional portuguesa e das especificidades da gastronomia local; entidades promotoras de atividades de animação que contribuem para a diversificação da oferta turística, tirando partido do meio onde estão inseridas e dos elementos naturais, culturais e humanos que o constituem; entidades com atividade no âmbito da promoção da identidade e cultura local - etnografia, folclore, artesanato, ofícios – que apresentam manifestações culturais e artísticas a visitantes e turistas, muitas vezes de forma gratuita; entidades regionais de turismo que, através dos seus contactos institucionais e canais de comunicação (websites, material promocional, eventos), terão um papel fundamental na promoção e valorização da marca; lojas no destino ou outros mercados para os consumidores, para, de acordo com o perfil do hóspede (a descrever em e-mail), lhes apresentem uma oferta geradora de mais receita com a venda de serviços e produtos extras; fornecedores que garantam abastecimentos fiáveis a nível de transportes; Municípios abrangidos, pois constituem as entidades de maior proximidade com

os turistas e visitantes. Depois, há que considerar ainda: Companhia de seguros de viagem no pacote para resolver problemas de cancelamentos e de assistência médica em prol de comodidade do cliente; Turismo de Portugal, responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística cuja missão consiste, também, em coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e, logo, na valorização da marca.

- **Estrutura de Custos** (*Cost Structure*) - Os principais custos serão a criação e manutenção do *website*; programação; geração de conteúdos; design; divulgação da empresa ao público-alvo (Marketing); custos com o pessoal (contratado ou externo); custos com o produto/pacotes; impostos e contabilidade; meio de transporte; custo de infraestrutura e comissões (parcerias)
- **Fluxos de Rendimento** (*Revenue Streams*) - As fontes de rendimento resultam da venda dos pacotes turísticos, da Marca, dos canais de distribuição e dos recursos humanos. Todo o capital gerado no âmbito da sua atividade será para reinvestir no crescimento da empresa.

Uma vez definida a proposta de valor e identificados os segmentos alvo, definem-se as fontes de rendimento e o modo de comunicação e de relacionamento com cada um deles, identificam-se e fixam-se as atividades, os recursos necessários e as parcerias chave, donde se retira a respetiva estrutura de receitas e custos

O processo de desenvolvimento de um modelo de negócio é único para cada empresa, e o empreendedor encontrará os seus próprios desafios, obstáculos e fatores críticos de sucesso. Cada empresa iniciará a construção do seu modelo a partir de lógica, contexto e objetivos próprios (Osterwalder: Pigneur, 2011).

1.2 Apresentação da Empresa a constituir

Figura 6 - Quadro da Empresa a constituir

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
Nome da Empresa	<i>Inner Portugal Tours</i>
Logótipo da Empresa	
Direção da Empresa	Lisboa
Designação social Designação comercial	Sociedade Unipessoal
<ul style="list-style-type: none"> ▪ CAE – Atividade principal ▪ CAE – Atividade secundária 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 79110 - Agência de Viagens <i>online</i> ▪ 93293 - Organização de atividades de animação turística
Forma Jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Participações Sociais	5.000 Euros
Promotor/Investidor	Luís De Castro
Formação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura em Engenharia Geográfica ▪ Mestrado em Direção e Gestão de Recursos Humanos e Industriais - Barcelona ▪ Curso de Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho, nível VI ▪ Curso de Formação de Formadores em Recursos Humanos ▪ Pós-Graduação Turismo Especialização em Gestão Estratégica de destinos turísticos 2015/16
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atividade Profissional ▪ Capacidade empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de imóveis turísticos ▪ Inovação; Liderança; Olhar sempre para o passo seguinte; Vontade de vencer

Fonte: Elaboração própria

Forma jurídica

A forma jurídica a adotar pela nova empresa é a de Sociedade Unipessoal por Quotas. Este tipo de sociedade é constituído por um único sócio, pessoa singular ou coletiva, que é titular da totalidade do capital social. O capital social é livremente definido pelo único sócio, de acordo com as capacidades financeiras e tendo em consideração os recursos necessários ao desenvolvimento da atividade.

A Sociedade Unipessoal por Quotas é orientada pelos principais documentos legais vigentes a considerar na criação de uma agência de turismo *online*. Toda a legislação que presentemente define o regime de acesso e de atividade das agências de viagens e turismo, será orientada pelo decreto-lei n.º 17/2018 de 8 de Março que entrou -em vigor no dia 1 de Julho.

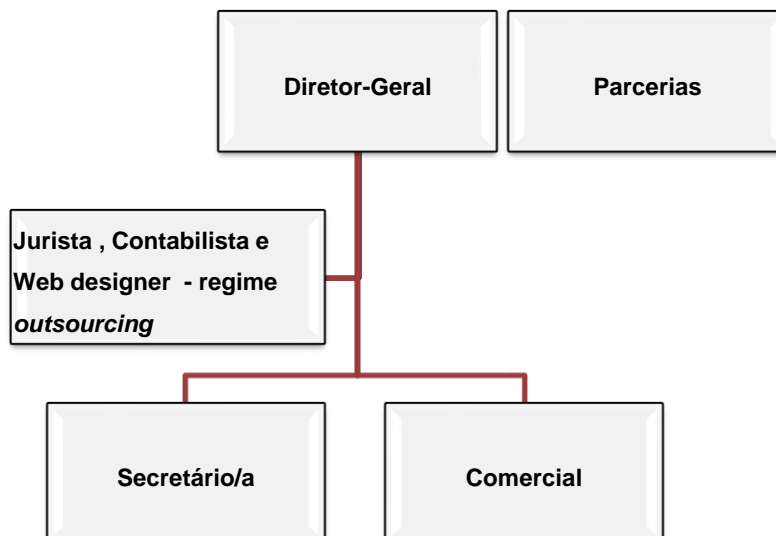
A Sociedade Unipessoal por Quotas tem como vantagem a proteção do património pessoal do empresário e tem como principais características:

1. Capital Social: €5.000
2. Responsabilidade: limitada ao valor da sua quota subscrita
3. Fiscalidade: Sujeito de IRS, deduz e líquida IVA (quando aplicável) e contribui para a Segurança Social.
4. Requisitos Formais Fiscais - Inscrever-se e aos funcionários na Segurança Social; Declaração de início da atividade
5. Requisitos Formais Legais - Pedir certificado de admissibilidade de firma (se aplicável); Escritura Pública (se pretendido)
6. Firma: denominação, seguida do aditamento “Limitada” ou “Lda.”

A Equipa

O sucesso de uma empresa depende da qualidade dos seus recursos humanos e das políticas adotadas para a sua valorização. A primeira consequência de uma adequada valorização destes recursos é a projeção e o desenvolvimento sustentado do negócio (Cunha *et al.*, 2012). Na figura 9 é apresentado o organograma inicial da *Inner Portugal Tours*.

Figura 7 – Organograma da Inner Portugal Tours



Fonte: Elaboração própria

Fatores críticos de sucesso (FCS)

Os fatores críticos de sucesso ajudam a empresa a definir o que é mais importante para poder cumprir a sua missão. E neste caso particular podem ser destacados os seguintes:

- Elaboração de pacotes distintivos para segmentos pouco sensíveis ao preço;
- A inovação de produtos e de processo - fundamental para a sustentabilidade e a sobrevivência do negócio;
- A capacidade de motivar a equipa/colaboradores centrados no objetivo comum;
- A intensificação das relações entre a empresa e o sistema científico e tecnológico
- Enquadramento favorável ao investimento. (Nos últimos anos, Portugal tem vindo a implementar o SIMPLEX, uma medida abrangente que facilita o quotidiano das empresas diminuindo a burocracia, os custos de contexto e usando as TIC).

Objetivos do Negócio

Os objetivos gerais e por segmento de mercado, são fixados a partir do conhecimento da situação atual e do estudo do comportamento dos consumidores.

- Faturar para pagar os custos básicos, vendendo à volta de 300 pacotes / ano, no curto e médio prazo.
- Consolidar a marca a partir do trabalho no dia-a-dia garantindo a satisfação dos clientes quer com atendimento de qualidade no pré e pós-venda, quer criando campanhas de comunicação de modo a ser visualizado por 50% do público-alvo.

- Conseguir a excelência em todos os processos operacionais, apostando numa gestão adequada e profissional, em políticas comerciais e de marketing, em parcerias sustentáveis (necessárias na busca de melhores preços e redução de custos), na formação de recursos humanos na área do turismo e na melhor relação qualidade /preço para os consumidores.
- Atingir um nível de satisfação do cliente de 85% no fim do primeiro ano de atividade.
- Atingir um volume de negócios anual de 267.450€.
- Alcançar um *payback period* de 1 ano.

Constituição formal da empresa virtual

Este tipo de empresa pode ser constituído através do Portal da Empresa, com o serviço “Empresa *Online*”. Após pedido do certificado de admissibilidade da empresa, efetua-se o registo da sua constituição no serviço “criação de empresa *online*”. Em seguida pede-se o “Cartão da Empresa” com os dados identificativos e a “Empresa na Hora” pode tratar do processo em menos de uma hora, num dos balcões de atendimento que existem no país, nas Lojas da Empresa ou nas Conservatórias de Registo Comercial. Deposita-se então o capital social e é formalizado o pacto social. Após celebração de Escritura Pública, segue-se a declaração do início de atividade, a requisição do Registo Comercial numa Conservatória de Registo Comercial e a Inscrição na Segurança Social e o Pedido de Inscrição no cadastro Comercial.

Para assegurar a integridade da marca e o futuro logótipo efetuar-se-á o registo de todos os dados que lhes estão associados no *site* do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) verificando se a marca *Inner Portugal Tours* não apresenta qualquer registo.

Simultaneamente formaliza-se o registo obrigatório no Registo Nacional do Turismo (RNT) e no Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística (RNAAT), pois são essenciais para o exercício da atividade.

1.3 Plano da empresa a desenvolver

Figura 8 – Plano da *Inner Portugal Tours*

Plano de <i>Marketing</i>	Plano de Operações	Plano de Recursos Humanos	Plano Económico e Financeiro
Análise situação: Análise de mercado Análise SWOT; PESTAL; Modelo 5 Forças de Porter; Análise da concorrência Estratégias de Marketing: Segmentação Posicionamento Fontes de mercado Marketing-Mix: Produto Preço Distribuição Promoção	Local / Equipamento Fornecedores	Organigrama Plano de Contratação e Formação	Definição do investimento inicial Fontes de financiamento Projeção de despesas e receitas Análise dos principais indicadores de viabilidade (VPL, TIR, <i>Payback</i>)

Fonte: Elaboração própria

Após a apresentação da empresa é necessário definir o Plano de Marketing (produto, público-alvo, área a abranger, estabelecer uma estratégia para se lançar no mercado e dar-se a conhecer), o Plano de Operações (elaboração do produto, local de instalação da empresa, estratégia de aprovisionamento, seleção de fornecedores), o Plano de Recursos Humanos (organograma com funções definidas para os colaboradores), o Plano Financeiro (determinar o capital necessário para dar início à atividade, definir as fontes de financiamento e prever despesas e receitas correntes da atividade, assim como os *cash-flows* / entradas e saídas de caixa).

2. Análise de Mercado

Esta análise visa definir o perfil do cliente potencial e o seu poder de compra e também estudar a concorrência.

2.1 Estudo de mercado

2.1.1 Pesquisa secundária

Para analisar os principais indicadores de turismo relativos à procura e oferta da região da Serra da Estrela (incluída na região Centro), foram recolhidos contributos de várias fontes, entre os quais se destacam:

- Os Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET), espaços de discussão pública que tiveram como principais objetivos a recolha de contributos e sugestões para

o documento estratégico e a análise dos principais indicadores do turismo de cada região, foram determinantes na escolha dos países emissores com interesse para o mercado da empresa, tanto em relação ao perfil de cliente como em ideias para a elaboração de pacotes adequados.

Aspetos mais relevados pelos participantes dos mercados internacionais presentes³³:

O mercado francês sublinha a necessidade de desenvolver uma campanha que refira que “Portugal é todo o ano e não apenas no Verão”, que a Gastronomia é um ativo que “deveria ter maior visibilidade em França”, que a articulação entre as regiões sob a marca *umbrella* Portugal promoveria o destino de forma mais integrada, apostando também em promover as suas especificidades únicas em mercados de nicho e construindo a sua identidade à volta dessa diferenciação; os festivais e eventos são já vistos como um ponto-chave de atratividade e de animação turística. De acordo com dados recolhidos nos postos de turismo, o turista francês mantém o 2º lugar, depois do espanhol.

O mercado alemão, segundo mais importante para o projeto, sugere que a comunicação do destino deverá ser um mix *off-line e online* pois o consumidor alemão ainda é muito influenciado pelo *off-line*, assim como pela perceção junto das Agências de Turismo. Apesar de estar a viajar menos, a região do Centro é mais apelativa do que o Algarve. O mercado alemão é valioso na medida em que há, em todos os segmentos, turistas que viajam de forma constante ao longo de todo o ano.

O mercado espanhol considera que, apesar de estar geograficamente próximo, conhece Portugal, sobretudo o interior, superficialmente, e que o país não sabe vender o potencial que tem tanto para Espanha como para outros destinos; os espanhóis, só se apercebem da riqueza humana, gastronómica, histórica e cultural do Centro de Portugal depois de o terem visitado e acreditam que Coimbra e Aveiro são dois destinos com condições para trabalhar o *city breaks*, assim como o turismo em espaço rural e o turismo de habitação.

³³Estratégia Turismo 2027, LET Centro ET 27,24 de Maio, Conferência de lançamento do processo de discussão pública.

- Dados estatísticos de caracterização do mercado emissor para Portugal /Centro (França, Alemanha, Espanha e EUA) em estabelecimentos hoteleiros - Documento publicado no Travel BI, Fonte INE (Anexo VI).

Segundo as estatísticas do INE (Anexo VI, gráfico 1) e comparando 2016 com 2017, o turista francês tem sido um cliente regular, com preferência pelo mês de Agosto (sol e praia). Porém, não sendo fã dos meses de Inverno, mantém uma presença elevada ao longo dos restantes meses. Opta por dormidas em hotel (77%), sendo 46% em hotéis de 4* e 16% em hotéis de 5*, o que significa um elevado poder de compra. A região Centro com 8% da distribuição de dormidas apresenta uma razoável representatividade no contexto nacional.

Conforme os mapas referidos no Anexo VI, gráfico 2, constata-se que o turista alemão em 2016, ao contrário dos turistas de outros países emissores, apresenta uma ligeira descida nos meses de Junho, Julho e Agosto para tornar a aumentar nos meses de Setembro e Outubro. Porém, em 2017 não parece haver tendência para descer nos meses de Verão e a época de Inverno é a menos procurada, embora já com alguma incidência. Este tipo de turista prefere o hotel (71%) aos outros lugares de hospedagem, com destaque para o hotel de 4* (69%) e de 5* (16%) e para além de ser viajante durante todo o ano, também opta por meses menos preferidos por outros turistas, sendo favorável a pacotes sazonais. Por outro lado, a distribuição das dormidas por tipo de alojamento é demonstrativa do elevado poder de compra. Trata-se de um segmento de mercado com tendência para crescer na região do Centro.

Em relação ao turista espanhol, continuando a analisar os dados do INE (Anexo VI, gráfico 3) relativos agora a 2015 e 2016, a procura não apresentou oscilações ao longo dos dois anos, numa média mensal não muito elevada, mas constante, diferindo apenas nos meses de Março (Páscoa), Julho, com valores quase cinco vezes superior ao mês de Janeiro e Agosto com um crescimento de 732 (milhares) de dormidas em relação ao mesmo mês de Janeiro. Isto significa que o Verão português é a época preferida em detrimento da época de Inverno. As dormidas são distribuídas preferencialmente por hotéis (77%), com destaque para hotéis de 4* (35%) e de 3* (23%). Este tipo de turista tem um peso significativo na região Centro (15,3%), quando comparado com o de outros países. O turista espanhol queixa-se do preço das portagens e, sobretudo, da complexidade em efetuar o pagamento, pois tem de obter um título de ida e volta apagar numa estação dos Correios (incompreensivelmente fechada aos fins-de-semana!) ou num dos agentes autorizados quando chega ao seu destino, o que faz com que deixem de vir tomar refeições e passar algumas horas a Portugal. São sobretudo oriundos das

províncias da Galiza e de Castela e Leão e realizam os seus gastos nas zonas da Guarda, Covilhã, Figueira da Foz e Aveiro, segundo acentua Pedro Machado, citado pelo jornal *El Mundo*.³⁴

Quanto ao mercado dos EUA, os dados do INE, (Anexo VI, gráfico4), os turistas apresentam um crescimento assinalável ao longo de todos os meses de 2017 quando comparado com 2016 (os meses de maior afluência são entre Maio e Outubro). Na distribuição das dormidas por tipologia de alojamento destaca-se o hotel (86%), com 45% em hotéis de 4* e 37% em hotéis de 5*.

- Para valorizar a aposta no turista americano, dá-se relevo ao prémio obtido pelo filme “Turismo Centro de Portugal – Destino Preferido da ECTAA em 2017”, um “*Silver Screen*” (Tela de Prata) - galardão atribuído aos filmes classificados em segundo lugar nas respetivas categorias e que se reveste de maior prestígio por ter sido alcançado na 50.ª edição do Festival, cujas origens remontam a 1967.³⁵ Já em Junho tinha sido considerado o Melhor Filme, na categoria de “Destinos Turísticos – Região”, no Festival Internacional de Cinema de Turismo de Istambul e foi também um dos vencedores do Festival ART&TUR 2016, entre 109 filmes de produção nacional”
- **Figura 9** - “*Silver Screen*”



Fonte³⁶

- Indicadores de atendimento dos mercados emissores nos concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Seia (Sabugueiro), Guarda, Manteigas e Guarda, em 2016. (Anexo VII, gráficos 1.1 a 6.5).

Fonte: Anexo IX

³⁴<https://www.dinheirovivo.pt/economia/portagens-de-scut-afastam-turistas-espanhois/> (consulta 2/2/2018)

³⁵<http://www.asbeiras.pt/2017/08/video-do-turismo-centro-de-portugal-vence-premio-nos-eua/> (acesso a 2/2/2018)

³⁶https://3.bp.blogspot.com/-VLVU5QqKPjo/WZ_zN8hRQCI/AAAAAAAAACBk/wIT9nJqqL4IM2UOYwPentzg4qIRxA_MdQCLcBGAs/s1600/unnamed.jpg

(acesso a 2/2/2018)

Através dos gráficos pode concluir-se, por país emissor, quais os meses em que a procura é maior e associar essa frequência com o tipo de atividades das épocas do ano. Assim, após a recolha de dados, tendo em conta a globalidade dos quatro países analisados, o resultado é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Síntese dos meses mais procurados pelos turistas na região da Serra da Estrela, em 2016.

País de origem	Meses de estadia mais significativos
Espanha	Março³⁷, Abril, Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro...
França	Abril, Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro...³⁸
Alemanha	Maio,³⁹ Junho, Julho, Agosto, Setembro
E.U.A.	Maio, Junho⁴⁰, Julho, Agosto, Setembro

Fonte: Elaboração própria

- Continuando a definir o tipo do perfil de turista da Serra da Estrela, tomou-se também como referência importante, a tese de Doutoramento⁴¹ em Geografia, ramo de Geografia Humana, «*Turismo na Serra da Estrela - Impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro*» de Carlos Alberto Figueiredo da Costa (Departamento de Geografia da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2015).⁴²

O processo de pesquisa para o estudo em questão teve com objetivo trabalhar e analisar dados recolhidos na região, junto de um painel de 21 elementos ao longo de um ano, em três rondas (Janeiro de 2013, Junho de 2013 e Janeiro de 2014). No referido estudo, são definidos os vários perfis de turistas da Serra da Estrela de acordo com as tipologias de turismo que se pretendem implementar na região, assim como o perfil de turista a valorizar para a dinamização do turismo. Nele se refere que, apesar de reconhecida a mais-valia da imagem “Serra da Estrela”, a sua exploração pela ação dos postos de turismo e do marketing pela *internet* ainda se revela deficitária e com resultados dececionantes – a oferta do turismo na Serra da Estrela deve ser perspetivada analisando as suas infraestruturas de apoio para evitar a sazonalidade. Na referida tese (p. 595), destaca-se a existência de dois tipos de turismo de montanha – o que explora

³⁷ Coincide com a Páscoa

³⁸ Páscoa, sol e mar, cultura

³⁹ Rotas judaicas

⁴⁰ Feriados do *Halloween* na América e início das férias de Verão até fins de Setembro

⁴¹ [Http://hdl.handle.net/10316/29365](http://hdl.handle.net/10316/29365)

⁴² <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29365/2/Turismo%20na%20Serra%20da%20Estrela.pdf>

os valores da natureza (paisagens, fauna, flora, recursos hídricos) e o que é relacionado com as atividades do turismo, do recreio e do lazer, (*trekking*, pedestrianismo, escalada, montanhismo, *rappel*, parapente, canoagem e outras). Relativamente ao turismo de inverno/neve, sublinha, porque se dirige ao mercado interno e se configura como o único local onde é possível a prática de desportos de inverno ligados à neve, torna-se uma opção incontornável. O estudo efetuado concluiu que os tipos de Turismo a explorar seriam: turismo da natureza, turismo gastronómico, turismo de inverno/neve, *touring* cultural, turismo de saúde e bem-estar, turismo de aventura, turismo de eventos de animação, turismo sénior, turismo júnior, turismo religioso e turismo de negócios.

- As três tipologias de turismo consideradas mais importantes para o desenvolvimento futuro do turismo na Serra da Estrela, foram o turismo da natureza, reforçando a indicação anterior, seguido do turismo gastronómico e de inverno/neve, *ex-aequo*. Os recursos, a paisagem, a flora e a fauna, que beneficiam do fato de se encontrarem integrados no Parque Natural da Serra da Estrela, justificaram a escolha. As paisagens únicas, com vestígios de glaciares, geomonumentos, reserva biogénica, para além da neve, são recursos ímpares. O turismo da natureza é uma prática ecológica que não exige grandes recursos financeiros aos promotores, uma vez que aproveita as condições naturais para a prática de atividades turísticas diversificadas ao longo de todo o ano. Em relação à escolha da gastronomia, foi apontada a peculiaridade de a confeção estar associada à matéria-prima utilizada na região da Serra da Estrela, designadamente através da escolha de produtos de eleição.

Logo, considerando os resultados do estudo, a política de promoção e desenvolvimento da Serra da Estrela deveria ser orientada para atrair novos investimentos e novos fluxos de turismo, o que vem ao encontro do objetivo da empresa que se visa criar.

- "A região Centro detém 50% da oferta a nível nacional" em balneários termais, alojamento, restauração e transportes e a aposta no mercado alemão é vista como uma prioridade, esperando resultados bastante positivos (Pedro Machado, presidente do Turismo do Centro em declarações à Agência Lusa)⁴³.

⁴³<http://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/turismo-do-centro-aposta-no-mercado-alemao> (consulta em 12/01/2018)

O Turismo na Região da Serra da Estrela

Sendo a Serra da Estrela, o local onde a futura empresa pretende atuar, é necessário efetuar a sua caracterização, pois, “qualquer estudo ou análise realizado na área do turismo deverá ter como base o estudo das características do território em causa, de modo a perceber-se, de forma holística, o funcionamento da base natural, económica e social que suporta o desenvolvimento do sector” (Peter, 2005, p 3).

A região da Serra da Estrela tem passado por um processo de transformação do seu sistema produtivo ao longo das últimas décadas. A globalização mergulhou os sectores da agricultura, pastorícia e a indústria têxtil numa depressão económica da qual tem sido difícil sair. Compreende-se assim a crescente importância que o turismo vem assumindo como nova oportunidade de desenvolvimento económico e social.

A região detém um património paisagístico raro, a par da grandeza da sua cultura e das suas gentes. Porém, apesar da diversidade física e cultural que apresenta, o turismo do ponto de vista económico é insuficiente. Perante a análise SWOT feita para o Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela (Anexo VIII) poderá compreender-se melhor a sua posição global sob o ponto de vista do território, do ambiente, dos fatores económicos humanos e institucionais.

Figura 10 - Território da Serra da Estrela



Fonte - <https://omeulugar.wordpress.com/2009/09/28/pequeno-guia-para-subir-a-serra-da-estrela/>

O território da Serra da Estrela estende-se desde o sul de Seia até à zona sul de Celorico da Beira e é a maior área protegida de Portugal. Embora o turismo se centre essencialmente nos municípios de Seia, Covilhã, Manteigas e Gouveia, a realidade é que esse território não constitui a totalidade do Parque Natural da Serra da Estrela. Apesar dos esforços das entidades locais para diversificar os destinos turísticos para lá da zona da Torre e da época de neve, não tem havido grande sucesso.

Turismo e Produtos Locais

Os recursos endógenos do território associados aos produtos locais de qualidade e ao turismo, são por excelência duas áreas a explorar e com potencial económico. A Serra da Estrela é cada vez mais procurada como destino turístico, por isso é fundamental investir numa oferta turística diversificada, dando a conhecer ao exterior não só locais de beleza natural, como o património construído. A oferta turística deve ser articulada, apostando-se na venda de circuitos diferenciados, que contribuam para a permanência do turista no território. Relativamente aos produtos locais, deverão ser revitalizados os saberes e as práticas tradicionais, através da introdução de soluções inovadoras, que os tornem competitivos.

Desta forma, o turismo assume um papel-chave para a região, pois constitui uma fonte de rendimento para os investidores locais, assim como de emprego para os residentes. Nesse âmbito, é absolutamente necessário valorizar e divulgar toda a oferta turística de

qualidade da Serra da Estrela, em especial os seus recursos primários, ou seja, o seu património natural e cultural. É uma região estrategicamente bem localizada, a meio caminho entre a capital portuguesa Lisboa e a capital espanhola, Madrid. Dela faz parte a principal fronteira terrestre do país. A fronteira de Vilar Formoso possui boas acessibilidades rodoviárias e ferroviárias tanto na deslocação ao litoral como aos principais centros urbanos de Portugal e da Península Ibérica. Este território, com especificidades geológicas, paisagem com glaciares, características próprias do clima, biodiversidade da fauna e flora, diversidade de recursos hídricos, e um vasto património cultural, apresenta uma enorme oferta de recursos e atrações turísticas, que lhe conferem aptidões para o fenómeno turístico (Roque *et al.*, 2012). Por um lado, engloba duas áreas consideradas Património da Humanidade – o Vale do Côa e o Douro Vinhateiro e por outro lado, destaca-se a proximidade a Espanha (Salamanca, Cidade Rodrigo). Os recursos naturais preservados e o turismo paisagístico e de natureza, expressam-se na área do Parque Natural da Serra da Estrela, com cerca de 90 374 m² e na beleza natural das suas paisagens. Sendo o único destino com neve em Portugal, é favorável à prática de desportos de Inverno. As rotas ambientais (Rota dos Glaciares, Rota dos 4 Rios, Rota das 25 Lagoas, Rota das Áreas Naturais) são apostas desta região para atrair turistas nacionais e estrangeiros (Oliveira e Manso, 2010). O património natural e construído é de grande interesse. O turismo cultural alicerçado na história e tradições da região, associado aos descobrimentos e à defesa do território contra invasões estrangeiras, assim como a presença da comunidade judaica pelo menos desde o século XV, também potenciam o seu desenvolvimento (Pereira *et al.*, 2012). A Rede de Judiarias de Portugal, um produto turístico diferenciador e de crescimento na região de Belmonte, a existência das doze aldeias históricas que fazem parte do projeto “Aldeias Históricas de Portugal”, as cinco rotas culturais (Rota das Aldeias Históricas; Rota da Lã; Rota dos Castelos; Rota das Antigas Judiarias), são, também, fatores culturais importantes de atratividade. O turismo de “saúde e bem-estar”, sustentado por um significativo conjunto de recursos termais - Termas de Almeida localizadas no concelho de Almeida, Termas de Longroiva na Meda, Termas do Cró no Sabugal, Termas de Unhais da Serra, em Unhais, Termas de Manteigas e outras a necessitar de ser reabilitadas, como as Termas Águas Rádium, localizadas nas proximidades da aldeia de Sortelha, são também uma mais-valia do território. A gastronomia (com um vasto leque de produtos regionais como presuntos e enchidos artesanais, cerejas do Fundão, queijo de ovelha da Serra da Estrela, compotas artesanais e amêndoa amarga), é também um recurso endógeno de qualidade e de atratividade turística que tem vindo a ser promovida anualmente através da organização de feiras gastronómicas. A Região possui ainda Centros e Unidades de Investigação, agências de Desenvolvimento local/ regional, parques industriais e tecnológicos com

especializações sectoriais, serviços de apoio aos investidores, capacidade de atração de empresas em sectores emergentes, instituições de ensino superior, equipamentos culturais e de lazer, boa cobertura de equipamentos sociais privados para idosos, deficientes e infância.⁴⁴

2.1.2 Pesquisa primária

Resultado e análise dos Inquéritos por questionário

A pesquisa através do inquérito por questionário contribuiu para obter resultados no sentido de se conhecer melhor o perfil de turista pretendido, visto como futuro cliente do projeto *Inner Portugal Tours*. O inquérito foi aplicado no período de 01 de Julho a 12 de Setembro de 2017 e a amostra baseou-se nas respostas de 12 respondentes num total de 40 inquiridos, todos responsáveis do marketing/gestão de empresas hoteleiras, empresas de atividades turísticas e empresas de restauração da região da Serra da Estrela. A distribuição e recolha dos questionários foram feitas por via eletrónica.

As questões abordaram a informação sobre a nacionalidade do turista, faixa etária mais representativa, tipo de hóspedes, componentes considerados mais importantes para obtenção do máximo de satisfação dos clientes, meios utilizados para a tomada de conhecimento e de decisão na escolha do estabelecimento, motivações primárias da viagem, atividades lúdicas preferidas durante a estadia, atividades desportivas mais praticadas e a duração média da estadia, entre outras. Como informação complementar, foi perguntado aos inquiridos se estabeleceram parcerias e de que tipo.

A amostra, embora restrita face à população-alvo do estudo – os turistas de nacionalidade francesa, espanhola, alemã e dos E.U.A. que viajam para a região da Serra da Estrela - permite tirar algumas conclusões sobre o segmento de turistas em questão, tanto em termos demográficos como geográficos, não só porque se ajusta às informações recolhidas nas fontes secundárias, mas também porque, embora diminuta, é diversificada na categoria e nas atividades dos estabelecimentos. Importa salientar que o facto de o inquérito ter sido efetuado durante o período de maior atividade turística, pode ter influenciado a falta de disponibilidade dos respondentes, pois alguns dos elementos contactados referiram a preferência por uma data posterior.

⁴⁴ Fontes:

http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582012000100010

<http://turismodocentro.pt/artigo-regiao/serra-da-estrela/>

<http://turismodocentro.pt/>

<http://turismodocentro.pt/apoio-ao-investidor/>

De acordo com Litvin & Kar (2001), o facto de a amostra da pesquisa via *internet* não ser representativa, não constitui um problema para a pesquisa no sector turístico. Segundo os autores, os pesquisadores do mercado de viagens podem achar este tipo de amostra mais atrativa do que uma amostra representativa da população.

Tabela 3 - Síntese dos procedimentos e dos resultados da aplicação dos Questionários

População/local de actividade	40
Questionário autoadministrado	<i>Doc. Word</i>
Distribuição	<i>E-mail</i>
Período de recolha de dados	1/7/2017 a 12/9/2017
Inquéritos distribuídos	40
Inquéritos preenchidos	12
Taxa de amostragem	4,8%

Fonte: Elaboração própria

Para facilitar a recolha de dados, foram trabalhados apenas os resultados obtidos nos estabelecimentos de hotelaria (nove). As respostas relativas aos inquéritos feitos a dois postos de turismo e a um estabelecimento de restauração foram, no entanto, de grande utilidade na pesquisa, quer para aquisição de indicadores turísticos, quer para a elaboração de preços e outros itens relacionados com os pacotes turísticos.

No anexo IX, apresentam-se os gráficos das variáveis (gráficos 1 a 9), que irão ajudar a definir os potenciais segmentos - alvo da *Inner Portugal Tours*:

Quanto à *nacionalidade* (gráfico 1, questão 2), os países que surgiram nos três primeiros lugares em todos os estabelecimentos foram: Portugal, (não incluído no projeto por motivos descritos na análise de preços de pacotes) Espanha, França, Alemanha e EUA, a par do Brasil e Israel, vindo de encontro ao perfil de turista que se pretende.

Quanto aos *componentes considerados em primeiro lugar* para a satisfação máxima dos clientes (gráfico 2, questão 3), o conforto, o tratamento personalizado e os serviços, são os itens indicados em todos os estabelecimentos da amostra. Apenas dois deles dão, primeiramente, relevo à imagem, o que significa que todos, especialmente os três primeiros componentes, terão de ser contemplados na elaboração dos pacotes. Nas respostas, a qualidade parece ter-se sobreposto ao preço, o que significa tratar-se de turistas de classe média alta ou alta, para os padrões portugueses.

A *faixa etária* (gráfico 3, questão 4) mais significativa é a dos 49 – 59 anos (89%). Apenas 11% se situa na faixa etária dos 39 - 49 anos, o que indica trata-se de um público-alvo com poder de aquisição e comportamento adequado, se comparado com procedimentos próprios de pessoas mais novas.

Quanto ao *tipo de hóspedes*, (gráfico 4, questão 6) distinguem-se os casais *Double Income No Kids* (DINK) com 34%, seguidos das famílias (33%) e de grupos com pacotes turísticos (22%). Esta percentagem poderá ser aumentada com a introdução e desenvolvimento do plano de Projeto que se apresenta.

O *conhecimento do hotel* (gráfico 5, questão 7) foi feito maioritariamente através de redes sociais, *websites*, blogues e passa -palavra, donde se conclui que o uso da *internet* como canal de comunicação é um indicativo particularmente significativo e primordial para o tipo de agência *online*.

Em relação às *motivações primárias* da viagem (gráfico 6, questão 10) todos os respondentes assinalaram como primeiros motivos, o Turismo de Natureza, o Turismo de Inverno/Neve e o Turismo Cultural, coincidindo com o parecer do estudo «*Turismo na Serra da Estrela - Impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro*» (2015), de Carlos Alberto Figueiredo da Costa, mencionado na pesquisa secundária, usada também como estudo de suporte a esta investigação.

O Turismo de Natureza destaca-se, ainda, dos restantes como oportunidade para a elaboração de pacotes alternativos à época de inverno/neve e, conseqüentemente, para reduzir os efeitos da sazonalidade em zonas de menor procura da Serra da Estrela.

O Turismo de Negócios aparece relacionado com o aumento substancial de turistas americanos que, como se verá noutras análises, fazem turismo em épocas um pouco diferentes da maioria dos países. No aprofundamento do estudo, foram encontradas ainda outras motivações consideradas importantes como o Turismo de saúde e bem-estar, Turismo de Aventura e o Turismo Gastronómico.

Quanto às *atividades mais realizadas* durante a estada (gráfico 7, questão 11) surgem em destaque as rotas turísticas, visitas guiadas, parques temáticos, compras, diversão noturna, visita à torre da serra da Estrela, visita a monumentos históricos/culturais/museus, festas tradicionais/feiras/mercados, passeios de barco e passeios a pé. A região da Serra da Estrela é, sem dúvida, uma fonte inesgotável de oportunidades para experimentação de várias sensações em ambiente natural.

Dois a três dias são o *tempo de estadia* mais habitual em todos os estabelecimentos, o que sugere a elaboração de pacotes de *city breaks*. (gráfico7, questão 16)

Por último, analisando a *existência de Parcerias* (gráfico 9, questões 24 e 25), 14% do total de estabelecimentos inquiridos, não as estabelece. Porém, nos inquéritos, verifica-se que essa percentagem corresponde também aos que dizem que não trabalham o marketing nem julgam que a fidelidade seja muito importante. As parcerias mais referidas estão relacionadas com bens e serviços (29%), reservas (29%) e compras (28%). Sem dúvida que as parcerias são essenciais para a realização de campanhas promocionais em conjunto, para trabalhar somente com empreendimentos hoteleiros conhecidos, para obter tarifas especiais ou permutas. Uma boa parceria é sinal de ideias inovadoras, de credibilidade no negócio. Logo, é muito importante saber-se que há empresas hoteleiras interessadas em parcerias.⁴⁵ De acordo com o número de dormidas, e, se comparadas com os estabelecimentos de Lisboa, Porto ou Algarve, as parcerias são ainda insuficientes.

Da análise aos resultados da pesquisa primária, conclui-se que os principais países emissores de turistas para a região da Serra da Estrela (além de Portugal) são a Espanha, a França, a Alemanha e os EUA. Todos eles, como consumidores turísticos, consideram o conforto, o atendimento personalizado e os serviços (a que pode juntar-se também a imagem, referida em segundo plano), como componentes primordiais para a sua satisfação máxima. A faixa etária predominante integra o leque de idades abrangido pelo segmento de clientes pretendidos. Quanto ao tipo de hóspedes, a percentagem que se refere à utilização de pacotes turísticos (22%), é ainda muito reduzida, ficando espaço para investimento noutras empresas concorrentes. O meio mais utilizado para o conhecimento dos estabelecimentos foi a *internet*, canal essencial para o modelo de negócio em questão (*síte* digital, redes sociais, blogues influentes).

2.2 Conclusão do estudo de mercado

Os inquéritos realizados permitem concluir que a existência de uma agência de viagens *online* especializada em pacotes turísticos, orientada para a zona de turismo da Serra da Estrela, pode contribuir para explorar áreas em que o turismo não convencional⁴⁶

⁴⁵<http://omelhordomarketing.com.br/parcerias-estrategicas-o-que-e-e-como-fazer/>

⁴⁶ *Turismo convencional* é a atividade turística cuja motivação não está associada a interesses específicos como cultura, religião, recurso natural, desporto e ou outras atividades isoladas, podendo enfocar um ou mais desses atrativos, porém com o intuito maior de descanso, lazer, entretenimento e obtenção de conhecimentos genéricos sobre a localidade visitada (EMBRATUR, s. d.).

ainda não se afirmou e também para reduzir a sazonalidade. O enorme impacto que a *internet* está a ter na indústria do turismo deve-se à grande facilidade em se estabelecer um canal direto de vendas entre as empresas produtoras e o consumidor final porque, na base, está a oferta de um produto intangível que é observado e experimentado no local onde se vai consumir e que não necessita de elaborados e dispendiosos sistemas de distribuição como é o caso de produtos tangíveis ou físicos (Lohmann, 2007).

Da análise secundária ressalta o interesse demonstrado pelos países emissores de turistas espanhóis, franceses, alemães e americanos na região Centro (Serra da Estrela incluída) tanto ao nível do sucessivo aumento anual verificado nas estatísticas apresentadas, como nas sugestões apresentadas nos Laboratórios Estratégicos de Turismo (LET). O mesmo se constata nas respostas dos inquiridos quando colocam esses mesmos países nos três primeiros lugares de representatividade. Por outro lado, o perfil do turista estudado e definido pelas pessoas envolvidas na região (especialistas que, direta ou indiretamente, se encontram ligados à atividade do turismo no território em análise), a identificação dos recursos mais atrativos, as transformações ocorridas, os produtos e medidas estratégicas de intervenção a desenvolver no território da Serra da Estrela e a respetiva gestão enquanto destino turístico, vêm de encontro aos objetivos do projeto de empresa e conseqüente enquadramento na região.

Apesar de a Região Centro apresentar uma dependência mais elevada de turistas nacionais do que a média nacional e de a Serra da Estrela ser um dos destinos mais procurados pelos portugueses, o turista português não representa o segmento de mercado ideal para o projeto, pois o seu nível médio de poder de compra, não paga o custo das operações (Anexo II, Quadro 2.1). Os dados *da Eurostat*⁴⁷ revelam também que os gastos dos portugueses nas férias voltaram aos níveis pré-crise, mas continuam muito abaixo da média europeia. Só a Letónia e a Roménia gastam menos do que Portugal. O primeiro lugar da tabela pertence ao Luxemburgo que tem gastos na ordem dos 740 euros por dia, seguido da Áustria com 610 euros, Malta com 593 euros e Bélgica, com 564 euros, em 2015.

Fonte: Ministério do Turismo. <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>

Turismo não convencional /alternativo é o que não se apresenta com elementos e símbolos emblemáticos do turismo de massa (Bringas, N. Et al, 2003)

Fonte: <http://raizesdomundo.com/2014/01/13/o-que-e-turismo-alternativo/>

⁴⁷<https://www.dn.pt/dinheiro/interior/portugal-no-fundo-da-tabela-europeia-dos-gastos-com-ferias-8707815.html> (16 /08/2017)

CAPÍTULO IV – PLANO DE MARKETING

O plano de marketing integra a definição das estratégias de marketing da empresa tendo em consideração o contexto de mercado (Região turística da Serra da Estrela) no sentido de obter uma resposta positiva do consumidor/ turista e do investidor turístico.

Assim, tendo como ponto de partida as anteriores etapas do trabalho, apresentam-se o *mix* de marketing e as ações que permitem a execução e a implementação das estratégias de marketing no mercado.

1. Objetivos para o Plano de Marketing

Os objetivos gerais e por segmento de mercado, são fixados a partir do conhecimento da situação atual e do estudo do comportamento dos consumidores.

- Colocar o *site* da *Inner Portugal Tours* nos primeiros dez resultados do Google, uma vez que o sucesso *online* da empresa passa por ser encontrada na Internet, criando conteúdo específico sobre os serviços, destinos e roteiros, por meio de ações de SEO e SEM durante o tempo de desenvolvimento do projeto (3 meses a partir do seu início), com a participação de um *Web designer* em *outsourcing* responsável pelas componentes *Web* e *marketing* digital.
- Obter uma boa reputação *online* através de indicações de clientes satisfeitos com o rápido e eficiente atendimento / comunicação (e-mail marketing, redes sociais e outros), após o lançamento do projeto, numa percentagem de 20%.
- Conseguir obter um crescimento de 6% nos primeiros 3 anos de faturação.

2. Análise de mercado

Em relação ao projeto *Inner Portugal Tours*, foram identificados vários fatores para cada uma das variáveis dos modelos utilizados:

2.1 Análise SWOT (estudo das forças e fraquezas internas da empresa e das oportunidades e ameaças do meio envolvente para ajudar na elaboração da estratégia)

Quadro 1- Análise SWOT da *Inner Portugal Tours*

Pontos fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos fracos (<i>Weaknesses</i>)
<p>Inovação/ Criação do próprio produto Espírito dinâmico e empreendedor do promotor Rigor e atitude positiva Enquadramento do produto nas necessidades dos potenciais clientes Internet simples e ferramenta de massas <i>Site</i> disponível em quatro línguas Qualidade e organização dos produtos existentes</p>	<p>Uma nova empresa que procura o seu espaço no mercado. Inexperiência comercial do promotor Falta de <i>know-how</i> em <i>e-commerce</i> Investimento associado ao início de atividade e desenvolvimento do projeto Falta de notoriedade da marca Necessidade de recurso às novas tecnologias de informação e comunicação. Ausência de Parcerias estratégicas Plataformas <i>Web</i> maioritariamente institucionais Investimento de risco Uma tarefa complexa e morosa Fracá divulgação da região</p>
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<p>Fatores de Produção Competitivos (Organização, equipe especializada atualizada, serviços turísticos diferenciados e preços competitivos baseados na perceção do valor pelo cliente) Concorrência reduzida, como nicho População com crescendo de conhecimentos tecnológicos Indústria hoteleira com maior apetência para reservas <i>online</i> Crescente procura de produtos turísticos pelo segmento alto Região com diversidade de recursos turísticos Portugal é uma tendência turística e oferece uma grande "Diversidade concentrada"</p>	<p>Absorção pelos grandes grupos de distribuição Adaptação das empresas do sector a esta nova oportunidade de negócio Aparecimento de novas empresas no sector digital Desconfiança perante a informação disponibilizada e a segurança oferecida pelo serviço <i>online</i> Existência de sites com qualidade Falta de apoio de uma rede de contactos Insuficiente coordenação dos agentes da região Exclusivo de exploração da Turistrela, S.A. Resposta inadequada (fraca) do mercado ao conceito de negócio a implementar. Mudança de legislação destrutiva Não saber dar volta se o retorno deixar de ser positivo Não analisar bem a satisfação dos consumidores Marketing mal-adaptado ao público-alvo Falta de motivação dos colaboradores Colocar o lucro à frente da ideia Esgotamento por desequilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho Falência de parcerias</p>

Fonte: Elaboração própria

Defender a empresa das ameaças implica a utilização das forças para potencializar as oportunidades através da aplicação de estratégias adequadas. E se os pontos fortes e fracos da empresa são os fatores que a colocam em vantagem ou desvantagem em

relação à concorrência, é importante analisar quais os fatores-chave que melhor a posicionam no mercado.

2.2 Análise PESTAL (estudo dos fatores externos à empresa que podem influenciar direta ou indiretamente a sua gestão e que devem ser tomados em consideração).

O relatório da Análise PESTAL é das primeiras análises que o gestor deve fazer pois a abordagem sistémica de compreensão do ambiente que rodeia a empresa é fundamental para decidir acerca do investimento e de iniciativas de gestão corrente.

Quadro 2 - Análise PESTAL

Fatores	Aspetos positivos	Aspetos negativos
Fatores políticos	<p>Acordo interpartidário apoia o governo com indicadores de estabilidade até 2019</p> <p>Presidente da República participativo nas políticas nacionais</p> <p>Aposta no turismo como atividade económica importante</p> <p>Governo preocupa-se com o apoio ao Empreendedorismo</p> <p>Entrada de Portugal na lista dos países mais seguros para viajar</p>	<p>Elevada carga fiscal</p> <p>Taxa municipal turística em Lisboa</p> <p>Influências partidárias negativas influenciam decisões de investimento do estado</p> <p>Indefinição na política monetária europeia</p> <p>Falta de transparência, favores pessoais e corrupção, criam desconfiança nas empresas</p> <p>Pouca proteção às pequenas empresas</p> <p>Fraca promoção turística do Interior do país</p>
Fatores económicos	<p>A economia tem vindo a crescer lentamente</p> <p>O equilíbrio da balança de pagamentos tem o contributo da dinamização do turismo</p> <p>A atividade empreendedora é fonte de emprego</p> <p>Existe uma gradual revitalização de zonas economicamente mais débeis</p> <p>Disponibilização do novo quadro de apoio da União Europeia designado "Portugal 2020" substitui o antigo QREN direcionado para o turismo</p> <p>O novo Plano de Ação 2027 aponta para um posicionamento estratégico da marca "Destino Portugal" Portugal consegue oferecer várias alternativas ao turista.</p>	<p>Baixa cultura de gestão de muitos empresários</p> <p>Política económica pouco agressiva na capacidade de atrair investimento externo</p> <p>Falta mais proteção para as empresas</p> <p>O facto de ainda haver sazonalidade obriga a muitos temporários</p> <p>Lisboa pode ficar com um problema se o aeroporto não crescer</p> <p>Crescimento acelerado da inflação⁴⁸</p> <p>Crescimento moderado do PIB⁴⁹</p>

⁴⁸<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/inflacao-acelera-para-16-em-fevereiro> (acesso a 17. Fev. 2018).

⁴⁹**Fonte:** FMI, INE - <https://www.mercadoseestrategias.com/news/a-economia-de-portugal-hoje/>

Fatores Tecnológicos	As redes sociais já fazem parte do mix de comunicação das marcas Boas infraestruturas de suporte às TIC's (<i>wi-fi</i> e outras) Capacidade dos portugueses para a inovação ⁵⁰	Tecnologias de ponta a preços elevados Ainda há barreiras à inovação impedindo iniciativas que não estejam dependentes de fundos
Fatores sociais	Os turistas encontram facilmente quem fale línguas estrangeiras A hospitalidade dos portugueses é reconhecida Falta formação contínua e carreiras aliciantes no turismo	Fuga de quadros qualificados para o estrangeiro Progressão académica Desemprego com taxa elevada Escolaridade média é inferior à média da EU Salários baixos na hotelaria e turismo em Portugal levam à emigração de bons profissionais
Fatores ambientais	Legislação adequada e atualizada Consciência social Preocupação com a 'pegada turística' – introdução de taxas	Novo regime da fiscalidade “verde” implica maiores custos associados ao consumo de combustíveis Pouca sensibilidade de algumas empresas para a sustentabilidade ambiental
Fatores legais	Enquadramento legislativo específico para o acesso e desenvolvimento das atividades de animação turística	A instabilidade fiscal é frequente em Portugal Obrigatoriedade de inscrição no RNT e no RNAVT

Fonte: Elaboração própria baseada em dados da **GOODI – 2017**⁵¹

Analisando os itens do quadro acima, releva-se a estabilidade governativa e a aposta no turismo (e no Empreendedorismo) como vetores essenciais para o desenvolvimento da economia portuguesa. Sob o ponto de vista económico, o novo Plano de Ação 2027 aponta para um posicionamento estratégico da marca “Destino Portugal” que, por analogia, permite definir e potenciar os atributos da marca “Centro de Portugal” ancorada e alinhada com este posicionamento e, logo, também, com o projeto da *Inner Portugal Tours*. Timidamente, a economia tem vindo a crescer sustentada no turismo cujos principais mercados emissores para o destino Portugal, (INE, I. P., em Estatísticas do Turismo 2016,⁵²) são o Reino Unido com 22,9% das dormidas de não residentes, registando um crescimento de 11,3%⁹, o mercado alemão (13,9% do total - cresceu 11,6%), o mercado francês (10,6% do total – cresceu 20,0%) e o mercado espanhol

⁵⁰“ Em Aveiro, temos um dos laboratórios mais inovadores do mundo. Escolhemos Portugal pela capacidade de inovação, talento e conhecimento, fruto das nossas universidades e institutos. Temos 700 engenheiros a pensar o mundo da tecnologia e a exportá-la para mais de 35 países” (DN, 18 de Junho de 2018)

⁵¹<https://goodi.pt/analise-pest/> (acesso a 2 fev. 2018)

⁵² INE, I. P., Lisboa · Portugal, 2017 ET_2016a (4). Pdf

(10,3% do total com um aumento de 9,9%), além do mercado norte-americano, brasileiro e angolano, segundo Bernardo Corrêa de Barros⁵³. As infraestruturas tecnológicas e de comunicação permitem uma experiência mais confortável e com acesso mais rápido a informação sobre transportes, locais de interesse ou restauração; o canal *online* tem muita influência na tomada de decisão do cliente ao comparar produtos e concorrência, tornando essencial a presença em *sites* de venda informativos com estratégias de marketing que lhe assegurem credibilidade no *e-commerce*. Os aspetos negativos dos fatores sociais poderão ser minimizados, em parte, com a maior procura da região por mais turistas dos segmentos referenciados no projeto. As experiências únicas e verdadeiras serão mais autênticas aproveitando a tradicional hospitalidade portuguesa. A burocracia e o regime de licenciamento para as empresas continuam desadequados, mas já existem medidas como o SIMPLEX que facilitam a constituição de empresas.

2.3 Modelo das 5 Forças de Porter (identificação dos fatores que podem interferir na competitividade da empresa)

⁵³<https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-iniciativas/detalhe/antigos-e-novos-mercados-emissores>
Vice-presidente da Associação de Turismo de Cascais

Quadro 3 - Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter à *Inner Portugal Tours*

<p>Rivalidade entre empresas concorrentes Risco moderado/elevado</p>	<p>Mercado em ascensão Facilidade de acesso à internet Modificação dos hábitos dos consumidores Atratividade da oferta de serviços Número razoável de operadores na região⁵⁴ (Anexo XI)</p>
<p>Ameaça de produtos substitutos Risco médio</p>	<p>Introdução de produtos novos por empresas não concorrentes. Expansão do mercado (entrada de novas empresas a vender o mesmo produto). Desafio em lidar com modelos de negócios que oferecem serviços similares através de influenciadores, revistas e jornais <i>online</i>. Possibilidades de os potenciais clientes construírem um departamento de marketing interno e dispensarem o contrato com a agência</p>
<p>Poder de negociação dos clientes Risco moderado/elevado</p>	<p>Facilidade de comparação de serviços nas compras <i>online</i> Oferta de um serviço diferenciado</p>
<p>Poder de negociação dos fornecedores Risco baixo</p>	<p>Com a internet e as ferramentas no lado da agência, o desafio está na escolha de profissionais de qualidade. Grande número de empresas de rent-a-car no mercado</p>

Fonte: Elaboração própria

2.4 Análise da concorrência

A Análise da concorrência é fundamental para se obterem vantagens competitivas. Para além da oferta nacional, o mercado espanhol passou a ter influência através das agências de viagens *online* (OTA), da aquisição do operador turístico Catai e da abertura de lojas do *Grupo Barceló – a B theTravel Brand* – em Lisboa e no Porto, tendo como finalidade chegar às 50 agências dentro do mercado português⁵⁵. O Grupo *Globalia* continua a apostar em Portugal⁵⁶ e abriu a *WelcomeIncoming Services*, uma empresa de ‘*incoming*’ que se dedica a receber clientes que têm Portugal como destino de férias.

⁵⁴Fonte: <https://www.portugalio.com/pesquisa/?q=operador%20turistico>

⁵⁵<https://www.publituris.pt/2016/12/29/aberturas-aquisicoes-encerramentos-2016/> (consulta em 21/01/2017)

⁵⁶ <https://www.publituris.pt/2016/05/06/globalia-abre-empresa-de-receptivo-em-portugal/> (consulta em 21/01/2017)

Também a MIX2Travel Soluções Turísticas, entre outras, apresentou soluções que pretendem alterar a forma de vender produtos turísticos *online* com soluções de *e-commerce*. Há ainda a considerar algumas agências (Anexo X, 10.1) que poderão ser concorrentes na medida em que possuem poder negocial, embora se encontrem limitadas em termos de atividades na zona e nos temas que oferecem, como por exemplo a *Portugal Premium Tours*, *Portugal Trails*, a Portal Serra da Estrela, a *Walkborder* e *Tours for you*, embora a Animactiva, Lda.⁵⁷ seja a concorrente com mais potencial, pois opera na região com atividades desportivas e de animação de eventos. (Anexo X, 10.2 - Programas e preços cedidos por gentileza ao autor deste trabalho com a identificação incluída)

Na análise da Concorrência ter-se-á em conta o tempo que as empresas estão no mercado, sites e funcionalidades, quantidade de seguidores, formas de pagamento, número de reclamações, produtos relacionados, tipo de estratégias, redes sociais utilizadas, existência de blogue, publicidade *online*, palavras-chave usadas e links apontados aos websites

3. O mercado

Segundo Pedro Machado, presidente da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (TCP), o número de profissionais do sector está a aumentar de forma significativa, assim como a qualidade da oferta, quer ao nível dos estabelecimentos hoteleiros e da restauração, quer na diversidade de produtos e experiências oferecidos aos visitantes.

“O ano de 2017 foi o melhor de sempre para a atividade turística no Centro de Portugal.”
(Turismo Centro de Portugal)⁵⁸

Os resultados preliminares, divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), atestam um crescimento consolidado da região em todos os indicadores analisados - dormidas, hóspedes e proveitos da atividade. Em 2017, as dormidas cresceram 14,5%, com um registo para turistas estrangeiros de 29,5%. De acordo com o Turismo Centro de Portugal tem havido grandes surpresas quanto à origem dos países emissores, (tendo ainda como referência o mesmo período) como a Polónia e a Itália. Dados recentes do INE referem que os turistas visitantes da região Centro registaram-se por esta ordem: Espanha, França, Itália, Brasil, Alemanha, Polónia, Estados Unidos, Reino Unido, Holanda e Escandinávia. A Espanha, com um total de 536.737 dormidas (quota

⁵⁷<http://www.animactiva.pt/>

⁵⁸<https://figueira.tv/2018/02/ano-de-2017-foi-o-melhor-de-sempre-para-o-turismo-no-centro-de-portugal/>
(acesso a 17. Fev. 2018)

de 14,10), continua a ser o país mais representativo, seguido pela França (302.526, quota de 7,95); os E.U.A. subiram de 69,18%, para 101.202 dormidas⁵⁹.

Figura 11 - Registo do desenvolvimento dos proveitos totais da atividade turística no Centro de Portugal em 2017 em comparação com 2016.

ANÁLISE DORMIDAS	JAN-DEZ 2017	Var		DEZ 2017	Var	
Dormidas Nacionais	2 898 641	3,16%	▲	217 356	5,23%	▲
Dormidas Estrangeiros	2 756 042	29,49%	▲	92 897	29,81	▲
Dormidas Totais	5 654 683	14,51%	▲	310 253	11,56%	▲
Total Hóspedes	3 197 488	13,17%	▲	196 079	9,55%	▲
Estada Média	1,77	0,03	▲	1,58	0,03 p.p.	▲
Taxa de Ocupação	n.d.			24,70	1,2 p.p.	▲
REV PAR (€)	n.d.			€ 17,90	1,70 €	▲
Proveitos Globais	272 354 411	19,39	▲	17 142 015	12,79%	▲

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
Última actualização em 14/2/2018 - dados preliminares

Fonte: Publicada por Gonçalo Gomes⁶⁰ em <http://investenocentro.blogspot.pt/>

Os dados apresentados são favoráveis aos empresários que invistam no turismo da região, impulsionado pelo mercado internacional. “O Centro, como território singular, único e diversificado é, atualmente, capaz de atrair o turista mais curioso e exigente” (Pedro Machado)⁶¹.

Análise e gestão do risco

Segundo Cruz (2005), o risco está associado à possibilidade de surgir um acontecimento desfavorável que possa prejudicar parte significativa dos ativos da empresa. A incerteza é um elemento que necessita de controlo permanente para evitar danos.

Assim, uma vez definidos os segmentos de negócio, o mercado para o produto e o público-alvo é necessário fazer a gestão dos possíveis riscos (do projeto, de mercado, técnico, financeiro, comum, especial) que podem vir a ameaçar o sucesso ou as oportunidades para obter vantagens, ponderando, identificando, avaliando a

⁵⁹<https://viagens.sapo.pt/viajar/noticias-viajar/artigos/centro-de-portugal-na-mira-do-turismo-internacional> (acesso a 17. Fev. 2018)

⁶⁰ Chefe do Núcleo de Apoio aos Empresários, Empreendedorismo e Investimento Turístico da Turismo Centro de Portugal

⁶¹<http://observador.pt/2017/06/14/centro-de-portugal-foi-a-regiao-de-turismo-que-mais-cresceu-em-abril/> (acesso a 13/01/2018)

probabilidade de ocorrência e estimando o seu impacto através duma monitorização controlada e constante.

O resultado permitirá desenhar um “perfil de risco” que identifica as áreas em que a organização pode enfrentar as ameaças e os seus diferentes tipos.

A gestão do risco será feita com o auxílio de uma matriz de probabilidade e impacto de risco constante da folha de cálculo a utilizar por um gestor de software envolvido no suporte do projeto (*Web designer*)

4. Estratégias de marketing

O deesenho dos “pacotes turísticos” tendo em consideração os destinos potenciais, o tipo de acessibilidades e de transportes, a acomodação, os passeios, visitas e locais atrativos, serão melhor ajustados se forem adaptados a segmentos de mercado com características específicas e sobre os quais a empresa desenvolva uma estratégia específica.

Na elaboração da estratégia de marketing deste projeto foi definido o público-alvo, o posicionamento e as fontes de mercado.

4.1 Segmentação

A oferta é orientada tendo como referência os dados obtidos através das pesquisas, secundária e primária, realizadas para os segmentos dos países emissores de turistas que visitaram a Região da Serra da Estrela, com as características homogéneas pretendidas e mais representatividade - Espanha, França, Alemanha e EUA (Covilhã – Belmonte, onde se encontra o único hotel *Kosher* em Portugal).

De acordo com as respetivas nacionalidades, as características consideradas para os públicos-alvo foram:



Turista francês - “Portugal é um dos dez destinos de férias mais visitados pelos Franceses” (Sindicato das Empresas dos Operadores Turísticos franceses)⁶²; “o mercado francês - não só dos reformados mas em geral - aumentou bastante” com venda de “quatro vezes mais casas a franceses do que há três anos” representando 40% dos seus clientes” (Pascal Gonçalves, administrador da *Maison au Portugal*, 2015), é o melhor cliente estrangeiro (depois da Espanha) na preferência do turismo na região

⁶²<http://www.dn.pt/sociedade/interior/portugal-e-um-destino-da-moda-para-os-franceses-5256335.html>

da Serra da Estrela e também porque “Os turistas franceses estão a dominar os gastos feitos por estrangeiros que visitam Portugal” (SIBS, 2016)⁶³A operadora turística francesa *Valiske*, vocacionada para rotas de turismo cultural, aposta na Covilhã⁶⁴.



Turista espanhol - “Os espanhóis mudam a sua perceção sobre Portugal quando visitam o país e ficam rendidos às pessoas, à gastronomia e aos *pueblos* do Centro de Portugal”; estão interessados no Turismo Rural e de Habitação na região Centro; a procura é crescente de acordo como número de atendimentos realizado no posto de turismo de Aveiro - num total de 26 mil, 16 mil foram a turistas espanhóis”; embora “seja o país que mais turistas emite para Portugal”, não é o que gera mais dormidas ou receitas e “é um mercado de proximidade, mais recetivo a iniciativas e promoções oportunistas”, segundo João Cotrim Figueiredo⁶⁵.



Turista alemão - “As regiões Centro, Alentejo e Norte são apelativas para o turista alemão”, “O mercado alemão é valioso pois viaja de forma constante ao longo de todo o ano” e “é importante dar a conhecer a variedade de Portugal, com uma promoção apostando na diversidade, pois existe turista alemão para todos os segmentos”⁶⁶.



Turista americano - Quanto ao número de passageiros, registou-se uma diferença de 2011 (223 970) para 2016 (401 613), sendo de considerar um aumento de 44,4% relativo apenas ao ano de 2016. Fonte: ANA – Aeroportos de Portugal; Análise Turismo de Portugal.

- Faixa etária

As sondagens feitas para este estudo destacam as faixas etárias 30-39 e 40-49 anos. Porém, a *Inner Portugal Tours* irá abranger a faixa etária dos 20-80 anos, tendo em conta a reduzida dimensão da amostra resultante do inquérito realizado.

63 Dados cedidos ao Dinheiro Vivo sobre pagamentos e levantamentos feitos durante o verão, 2016, pela SIBS /gestora da rede multibanco que destaca os franceses com um registo de 16% do total de transacções de estrangeiros

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/franceses-sao-os-que-mais-gastam-em-portugal/> (consulta em 13/01/2018)

64 [Http://www.cm-covilha.pt/? Cix=noticia71139&curr=916&tab=793&lang=1](http://www.cm-covilha.pt/? Cix=noticia71139&curr=916&tab=793&lang=1)

65 http://rr.sapo.pt/noticia/44995/portugal_atrai_mais_turistas_espanhois_com_qualidade_e_diversidade_de_oferta - consulta em 16/01/2018

66 LET centro ET 27, 24 de Maio, Conferência de lançamento do processo de discussão pública sobre a Estratégia para o Turismo 2027 (ET 27) - consulta em 16/01/2018

- Classe social

A oferta está direcionada para a classe média e média alta, pois, considerando os estabelecimentos por ela selecionados, prefere qualidade em detrimento do preço, fator que falhou ser referido nos questionários, como variável crítica.

- Motivação primária da visita mais preferida:

O Turismo da Natureza, o Turismo de inverno/neve e o *Touring* Cultural, preferidos em primeiro lugar nos hotéis contactados, mas também o Turismo Religioso e o Turismo de Negócios, associados ao turista dos EUA, cliente assíduo na região de Belmonte.

- Atividades de lazer mais experimentadas durante a estadia:

Rotas turísticas, visitas guiadas, parques temáticos, compras, diversão noturna, visita à Torre da Serra da Estrela, visita a Monumentos Históricos/Culturais /Museus, festas tradicionais/ feiras/ mercados, passeios de barco e a pé.

- Atividades de desporto mais significativas durante a hospedagem:

Estância de *Ski*, *snowboard*, ténis, BTT.

- Meio de contacto com o estabelecimento (canal):

Website, redes sociais, agência de viagens (para os mais tradicionais) e o contacto pessoal passa-palavra.

- Componentes de satisfação máxima considerados mais importantes:

O conforto, a qualidade dos produtos endógenos, a higiene, a prestação do pessoal/atendimento/ rapidez atitude/ educação /responsabilidade (restauração) e imagem. Também são referenciados com alguma significância: o ambiente, cadeia de valor (estruturação das atividades desenvolvidas) e a localização próxima das atividades pretendidas (hotelaria).

- Tipo de procura de informação turística mais solicitada:

Os pacotes terão uma componente orientada para o desenvolvimento da região, onde o Turismo da Natureza, seguido do Turismo Gastronómico e de Inverno/Neve, *ex-aequo*, são considerados primordiais como alternativas à sazonalidade.

4.2 Target

A *Inner Portugal Tours* pretende ser uma agência de viagens *online* com uma oferta de pacotes turísticos destinada a satisfazer uma franja de turistas que é “obrigada”, muitas vezes, a integrar-se em pacotes não totalmente satisfatórios. Assim, objetiva planejar,

organizar e produzir pacotes turísticos próprios, sem o envolvimento de grandes *players* ou de marcas fortes de grande capacidade distributiva pois, além de a competição ser difícil, as empresas de *Tours* que trabalham na zona da Serra da Estrela não dão muita margem de manobra para as atividades mais personalizadas dos grupos de clientes referidos.

A estratégia a seguir será a Diferenciação com foco, materializada através de uma oferta de produtos exclusivos (alojamento e atividades), e tendo como objetivo de longo prazo, a internacionalização da atividade.

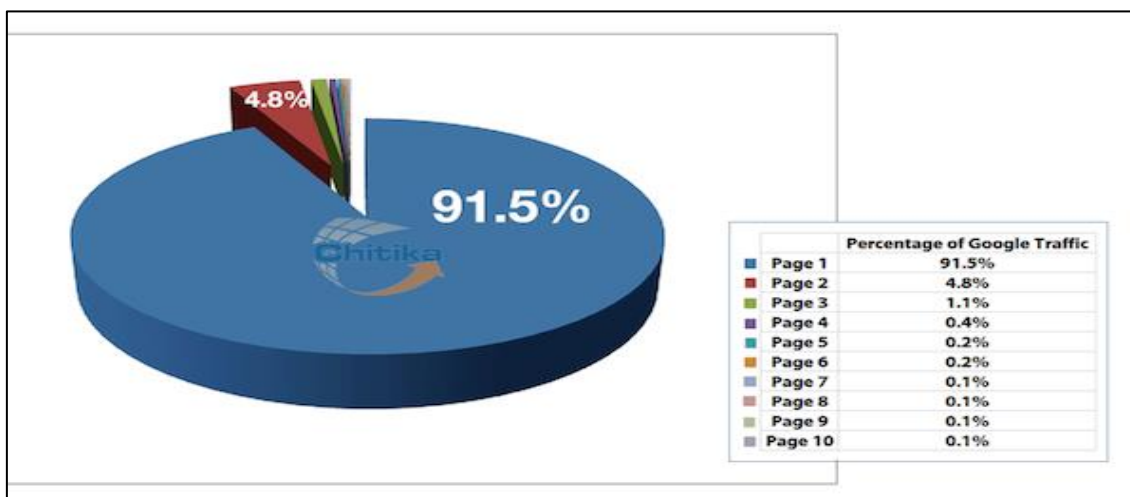
4.3 Posicionamento

As estratégias de diferenciação serão baseadas no atendimento, no canal (canal direto de comunicação com o cliente - telefone, *e-mail*, *WhatsApp* ou um *chat* no *site* - para dar um retorno mais rápido possível) e nos serviços, de acordo com a qualidade percebida dos clientes. A estratégia de foco resulta do facto de a viagem ser motivada pelo interesse num tema específico. O posicionamento em mecanismos de busca (SEO) tem enorme importância na medida em que quase 92% das pessoas⁶⁷ não vai além da segunda página dos resultados (como demonstrado na figura 12) que, por sua vez, já apresenta uma queda significativa no tráfego de resultados em relação à primeira, em 2013. Atualmente, de acordo com o próprio Google, o motor de busca tem mais de 130 mil milhões de páginas únicas indexadas.⁶⁸

⁶⁷<https://searchenginewatch.com/sew/study/2276184/no-1-position-in-google-gets-33-of-search-traffic-study>

⁶⁸ <https://novaescolademarketing.com.br/marketing/o-que-e-seo-em-2017/>

Figura 12 - Percentagem do Tráfego de Pesquisa no Google (Estudo feito pela *Chitika* em 2013)



Fonte: <https://searchenginewatch.com/sew/study/2276184/no-1-position-in-google-gets-33-of-search-traffic-stud>

4.4 Fontes de mercado

As fontes de mercado, neste caso, são os pacotes turísticos elaborados pela própria empresa.

5. Marketing-mix

O *Marketing-mix* representa o conjunto de variáveis que a empresa controla e que influenciam o comportamento de compra do consumidor. Embora a nível científico e empresarial existam já várias abordagens quanto ao número de variáveis “P’s” a usar”, é consensual que estas devem servir para ajudar a operacionalizar as estratégias, havendo flexibilidade na escolha das ações, desde que sejam adaptadas ao contexto e orientadas para o cumprimento dos indicadores previamente especificados. Neste projeto foram consideradas as quatro variáveis fundamentais do *marketing-mix*: produto, preço, distribuição e promoção.

5.1 O Produto

Características do produto

O “produto” a oferecer serão os **pacotes turísticos** que resultam de uma combinação de diversos serviços turísticos de forma a realizar uma viagem para um grupo de pessoas, visando a diminuição de custos e consequentemente, oferecendo um preço final menor do que a soma dos valores dos serviços individualizados. A elaboração do pacote turístico constitui o principal serviço da agência e é efetuado de acordo com o perfil do turista de cada país emissor. E porque os produtos turísticos estruturados têm

uma natureza mutável, a empresa procurará manter-se atualizada quanto ao portefólio de produtos disponibilizados no território abrangido.

Apresentam-se quatro propostas de pacotes turísticos que um cliente da *Inner Portugal Tours* poderá escolher, construídos com base em contactos efetuados com as diferentes entidades envolvidas.

- *Pack Bird watching* (com **duas opções**)

Primeira opção - *Pack Bird watching full experience*

O pacote consta de 2 dias completos e 2 dormidas em alojamento TER, com tipos 2 tipos opcionais de atividades:

Dois dias de observação *Bird watching* durante o período de luz solar (zonas Serra Gardunha, Serra Estrela ou Serra da Malcata). O *tour* inclui acompanhamento durante o dia, material ótico de qualidade para a observação (binóculos e telescópios), guias de campo (para identificação das espécies observadas), transporte, custo de entrada em áreas privadas ou protegidas.

Segunda opção - *Pack Bird watching mix experience*

Primeiro dia de observação: *Bird watching* (condições idênticas ao anterior)

Segundo dia de passeios pedestres pela zona, com visitas ao Museu do Queijo ou Museu do Pão ou Termas. O *tour* inclui acompanhamento durante o dia. A opção final é sempre do cliente. Porém, e para que a disponibilidade dos recursos dos parceiros que trabalham com várias empresas não falhe na satisfação da preferência, será utilizada a estratégia” persuasiva” de modo que a reserva seja concluída até 24 horas antes do programa.

Este tipo de pacotes poderá ser opção de turistas da América do Norte, França e Alemanha⁶⁹

- *Pack Relax*

O pacote consta de 2 dias completos, 2 dormidas em alojamento TER e almoço.

⁶⁹[Http://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/1700/20110615000051770992.pdf](http://www.cm-braganca.pt/uploads/writer_file/document/1700/20110615000051770992.pdf)

Primeiro dia de passeio em bicicleta com visita ao Museu do Queijo ou Museu do Pão, com acompanhamento durante o dia.

Segundo dia em ambiente termal (Termas de Unhais da Serra).

O mercado espanhol, pela proximidade, e o mercado alemão, por reconhecer o termalismo de uma forma muito vincada,⁷⁰ serão os possíveis compradores deste tipo de pacote

- *Pack Gravuras*

O pacote consta de dois dias completos, 2 dormidas em alojamento TER e acompanhamento durante o dia.

Primeiro dia com visita guiada pedestre às gravuras (guia turístico local) e Parque Arqueológico do Vale do Côa ou Museu do Côa.

Participação facultativa num mini -curso “Como sobreviver na Natureza”.

Segundo dia com passeio pedestre ou BTT e visita à aldeia histórica de xisto, Piódão.

Os espanhóis e franceses são turistas interessados em visitar este local⁷¹

- *Pack Judiarias*

O pacote consta de 2 dias completos, 2 dormidas em alojamento TER, acompanhamento durante o dia.

Primeiro dia na Covilhã e Belmonte com visita à vila onde se encontra muita informação sobre a primitiva presença judaica (Sinagoga e Museu Judaico, entre outros). Almoço no *Kosher* Belmonte Sinai hotel.

Segundo dia passado em Castelo Branco e Guarda (a comuna judaica da Guarda foi durante longos períodos uma das mais importantes do país e é considerada uma das mais antigas – o Museu Judaico).

Este tipo de pacotes poderá ser interessante para os turistas americanos e alemães, na medida em que se constatou, através da recolha de dados obtidos no inquérito por questionário, que houve uma presença significativa de americanos na região de Belmonte (mercado *Kosher*).

⁷⁰[Http://www.termasdeportugal.pt/imprensa/Termas-podem-ser-um-importante-elemento-diferenciador-de-Portugal](http://www.termasdeportugal.pt/imprensa/Termas-podem-ser-um-importante-elemento-diferenciador-de-Portugal) (Acesso em 02/02/2018)

⁷¹ [Http://www.tram-research.com/atlas/Altodouro.PDF](http://www.tram-research.com/atlas/Altodouro.PDF) (Acesso em 02/02/2018)

5.1.1 A Marca

Marca: *Inner Portugal Tours*

Figura 13 - Logótipo da *Inner Portugal Tours*



Fonte: Elaboração própria (foto – <https://br.pinterest.com/pin/190980840426512533/>)

A designação *Inner Portugal Tours* refere-se ao turismo no ambiente rural do Portugal interior (beleza, cultura, história, tradição, singularidade), evocativo na aldeia de Sortelha, região da Serra da Estrela, de tradições ancestrais e rara beleza bucólica. O nome tem como finalidade potencializar o mercado dos segmentos de turistas preferidos que o visitam e o querem conhecer. Pretende-se que esses turistas possam ter a oportunidade de contribuir para o crescimento da marca através da construção das suas próprias experiências, usufruindo de todas as comodidades a que estão habituados, ao escolherem os (s) pacotes (s) turísticos adequados. Os vocábulos, com as cores do símbolo visual de Portugal, a bandeira, pretendem reforçar a ligação das suas experiências com a memória do país visitado.

5.2 O Preço do produto

A *Inner Portugal Tours*, como *player* turístico, estabelece os preços dos pacotes com base no equilíbrio entre os custos e os proveitos previstos, assim como nos preços praticados pelos principais concorrentes regionais, a fim de reforçar o posicionamento do destino no mercado turístico. Foram considerados dois critérios de preços: o preço baseado na perceção do valor pelo cliente em que existirá uma diferença de preço razoável quando relacionada com o método baseado no custo e alguma diferença qualitativa no produto. Poderão ser definidos outros preços em função da sazonalidade, mas tudo dependerá do percurso de desenvolvimento do negócio.

Para identificar práticas e processos realizados pela concorrência, fez-se uma pesquisa de mercado através do Google onde foram encontradas algumas empresas que, ao serem contactadas, apenas descreveram as atividades sem referência aos respetivos

preços. Excepcionalmente, a Animactiva, Lda fez a diferença facultando uma mostra de pacotes elaborados e os respetivos valores. (Anexo X, 10.2)

A fim de se estabelecer um preço justo para o produto/pacote turístico e para completar a recolha de dados como foi descrito na “análise da concorrência”, foram realizados também alguns inquéritos de opinião (já aqui referenciados) sobre a perceção do valor que um pacote de turismo na Serra da Estrela tem para o cliente, através de e-mail e por contacto direto. (Anexo II, 2.1 e 2.2)

Os valores adiantados pelos turistas nacionais não poderão ser considerados como válidos na medida em que nem sequer cobrem o preço/custo da operação (sem lucro) de qualquer destas atividades. Assim, os preços dos pacotes apresentados neste estudo foram estruturados tendo em conta os preços médios calculados entre as várias ofertas apresentadas pelos parceiros e pela concorrência, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Valores estimados dos cálculos para a estrutura dos preços de cada pacote turístico proposto para clientes da *Inner Portugal Tours*.

Tópicos de referência	Euros(c/ IVA)
Aluguer de carro Europcar (Inverno, 3 dias)	70
Aluguer de carro Europcar (Verão, 3 dias)	140
Carrinha com condutor (3 dias)	400
Noite em TER	100
Refeição no Museu do Pão	20
Atividade de animação turística	43
Uma tarde na piscina	21
Um guia (8 horas)	80
Seguro (automóvel e Responsabilidade Civil)	561,68
Seguro acidente de trabalho	69,1
Seguro contra incêndio	251,41

Fonte: Elaboração própria

Foi atribuído a cada pacote um valor fixo para as três épocas do ano (alta, média e baixa) no período de 2018 – 2023. A diferença será feita na quantidade de pacotes vendidos em cada época do ano e no aumento dessas mesmas quantidades em cada época de cada novo ano, podendo vir a contemplar também as épocas especiais acima referenciadas. A estratégia para aumentar as receitas depende da esperada venda crescente do número de pacotes turísticos. Tomando como referência apenas o ano de 2018, apresentam-se os cálculos na Tabela 5.

Tabela 5 - Valores (preço unitário até 2 px) calculados para os pacotes turísticos propostos para clientes da *Inner Portugal Tours* e quantidade vendida/época de 2018.

PACOTES	Preço unit até 2 px / € (época alta, média, baixa)	Quantidade vendida			Vendas / €/ ano
		Época alta	Época média	Época baixa	
<i>Pack Bird Watching full experience</i>	900	20	10	5	31.500
<i>Pack Bird Watching mixed experience</i>	900	20	10	5	31.500
<i>Pack Relax</i>	850	70	35	15	102.000
<i>Pack Gravuras</i>	1000	35	15	10	60.000
<i>Pack Judiarias</i>	900	20	10	5	31.500
Totais		165	80	40	
Total		285			256.500

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 6 mostra o crescimento anual global das receitas obtidas na venda de pacotes turísticos de 2018 a 2023.

Tabela 6 - Evolução do volume de negócios da *Inner Portugal Tours*: Valores - Custos e respetiva margem de lucro anual de 2018 a 2023.

Ano	Valor – Custo / euros /ano	Margem /euros /ano
2018	169 620,00	86 880,00
2019	173 188,80	88 726, 20
2020	176 838, 30	90 614,85
2021	180 540,43	92 546,99
2022	184 387,00	94 523,68
2023	188 290, 59	96 546,01

Fonte: Elaboração própria

Condições de pagamento

O pagamento será feito através da *Web*, com cartão de crédito por transferência bancária ou através do sistema *PayPal*.

5.3 Distribuição e Vendas

A distribuição será direta, feita de modo a abranger os mercados – alvo da região da Serra da Estrela. O *site* estará disponível em português e nas quatro línguas faladas

pelos turistas-alvo (espanhol, francês, alemão e inglês) para que todas as ofertas sejam consultadas.

A principal forma a utilizar pela *Inner Portugal Tours* para a distribuição dos seus produtos será o *website* que pretende apoiar os clientes na criação de experiências turísticas à medida dos seus perfis. Na atualização do processo de venda e de medição da satisfação dos clientes assim como no pós-venda, serão preferencialmente usados os meios de comunicação móveis.

5.4 Comunicação /Promoção

Os objetivos principais desta variável são tripartidos: notoriedade (“fazer saber”), imagem (“fazer gostar”) e ação (“fazer fazer”).⁷²

Como foi definido na Tela do Modelo de Negócio (*Business Model Canvas*) criada por Alexander Osterwalder, a empresa pretende criar um *site* digital atraente, fácil de navegar, com um servidor robusto e um sistema de compras blindado, adaptável a vários dispositivos, rápido a carregar e, se possível, com um aplicativo para o *e-commerce*, oferecendo uma experiência muito agradável ao cliente.

De acordo com os resultados do inquérito realizado, as redes sociais e os *websites* são utilizados em 1º lugar, seguidos da *passa -palavra*, embora a TV continue a ser útil, a par dos *blogues*.

A *Web page* da *Inner Portugal Tours* estará segmentada com opções de informação turística sobre a Região da Serra da Estrela e pacotes turísticos elaborados à medida do cliente.

Logo, para divulgação *online*, além do *website* próprio, serão utilizadas algumas redes sociais, motores de busca, *mailinglists*, *sites* temáticos. Para os consumidores sem acesso aos meios digitais (*off-line*) serão usados catálogos impressos e a presença em eventos/feiras onde se distribuirão brindes/novidade e cartão de visitas a possíveis parceiros, fornecedores e clientes. A participação em ações sócio-ambientais também poderá ser uma forma eficiente de divulgação do negócio (por exemplo, a plantação de árvores para compensação das emissões de carbono). Os contactos personalizados junto dos diversos atores, com informação sobre produtos/pacotes ou acontecimentos

⁷²http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/CD%20%20PLANO%20DE%20MARKETING%20FINAL_0.pdf

de interesse relacionados farão parte das técnicas de comunicação. Os clientes satisfeitos serão, com certeza, os melhores promotores da marca.

6. Plano de Ação

Após a análise do negócio, do mercado, do público-alvo e da concorrência, pode desenhar-se um plano de ação partindo dos objetivos definidos e do valor de cerca de dois mil euros, calculado para utilizar no projeto em *pay-per-click*⁷³ e anúncios destacados. A criação de uma loja *online* e de um canal de vendas *online* faz parte da estratégia da *Inner Portugal Tours*, como anteriormente referido. Logo que ambos estejam constituídos, serão planeadas simultaneamente e coordenadas as atividades de comunicação e publicidade *online* e *off-line*.

O *website* da empresa será feito por um *Web designer* numa linguagem de programação moderna e voltado para a interação com o consumidor, pois cada vez mais se observa o estabelecimento de ligações entre vários *sites*. As ações de marketing digital serão orientadas de modo a incrementar a promoção da Agência. A página estará segmentada com informação turística sobre a Região da Serra da Estrela e com os pacotes turísticos elaborados à medida do cliente. No início será focado apenas num canal para que possa ser bem administrado e constantemente atualizado de modo a alcançar uma massa crítica com bons resultados. Será também iniciado o processo de desenvolvimento de parcerias e respetivos materiais de comunicação de forma a incrementar o número de potenciais clientes.

Para controlar a eficácia sobre as metas a atingir, será observado regularmente o número de visitas ao *site*, assim como o número de cliques das pessoas que entraram na página e/ou compraram ofertas relacionadas com os temas apresentados. Ou seja, será feita uma análise ROI (Retorno sobre Investimento) para se verificar quais as ações mais promissoras que valeram o investimento realizado de modo a melhorar a estratégia de SEO, propor conteúdos novos ou reformular a comunicação do *website*.

A Monitorização Permanente, feita com base em resultados, além de contribuir para o retorno do investimento gera resultados no negócio e maior exposição para a empresa. Espera-se que cada campanha realizada vá melhorando ao longo do tempo e ajuste as palavras-chave que potenciam a conversão. A exploração dos resultados através de

⁷³PPC (*Pay-per-Click*) - Anúncios patrocinados ou em que o anunciante “paga” para aparecer no topo dos resultados de pesquisa.

relatórios permitirá adaptar a estratégia para obter maior visibilidade e, consequentemente, mais tráfego qualificado e melhores resultados

- ***Budget***

No orçamento de marketing (tabela 3, p. 79) para o primeiro ano de laboração definiu-se como objetivo atingir um volume de faturação de 256 500€ sendo que 169620€ são custos com os parceiros o que corresponde aproximadamente a 66% do total faturado e manter o foco numa agenda com as ações planeadas/personalizadas para as URL's de publicidade, com datas de início e fim, acompanhando o retorno diariamente. Esta estratégia será aplicada no mínimo por 3 meses, para se começar a obter os melhores resultados e avaliar o impacto de cada ação no dia-a-dia dos potenciais clientes.

CAPÍTULO V - PLANO DE OPERAÇÕES

1. O local

Depois da constituição formal da empresa através do Portal da Empresa com o serviço “*Empresa Online*” como foi descrito no capítulo III, pelo menos logo no início, não será necessário local físico na medida em que não haverá contacto direto com os clientes. Todavia, está prevista a abertura de um espaço comercial que será também local de reunião e de trabalho para os colaboradores.

2. A criação de Uma Loja Virtual com o *WooCommerce* no *WordPress*⁷⁴ como orientação

Existirá uma loja virtual onde os pacotes serão colocados à disposição do cliente, depois de programados. Todos os carregamentos de conteúdos serão efetuados no *site*, ou seja, toda a informação sobre os produtos, preços e condições gerais. É nesta fase que os pacotes e serviços ficam disponíveis para reserva *online* em tempo real. Por fim, é feita a gestão das reservas, é solicitado o pagamento, enviada a documentação e feita a assistência em viagem aos clientes.

Para a criação de uma loja virtual serão seguidos os passos seguintes:

- Pesquisa *online* da concorrência – análise de pontos fortes e fracos (análise SWOT do comércio eletrónico de lojas virtuais já estabelecidas)
- Registo do domínio e da marca.
- Escolha do Modelo – estilo combinando com os produtos (os que deverão chamar a atenção do público-alvo), marca e *layout*, da forma mais eficiente e atrativa, fácil de navegar. O *template* da loja virtual será adquirido, quando oportuno, na própria plataforma com atendimento de e-commerce a médio e longo prazo
- Gestão da loja virtual - (Personalizar a loja com texto e nome do negócio), configurar, adicionar produtos, gerir os pedidos e os contactos *CRM* (*Customer*

⁷⁴O **WooCommerce** apresenta ainda algumas desvantagens (Problemas de integração para empresas mais desatualizadas que usam soluções próprias de CRM, ERP ou controlo e poucas funcionalidades/ velocidade - precisa de uma equipa de desenvolvimento, de um bom alojamento e algum investimento periódico). Todavia, comparado com outras plataformas, além de se tratar de um sistema criado a partir de um *plugin* para *WordPress*, tem outras vantagens: O sistema central é totalmente gratuito mesmo para desenvolvedores, de fácil operação, de grande nível de segurança e com possibilidades de melhoria por meio de sistemas implantados por desenvolvedores capazes, popular e familiar para a maioria dos informáticos que lidam com sites em PHP, muito mais flexível para novas alterações e funcionalidades e permite facilidades para trabalhos competentes em SEO e marketing

Fonte: <https://meuppt.pt/vantagens-e-desvantagens-de-uma-loja-em-woocommerce/>

Relationship Management - Gestão de Relacionamento com o Cliente) e administrar os diversos aspetos diários da administração do seu negócio *online*. Será feita por um *Web designer* e pelo gestor da empresa que é o conhecedor da forma como o viajante navega, do tipo de informação que busca, a que página mais acede, etc.

- Aplicação, pelo *Web designer*, de testes A/B (ferramenta *Google Analytics*) já com a loja em funcionamento e depois de os consumidores indicarem o que realmente desejam.

2.1 Construção do Website⁷⁵

O modelo terá um *layout* temático personalizado para o público-alvo do *target* do projeto com fotos e conteúdos da Região da Serra da Estrela e os pacotes programados, com possibilidades de navegação para ajudar o cliente a sentir-se seguro na sua loja virtual. Na estrutura da informação da loja virtual será valorizado o produto que é a busca de pacotes selecionados pelo internauta. Haverá botões personalizados para "adicionar ao carrinho", pagamento, tradutor, moeda e formato do preço, configuração das faturas e página de *check-out*. Terá *links* rápidos acessíveis a informações gerais (política da loja, mapa do *site*, menu) para suprir a necessidade de criação de novas páginas. Será um *site* limpo, bem distribuído ocupando toda a tela do PC para ter espaço de exibição dos Pacotes (preços, processo de realização do pedido de compra, formas de pagamento, cancelamento, barra de pesquisa, *check-out*), da empresa (sobre a *Inner Portugal Tours* - equipa, diferenciação, serviços prestados), informação da loja (contactos), comunidade (redes sociais utilizadas, blogue), suporte (Centro de ajuda, *chat*, telefone, *e-mail*) e da região.

A loja virtual

Ao entrar na loja virtual, o cliente encontra as diferentes opções (pacotes disponíveis) e escolhe o que pretende. De acordo com o tema escolhido, seleciona o respetivo alojamento, atividade e transporte (*rent-a-car* ou carrinha). Depois de ter adicionado todas as opções no carrinho de compras, no final da visita virtual irá pagar com o cartão de crédito ou por transferência bancária onde receberá um talão de reserva para o local pretendido. Dentro do *site*, o cliente poderá efetuar questões (FAQ) e *downloads* para locais regionais, consultar e comparar preços assim como acionar botões e abrir/ entrar em contacto com outros sites relacionados, sem sair do *site* da *Inner Portugal Tours*, visando fidelizar o cliente.

⁷⁵Anexo XIII

CAPÍTULO VI - PLANO DE RECURSOS HUMANOS

1. Estrutura Organizacional

De início, os recursos humanos serão limitados aos seguintes elementos:

- Diretor-Geral
- 1 Secretário/a
- 1 Técnico Comercial
- Em regime de *outsourcing*: 1 Jurista, 1 Contabilista e 1 Web designer

1.1 Funções

- Diretor-geral

Gerir a empresa, definindo qual a sua visão e posicionamento no mercado e quais serão as estratégias a adotar para que a organização consiga atingir os objetivos e se mantenha competitiva. Determinar as necessidades de pessoal, atribuir as tarefas e os recursos (descrição detalhada do posto de trabalho a criar) e selecionar e contratar o pessoal.

- Secretário/a

Efetuar o atendimento / correio eletrónico/ telefone; marcar reserva; gerir correio e apoiar administrativamente os clientes.

- Contabilista (em regime de *outsourcing*)

Assumir a obrigação da contabilidade e fiscalidade da empresa e auxiliar o Diretor-geral nos assuntos financeiros.

- Jurista integrado numa sociedade de advogados (*outsourcing*)

A prestação de serviços jurídicos, nestas condições, permite obter uma assessoria jurídica mais diversificada, uma vez que uma sociedade tem ao dispor uma equipa alargada e especializada em diferentes ramos do Direito.

- Comercial/ promotor

Assumir a responsabilidade pelas atividades relacionadas com as áreas comercial, de vendas, marketing e gestão das redes sociais.

- *Web designer (outsourcing)*

Criar o *site*, as páginas e os conteúdos para a *internet* de acordo com os objetivos do projeto (comunicar a empresa e a marca, captar potenciais clientes, vender os pacotes *online*) e as atualizações frequentes. Desenvolver o planeamento desde o desenho de

layout, criação de ficheiros e blogue, até à preparação, de modo a ser visualizado por vários tipos de dispositivos. Instalar código para análise estatística com o *Google Analytics* e fazer o acompanhamento analisando estatísticas, monitorizando o tráfego e controlando a satisfação dos objetivos traçados. Gerir a manutenção e atualização do *site*.

A subcontratação de outras empresas e de trabalhadores independentes será aplicada para as funções específicas na área da logística, informática, contabilidade e assessoria jurídica.⁷⁶ Este tipo de contratação não aumenta a estrutura de custos fixos da empresa, é flexível na substituição do prestador de serviços e permite focar os recursos humanos no *core-business*.

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

A remuneração será estabelecida respeitando o D.L. n.º 69-A/87, de 9 de Fevereiro, que fixa anualmente o valor do salário mínimo nacional para vigorar em cada ano civil.

1.2 Obrigatoriedade da Formação Profissional

Segundo o Código do Trabalho, a Formação Profissional (FP)⁷⁷ obrigatória é um direito dos trabalhadores e um dever para as empresas. O trabalhador tem direito a 35 horas de formação contínua mínima anual ou a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano se o contrato for a termo por período igual ou superior a 3 meses e não pode recusar-se a participar em ações de formação profissional.

Assim, no âmbito da política de desenvolvimento dos recursos humanos será feito um investimento em ações de formação contínua relacionadas com os conhecimentos e as competências em áreas do turismo e gestão, das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e em estratégias de comunicação a adotar no relacionamento com o cliente.

⁷⁶“As cada vez maiores variedade e complexidade dos mercados, assim como as cada vez maiores variedade e complexidade das tecnologias disponíveis dificultam a possibilidade de uma empresa se posicionar em “todas as frentes”, conduzindo, de forma natural, a uma especialização das suas actividades.”. AMÉRICO LOPES DE AZEVEDO, *Novos Modelos de Negócio*, Lisboa, Principia, 2000, disponível em http://www.spi.pt/documents/books/ecommerce/cenmn/cap_apresentacao.htm, consultado pela última vez em 23/ 03/2018.

⁷⁷ Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro (Aprova a revisão do Código do Trabalho) -Artigo 130.º - Artigo 134.

1.3 Gestão de Desempenho

Para a empresa se manter forte e competitiva, necessita de acompanhar a evolução do mercado e os colaboradores, ativo mais importante para o sucesso da empresa, deverão trabalhar todos para se atingirem os objetivos organizacionais, sendo necessário avaliar o seu desempenho.

Inicialmente, porque a *Inner Portugal Tours* possui recursos humanos em número limitado, a avaliação do desempenho será baseada na descrição detalhada das tarefas realizadas pelos colaboradores das diferentes categorias, tendo em conta a missão, os valores e os objetivos da organização.

Assim, a avaliação dos trabalhadores será realizada com base em objetivos a atingir e nas competências a demonstrar.

Os objetivos serão traduzidos em metas mensuráveis relacionadas com o desenvolvimento das atividades desempenhadas pelos trabalhadores num determinado período de tempo. As competências serão avaliadas com base nos comportamentos que se espera que os trabalhadores manifestem.

O processo de avaliação do desempenho, incluirá a aplicação de instrumentos de avaliação apropriados, a realização de reuniões intermédias em equipa para acompanhamento do cumprimento dos objetivos, uma entrevista de avaliação final e a elaboração de um plano de desenvolvimento individual posteriormente.


CAPÍTULO VII - PLANO FINANCEIRO

O Plano financeiro foi elaborado com o auxílio da folha de cálculo utilizada para candidaturas ao programa FINICIA e disponibilizada no website do IAPMEI.⁷⁸

1. Pressupostos

Na Tabela 7, apresentam-se os pressupostos que serviram de base ao cálculo dos valores obtidos nos pontos seguintes deste capítulo.

Tabela 7 - Pressupostos Gerais

 IAPMEI Parcerias para o Crescimento		Pressupostos Gerais		Empresa: nner Portugal Tours
Unidade monetária	Euros			
Ano inicial do projeto (Ano 0)	2018	= ano em que inicia o investimento e poderá ou não haver exploração		
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	0	0,0	A definir em função da prática da empresa e do sector assim como da política a prosseguir	
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	15	0,5		
Prazo médio de Stockagem (dias) / (meses)	0	0,0		
Prazo de pagamento de IVA (trim = 4; mensal =12)		4	4 = trim; 1 = mensal	
Taxa de IVA - Vendas	23,00%		Em função do tipo de produtos e serviços	
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23,00%			
Taxa de IVA - CMVMC	23,00%			
Taxa de IVA - FSE	23,00%			
Taxa de IVA - Investimento	23,00%			
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	23,75%		Em vigor no ano base	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%			
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	11,00%			
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%			
Taxa média de IRS	15,00%		A definir em função do Lei e do valor dos rendimentos do trabalho.	
Taxa de IRC	25,00%		Definido por Lei - ter em conta Localização e condições específicas da atividade	

Fonte: Elaboração própria

O modelo considera a data de implementação prevista para 1 de Janeiro de 2018. A taxa de IVA em vigor é de 23% e o investimento é financiado inteiramente por capitais próprios.

⁷⁸<https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-> (5)

A *Inner Portugal Tours* não encerra para férias, mas todos os seus colaboradores terão, rotativamente, o período de férias a que têm direito.

Épocas a considerar:

- Época Alta: 1/07 a 30/09; Natal (20/12 a 03/01)
- Época Média: Março, Abril, Maio, Junho
- Época Baixa: 1/10 a 20/12 e 02/01 a 01/03

Por se tratar de uma agência de viagens *online*, os serviços serão fornecidos mediante um pré-pagamento, pelo que foram considerados zero dias de prazo médio de recebimento. O prazo médio de pagamento a fornecedores será de 15 dias a contar da data de recebimento da fatura.

2. Rendimentos potenciais

A *Inner Portugal Tours* vai dedicar-se à comercialização de serviços agrupados em pacotes turísticos que integram o transporte, o alojamento, atividades turísticas e restauração, elaborados pelos parceiros, sendo o preço mínimo de 850€/pack.


2.1 Projeções de vendas e prestação de serviços

Os rendimentos que se apresentam na tabela 8 indicam as projeções do que será o crescimento da empresa ao longo dos próximos 6 anos.

Em 2018, o volume de negócios previsto até ao fim do ano é de 256 500€. Espera-se que o *pack Relax* tenha um crescimento anual de 2%. Já no *pack Gravuras*, considerando a componente inovação e a não existência de atividades turísticas semelhantes em Portugal, considerou-se uma taxa de crescimento de 3%. Quanto ao *pack Bird Watching* também se espera um crescimento de 2% por haver cada vez mais adeptos e um número limitado de empresas

Relativamente ao *pack Judiarias*, o crescimento estimado é de apenas 1% devido ao facto de haver uma forte concorrência; no entanto, o promotor da *Inner Portugal Tours* acredita que ainda existem as condições de mercado para crescer na oferta deste tipo de serviços (Tabela 8)

Tabela 8 - Projecção de vendas e prestação de serviços

 Vendas + Prestações de Serviços		Empresa: r Portugal Tours					Euros
PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Pack relax		102 000	104 040	106 121	108 243	110 408	112 616
Taxa de crescimento			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Pack gravuras		60 000	61 800	63 654	65 564	67 531	69 556
Taxa de crescimento			3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Pack birdwatching		63 000	64 260	65 545	66 856	68 193	69 557
Taxa de crescimento			2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Pack judiarias		31 500	31 815	32 133	32 454	32 779	33 107
Taxa de crescimento			1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
TOTAL		256 500	261 915	267 453	273 117	278 911	284 837
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL		256 500	261 915	267 453	273 117	278 911	284 837
TOTAL PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES		0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS		256 500	261 915	267 453	273 117	278 911	284 837
IVA PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	23,00%	58 995	60 240	61 514	62 817	64 149	65 512
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS		256 500	261 915	267 453	273 117	278 911	284 837
IVA		58 995	60 240	61 514	62 817	64 149	65 512
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA		315 495	322 155	328 967	335 934	343 060	350 349

Fonte: Elaboração própria

3. Gastos potenciais

Os gastos da *Inner Portugal Tours* derivam sobretudo dos FSE e dos Gastos com Pessoal, como se explica de forma mais detalhada a seguir.

3.1 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Em relação aos FSE, prevê-se, para 2018, um total de 189 840€. Ponderou-se uma avença mensal de 120€ para serviços especializados (contabilidade e serviço jurídico); 100€ para publicidade no Google e outros 100€ para redes sociais como o *Facebook Ads*, *Google Adwords* (palavras -chave patrocinadas no Google) e E-mail; 600€ para a renda do escritório nos arredores de Lisboa (os preços são mais acessíveis e menos competitivos); 320€ para combustíveis (80€/ preço depósito de gasóleo/semana) a consumir em visitas a fornecedores e na angariação de novos clientes. Foram ainda contabilizados valores para avarias e desgaste de material assim como custos com eletricidade, comunicações e água (Tabela 9).

Tabela 9 - Projecção de Fornecimento e Serviços Externos

IAPMEI		FSE – Fornecimentos e Serviços Externos					Empresa: Inner Portugal			
Partenário para o Crescimento							Euros			
Nº Meses					2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de crescimento					12	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
	Tx IVA	CF	CY	Valor Mensal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Subcontratos	23,0%	100,0%			169 620,00	173 188,80	176 838,30	180 570,43	184 387,18	188 290,59
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%		240,00	2 880,00	2 937,60	2 996,35	3 056,28	3 117,40	3 179,75
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		100,00	1 200,00	1 224,00	1 248,48	1 273,45	1 298,92	1 324,90
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%								
Comissões	23,0%	100,0%								
Conservação e reparação	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste	23,0%	100,0%		25,00	300,00	306,00	312,12	318,36	324,73	331,22
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		30,00	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68	397,47
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	100,0%		80,00	960,00	979,20	998,78	1 018,76	1 039,13	1 059,92
Combustíveis	23,0%	100,0%		320,00	3 840,00	3 916,80	3 995,14	4 075,04	4 156,54	4 239,67
Água	6,0%	100,0%		40,00	480,00	489,60	499,39	509,38	519,57	529,96
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%		600,00	7 200,00	7 344,00	7 490,88	7 640,70	7 793,51	7 949,38
Comunicação	23,0%	100,0%		60,00	720,00	734,40	749,09	764,07	779,35	794,94
Seguros	23,0%	100,0%		70,00	840,00	856,80	873,94	891,41	909,24	927,43
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%		20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78	264,98
Outros serviços	23,0%	100,0%		50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46	662,45
TOTAL FSE					189 840,00	193 813,20	197 875,19	202 028,06	206 273,96	210 615,10
FSE - Custos Fixos					189 840,00	193 813,20	197 875,19	202 028,06	206 273,96	210 615,10
FSE - Custos Variáveis										
TOTAL FSE					189 840,00	193 813,20	197 875,19	202 028,06	206 273,96	210 615,10
IVA					40 711,20	41 566,00	42 440,03	43 333,77	44 247,67	45 182,23
FSE + IVA					230 551,20	235 379,20	240 315,22	245 361,83	250 521,63	255 797,33

Fonte: Elaboração própria

3.2 Projecções de Gastos com Pessoal

No que respeita aos gastos com pessoal para 2018, estimou-se um total de 39 783€, considerando um salário de 1.500€ para o gestor/administrador, 850€ para o comercial e 750€ para a secretária, num total de 14 pagamentos mensais e um incremento anual de 2%. (Tabela 10)

Tabela 10 - Projeções de Gastos com Pessoal


		Gastos com o Pessoal					Empresa: Inner Portugal
Euros							
Nº Meses	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	14	14	14	14	14	14	
		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
Quadro de Pessoal (n.º pessoas)							
Administração / Direcção	1	1	1	1	1	1	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1	
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Secretária/o	1	1	1	1	1	1	
TOTAL	3	3	3	3	3	3	
Quadro de Pessoal (n.º meses de trabalho)							
Administração / Direcção	11	11	11	11	11	11	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing	11	11	11	11	11	11	
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Secretária/o	11	11	11	11	11	11	
Remuneração base mensal							
Administração / Direcção	1 500	1 530	1 561	1 592	1 624	1 656	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing	850	867	884	902	920	938	
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Secretária/o	750	765	780	796	812	828	
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores							
Administração / Direcção	19 250	19 635	20 028	20 428	20 837	21 254	
Administrativa Financeira							
Comercial / Marketing	10 908	11 127	11 349	11 576	11 808	12 044	
Produção / Operacional							
Qualidade							
Manutenção							
Aprovisionamento							
Investigação & Desenvolvimento							
Secretária/o	9 625	9 818	10 014	10 214	10 418	10 627	
TOTAL	39 783	40 579	41 391	42 218	43 063	43 924	

Tabela 10 - Projeções de Gastos com Pessoal

<u>Outros Gastos</u>		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Segurança Social							
Órgãos Sociais	23,75%	4 572	4 663	4 757	4 852	4 949	5 048
Pessoal	23,75%	4 877	4 974	5 074	5 175	5 279	5 384
Seguros Acidentes de Trabalho	2,00%	796	812	828	844	861	878
Subsídio Alimentação - n.º dias úteis/mês x subsídio/dia	99,44	3 282	3 282	3 282	3 282	3 282	3 282
N.º meses subsídio alimentação (meses)		11	11	11	11	11	11
Comissões & Prémios							
Órgãos Sociais							
Pessoal							
Formação							
Outros custos com pessoal							
TOTAL OUTROS GASTOS		13 526	13 731	13 940	14 153	14 370	14 592
TOTAL GASTOS COM PESSOAL		53 309	54 310	55 330	56 371	57 433	58 516

Fonte: Elaboração própria

4. Investimentos

Os investimentos iniciais da *Inner Portugal Tours* podem ser visualizados na Tabela 11.

Tabela 11 - Investimento

<u>Investimento por ano</u>	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1.500					
Equipamento de Transporte	25.000					
Equipamento Administrativo	2.000					
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	28.500					
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projectos de desenvolvimento						
Programas de computador	500					
Propriedade industrial						
Outros ativos intangíveis	500					
Total Ativos Intangíveis	1.100					
Total Investimento	29.600					
IVA	21%	943				

Tabela 11 - Investimento

Valores Acumulados	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
Total propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções						
Equipamento Básico	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Equipamento de Transporte	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Equipamento Administrativo	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Equipamentos biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis						
Total Ativos Fixos Tangíveis	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500	28.500
Ativos Intangíveis						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	600	600	600	600	600	600
Propriedade Industrial						
Outros ativos intangíveis	500	500	500	500	500	500
Total Ativos Intangíveis	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Total	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600	29.600

N.º meses actividade primeiro ano	12					
Total Depreciações & Amortizações	7.204	7.204	7.204	6.838	588	188
Depreciações & Amortizações acumuladas						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	6.838	13.675	20.513	27.350	27.938	28.125
Ativos Intangíveis	367	733	1.100	1.100	1.100	1.100
TOTAL	7.204	14.408	21.613	28.450	29.038	29.225
Valores Balanço						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	21.663	14.825	7.988	1.150	563	375
Ativos Intangíveis	733	367				
TOTAL	22.396	15.192	7.988	1.150	563	375

Fonte: Elaboração própria

4.1 Ativos fixos tangíveis /intangíveis

Para o investimento no ano de arranque das operações, os cálculos totalizaram 29.600€, ficando assim distribuídos:


- Aquisição de 2 computadores e 2 impressoras – 1.500€.
- Aquisição de material de escritório (a grande maioria dos escritórios alugados não possui mobília) – 2.000€.
- Obtenção de licenças de software, Windows e Office – 600€.
- Compra de um veículo – 25.000€.

Foi considerada uma reserva de segurança de tesouraria de 2.000€ e será necessário um Investimento em Fundo de Maneio no valor de 13.335€. (cf. Tabela 12).

4.2 Fundo de Maneio

Foi considerada uma reserva de segurança de tesouraria de 2.000€ e será necessário um Investimento em Fundo de Maneio no valor de 24.962€. (cf. Tabela 11).

Tabela 12 - Investimento Fundo de Maneio

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Investimento em Fundo de Maneio Necessário					Empresa: Inner Portugal Tours <small>Euros</small>
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Necessidades Fundo Maneio							
Reserva Segurança Tesouraria	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Clientes							
Inventários							
Estado							
*							
*							
TOTAL	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Recursos Fundo Maneio							
Fornecedores	9 606	9 807	10 013	10 223	10 438	10 658	
Estado	5 749	6 111	6 239	6 371	6 506	6 643	
*							
TOTAL	15 355	15 918	16 253	16 594	16 944	17 302	
Fundo Maneio Necessário	-13 355	-13 918	-14 253	-14 594	-14 944	-15 302	
Investimento em Fundo de Maneio	-13 355	-563	-334	-342	-350	-358	
* A considerar caso seja necessário							
ESTADO	5 749	6 111	6 239	6 371	6 506	6 643	
SS	987,48	1 007,23	1 027,37	1 047,92	1 068,88	1 090,26	
IRS	426,25	434,78	443,47	452,34	461,39	470,62	
IVA	4 335,20	4 668,61	4 768,55	4 870,81	4 975,46	5 082,55	

Fonte: elaboração própria


5. Rentabilidade esperada

A geração dos resultados da *Inner Portugal Tours* é explicada na Demonstração de Resultados.

5.1 Ponto crítico

Observando a tabela 13 verificamos que logo no ano de 2018 o Volume de Negócios é superior ao Ponto Crítico Operacional Previsional.

Tabela 13 – Ponto Crítico

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Ponto Crítico Operacional Previsional					Empresa: Portugal Tours Euros
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Vendas e serviços prestados	256 500,00	261 915,00	267 453,15	273 117,42	278 910,86	284 836,59	
Variação nos inventários da produção							
CMVMC							
FSE Variáveis							
Margem Bruta de Contribuição	256 500,00	261 915,00	267 453,15	273 117,42	278 910,86	284 836,59	
Ponto Crítico	250 353,23	255 326,98	260 409,53	265 236,79	264 294,57	269 318,72	


Fonte: Elaboração própria

5.2 Demonstração de Resultados

Da análise aos resultados líquidos no período de 2018 a 2023, constata-se que são sempre positivos e com tendência para crescer. O EBITDA (que corresponde ao Resultado Operacional) em 2018 é de 13.351€ e o EBIT (Resultado Antes de Juros e Impostos), de 6.147€.

Em 2023 prevê-se que o resultado líquido seja de 11. 638€. (Tabela 13)

Tabela 14 - Demonstração de Resultados Previsionais


 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Demonstração de Resultados Previsional					Empresa: Portugal Tours Euros
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Vendas e serviços prestados	256 500	261 915	267 453	273 117	278 911	284 837	
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	189 840	193 813	197 875	202 028	206 274	210 615	
Gastos com o pessoal	53 309	54 310	55 330	56 371	57 433	58 516	
Imparidade de inventários (perdas/reversões)							
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)							
Provisões (aumentos/reduções)							
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
Aumentos/reduções de justo valor							
Outros rendimentos e ganhos							
Outros gastos e perdas							
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	13 351	13 792	14 248	14 718	15 204	15 705	
Gastos/reversões de depreciação e amortização	7 204	7 204	7 204	6 838	588	188	
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
EBIT (Resultado Operacional)	6 147	6 588	7 044	7 881	14 616	15 518	
Juros e rendimentos similares obtidos							
Juros e gastos similares suportados							
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	6 147	6 588	7 044	7 881	14 616	15 518	
Imposto sobre o rendimento do período	1 537	1 647	1 761	1 970	3 654	3 879	
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	4 610	4 941	5 283	5 910	10 962	11 638	

Fonte: Elaboração Própria

6. Balanço

As três grandes rubricas (Ativo, Passivo e Capital Próprio) têm uma evolução positiva ao longo dos anos e espera-se que a empresa crie valor e faça uma gestão equilibrada da sua estrutura de rendimentos e gastos (Tabela 14).

Tabela 15 - Balanço Previsional

 IAPMEI <small>Parceiros para o Crescimento</small>		Balanço Previsional					Empresa: r Portugal Tours <small>Euros</small>
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
ACTIVO							
Activo Não Corrente	22 396	15 192	7 988	1 150	563	375	
Activos fixos tangíveis	21 663	14 825	7 988	1 150	563	375	
Propriedades de investimento							
Activos Intangíveis	733	367					
Investimentos financeiros							
Activo corrente	24 106	36 925	49 860	63 159	76 742	89 151	
Inventários							
Clientes							
Estado e Outros Entes Públicos							
Accionistas/sócios							
Outras contas a receber							
Diferimentos							
Caixa e depósitos bancários	24 106	36 925	49 860	63 159	76 742	89 151	
TOTAL ACTIVO	46 502	52 116	57 847	64 309	77 305	89 526	
CAPITAL PRÓPRIO							
Capital realizado	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	
Acções (quotas próprias)							
Outros instrumentos de capital próprio							
Reservas		4 610	9 551	14 834	20 744	31 707	
Excedentes de revalorização							
Outras variações no capital próprio							
Resultado líquido do período	4 610	4 941	5 283	5 910	10 962	11 638	
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	29 610	34 551	39 834	45 744	56 707	68 345	
PASSIVO							
Passivo não corrente							
Provisões							
Financiamentos obtidos							
Outras Contas a pagar							
Passivo corrente	16 892	17 565	18 013	18 565	20 598	21 181	
Fornecedores	9 606	9 807	10 013	10 223	10 438	10 658	
Estado e Outros Entes Públicos	7 286	7 758	8 000	8 341	10 160	10 523	
Accionistas/sócios							
Financiamentos Obtidos							
Outras contas a pagar							
TOTAL PASSIVO	16 892	17 565	18 013	18 565	20 598	21 181	
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	46 502	52 116	57 847	64 309	77 305	89 526	

Fonte: Elaboração própria


7. Plano Financeiro

Na secção relativa ao “Plano financeiro” da folha de cálculo FINICIA, é apresentado o mapa de *cash flows* operacionais (Tabela 16)

7.1. Mapa de *Cash flow*

O *free cash flow* resulta da soma do *cash flow* de exploração com o *cash flow* de investimento. Ao analisar o mapa verifica-se que vai aumentando até 2021 e que diminuiu após esse ano, devido aos valores das Amortizações.

Tabela 16 – Mapa de *Cash Flow*

 IAPMEI <small>Parcerias para o Crescimento</small>		Mapa de <i>Cash Flows</i> Operacionais					Empresa: Portugal Tours <small>Euros</small>
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Meios Libertos do Projecto							
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	4 610	4 941	5 283	5 910	10 962	11 638	
Depreciações e amortizações	7 204	7 204	7 204	6 838	588	188	
Provisões do exercício							
	11 814	12 145	12 487	12 748	11 550	11 826	
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio							
Fundo de Maneio	13 355	563	334	342	350	358	
CASH FLOW de Exploração	25 169	12 708	12 821	13 090	11 899	12 183	
Investim./Desinvest. em Capital Fixo							
Capital Fixo	-29 600						
Free cash-flow	-4 431	12 708	12 821	13 090	11 899	12 183	
CASH FLOW acumulado	-4 431	8 278	21 099	34 189	46 088	58 272	

Fonte: Elaboração própria

7.2 Indicadores económico-financeiros

O projeto pressupõe uma taxa fixa de crescimento de 2% ao longo dos anos e uma rentabilidade líquidas sobre as vendas que varia entre 1% e 3%. A taxa de retorno do investimento (ROI) no ano de 2023 é de 13% e apresenta um comportamento crescente ao período de vida do projeto. Isto significa que, quando os recursos são cada vez melhor utilizados, geram mais valor. A liquidez corrente é sempre positiva e vai aumentando de ano para ano, sinónimo de grande estabilidade financeira. A

Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) também é crescente e passa de 16% em 2018 para 17% em 2023.

O grau de alavanca financeira, sendo igual a 1, equivale a uma alavancagem financeira nula. Já o grau de alavanca operacional, sendo muito elevado nos primeiros anos, evolui favoravelmente e, por outro lado, a Margem Bruta ao manter um crescimento sustentado, constitui um bom indicador de sucesso para o projeto. (Tabela 17)

Tabela 17 - Principais indicadores económico-financeiros

Inner Portugal Tours						
Principais indicadores económico-financeiros						
INDICADORES ECONÓMICOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	2%	2%	2%	2%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	2%	2%	2%	2%	4%	4%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Return On Investment (ROI)	10%	9%	9%	9%	14%	13%
Rentabilidade do Activo	13%	13%	12%	12%	19%	17%
Rotação do Activo	552%	503%	462%	425%	361%	318%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	16%	14%	13%	13%	19%	17%
INDICADORES FINANCEIROS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Autonomia Financeira	64%	66%	69%	71%	73%	76%
Solvabilidade Total	275%	297%	321%	346%	375%	423%
Cobertura dos encargos financeiros	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liquidez Corrente	1,43	2,10	2,77	3,40	3,73	4,21
Liquidez Reduzida	1,43	2,10	2,77	3,40	3,73	4,21
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margem Bruta	66 660	68 102	69 578	71 089	72 637	74 221
Grau de Alavanca Operacional	1084%	1034%	988%	902%	497%	478%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

8. Avaliação do projeto

Na perspetiva do projeto financiado com 100% de Capitais Próprios, o *Payback* é de 1 ano, o VAL é de 41.073€ e a taxa interna de rentabilidade (TIR) é de 286,93%, claramente superior à taxa de atualização utilizada (5.25%). (vd. Tabela 18)

Tabela 18 - Projeções de Avaliação do Projeto

Na perspectiva do Projecto (Pré-Financiamento = 100% CP)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-4401	12708	12821	13090	11899	12183	-10981
Taxa de atualização $R_u = R_f + \beta_u \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1,00	1,053	1,108	1,165	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	-4401	12074	11574	11227	9697	9433	-8502
Fluxos actualizados acumulados	-4401	7644	19218	30445	40142	49575	41073
Valor Actual Líquido (VAL)	41 073						
Taxa Interna de Rentabilidade	28,63%						
Pay Back period (arred ano inteiro)	1 Anos						

Na perspectiva do Projecto Pós-Financiamento	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Free Cash Flow to Firm	-4401	12708	12821	13090	11899	12183	-10981
WACC	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Factor de actualização	1	1,053	1,108	1,165	1,227	1,292	-
Fluxos actualizados	-4401	12074	11574	11227	9697	9433	-8502
Fluxos actualizados acumulados	-4401	7644	19218	30445	40142	49575	41073
Valor Actual Líquido (VAL)	41 073						
Taxa Interna de Rentabilidade	28,63%						
Pay Back period	1 Anos						

Cálculo do WACC	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	29 610	34 551	39 834	45 744	56 707	68 345
TOTAL	29 610	34 551	39 834	45 744	56 707	68 345
% Passivo remunerado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Beta $p = \beta_u \cdot (1 + (1-t) \cdot CA/CP)$	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000
Custo						
Custo Financiamento	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo financiamento com efeito fiscal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Custo Capital $R_{cp} = R_f + \beta_p \cdot (R_m - R_f)$	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%
Custo ponderado	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%	5,25%

Fonte: Elaboração própria

9. Análise de Cenários

Considerando um decréscimo nas Vendas de 20%, por exemplo devido a algum fator externo, a empresa deixaria de ser viável, no entanto as previsões que se apresentam sustentam-se numa base realista.

Tabela 19 - Avaliação do Projeto da Empresa (com uma quebra de 20% nas Vendas, face ao cenário realista)

<i>Inner Portugal Tours</i>		
Valor Atual Líquido (VAL)	- 174 620€	
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!	
Payback period (arred ano inteiro)	6	Anos

Fonte: elaboração própria

Neste cenário, o VAL é negativo (-174 620€), a TIR não apresenta valores e o *Payback period* aumenta significativamente para 6 anos.

CAPÍTULO VIII – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusões

- Com o financiamento de 100% de Capitais Próprios, estamos perante um projeto viável que atingirá um Valor Atual Líquido de 41.073€, uma Taxa Interna de Rentabilidade de 286,93%, muito superior à taxa de atualização utilizada (5,25%) e um *payback* de 1 ano.

Os Indicadores económico-financeiros pressupõem uma taxa fixa de crescimento de 2% ao longo dos anos e uma rentabilidade líquida sobre as vendas que varia entre 1% e 3%. A taxa de retorno do investimento no ano de 2023 é de 13% e apresenta um comportamento crescente ao período de vida do projeto um. A liquidez corrente é sempre positiva e aumenta de ano para ano, demonstrando assim grande estabilidade financeira. Por sua vez, a Rentabilidade dos Capitais Próprios também é crescente, passando de 16% em 2018 para 17% em 2023.

- Em Portugal o Turismo tem vindo a crescer e na Região Centro, os resultados obtidos através da pesquisa dos dados primários e secundários, apontam mesmo para um crescimento consolidado em todos os indicadores analisados - dormidas, hóspedes e proveitos da atividade. Em 2017 as dormidas cresceram 14,5% com um registo para turistas estrangeiros de 29,5% donde ressalta o interesse demonstrado pelos países emissores de turistas espanhóis, franceses, alemães e americanos.
- O perfil do turista estudado e definido pelas pessoas envolvidas na região, a identificação dos recursos mais atrativos, as transformações ocorridas, os produtos e medidas estratégicas de intervenção a desenvolver no território da Serra da Estrela, uma concorrência menor interessada neste tipo de negócio e a respetiva gestão enquanto destino turístico, vêm de encontro aos objetivos do projeto de empresa e conseqüente enquadramento na região.
- O plano de negócios, de acordo com os métodos aqui apresentados, atingiu o objetivo pretendido de apuramento da viabilidade económica da atividade de turismo a criar por parte da empresa “Agência de Viagens *online*” (especializada em pacotes turísticos para o público-alvo a que se destina)
- A capacidade criativa de toda a equipa para “seduzir” clientes, a participação das parcerias que forem feitas com a mesma visão e os mesmos objetivos, o

envolvimento das populações e da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal e a continuação ou não do crescendo fluxo turístico dos países em questão assim como uma boa capacidade para gerir, são os elementos fundamentais para o sucesso do projeto da Agência de Viagens online, a *Inner Portugal Tours*.

2. Limitações do estudo

É de sublinhar que os dados obtidos não podem ser generalizados por vários motivos:

- Trata-se de uma amostragem não aleatória e de conveniência, que não garante, à partida, a representatividade face à população-alvo.
- Considerando as características dos respondentes ao questionário, os meses de Agosto e Setembro, de grande atividade turística, não foram os mais adequados por falta de disponibilidade para uma maior colaboração.
- Não se encontraram muitos estudos sobre a exploração do território escolhido para a implementação do Projeto.
- Apesar de o Turismo Centro de Portugal ter registado um intenso crescimento da procura interna e externa (e os galardões a premiar o bom trabalho que está a ser feito pelos empresários de turismo do Centro de Portugal já são muito significativos)⁷⁹, ainda se regista uma lacuna na promoção de zonas menos favorecidas.

3. Sugestões para futura investigação

- Sugere-se a realização de um estudo mais aprofundado quer em relação ao público-alvo quer em relação ao prolongamento do tempo para a recolha de dados a fim de serem tiradas conclusões mais fiáveis, pois, este Projeto, será uma mais-valia para o turismo da região, não só porque haverá uma maior captação de turistas, mas também pelo seu elevado poder de compra e conseqüente geração de receitas.
- O estudo das motivações e do grau de satisfação (global/particularidades) do turista é essencial para a elaboração de pacotes turísticos especializados

⁷⁹<https://beira.pt/portal/noticias/natura-glamping-e-casa-da-varzea-conquistam-galardao-green-key/>

- Com menor dispersão das informações relativas ao turismo no meio rural, a distribuição dos produtos e serviços turísticos referentes ao segmento selecionado, contribuiria para uma melhor orientação e articulação para cada destino turístico que faz parte da Serra da Estrela
- Uma maior promoção de todo o território, através de uma escala correta, procurando o envolvimento das populações e dos seus produtos turísticos diferenciados, contribuirá para que os imensos recursos de que dispõe, cativem mais investigadores e empresários para a região, tornando-a uma referência do turismo sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, R. & Pereira, J. (2014). Marketing de serviços. Edições Sílabo: Lisboa, p. 21-80

American Marketing Association- The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing – Press Release - Chicago – 14 de Janeiro de 2008. Disponível: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf> acesso em 2 jan.2018

ANJE (2008). Manual de Criação de Plano de Negócios. Portugal

Aref, F. and Gill, S. (2009). Rural Tourism Development Through Rural Cooperatives. Nature and Science. Department of Social and Development Science. Faculty of Human Ecology Putra. University. 7(10). pp.

Balanzá, I. M; Nadal, M. C. (2003). Marketing e Comercialização de produtos turísticos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

Baron, R. A.; Shane, S. A. (2007). Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning

Beni, Mário Carlos. Análise estrutural do Turismo. 4. ed. São Paulo: Senac São. Paulo, 2001

Brito, M. & Cravidão, F. (2013). "Produtização" da dualidade de uma cidade industrial e política. In Geografia & Política, Políticas e Planeamento, ed., Fernandes, J.R., Cunha, L., Chamusca, P. (org) Porto: Cegot. Online: <https://docs.google.com/file/d/0B8tVjRNsbUIbZk52OVNldzU0WEE/edit> (Acesso em 28 /01/2018)

Calisto, M. L. (2017). Inovação como fonte de Competitividade no Turismo in Silva, F. e Umbelino, J. (coord.). Planeamento e Desenvolvimento Turístico. Lisboa, Lidel, Edições Técnicas, p 132

Carretero-Dios Y Pérez (Universidad de Granada, España. Desarrollo y revisión de estudios instrumentales / International Journal of Clinical and Health Psychology ISSN 1697-2600 2005, Vol. 5, Nº 3

Carvalho, L. Cagica, (2016). Compreender o que se entende por ecossistema empreendedor: Lisboa como uma cidade startup. R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, Número Especial, 2016. Available from: https://www.researchgate.net/publication/308009694_Compreender_o_que_se_entende_por_Ecossistema_Empreendedor_Lisboa_como_uma_Cidade_Start_up.pdf (accessed Oct 27 2018).

Carvalho, L; Viana Noronha, A; Mantovani, D. (2016). "Hélice Tripla e Ecossistema Empreendedor: O papel da FAPESP no Estado de São Paulo". Edição Especial da Racef "Ecossistemas de Inovação e Empreendedorismo", volume 7, nº1, p.84 -101

Chiavenato, I. (2004). Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor, 1ª ed. São Paulo: Saraiva

Clemente, A. (2002). Projetos empresariais e públicos. (2ª ed.). São Paulo: Atlas

- Costa**, Carlos Alberto Figueiredo da - Turismo na Serra da Estrela: impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro. Coimbra: [s.n.], 2016. Tese de doutoramento. Disponível: WWW: <http://hdl.handle.net/10316/29365>
- Costa**, I; **Pereira**, H; **Patuleia**, M. (2012), “O marketing turístico sustentável orientado para as comunidades locais: o Pólo de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela”, Revista Turismo e Desenvolvimento.
- Cruz**, M., (2008). Perspetivas da Gestão do Risco Empresarial - Gestão Contemporânea. Porto Alegre, Ano 2, Nº1 (Jan. /Dez 2005), p.66-72
- Cunha**, Licínio (1997) Economia e Política do Turismo, McGraw-Hill, Portugal, Alfragide
- Cunha**, M.P., **Rego**, A., **Cunha**, R.C., **Cabral -Cardoso**, C., **Marques**, C.A., **Gomes**, and J.F.S. 2012. Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano, Edições Sílabo 2ª ed- 2ª Imp.
- DELOITTE** (2002). Guias Técnicos de Investimento em Turismo. Portugal
- Dias**, Reinaldo; **Aguiar**, Marina Rodrigues de. Fundamentos do Turismo: conceitos, normas e definições. Campinas, SP: Editora Alínea, 2002
- Dornelas**, J. (2001). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus
- Dornelas**, J. C. A. (2008). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier
- Dornelas**, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende; LTC, 2014.
- Duarte**, C., **Esperança**, J.P. (2012). Empreendedorismo e Planeamento Financeiro, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Duarte**, Carlos e **Esperança**, José Paulo (2014). Empreendedorismo e Planeamento Financeiro, 2ª ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- Fernandes**, C. (2009), Community engagement with local association's e in the development of tourism: a case study of residents of three parishes in the Peneda, Gerês National Park. Bournemouth, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy, Bournemouth University.
- Frederick**, M. (1993), “Rural Tourism and Economic Development”, Economic Development Quarterly 7: 215- 224.
- Ghiglione**, R. e B. **Matalon** (1995). O Inquérito- Teoria e Prática Oeiras, Celta Editora
- Gonçalves**, C. (2005). Portugal Territórios e Turismo: proposta de um modelo de Planeamento e Gestão de Tendências Recentes em Turismo Territórios Turísticos em Rede. Disponível: https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Goncalves6/publication/276935932_Portugal_Territorios_e_Turismo/links/555c52c608ae6aea08173a55/Portugal-Territorios-e-Turismo.pdf
- IAPMEI** (2016), Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P. Abril 2016. Disponível: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E->

- Isenberg, D.** (2011) "The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship", Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA
- Kastenholz, Elisabeth,** 2003, "A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais", em Orlando Simões, e Artur Cristóvão (orgs.), TERN: Turismo em Espaços Rurais e Naturais. Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra
- Kastenholz, Elisabeth et al.,** (2014), Reinventar o turismo rural em Portugal: co-criação de experiências turísticas sustentáveis - Aveiro: UA Editora, 172 p
- Kastenholz, E, Carneiro, MJ, Marques, C** (2012a) Marketing the rural tourism experience. In: Tsiotsou, RH, Goldsmith, RE (eds) Strategic Marketing in Tourism Services. Bingley: Emerald, pp.247–264. Google Scholar. Kastenholz, E
- Kotler, Philip.** Marketing. São Paulo: Atlas, 1986, p 31
- Litvin, Stephen W.; Kar, Goh Hwai** (2001). E-surveying for tourism research: Legitimate tool or a researcher's fantasy? Journal of Travel Research, Boulder, v. 39, n. 3, p. 308 - 314.
- Lohmann, G.** (2007), A tecnologia e os canais de distribuição em turismo. In: BRAGA, D. C. (Org.). Agências de viagens e turismo: práticas de mercado. São Paulo: Campus
- Milheiro, E., Costa, C., Santos, B.** (2010), "A Informação Turística e as Tecnologias da Informação e da Comunicação: o Caso Português", Revista Turismo e Desenvolvimento, nº13/14, 871-881 (recuperado em 12 Jan. 2018)
- OECD** (2013) "Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship" Summary report of an international workshop organized by OECD and Netherlands ministry of economic affairs the Hague, 7 November 2013.
- Oliveira, E. e Manso, J.** (2010b). A Importância Económica do Turismo no Pólo Turístico da Serra da Estrela. In: Jimenez, M. e Marti, T. (ed.), Anales de Economía Aplicada 2010.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves et al.** (2010). Criar Modelos de Negócio. Alfragide: Dom Quixote. Título original: Business model generation. ISBN: 978-972-20-4497-4.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Y.** (2011). *Business Model Generation* – Inovação em modelos de negócios: Um Manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2013). Criar Modelos de Negócio (4ª edição), Lisboa. Publicações Dom Quixote
- Pereira, H., Costa, I., Patuleia, M.** (2012): O Marketing Turístico Sustentável orientado para as Comunidades Locais: o Pólo de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela. Revista Turismo & Desenvolvimento, 17/18, 695-706.
- Pessoa, Eliana.** (2005). Tipos de Empreendedorismo: semelhanças e diferenças, (*online*)

- Peter** (2005), Terras do Vouga e do Caramulo, Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha. [S.l.: s.n.].
- Ploeg**, Jan Douwe van der, 1997, “*On rurality rural development and rural sociology*”, em Henk de Haan, e Norman Long (eds.), *Images and Realities of Rural Life*, Wageningen Perspectives on Rural Transformations. Assen, Van Corcum, 39-76.
- Porter**, M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, v.74, n.6, p.61-78, 1996.
- Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela**. Acessível: http://www.maiscentro.qren.pt/private/admin/ficheiros/uploads/PTD_SERRA%20DA%20ESTRELA.pdf
- Roque**, V; **Fernandes**, G; **Raposo**, R. (2012), “Identificação dos media sociais utilizados pelas organizações de gestão de destinos: o caso de estudo do destino turístico Serra da Estrela”, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, N.º 13/14, pp. 311-320
- Schumpeter**, Joseph A. (1942). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- Sheller**, M., & **Urry**, J. (2007). *Tourism mobility's: places to play, places in play*. Londres/Nova Iorque: Routledge. Urry, J. (2002). *Mobility and proximity*. *Sociology*, 36(2), 255-274.
- Silva**, J. Albino; **Umbelino**, Jorge; **Mendes**, Júlio (2017), “A importância da qualidade no Turismo”. in Silva, F. e Umbelino, J. (coord.) *Planeamento e Desenvolvimento Turístico*. Lisboa, Lidel, Edições Técnicas, p 183
- Sousa**, B. & Simões, C. (2010). *Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos*. *Revista de Estudos Politécnicos*, vol. VIII, nº 14, 137-146.
- Thayer-hart**, N., **J. Dykema**, K. Elver, N. C. **Schaeffer** e **J. Stevenson** (2010), *Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys*, Office of Quality Improvement.
- Trigo**, L. G. G., **Motta**, A. *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. 1. ed. São Paulo: Roca, 2005. 934 P.
- “**Turismo na Serra da Estrela** – impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro”. Disponível: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29365/2/Turismo%20na%20Serra%20da%20Estrela.pdf> (pp., 553-555)

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei 256/86 de 27 de Agosto

Estabelece normas relativas ao desenvolvimento das várias formas de turismo no espaço rural, revestindo a forma de «turismo de habitação», «turismo rural» ou «agroturismo».

Decreto-Lei n.º 69-A/87, de 9 de Fevereiro

Fixa anualmente o valor do salário mínimo nacional para vigorar em cada ano civil

Decreto-Lei nº 39/2008

Aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos

Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de Janeiro

Estabelece o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos

Decreto-Lei n.º 80/2017 - Diário da República n.º 125/2017, Série I de 2017-06-30 Implementa a medida Simplex+ «Licenciamentos Turísticos+ Simples», alterando o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março

Estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo, transpondo a Diretiva (UE) 2015/2302. A legislação referida no respetivo texto está enunciada no Anexo XII

Lei n.º 7/2009, 12 Fevereiro

Aprova a revisão do Código do Trabalho
Artigo 130.º - Artigo 134.º (Formação contínua/ Formação profissional)

Portaria nº 937/2008

Estabelece os requisitos mínimos de funcionamento dos empreendimentos de TH e TER (Agroturismo, Casas de Campo, Hotéis Rurais e Turismo de Aldeia)

SITES CONSULTADOS

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/touris/art10.htm> (20.Janeiro.2018)

<https://www.siglaseabreviaturas.com/dink/>

https://sigarra.up.pt/reitoria/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=p%C3%A1gina%20est%C3%A1tica%20gen%C3%A9rica%203 (Acesso em 26/01/2018)

http://ec.europa.eu/regional_policy/pt/funding/cohesion-fund/ (acesso em 24/01/2017)

<https://translate.google.pt/translate?hl=pt->

<PT&sl=en&u=http://www.koshercertification.org.uk/whatdoe.html&prev=search> (acesso em 20, Fev. 2018)

<https://www.sibs-sgps.pt/solucoes/sibs-pagamentos/>

<http://historico.simplex.gov.pt/>

<http://www.turistrela.pt/?%20Cix=382&Lang=1>

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/turismo-e-o-setor-com-maior-crescimento-no-mundo/>

https://www.rtp.pt/noticias/economia/turismo-mundial-cresceu-39-em-2016-estabelecendo-novo-recorde-omt_n976476

<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/precisamos-falar-de-turismo/>

<https://www.publico.pt/2016/03/21/economia/noticia/do-emprego-ao-peso-na-economia-turismo-vai-crescer-em-toda-a-linha-1726824>

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ApoioaoInvestimento/Pages/ApoioaoInvestimento.aspx>

http://www.jornaldenegocios.pt/opinioao/colunistas/detalhe/empreendedorismo_e_as_dificuldades_juridicas_das_startups

<https://www.dinheirovivo.pt/entrevistas/pedro-rocha-vieira-portugal-esta-na-liga-europa-das-startups/>

<http://www.cm-oeiras.pt/pt/Paginas/fabricadestartups.aspx>

<http://www.dnacascais.pt/sobre-a-dna-cascais/>

<http://www.dnacascais.pt/ecossistema-empendedor/incubacao/ninho-de-empresas/fotos-espacos-dna-cascais/>

<http://www.parkurbis.pt/>

<http://know.net/terraselocais/turismo/produto-turistico/>

https://www.santanderconsumer.pt/wp-content/uploads/2017/05/SCP_Termos-e-Condic%C3%A7%C3%A3es_CSA_03052017.pdf

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29365/2/Turismo%20na%20Serra%20da%20Estrela.pdf>

<http://www.sabado.pt/dinheiro/detalhe/turismo-do-centro-aposta-no-mercado-alemao> (consulta em 12/01/2018)

[http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1635/1/\(4\)OTSE%20ABET2012%20artigorevista.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/1635/1/(4)OTSE%20ABET2012%20artigorevista.pdf) (acesso em 04/02/2018)

<http://turismodocentro.pt/artigo-regiao/serra-da-estrela/>

<http://turismodocentro.pt/>

<http://turismodocentro.pt/apoio-ao-investidor/>

<http://omelhordomarketing.com.br/parcerias-estrategicas-o-que-e-e-como-fazer/>

<https://www.holidaytaxi.com/pt/transfers-de-aeroporto/porto-airport/covilha/>

https://www.booking.com/hotel/pt/estalagemvarandadoscarqueijais.pt-pt.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaLsBiAEBmAEvwgEKd2luZG93cyAxMMgBD9gBA-gBAZICAXmoAgM;sid=da1a2bf5fca5f86fba1162e1dbefe951;all_sr_blocks=3874705_97648051_0_1_0;checkin=2017-09-15;checkout=2017-09-17;dest_id=-2163916;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;group_children=0;hapos=5;highlighted_blocks=3874705_97648051_0_1_0;hpos=5;no_rooms=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;sreepoch=1504632544;srfid=0c3687cc8de496aa5d4836ec3de4fa4ea91edef4X5;srpvid=faf37aefcdaa0316;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl

<https://www.europcar.pt/DotcarClient/stepExtras.action>

<http://www.birds.pt/birding-trips-to-spain>

<https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/bike-tours-portugal-luxury-two-wheels>

http://www.toprural.pt/Turismo-rural_Serra-da-Estrela_0_12_z.html

<https://www.worten.pt/informatica/computadores/computadores-portateis/portatil-11-6-asus-e203na-c3dhdbb1-6284775>

https://www.dinheirovivo.pt/entrevistas/pedro-rocha-vieira-portugal-esta-na-liga-europa-das-startups/https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11309/1/RTD-Vol.4_%28p35-50%29.pdfhttps://viverdeblog.com/brand-equity/http://terraeconomico.com.br/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento

<https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/771/1/artigo1.pdf>

ANEXOS

ANEXO I

Inquérito por Questionário

Da construção do *Questionário* com a elaboração das questões que foram aplicadas em alguns estabelecimentos hoteleiros TER para recolha de dados sobre o perfil de turistas que procura aquelas entidades, elemento essencial para ajudar a definir os potenciais segmentos - alvo do projeto da *Inner Portugal Tours*, apresenta-se a análise das mais representativas no ANEXO IX, gráficos 1 a 9, pg.141

ANEXO II

Inquéritos de opinião (de valor)

2.1 Turista nacional

Turista português (4 respondentes – A, B, C e D)
<p>Questão 1:</p> <p>Para um pacote turístico na Serra da Estrela com alojamento num TER, 2 refeições num restaurante típico e 2 animações (passeio pedestre em trilhos arqueológicos e passeio de bicicleta), qual o valor que estaria disposto a oferecer?</p> <p>Respostas:</p> <p>A - 150 euros para duas pessoas B - 100€ C - 150 € D - 120€</p>
<p>Questão 2:</p> <p>Que problemas/necessidades acha que deveriam ser satisfeitas ao nível da oferta turística na zona da Serra da Estrela?</p> <p>Respostas:</p> <p>A - Acessibilidades entre recursos turísticos, melhor rede de transportes, mais atividades de animação ao longo de todo o ano, redes turísticas integradas. B - Acessos para pessoas com mobilidade reduzida C - Mais empresas de Animação Turística para aumentar as atividades de lazer e realizar uma avaliação em conjunto com as autoridades competentes para que as limitações que existem na Serra da Estrela possam ser ultrapassadas D - Maior interligação entre alojamento e entidades prestadoras de serviços; menor dependência da neve; resolver os problemas de acesso à estância.</p>
<p>Questão 3:</p> <p>Qual a forma que prefere para fazer o pagamento? A pronto pagamento? Com recurso a cartões de crédito? Em prestações? Em dinheiro? Outra? Especifique</p> <p>Respostas:</p> <p>A - Visa, Multibanco ou Transferência Bancária. B – Multibanco C – Cartões de crédito D - Pronto pagamento, transferência bancária ou multibanco</p>
<p>Questão 4:</p> <p>Quanto tempo pensa despende, em média para este tipo de visita turística?</p> <p>Respostas:</p> <p>A - Um fim-de-semana prolongado: 2 a 3 dias. B - 3 dias C – 3/4 dias D – 1 semana</p> <p style="text-align: center;">Obrigado pela sua participação</p>

Fonte: Elaboração própria

2.2 Turista estrangeiro

Turista estrangeiro (4 respondentes – A, B, C, D)
<p>Question 1: For a tourist package in Serra da Estrela with accommodation in a TER, 2 meals in a typical restaurant and 2 animations (pedestrian walk on archaeological rails and bike ride), what value do you think should be worth for 2 people?</p> <p>Answers: A - 700€ B - 600€ C – 900€ D – 850€</p>
<p>Question 2: What problems / needs do you think should be met at the level of the tourist offer in the Serra da Estrela area?</p> <p>Answers : A - I don't know B - I don't know the region C - No advertisement and nothing to do there D - Unknown place but looks very nice</p>
<p>Question 3: Which way do you prefer to make the payment? At the ready? With credit cards? Benefits? In cash?</p> <p>Answers: A - Visa and credit card B- Visa and credit card C - Visa and credit card D- Visa and credit card</p>
<p>Question 4: How long do you plan to spend on average for this type of tourist visit?</p> <p>Answers: A - Weekend off 3 days B - 2-3 days C - 4 days D - 3 days</p> <p style="text-align: center;">Thank you for your participation</p>

Fonte: Elaboração própria

ANEXO III

Lista de Incubadoras com Protocolo com o Turismo de Portugal

Quadro 4 - Incubadoras que têm Protocolo com o Turismo de Portugal

ABAP - Associação Beira Atlântico Parque

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo: Incubadora de Base Tecnológica Évoratech;

Incubadora CAESC - Centro de Apoio às Empresas de Santiago do Cacém -Santo André;

Incubadora CAME - Centro de Acolhimento às Micro e PME do concelho de Montemor-o-Novo

Agência DNA Cascais - Cascais um Concelho Empreendedor

AIRO - Associação Empresarial da Região Oeste

AIRV - Associação Empresarial da Região de Viseu

Associação BLC3 | Campus de Tecnologia e Inovação

Associação para o Desenvolvimento do Regia Douro Park

Associação PARKUBIS INCUBAÇÃO

AUDAX ISCTE - IUL

BBA - Associação Nacional para os Biorecursos Marinhos e Biotecnologia Azul

Beta-i

BICMINHO - Oficina da Inovação, S.A.

CEC - Conselho Empresarial do Centro / CCIC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro

CEI - Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco

DESMOR, EM, S.A.

FABSTART - Fábrica de Startups, S.A.

Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa

IB - Agência de Dinamização Económica, E.M.

IDTC - Instituto para a Investigação e Desenvolvimento dos Territórios Criativos

IEFF - Incubadora de Empresas da Figueira da Foz, Associação para o Desenvolvimento Empresarial

IEM - Instituto Empresarial do Minho

IEUA - Incubadora de Empresas da Universidade de Aveiro

Incubadora D. Dinis, Associação para a Promoção do Empreendedorismo, Inovação e Novas Tecnologias

INOPOL - Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra

INOVISA - Associação para a Inovação e o Desenvolvimento Empresarial

IPN Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas

IUPEN - Incubadora Urbana Polinucleada de Empresas e Negócios

NOVOTECNA - Associação para o Desenvolvimento Tecnológico | CETEC

OBITEC - Associação Óbidos Ciência e Tecnologia

OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio

Play - Projects Lab Alliance for you

Startup Lisboa - AIEL, Associação para a Inovação e Empreendedorismo de Lisboa

Startup Madeira - *More than Ideas*, L.da - Centro de Empresas e Inovação da Madeira

Startup Portugal - Associação Portuguesa para a Promoção do Empreendedorismo

TAGUSVALLEY, Parque Tecnológico do Vale do Tejo

Universidade do Algarve

Universidade Nova de Lisboa, *Nova Medical School* | Faculdade de Ciências Médicas

UPTEC - Associação de Transferência de Tecnologia da Universidade do Porto

WRC | Agência de Desenvolvimento Regional, EIM

Fonte: Turismo de Portugal, IP⁸⁰

Elaboração própria

⁸⁰http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Empreendedorismo/Incubadoras/Paginas/Incubadoras-com-Protocolo-com-Turismo-de-Portugal.aspx

ANEXO IV

Resumo da Legislação referida no Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março

Quadro 5 - Resumo da Legislação referenciada no Decreto-Lei n.º 17/2018 de 8 de Março

O Diploma estabelece o regime de acesso e de exercício da atividade das agências de viagens e turismo, transpondo a Diretiva (UE) 2015/2302. O texto, em 7 capítulos CAPÍTULO II - Requisitos de acesso à atividade das agências de viagens e turismo; CAPÍTULO III - Exercício da atividade das agências de viagens e turismo; CAPÍTULO IV - Da responsabilidade das agências de viagens; CAPÍTULO V - Das garantias dos viajantes, CAPÍTULO VI - Da fiscalização e sanções; CAPÍTULO VII - Disposições complementares, transitórias e finais), referencia a seguinte legislação:

Decreto-Lei n.º 3/2001, de 10 de Janeiro

Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro

Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de Maio

Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho

Lei n.º 49/2010, de 12 de Novembro

Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro

Decreto-Lei n.º 48/2011 de 1 de Abril

Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio

Decreto-Lei n.º 24/2014 de 14 de Fevereiro

Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Dezembro

Diretiva 2011/83/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Outubro de 2011

Diretiva (UE) 2015/2302, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Novembro de 2015

Diretiva 2011/83/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Outubro de 2011

Lei n.º 49/2010, de 12 de Novembro

Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro

Lei n.º 144/2015, de 8 de Setembro

Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003.

Regulamento (CE) n.º 261/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de Fevereiro de 2004

Regulamento (CE) n.º 2006/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de Outubro de 2004

Regulamento (CE) n.º 1371/2007, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Outubro de 2007

Regulamento (CE) n.º 392/2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Abril de 2009,

Regulamento (UE) n.º 1177/2010 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Novembro de 2010

Regulamento (UE) n.º 181/2011 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Fevereiro de 2011

Regulamento (UE) n.º 524/2013, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de Maio de 2013

Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de Maio de 2003

Fonte: Elaboração própria

ANEXO V

Resultado do *Business Model Canvas* aplicado ao *Inner Portugal Tours*

Quadro 6 - Resultado do *Business Model Canvas* aplicado ao *Inner Portugal Tours*

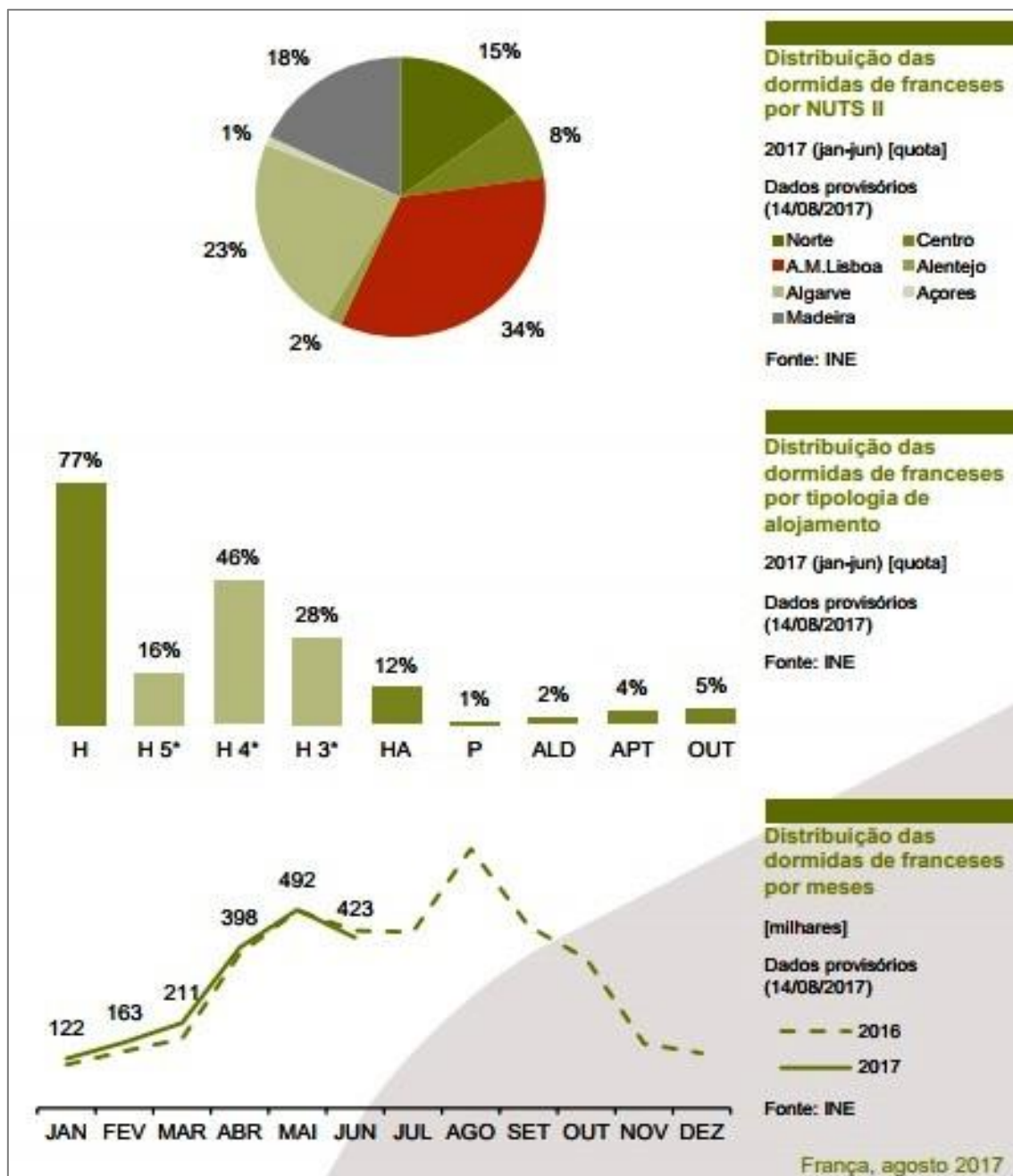
PARCERIAS-CHAVE	ATIVIDADES - CHAVE	PROPOSTAS DE VALOR	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Promotores de serviços/cupões</p> <p>Turismo de Portugal</p> <p>Entidades regionais/Região Centro de Portugal</p> <p>Empresas de Transportes</p> <p>Municípios</p> <p>Fornecedores</p> <p>Hotéis</p> <p>Restaurantes</p> <p>Entidades promotoras de atividades Turísticas</p> <p>Blogues</p>	<p>Manutenção Serviços</p> <p>Promoção de vendas</p> <p>Media</p> <p>Marca de empatia</p>	<p>Empatia "persuasiva" da marca da empresa</p> <p>Serviços turísticos diferenciados</p> <p>E-commerce</p> <p>Autoridade em conhecimentos TER</p> <p>Transmitir segurança profissional</p> <p>Usar estratégias mentais de indução</p>	<p>Fidelizar</p> <p>Personalizar</p> <p>Satisfazer</p>	<p>Classe média/alta</p> <p>Faixa etária: 20 aos 80 anos</p> <p>Origem: França, Espanha, Alemanha, E.U.A.</p>
	<p>RECURSOS - CHAVE</p> <p>Navegar em ambiente digital</p> <p>Marketing</p>		<p>CANAIS</p> <p>Site digital atraente</p> <p>Redes sociais</p> <p>Blogues influentes</p> <p>Boca-a-boca</p>	
<p>ESTRUTURAS DE CUSTO</p> <p>Website de Agência de Viagens online; programação; Marketing; design; servidores; geração de conteúdos; logística</p> <p>Pessoas; Meio de transporte; custo de infraestrutura</p>		<p>FONTES DE RECEITA</p> <p>Venda dos pacotes turísticos</p> <p>Marca</p> <p>Canais de distribuição</p> <p>Recursos Humanos</p>		

Fonte: Elaboração própria

ANEXO VI

Caracterização do mercado emissor para Portugal /Centro, em Documento publicado no *Travel BI*, com dados estatísticos do INE relativos a hóspedes franceses (gráfico 1), alemães (gráfico 2), espanhóis (gráfico 3) e dos E.U.A. (gráfico 4) em estabelecimentos hoteleiros (e outros)

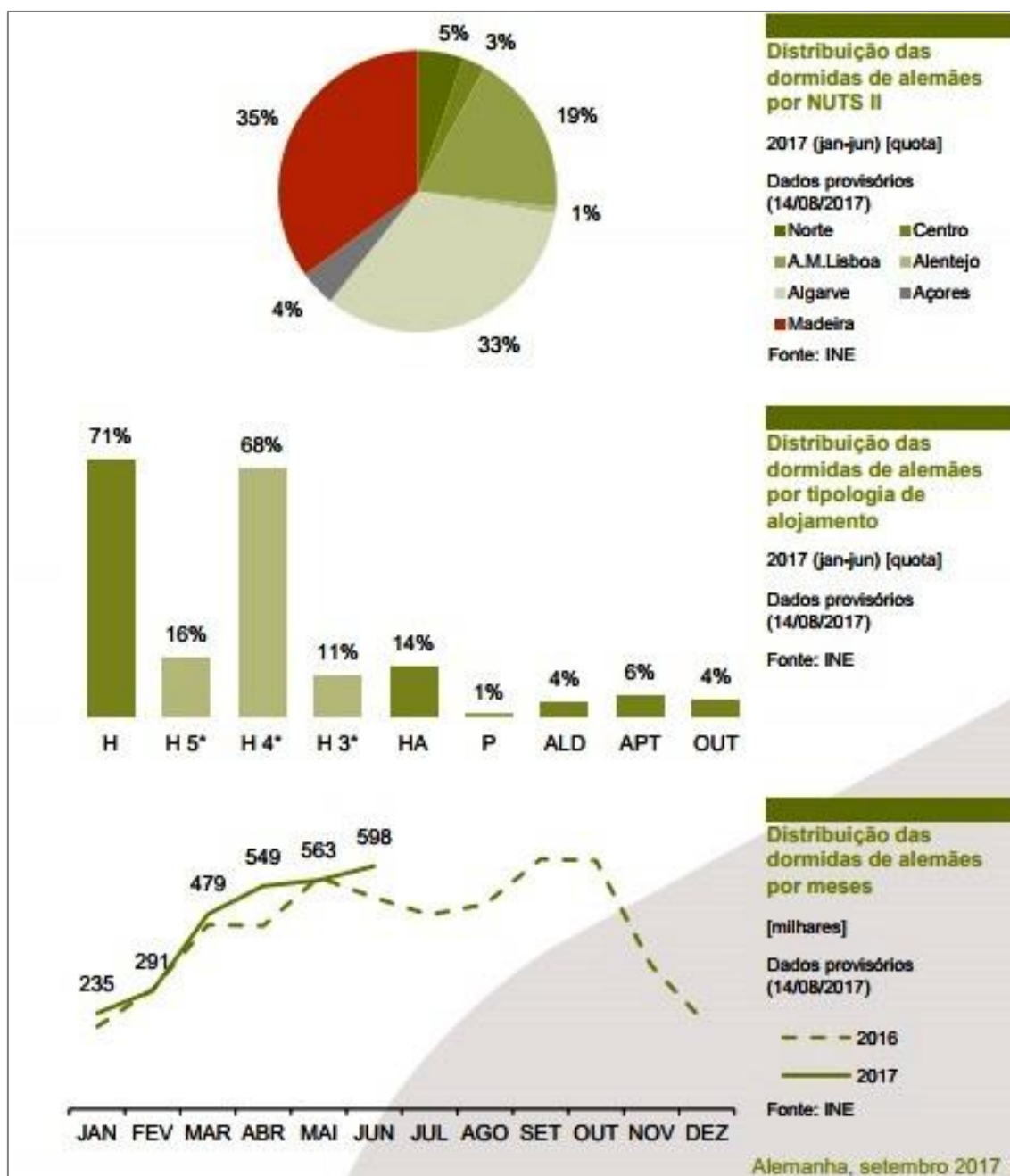
Gráfico 1 - Mapa do mercado emissor de França (NUTS II), relativo a 2016 e 2017



Fonte: Trave IBI by Turismo de Portugal (INE)

Verifica-se que o turista francês, comparando o ano de 2016 com o 2017, tem sido um cliente regular, com preferência pelo mês de Agosto - sol e praia. Porém, não sendo fã dos meses de Inverno, tem uma presença elevada ao longo dos restantes meses. Opta por dormidas em hotel (77%), sendo 46% em boteis de 4* e 16% em hotéis de 5*. A região Centro com 8% da distribuição de dormidas, já pode considerar-se uma boa percentagem.

Gráfico 2 - Mercado emissor da Alemanha (NUTS II), relativo a 2016 e 2017 ⁸¹



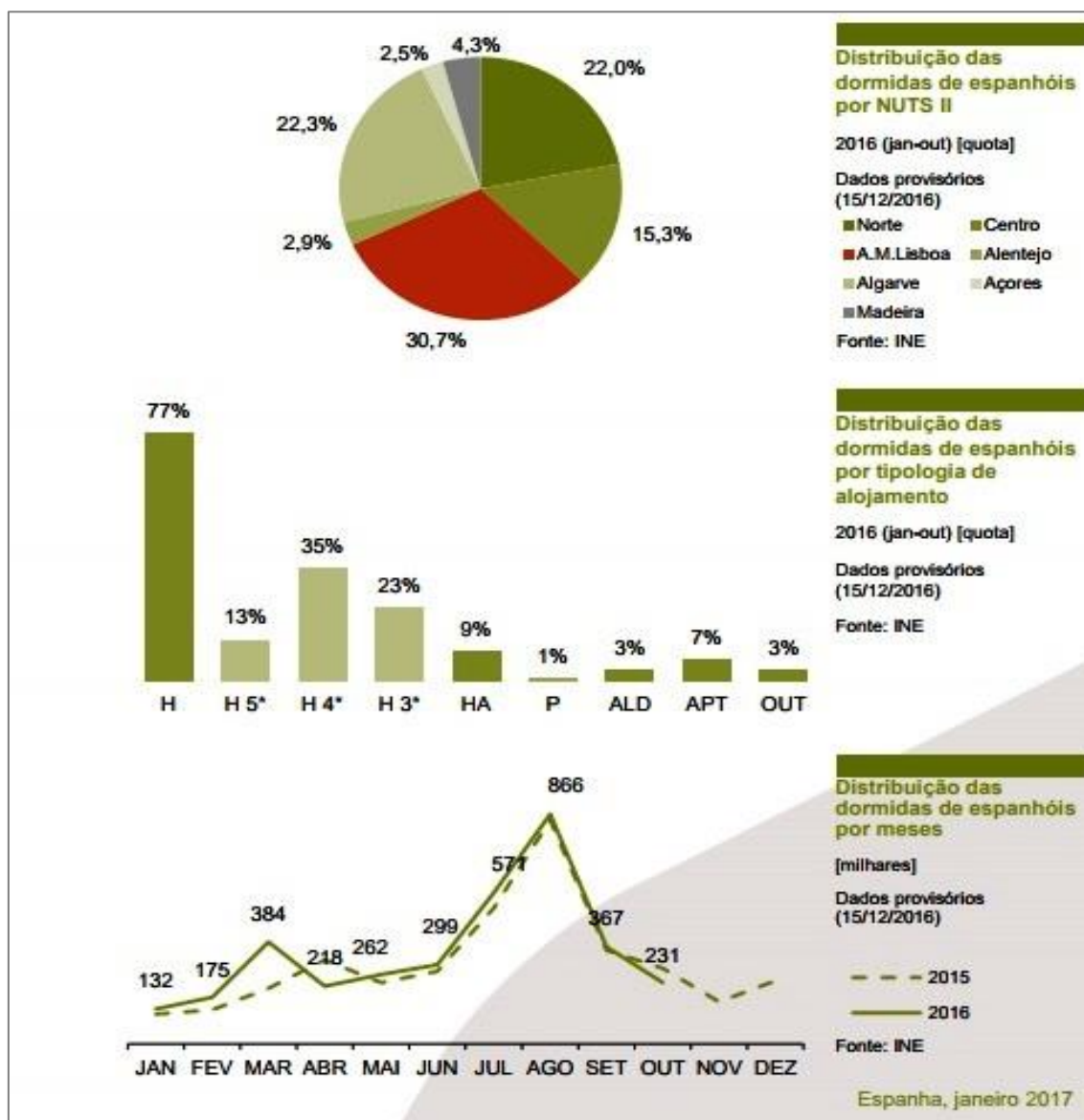
Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal (INE)

Verifica-se que o turista alemão viaja ao longo de todo o ano, com início de uma subida progressiva a partir de Março. No ano de 2016, ao contrário do turista de outros países emissores, notou-se uma ligeira descida nos meses de Junho, Julho e Agosto para tornar a subir nos meses de Setembro e Outubro. Porém, em 2017 parece não haver tendência para descer nos meses de Verão. A época de Inverno é a menos procurada.

⁸¹ <http://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/caracterizacaodomercadoemissoralemanha2017.aspx>

Prefere o hotel (71%) aos outros lugares de hospedagem, com destaque para o hotel de 4* (69%), de 5* (16%) e Turismo Habitação (14%)

Gráfico 3 - Mapa do mercado emissor de Espanha (NUTS II), relativo a 2015 e 2016⁸²



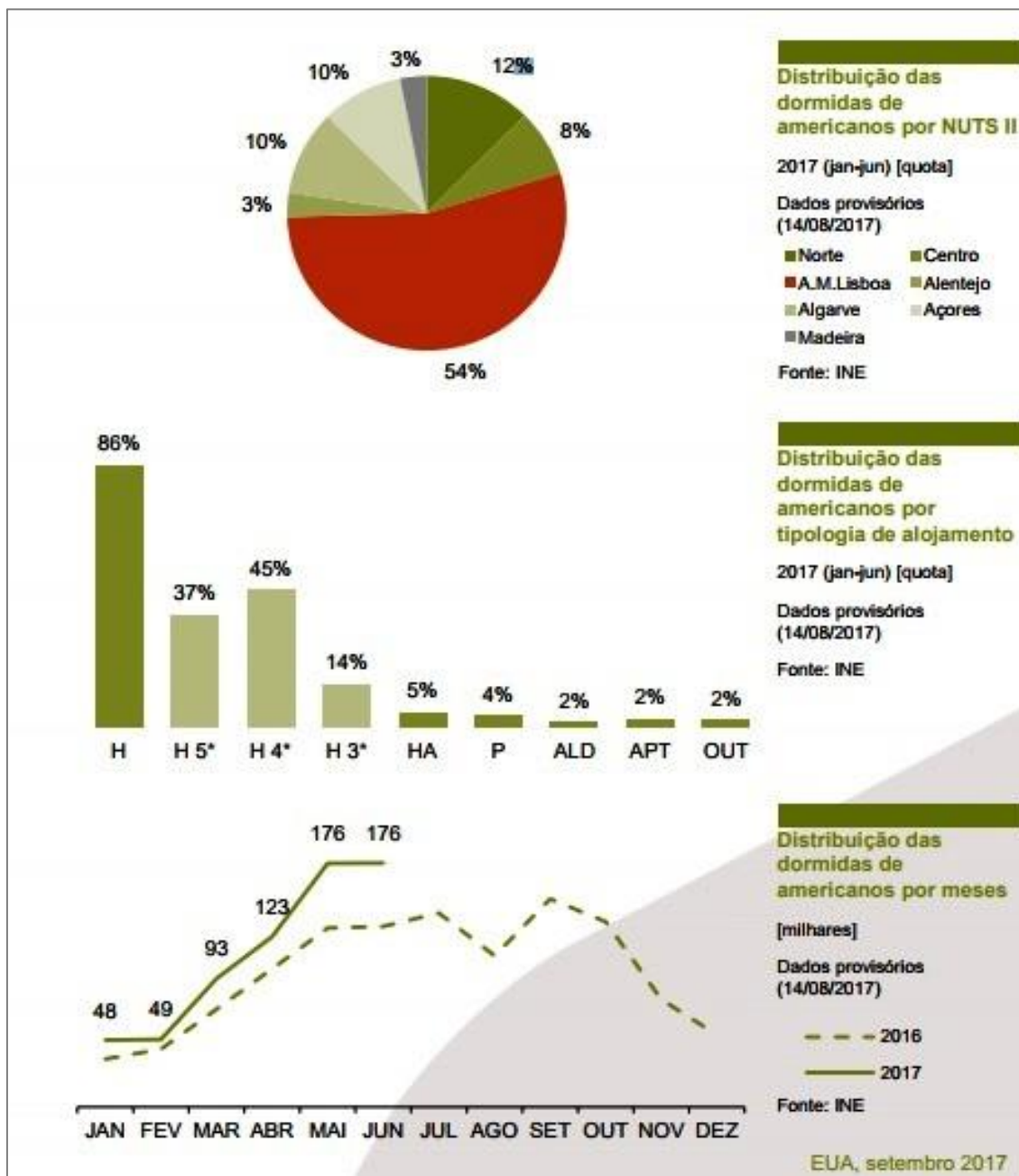
Fonte: TravelBI by Turismo de Portugal (INE)

O turista espanhol, aqui referido aos anos 2015 e 2016, procura Portugal sem oscilações ao longo dos dois anos, numa média mensal não muito elevada, mas constante, diferindo apenas nos meses de Março (Páscoa), Julho, com valores quase cinco vezes superior ao mês de Janeiro e Agosto com um crescimento de 732 (milhares) de dormidas em relação ao mesmo mês de Janeiro. As dormidas são distribuídas preferencialmente por hotéis (77%), com destaque para H 4* (35%) e H 3* (23%).

⁸²<http://travelbi.turismodeportugal.pt/ptpt/Documents/An%C3%A1lises/Mercados/Carateriza%C3%A7aodoMercadoemissorspanha2017.pdf>

Apesar de se verificar uma percentagem significativa na região centro (15,3%), quando comparada com os outros países, o turismo de habitação é pouco utilizado (9%)

Gráfico 4 - Mapa do mercado emissor dos EUA (NUTS II), relativo a 2016 e 2017



Fonte: Travel BI by Turismo de Portugal (INE)

O turista dos E.U.A. apresenta um crescimento assinalável ao longo de todos os meses de 2017 quando comparado com 2016. Na distribuição das dormidas por tipologia de alojamento destaca-se o hotel (86%), com 45% em H 4* e 37% em H 5*. Os meses de maior afluência são entre Maio e Outubro 2016

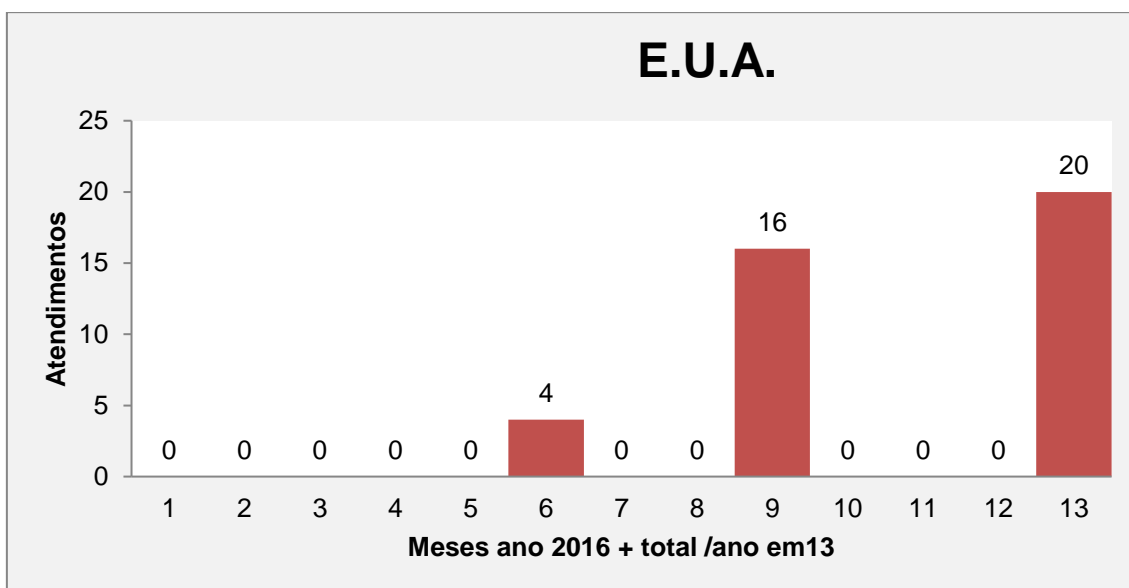
ANEXO VII

Gráficos de estatística de indicadores de atendimento, ao longo dos vários meses do ano 2016 e parte do ano de 2017, de turistas franceses, americanos, espanhóis, alemães e nacionais.

Fonte: Mapas de dados facultados pelos Postos de Turismo de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Seia (Sabugueiro), Manteigas e Guarda. (Anexo XII)

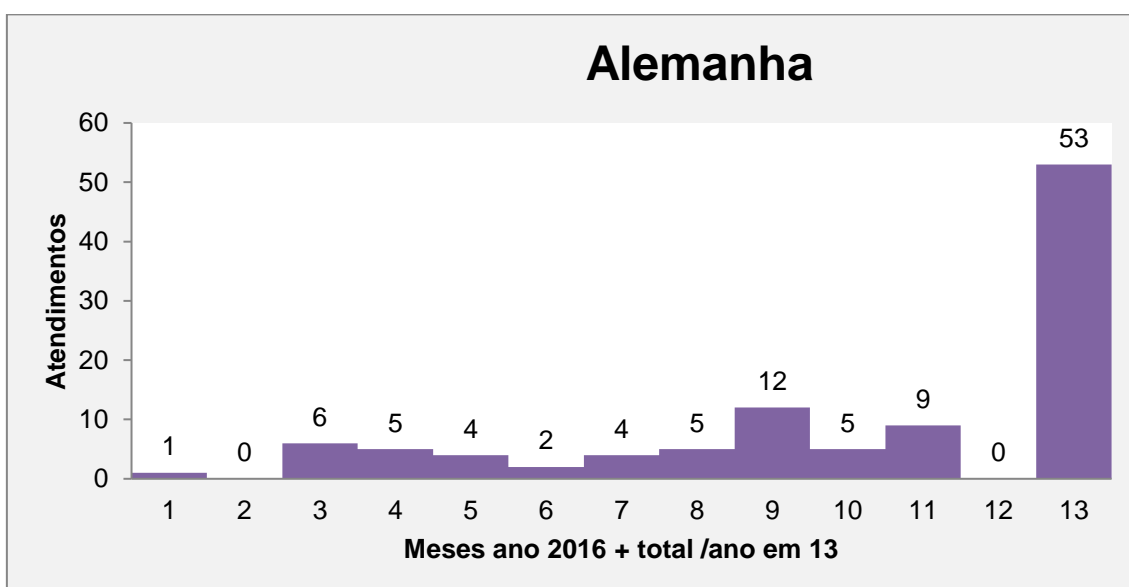
1. CELORICO DA BEIRA

Gráfico 1.1 - Junho e Setembro são os meses de procura do turista americano



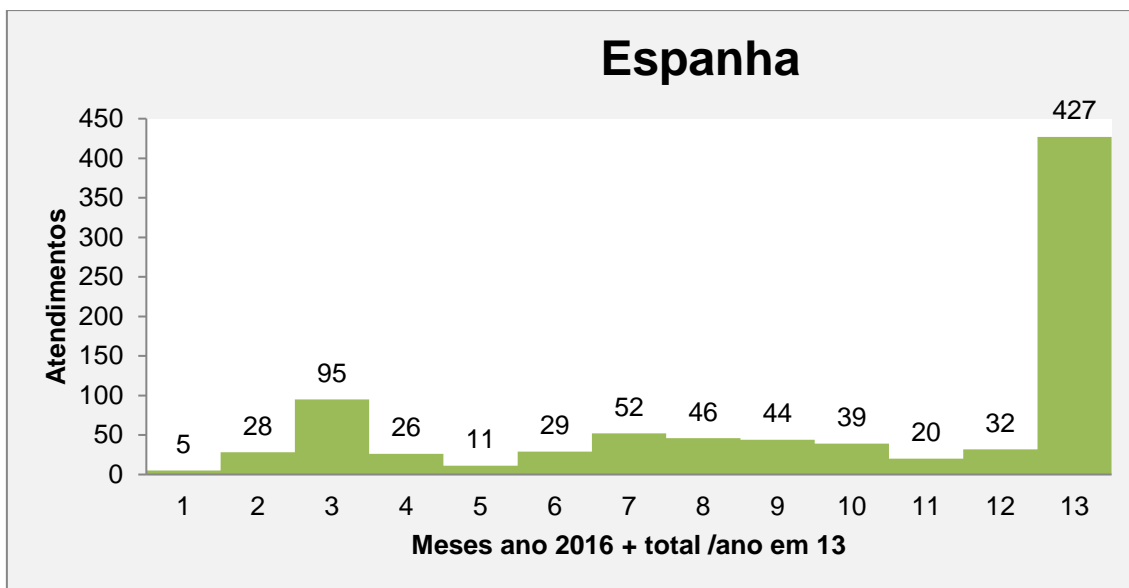
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 1.2 - O turista alemão viaja ao longo de todo o ano exceto no Inverno



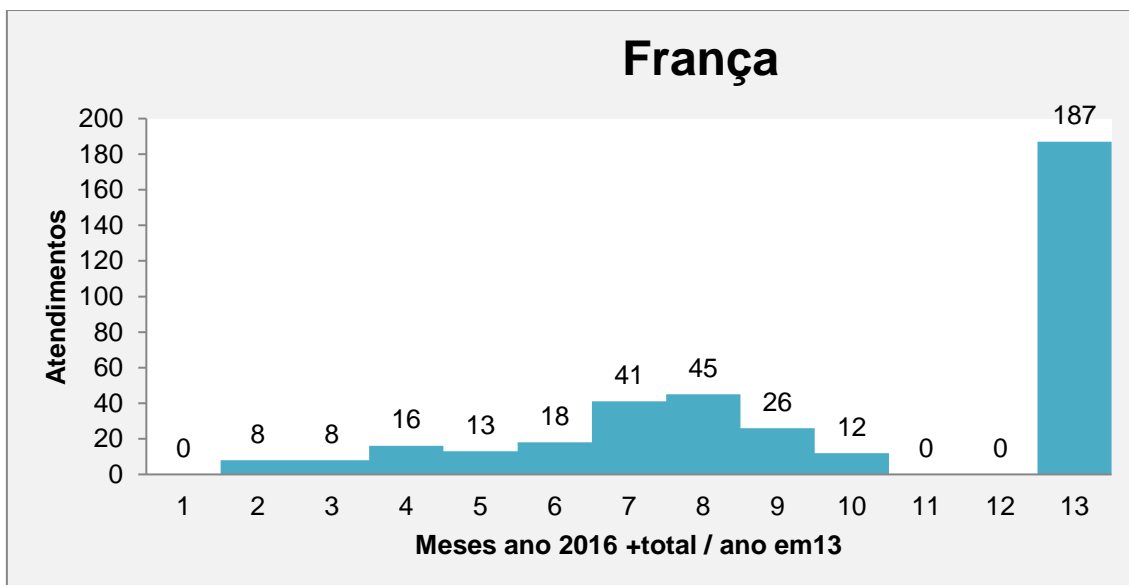
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 1.3 – O turista espanhol viaja ao longo do ano, com mais procura em Março (Festa da Páscoa)



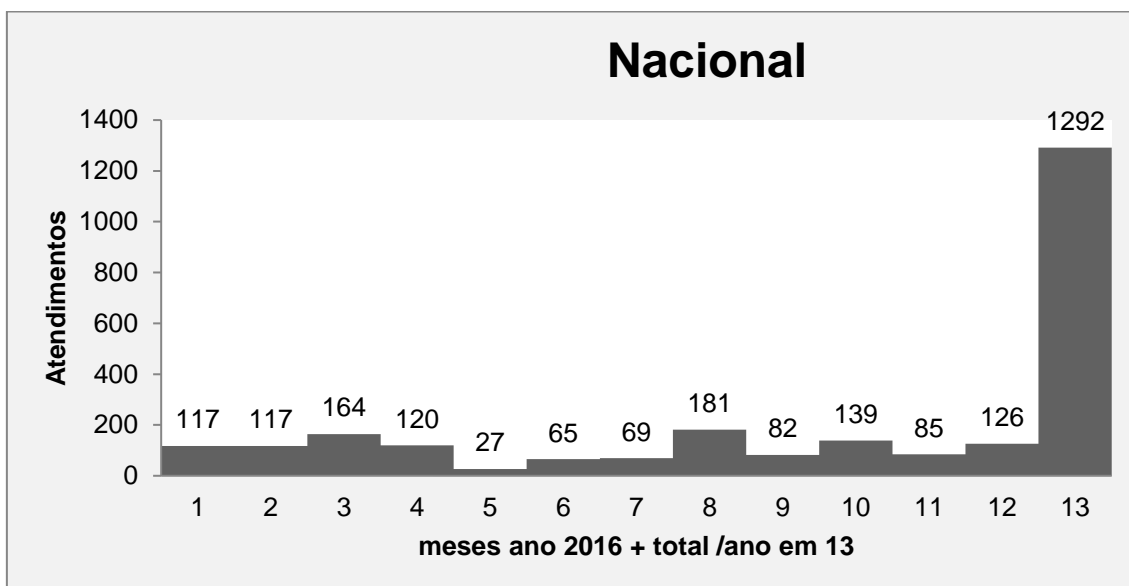
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 1.4 O turista francês viaja ao longo do ano (menos no Inverno) com mais procura em Julho, Agosto e Setembro (Sol, natureza, férias)



Fonte – Elaboração própria

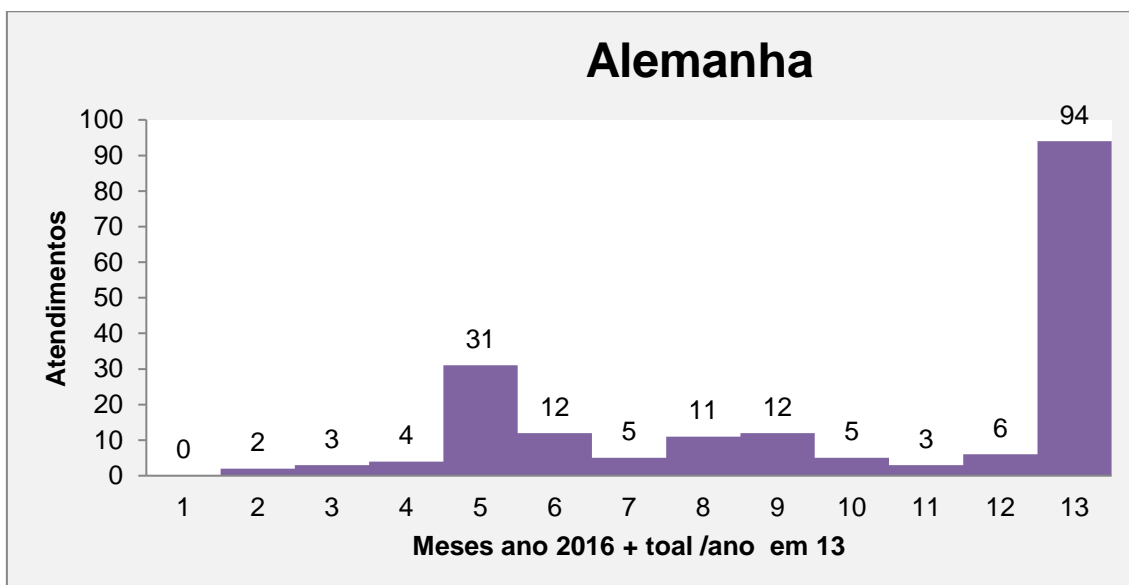
Gráfico 1.5 - Os turistas nacionais são clientes da região ao longo de todo o ano



Fonte – Elaboração própria

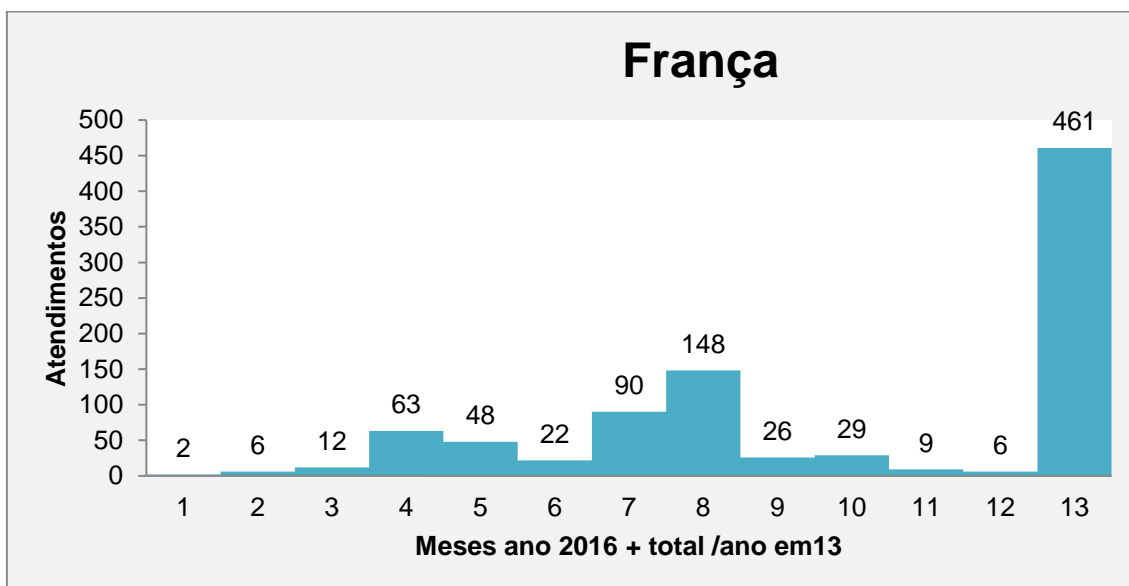
2. COVILHÃ

Gráfico 2.1 – O turista alemão, tem presença regular ao longo do ano, com destaque para o mês de Maio



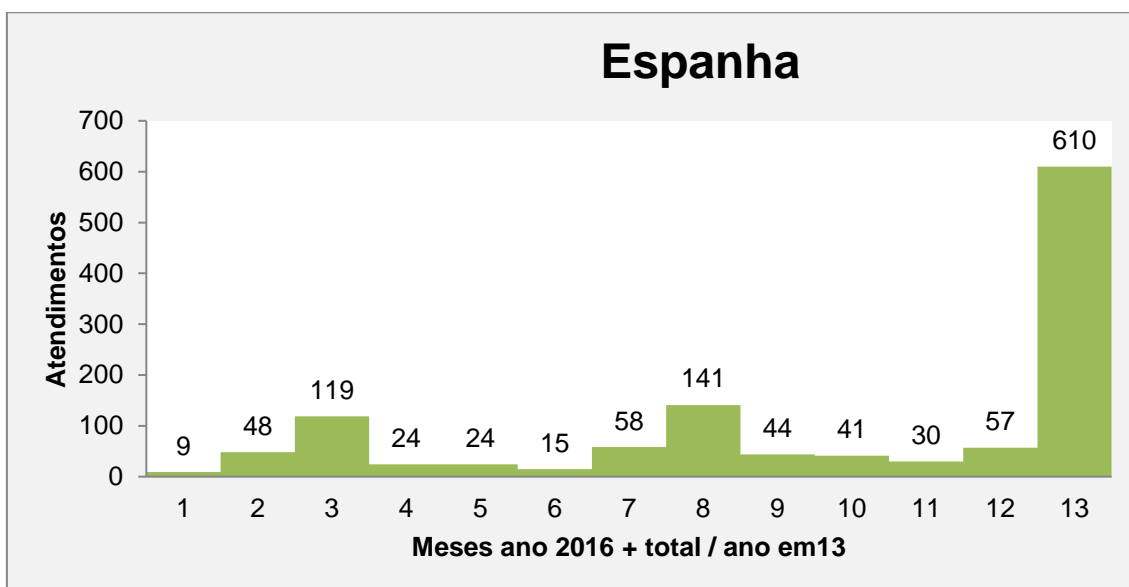
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 2.2 – Neste concelho, o turista francês, viaja ao longo do ano (exceto em Janeiro) com maior presença nos meses de Julho e Agosto



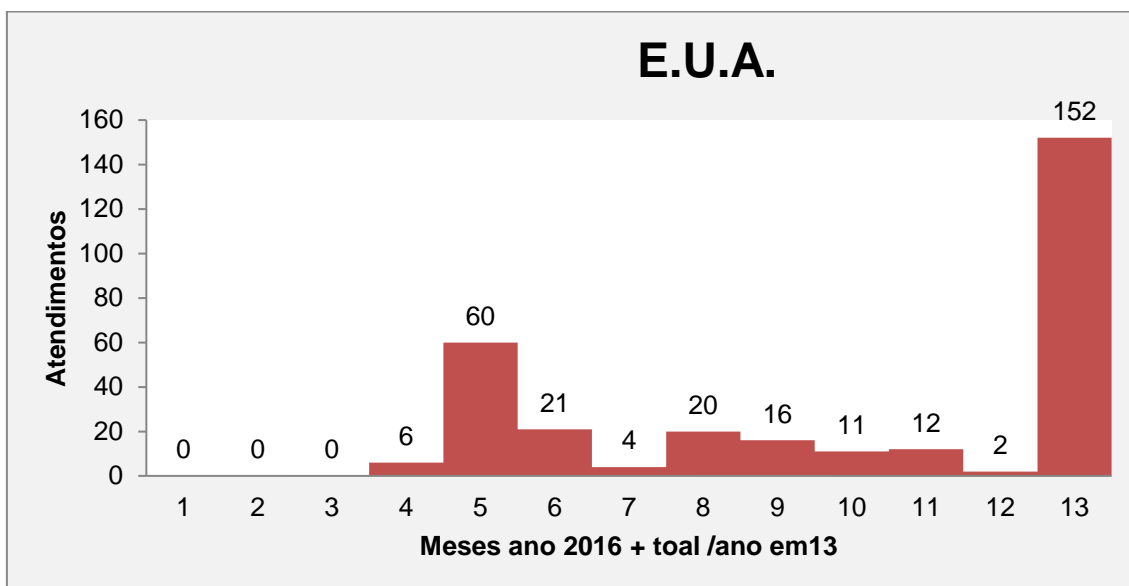
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 2.3 - O turista espanhol é presença neste Concelho ao longo de todo o ano, com mais procura em Março e Agosto



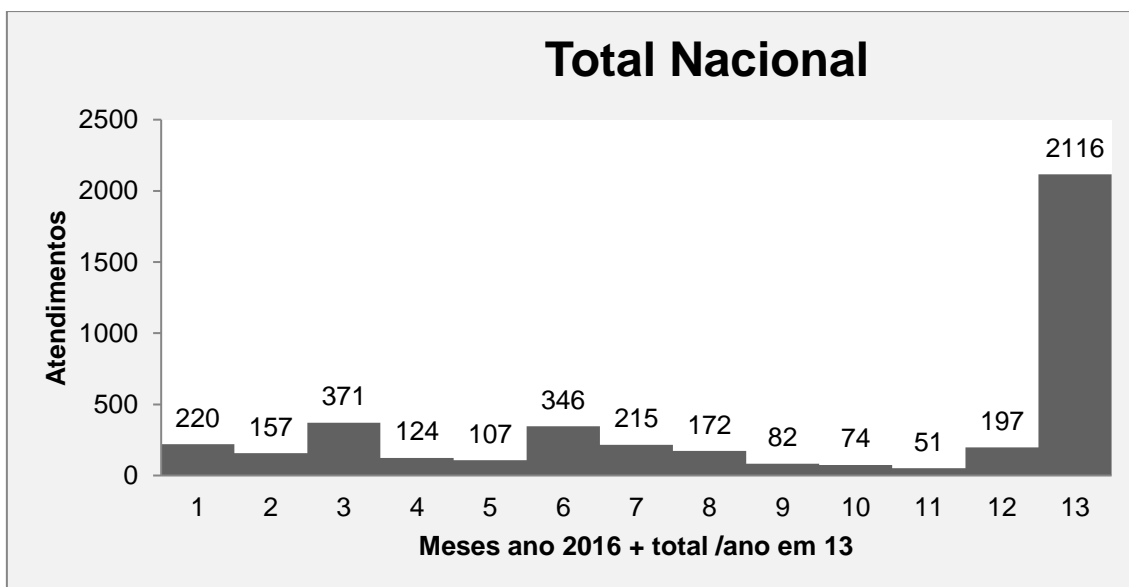
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 2.4 - O turista americano procurou a região de Abril a Dezembro, com grande afluência em Maio



Fonte – Elaboração própria

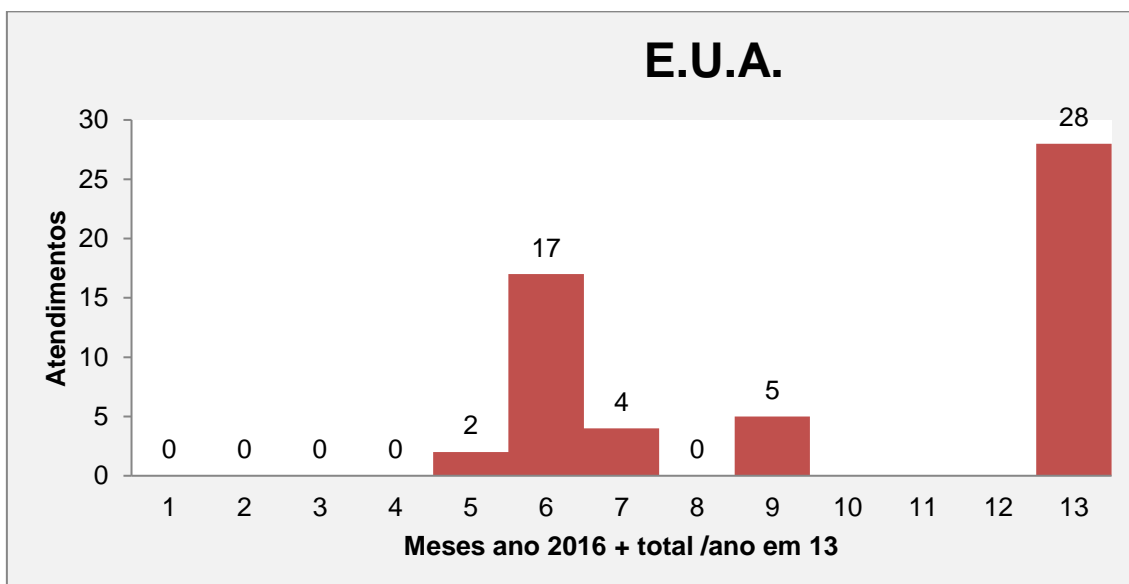
Gráfico 2.5 – O turista nacional procura a região com regularidade mensal durante o ano



Fonte – Elaboração própria

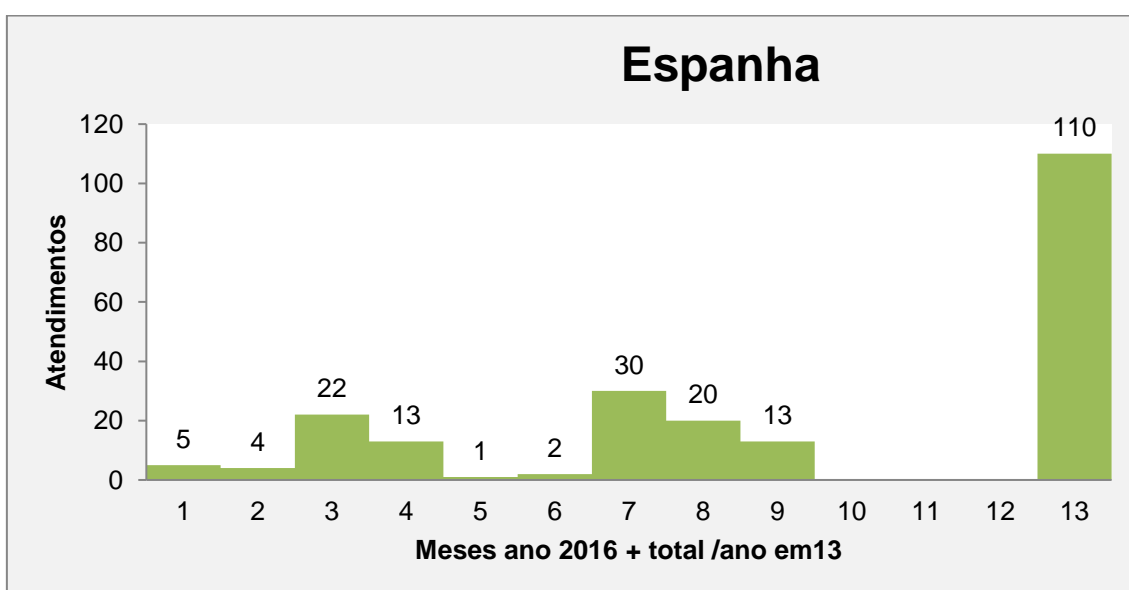
3. GOUVEIA

Gráfico 3.1 – Aqui, o turista americano procurou a região nos meses Maio, Junho, Julho e Setembro, com grande incidência no mês de Junho, início de férias de Verão



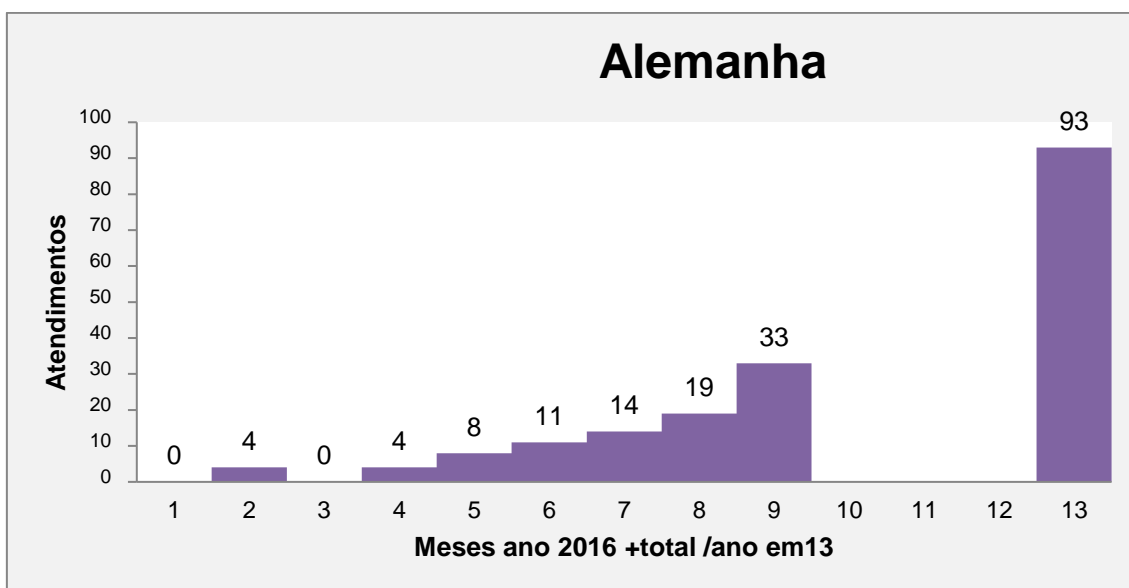
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 3.2 O turista espanhol, não marcou presença nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro (coincide com lacunas de, também, outros turistas) mas continua com alta em Março e nos meses de Verão



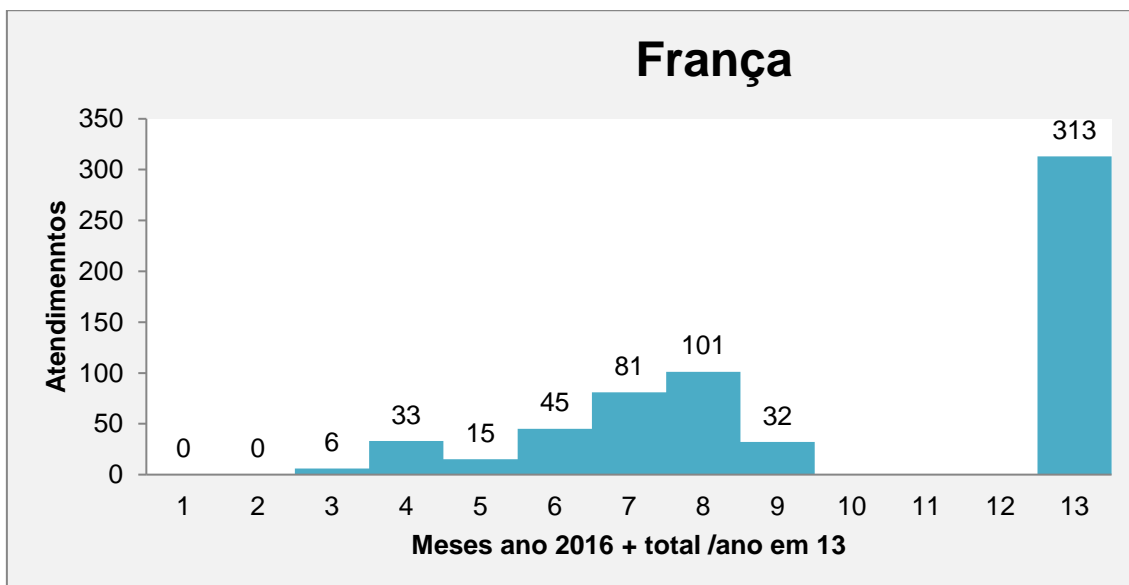
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 3.3 O turista alemão tem aqui uma procura mais assídua e em crescendo até Setembro, mês com maior número, tal como nos gráficos anteriores



Fonte – Elaboração própria

Gráfico 3.4 O turista francês com procura de Março a Setembro e maior incidência nos meses de Verão



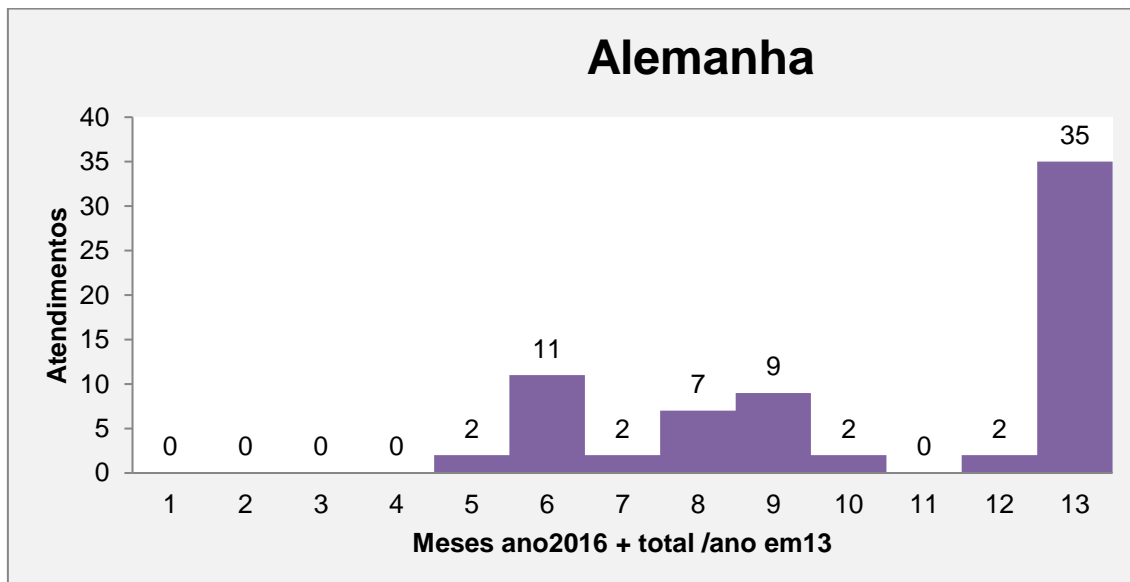
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 3.5 O turista nacional

Não foram encontrados dados relativos a este item

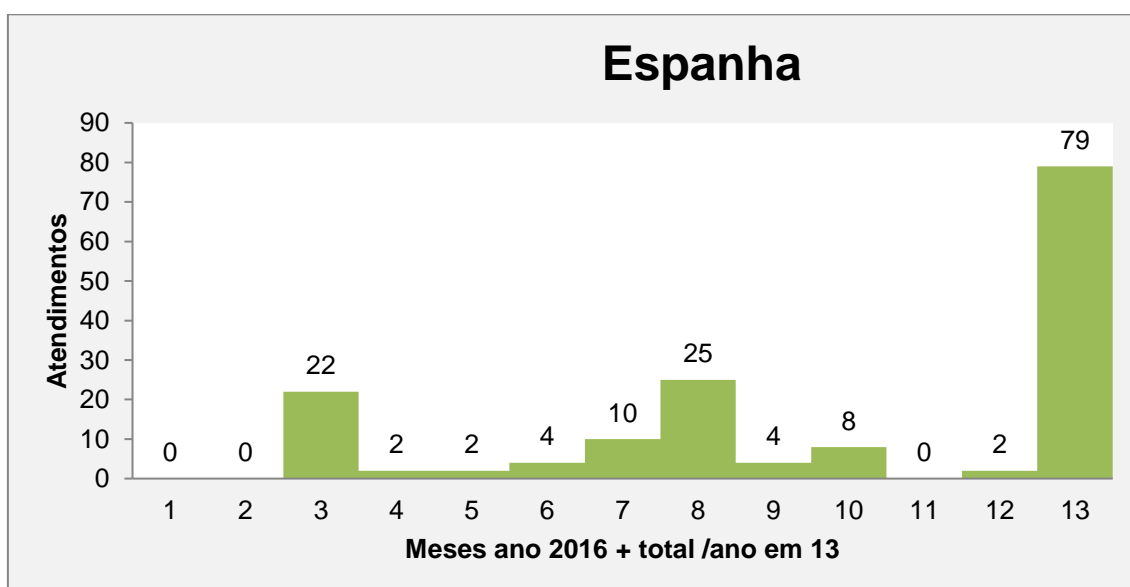
4. SABUGUEIRO (SEIA)

Gráfico 4.1 O turista alemão tem incidência entre Junho e Setembro



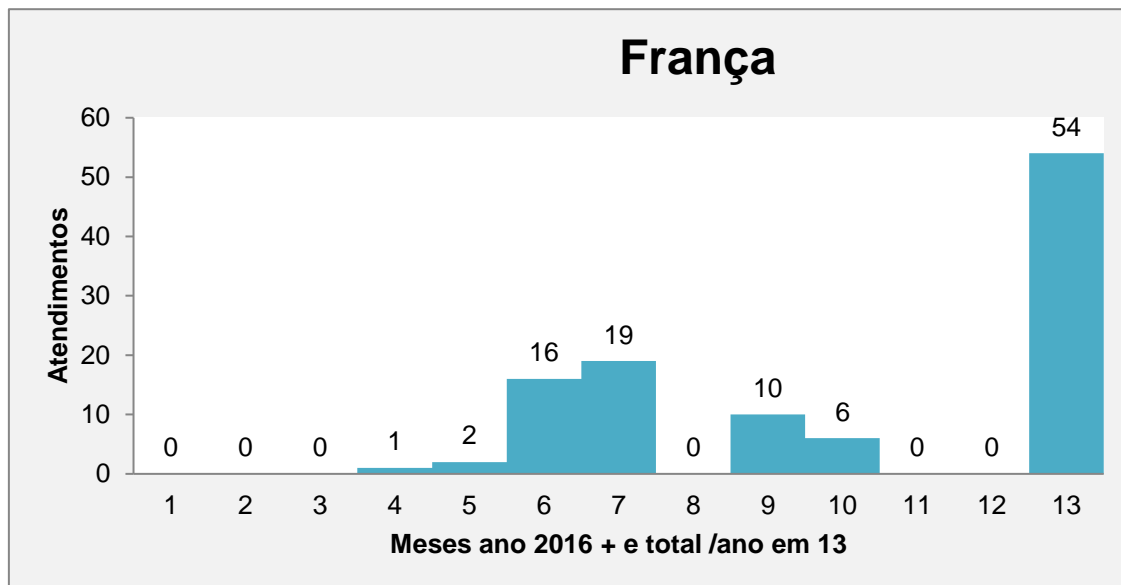
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 4.2 O turista espanhol, como noutros, tem uma grande afluência em Março e Agosto



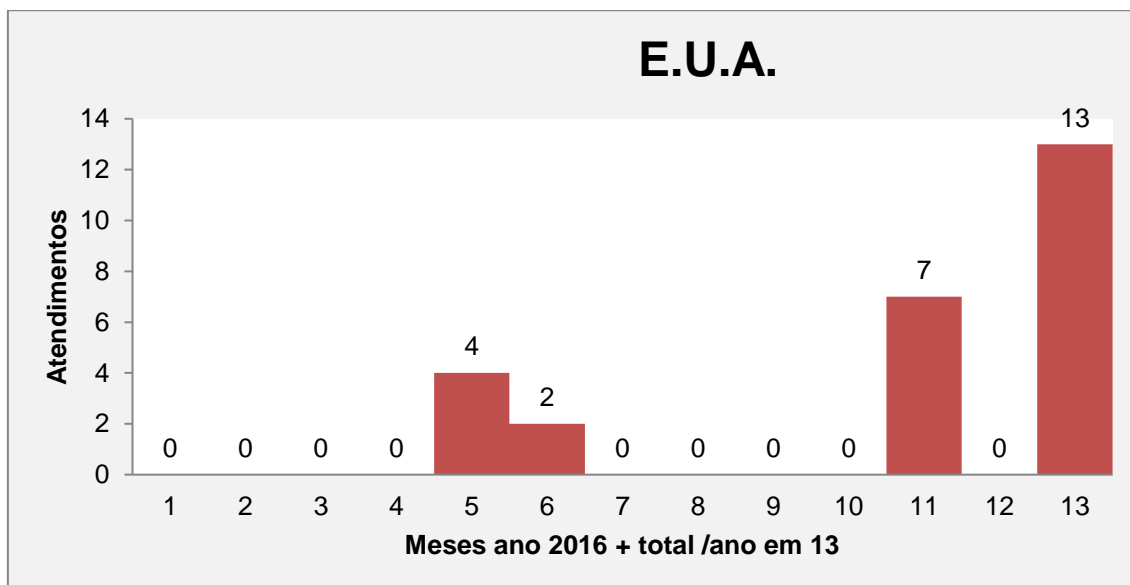
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 4.3 O turista francês tem grande presença nos meses de Verão. O mês de Agosto não consta nas estatísticas da fonte. No entanto, é do conhecimento geral que neste mês de Agosto há muitos Franceses a passar férias em Portugal



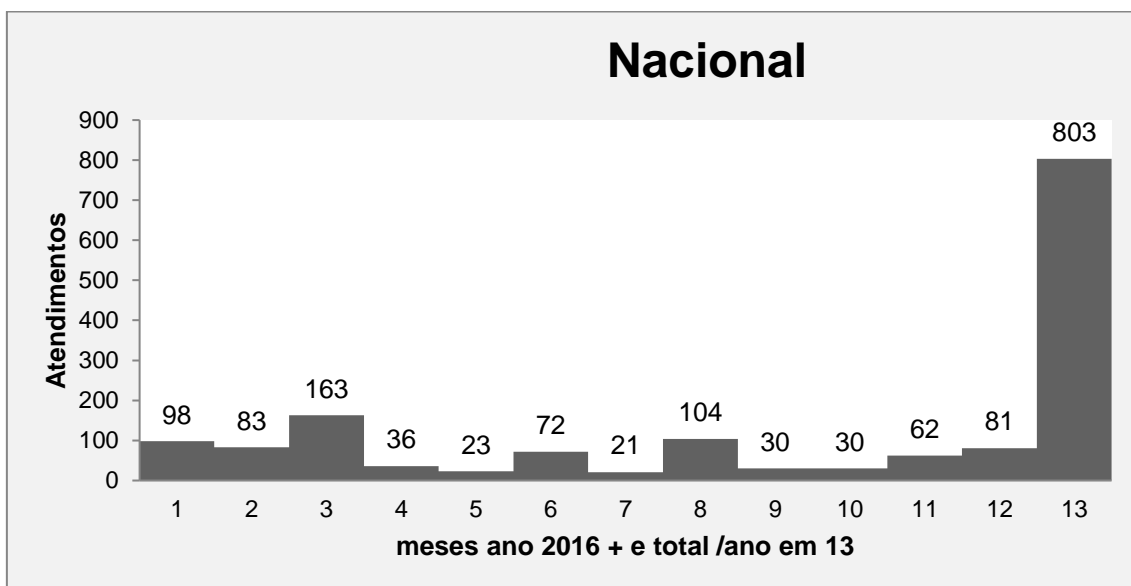
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 4.4 O turista dos E.U.A viaja em Maio e Junho, com destaque para Novembro



Fonte – Elaboração própria

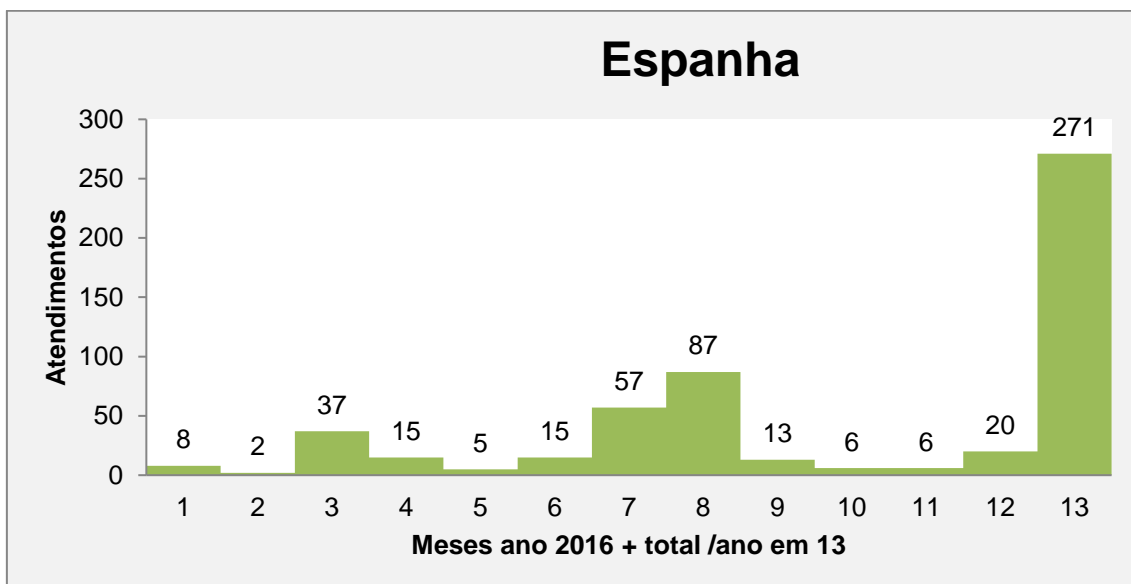
Gráfico 4.5 O turista nacional viaja ao longo de todo o ano, com destaque para os meses de Inverno e Março



Fonte – Elaboração própria

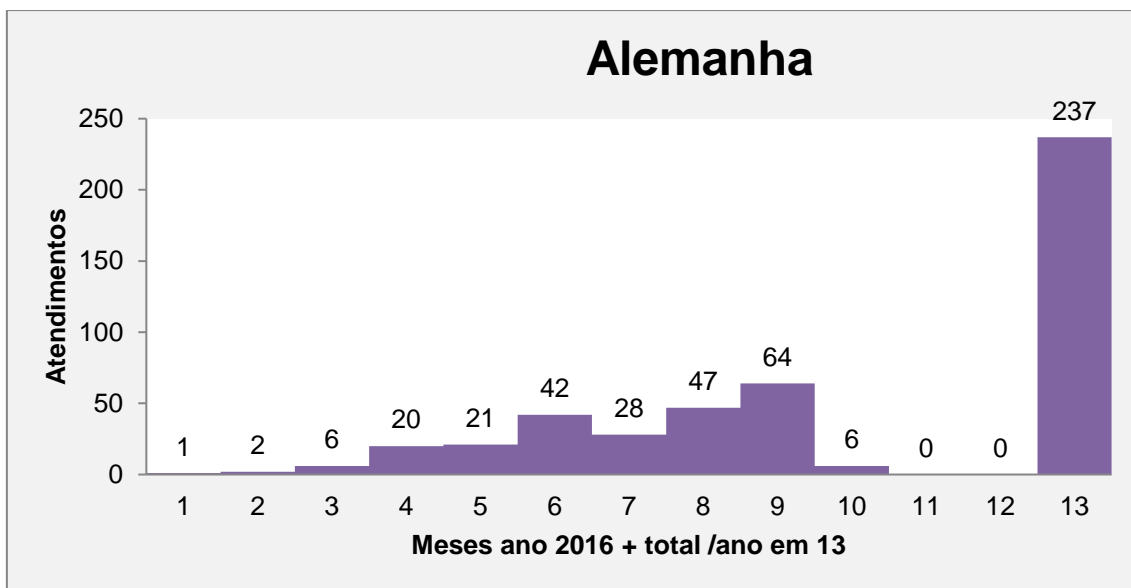
5. MANTEIGAS

Gráfico 5.1 As tendências turísticas, tal com para os anteriores, mantêm-se também para este concelho



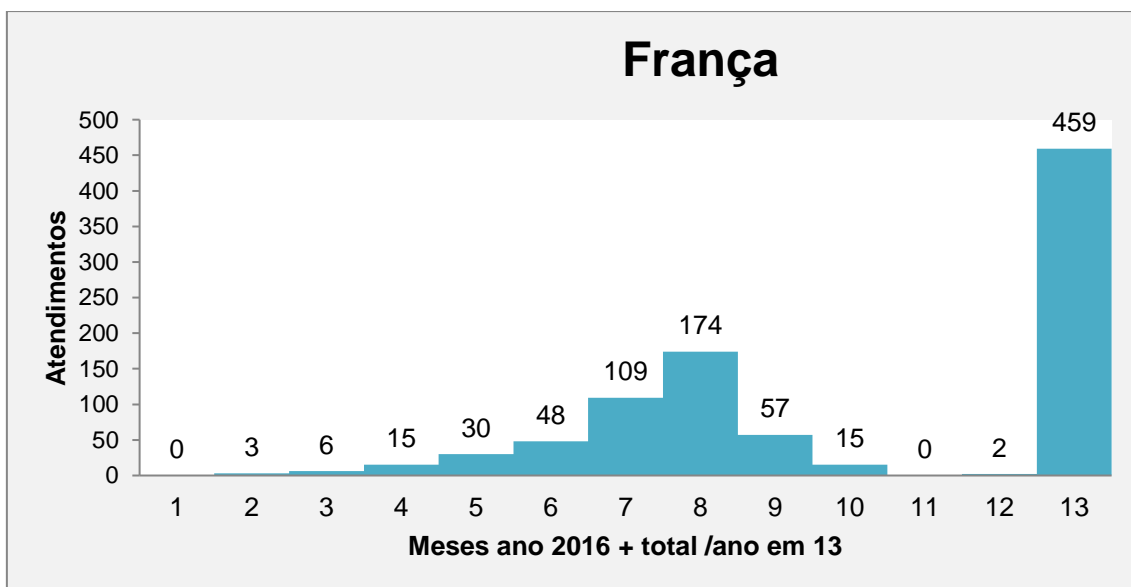
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 5.2 O turista alemão tem grande incidência entre a Páscoa e o fim das férias escolares



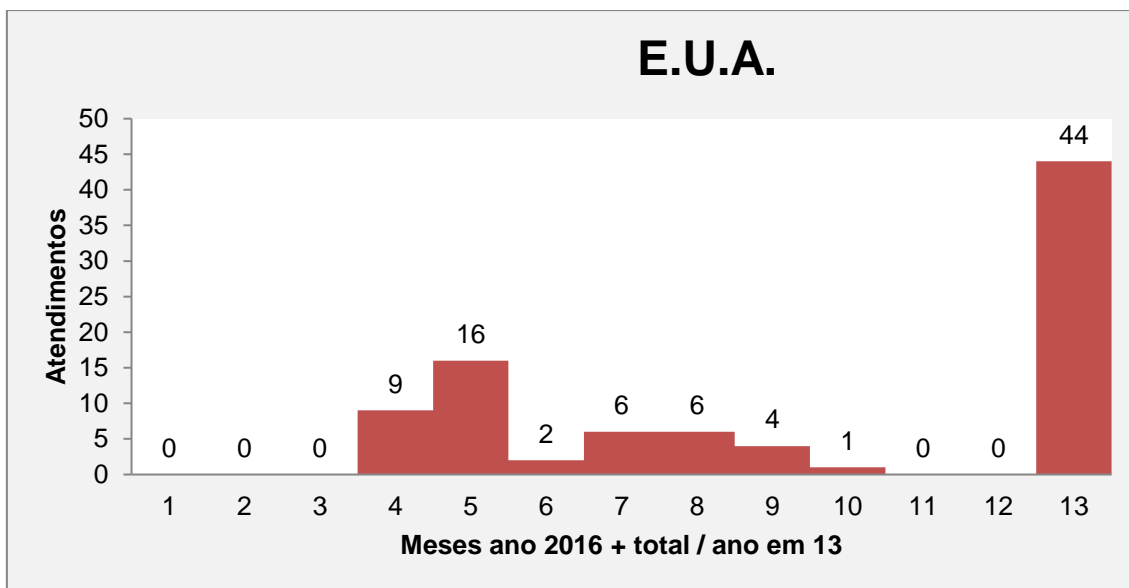
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 5.3 Também aqui o turista francês tem incidência nos meses de Verão



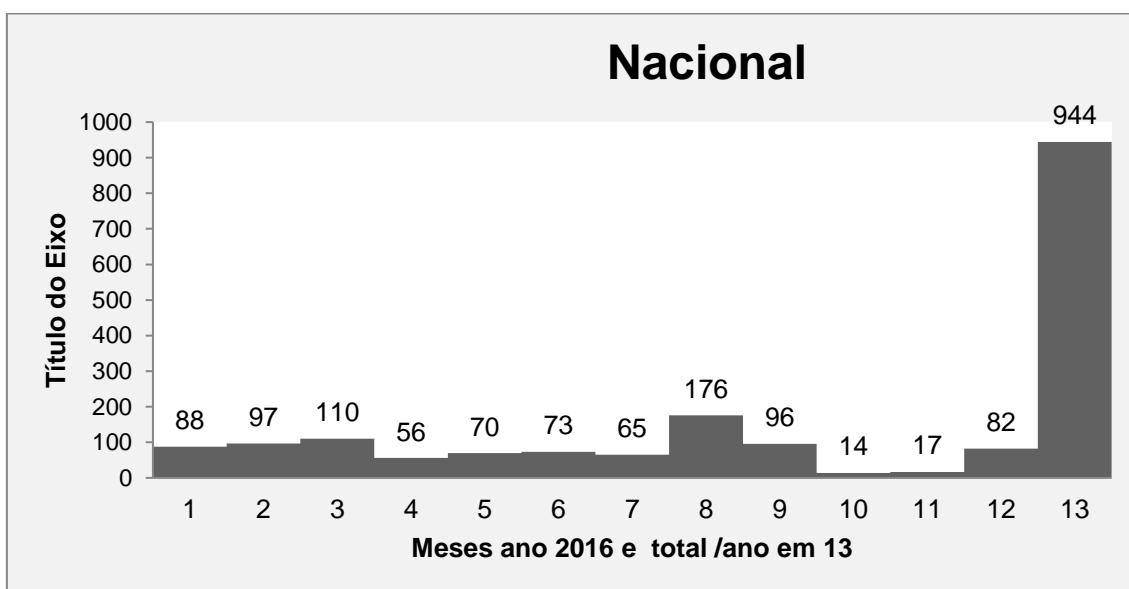
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 5.4 O turista americano continua incidindo nos meses que ficam entre a Páscoa e o fim de férias



Fonte – Elaboração própria

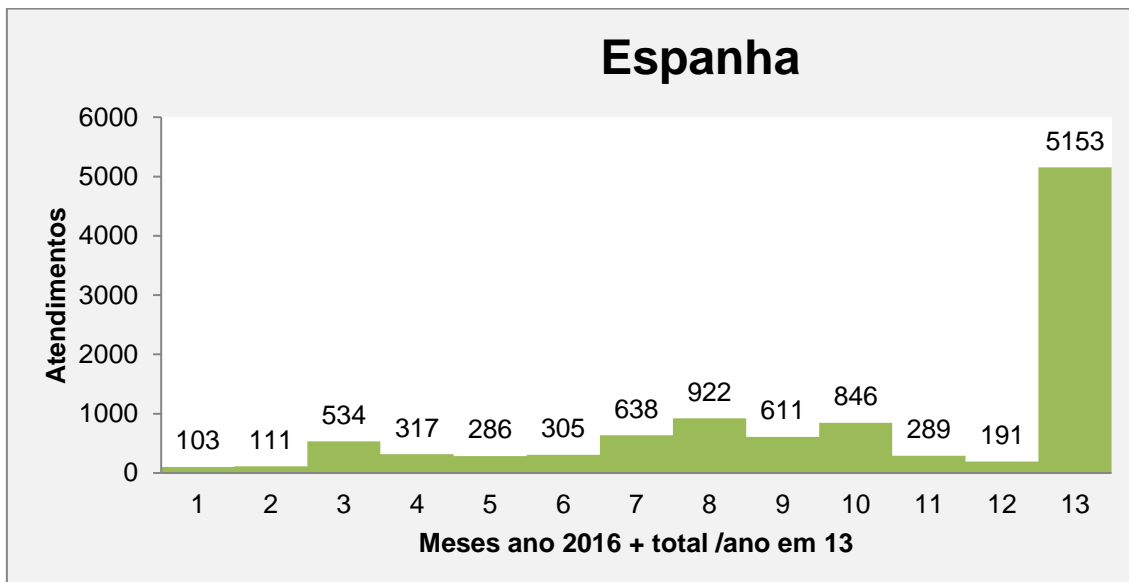
Gráfico 5.5 O turista português é muito assíduo durante todo o ano, com maior incidência em Agosto



Fonte – Elaboração própria

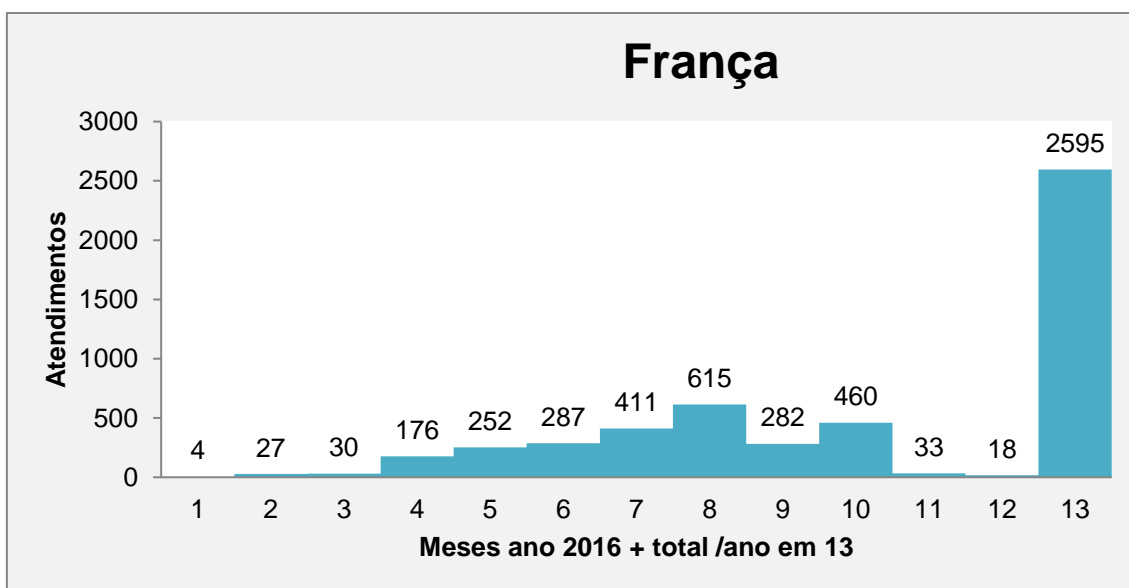
6. GUARDA

Gráfico 6.1 O turista espanhol está muito presente ao longo de todo o ano, sobretudo nos meses de Verão



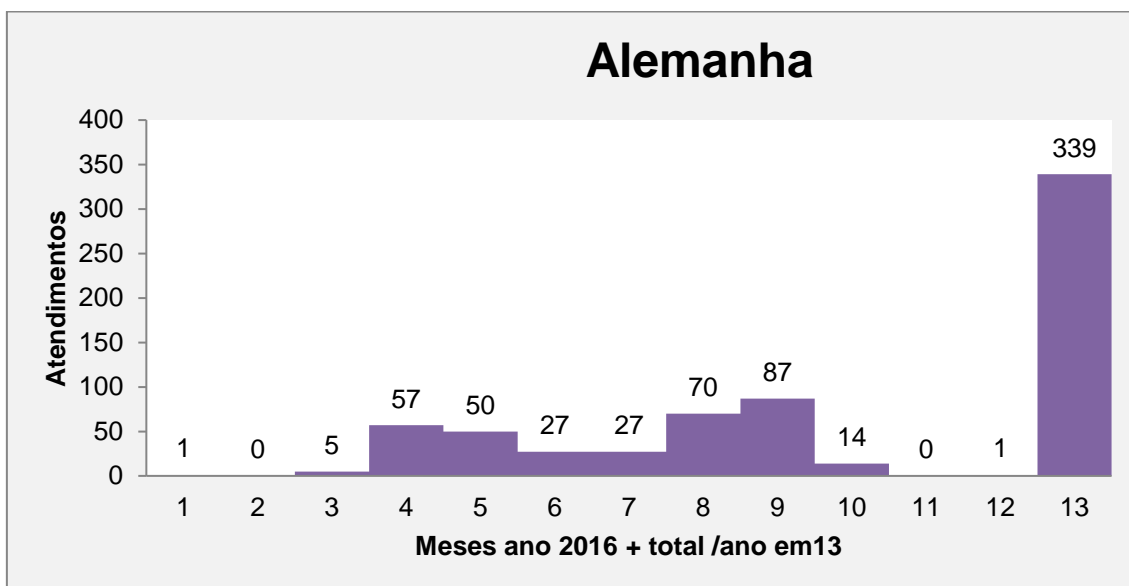
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 6.2 Turista com frequência nos meses entre a Páscoa e Outubro, quase ausente nos meses de Inverno



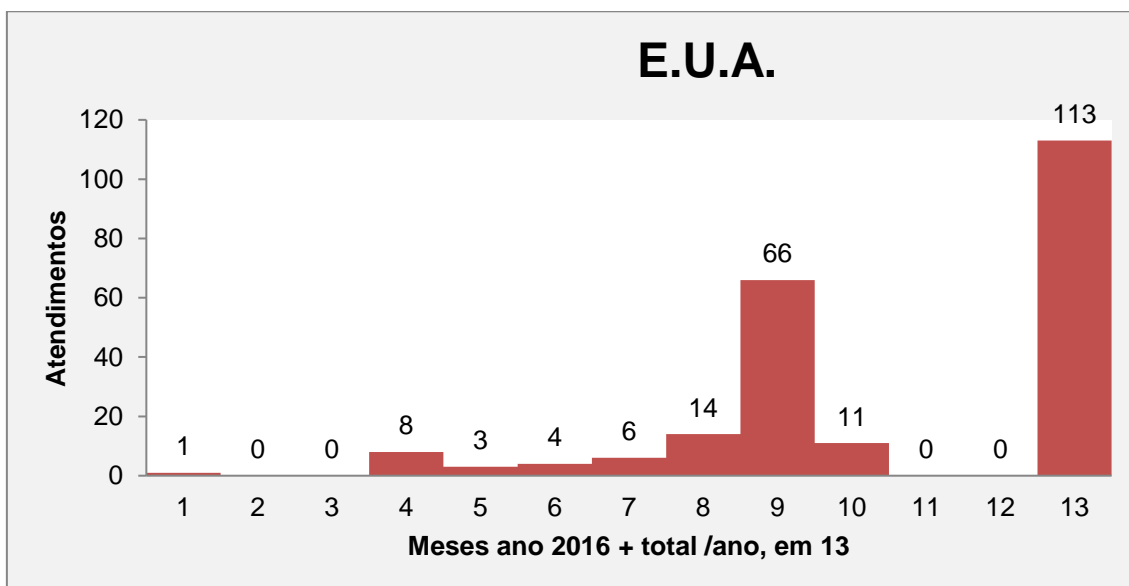
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 6.3 Turista muito presente de Abril a Setembro



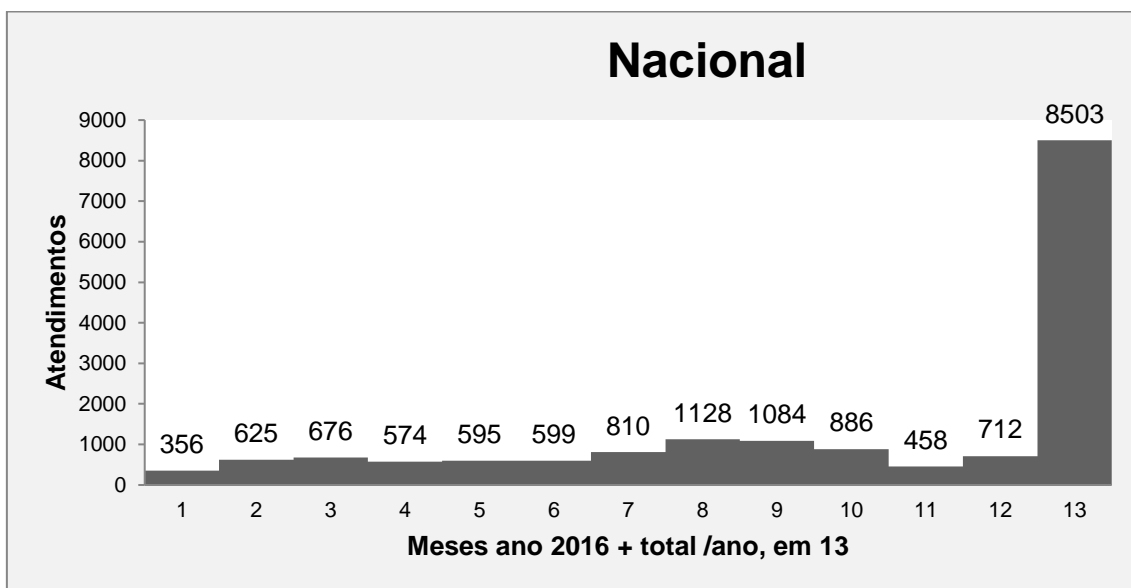
Fonte – Elaboração própria

Gráfico 6.4 Turista com representatividade nos meses entre a Páscoa e o fim das férias



Fonte – Elaboração própria

Gráfico 6.5 O turista nacional é turista por rotina, durante todo o ano, na região



Fonte – Elaboração própria

ANEXO VIII

Análise SWOT efetuada para o *Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela*

COSTA, Carlos Alberto Figueiredo da - Turismo na Serra da Estrela: impactos, transformações recentes e caminhos para o futuro. Coimbra: [s. n.], 2016. Tese de doutoramento. Disponível: WWW: <http://hdl.handle.net/10316/29365>

Fonte: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29365/2/Turismo%20na%20Serra%20da%20Estrela.pdf> (Acesso em Outubro 2017)

Análise SWOT (Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela)

Fatores Territoriais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Posição geoestratégica (a sub-região é atravessada pela A25 e pela linha ferroviária da Beira Alta)</p> <p>A NUT III Serra da Estrela é atravessada pelo eixo de desenvolvimento Viseu – Mangualde – Celorico da Beira – Guarda</p> <p>Gouveia e Seia pertencem, conjuntamente com Oliveira do Hospital, ao denominado “Subsistema Urbano embrionário” ou ao “Corredor Urbano da Estrada da Beira” (Proposta de PROT – Centro)</p> <p>Existência de um aeródromo</p> <p>Património natural e construído de interesse</p>	<p>Fraca concretização do PRN na sub-região</p> <p>Inexistência de plataformas logísticas</p> <p>Localização periférica relativa aos grandes centros urbanos</p> <p>Inexistência de transporte aéreo de passageiros e mercadorias</p> <p>Baixa qualidade de serviço proporcionado pela rede viária municipal e entre municípios</p> <p>Obstáculo natural que constitui a Serra da Estrela</p> <p>Fraca relevância de aglomerados urbanos</p> <p>Deficitária cobertura de transportes públicos</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Posição geoestratégica (a sub-região é atravessada pela A25 e pela linha ferroviária da Beira Alta)</p> <p>A NUT III Serra da Estrela é atravessada pelo eixo de desenvolvimento Viseu – Mangualde – Celorico da Beira – Guarda</p> <p>Gouveia e Seia pertencem, conjuntamente com Oliveira do Hospital, ao denominado “Subsistema Urbano embrionário” ou ao “Corredor Urbano da Estrada da Beira” (Proposta de PROT – Centro)</p> <p>Existência de um aeródromo</p> <p>Património natural e construído de interesse</p>	<p>Fraca concretização do PRN na sub-região</p> <p>Inexistência de plataformas logísticas</p> <p>Localização periférica relativa aos grandes centros urbanos</p> <p>Inexistência de transporte aéreo de passageiros e mercadorias</p> <p>Baixa qualidade de serviço proporcionado pela rede viária municipal e entre municípios</p> <p>Obstáculo natural que constitui a Serra da Estrela</p> <p>Fraca relevância de aglomerados urbanos</p> <p>Deficitária cobertura de transportes públicos</p>

Análise SWOT (Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela)

Fatores Ambientais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Sítio da rede natura 2000/PNSE (ambiente, turismo, paisagem, qualidade de vida...)</p> <p>Bacia Hidrográfica do Mondego (barragens, abastecimento água, energia, pesca, turismo)</p> <p>Recursos Naturais (água, floresta, fauna, flora, vento, neve...)</p> <p>Infraestruturas existentes (CISE, CERVAS, Parque Biológico, CIHAFAs)</p> <p>Todos os municípios integram sistemas multimunicipais de abastecimento de água, tratamento de águas residuais e recolha de resíduos</p>	<p>Limitações à ocupação e utilização do território</p> <p>Dispersão, reduzida dimensão e condições do terreno dos aglomerados urbanos que inviabilizam soluções em alta</p> <p>Insuficiente cobertura ao nível da drenagem e tratamento de águas residuais</p> <p>Abandono dos espaços rurais</p> <p>Degradação de espaços ambientalmente sensíveis</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Intervenção Territorial Integrada Serra da Estrela</p> <p>Desenvolvimento da consciência ecológica</p> <p>Potencial das energias renováveis, como fator de proteção do ambiente</p> <p>Barragem de Girabolhos</p> <p>Possibilidade de aproveitamento da biomassa</p>	<p>Alterações climáticas</p> <p>Continuação do processo de despovoamento</p>

Análise SWOT (Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela)

Factores Humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Razoável cobertura educativa nos três concelhos (ensino público até ao 12ºano de escolaridade)</p> <p>Existência da Escola Superior de Turismo e Telecomunicações de Seia</p> <p>Existência de Cartas Educativas, nos três concelhos</p> <p>Existência de equipamentos culturais e de lazer</p> <p>Existência de Hospital distrital com SBU</p> <p>Boa cobertura de equipamentos sociais (sector privado) – Idosos, Deficientes, Infância</p> <p>Nos três municípios foi implementado o Programa Rede Social, estando em fase de implementação os respetivos Planos de Desenvolvimento Social</p>	<p>Decréscimo acentuado de população</p> <p>Índice de envelhecimento muito superior à média nacional e à média da Região Centro</p> <p>Fraca cobertura do Ensino Superior Baixa qualificação da população residente</p> <p>Insuficiente resposta, em determinados aglomerados, ao nível dos serviços de apoio à Infância</p> <p>Baixo nível de qualificação escolar (abaixo da média regional)</p> <p>Dispersão da população (com uma densidade populacional inferior à Região Centro)</p> <p>Desemprego feminino, com reduzidas qualificações, o que dificulta o reingresso ao mercado de trabalho</p> <p>Reduzidas capacidades da população em geral, com reflexos nos baixos fatores de inovação e adesão às TIC</p> <p>Fraca percentagem de jovens e/ou pessoas com maiores qualificações</p> <p>Elevados fluxos migratórios</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Possibilidade de construção de Centros Educativos</p> <p>Forte aposta na dupla qualificação das populações</p>	<p>Redução da população escolar</p> <p>Resistência de abertura de cursos de ensino superior na sub-região</p>

Análise SWOT (Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela)

Fatores Económicos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Gestão local do PIC LEADER e dinamização de instrumentos de política económico-social de desenvolvimento rural, através da ADL sediada em Gouveia</p> <p>Existência de serviços de apoio aos investidores – NERGA, Associações Comerciais e Gabinetes de Apoio ao Investidor dos Municípios</p> <p>Existência de sistemas de incentivo ao investimento</p>	<p>Fraca diversificação do tecido económica.</p> <p>Baixa densidade económica do território</p> <p>Reduzidas qualificações da mão-de-obra disponível, nomeadamente da feminina, o que implica o aumento do desemprego e dificuldades de reconversão profissional</p> <p>Introdução diminuta de fatores inovadores nos sectores tradicionais e das TIC</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Turismo de natureza (em crescimento)</p> <p>Pólo turístico da Serra da Estrela (PENT)</p> <p>Existência de programas de base territorial de apoio ao Desenvolvimento Rural</p> <p>Existência de incentivos à criação do próprio emprego</p> <p>Aumento da apetência do consumidor por produtos de qualidade / incorporação de valores naturais</p> <p>Evolução do mercado dos produtos de qualidade</p> <p>Aproveitamento de energias renováveis, como fator competitivo nos mercados económicos</p> <p>Barragem de Girabolhos, enquanto produtora de energia elétrica</p> <p>Aproveitamento da Biomassa, enquanto uma nova área de negócios na sub-região</p> <p>Introdução das TIC nas empresas</p>	<p>Baixa atratividade do sector primário</p> <p>Mão-de-obra disponível como entrave à fixação de empresas</p> <p>Contexto concorrencial dos territórios vizinhos</p>

Análise SWOT (Programa Territorial de Desenvolvimento da NUT III Serra da Estrela)

Factores Institucionais

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>N.º de entidades culturais, sociais, recreativas e desportivas</p> <p>Existência de espaços NET</p> <p>Existência de associativismo municipal</p> <p>Existência do CACE da BI sediado em Seia</p> <p>Existência de uma ADL, com sede em Gouveia</p> <p>Existência de Gabinetes de Apoio ao Investidor e Sistemas de incentivo ao Investimento</p> <p>Existência de NERGA, Associações comerciais</p>	<p>Resistência na partilha do poder, refletindo-se numa fraca participação associativa</p> <p>Resistência das entidades em aderirem a novos processos de relacionamento com as populações</p> <p>Insuficiente capacitação técnica</p> <p>Dificuldade na concretização de parcerias</p> <p>Não existência de banda larga</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Existência do projeto Guarda Digital</p> <p>Desenvolvimento das TIC, como instrumento de relacionamento com o cidadão</p>	<p>Desajustamento da divisão administrativa à realidade da NUT III Serra da Estrela</p>

Fontes:

https://www.researchgate.net/publication/311847206_Turismo_na_Serra_da_Estrela_Planeamento_da_atividade_turistica_e_desenvolvimento

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29365/2/Turismo%20na%20Serra%20da%20Estrela.pdf>
(Acesso em Outubro 2017)

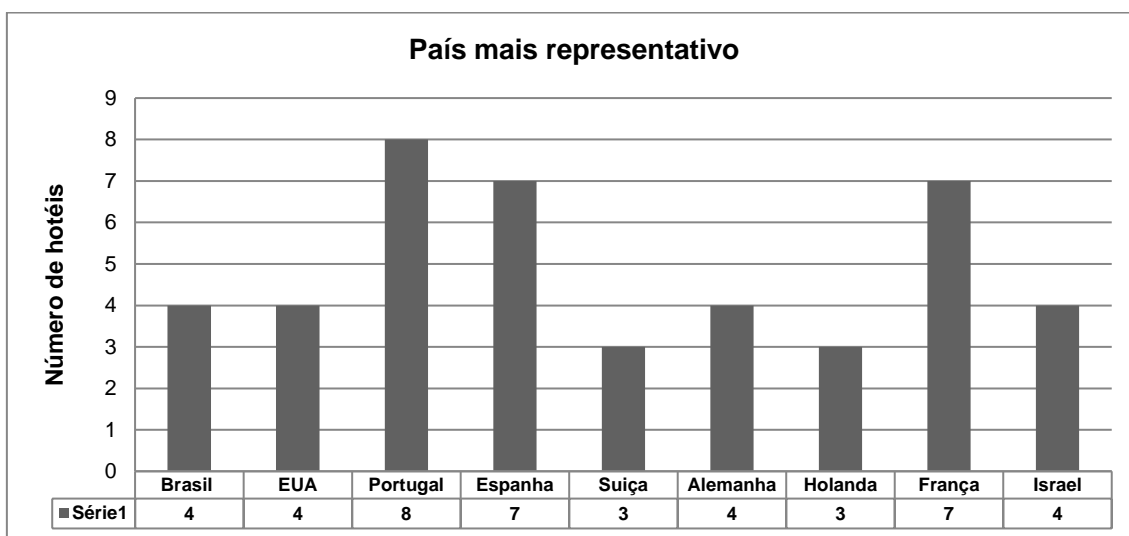
ANEXO IX

Gráficos dos resultados da análise das questões mais representativas no inquérito por Questionário (Gráficos 1 a 9)

Questão 2:

- Qual o país de origem que mais procura o vosso hotel?

Gráfico 1- Países de origem mais representativos nos nove hotéis seleccionados



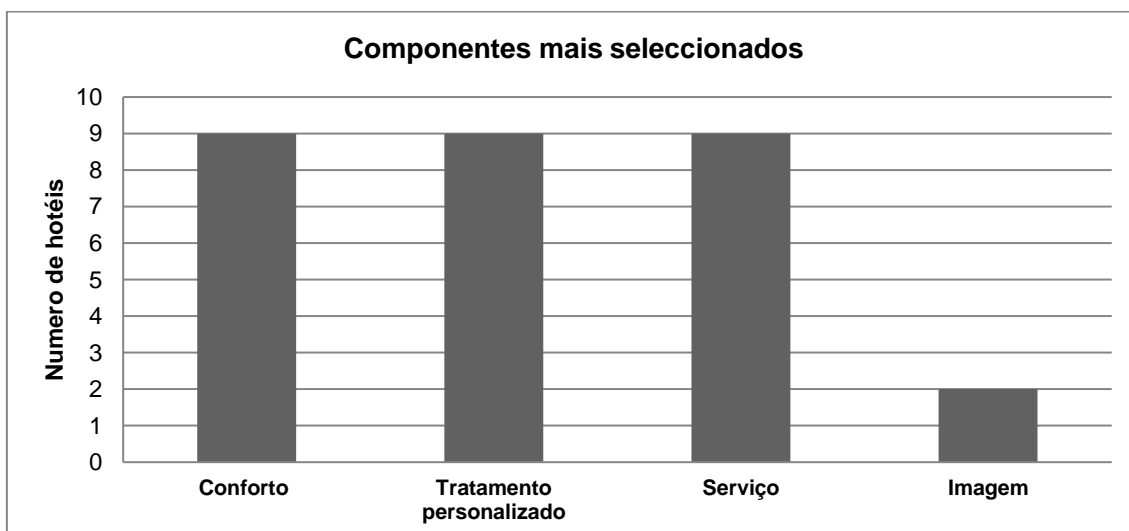
Portugal surge em 1º lugar, a Espanha e a França em 2º lugar, e EUA e Alemanha, em 3º lugar (a par de Israel e do Brasil)

Fonte - Elaboração própria

Questão 3:

- Quais os componentes considerados mais importantes para obter a máxima satisfação desses clientes?

Gráfico 2 - Componentes considerados em primeiro lugar, por hotel seleccionado

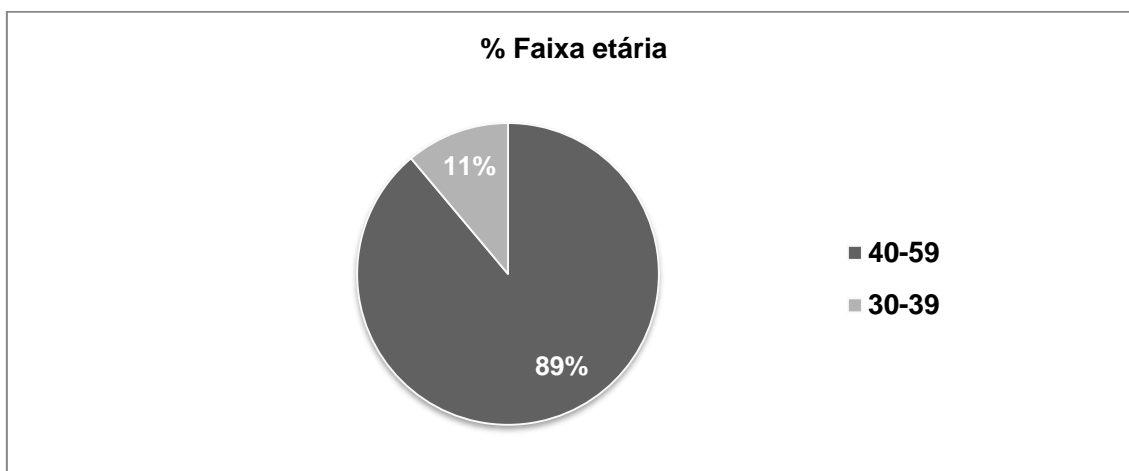


Fonte -Elaboração própria

Questão 4:

- Qual a maior faixa etária desses turistas?

Gráfico 3 - Faixa etária predominante no alojamento hoteleiro selecionado



Nas respostas há uma maior predominância na faixa etária do 40 - 59 anos, seguida da faixa que corresponde aos 30 - 49 anos

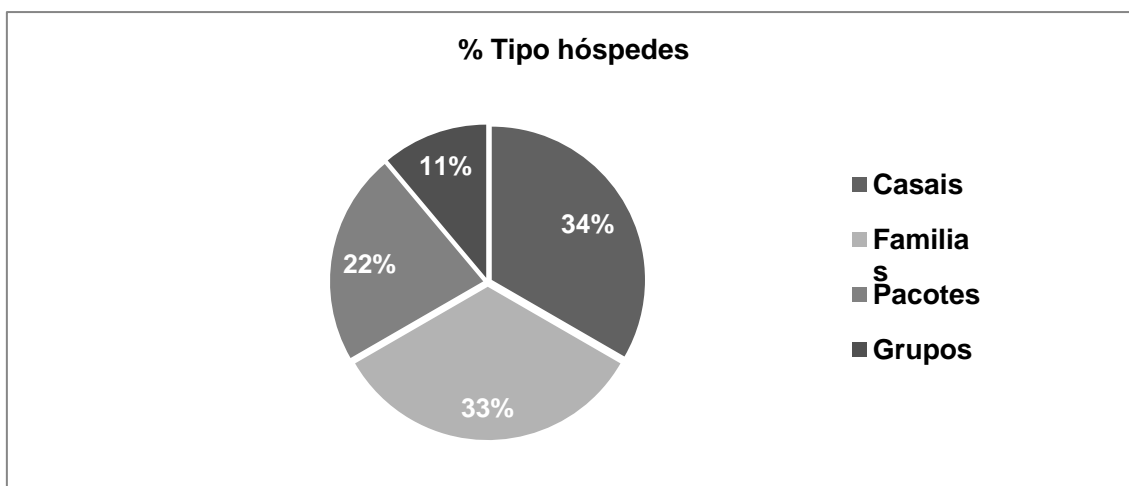
Fonte – Elaboração própria

Questão 6:

- Qual o tipo de hóspedes?

Indicar, hierarquicamente, 5 opções de 1 (mais frequente) a 5 (menos frequente)

Gráfico 4 - Representatividade do número de hóspedes dos hotéis selecionados



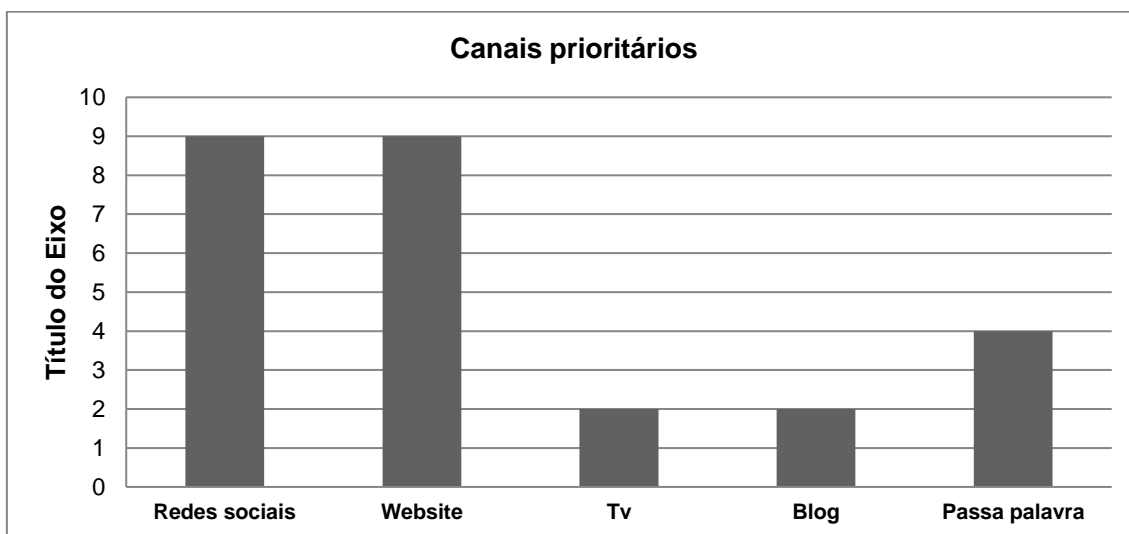
Os casais estão representados em primeiro lugar com 34%, seguidos de muito perto pelo núcleo de famílias com 33% e apenas 22% utilizam pacotes

Fonte – Elaboração própria

Questão 7:

- Como é que os clientes tiveram conhecimento do hotel?

Gráfico 5 - Canais preferencialmente utilizados na procura do hotel



Verifica-se que as redes sociais e Website são utilizadas em 1^o lugar, seguidos de passa - palavra, embora a TV continue também a ser útil, a par do blogue

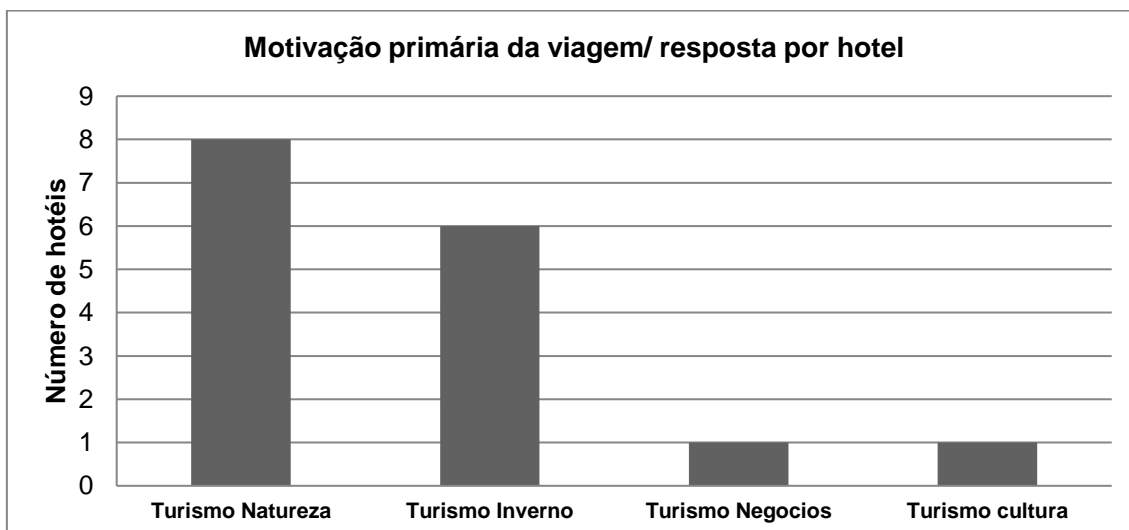
Fonte – Elaboração própria

Questão 10:

- Quais as motivações primárias dos vossos visitantes?

Indicar, hierarquicamente, 5 opções, de 1 (mais importante), a 5 (menos importante).

Gráfico 6 - Representatividade da motivação primária dos turistas pela região



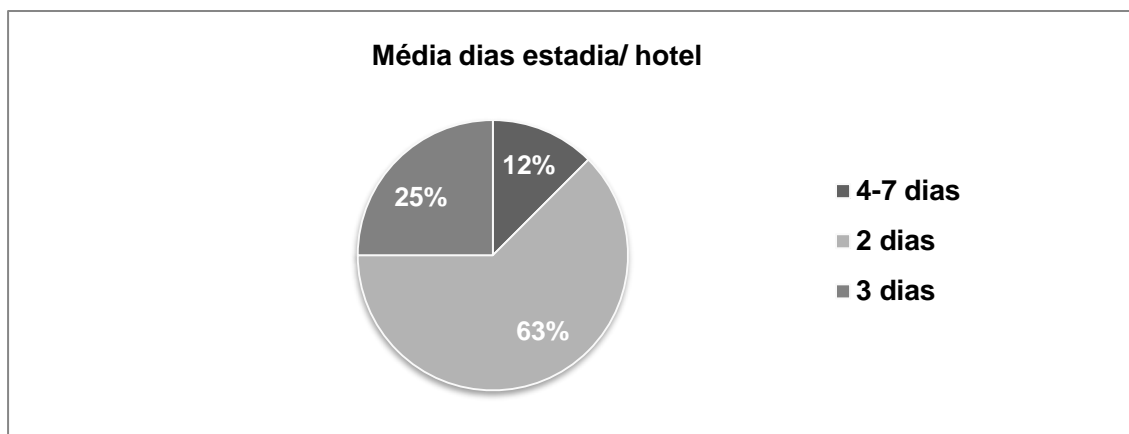
O turismo Natureza destaca-se em 1^o lugar nas respostas dos estabelecimentos selecionados, logo seguido pelo turismo de Inverno e, numa 3^a posição bastante mais abaixo, aparece o turismo Negócios e o turismo Cultura

Fonte - Elaboração própria

Questão 16:

- Qual o tempo médio de estada?

Gráfico 7 - Tempo médio de estada por hotel



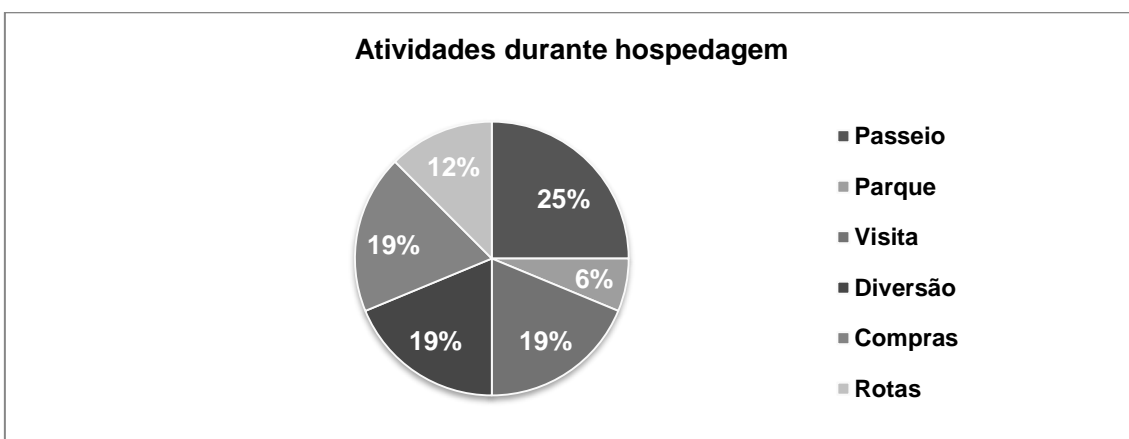
A maior percentagem de turistas na região (63%), faz uma média de 2 dias por estadia

Fonte - Elaboração própria

Questão 11:

- Quais as principais atividades de lazer experimentadas durante a estada?

Gráfico 8 - Percentagem representativa das actividades experimentadas durante a estada no hotel



Verifica-se que, como atividades de lazer mais experimentadas em todos os estabelecimentos, os passeios (25%), estão à frente. A diversão (noturna e outras), compras e visitas (diversas), são as atividades preferidas com 19%. Ainda como primeira opção, aparecem as rotas turísticas (12%) e os parques (6%).

Fonte - Elaboração própria

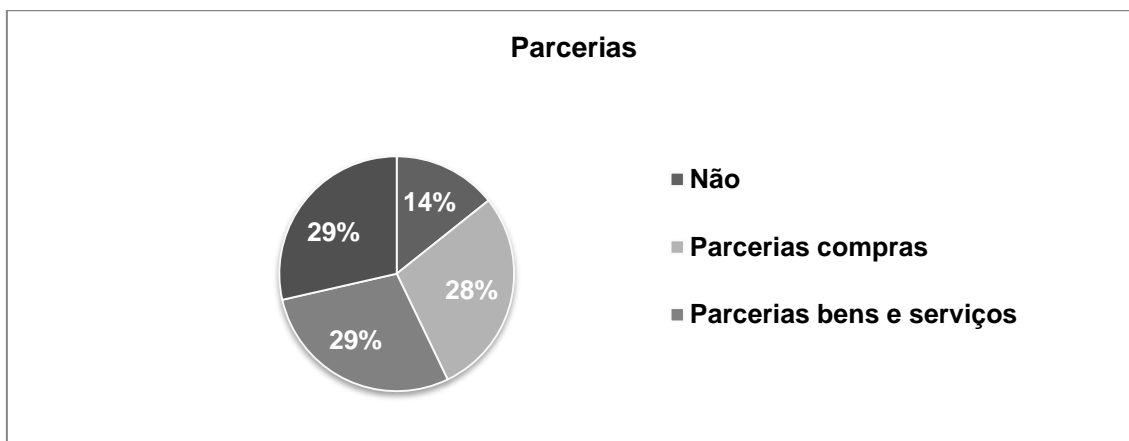
Questão 24:

- Existe alguma parceria do hotel com outras empresas ou associações da região?

Questão 25:

- Se respondeu “sim”, qual é o tipo de parceria?

Gráfico 9 - Percentagem de respostas em que há e não há parceria



Fonte - Elaboração própria

ANEXO X

10.1 Mapas de Empresas de Tours, da concorrência

10.2 Mapa de Programas da Animactiva

10.1 Mapas de Empresas de *Tours*, da concorrência (pesquisa na *Internet*)

Agência	Tipo de Atividade	Preços		Considerações
		Época baixa	Época alta	
Portugal Premium Tours	<i>Tour</i> de 1 dia: Torre, Seia (Museu do Pão), Manteigas e Covilhã (Museu do queijo)	2 P - 411€	432€	Wifi e Água engarrafada a bordo Guia/motorista privado e especializado Transporte com ar condicionado independente
		3 P - 422€	465€	
		4 P - 498€	523€	
		5 P - 506	532€	
		6 P - 540€	567€	
		7 P - 575€	604€	
		8 P - 684€	719€	

Fonte: <https://www.premiumtours.pt/pt/tour> (consulta 21/10/2017)

Elaboração própria

Agência	Tipo de Atividade	Preços	Considerações
Tours Walkborder	<i>Tour</i> de 6 dias: Rota judaica	2 P - 1680€	Ponto de encontro: Hotel/ apart . Horário: 9.00 -18.00 H, com início e fim em Lisboa Incluído: Guia credenciado e exclusivo Surpresa em cada dia (visita ou degustação) Refeições e dormidas do Guia Águas e Wifi Grátis Viatura Não incluído: Refeições. Passagens Aéreas Hotéis. Entradas em monumentos
		3 P - 1750€	
		4 P - 1850€	
		5 P - 1930€	
		6 P - 2080€	
		7 P - 2130€	

Fonte: <https://tours.com.pt/tours/rota-judaica-em-portugal/> (consulta 21/10/2017)

Elaboração própria

Agência	Tipo de Atividade	Preços	Considerações
Portugal Trails	Roteiros em Livro Personalizado (Passagem pela Serra da Estrela e Belmonte)	8 Dias/7 noites (Desde €743)	Linha de apoio
	Portugal de norte a sul (passagem por Belmonte)	15 Dias/14 noites (Desde €1222)	Hotel, Carro de Aluguer, GPS, Roteiro Personalizado, Guia de Portugal, Linha de Apoio Boas-vindas no Aeroporto, Transportes De/Para o Aeroporto, 3 Passeios Guiados a Pé, Show de Fado, 3 Provas de Vinhos
	Pacote dos <i>Tours</i> auto guiados <i>Tour</i> com guia/motorista	Motorista - 400 a 500€/ dia. Preço final calculado com base itinerário específico.	

Fonte: <http://www.portugaltrails.com/pt/>(consulta 21/10/2017)

Elaboração própria

Agência	Tipo de Atividade	Preços	Considerações
Portal Serra da Estrela	Não é uma Agência, mas orienta em atividades, restauração e hotelaria em zona limitada Serra Estrela		

Fonte: <http://www.portalserradaestrela.com/>(consulta 21/10/2017)

Elaboração própria

Agência	Tipo de Atividade	Preços	Considerações
<i>Tours for you</i>	<i>Tours Self-drive independentes</i> <i>Experiências VIP Tour</i>		
	Herança Judaica em Lisboa	1 Dia (sem preço em destaque)	Lisboa Turismo de luxo, por medida, já muito premiada

Fonte: <https://www.toursforyou.pt/pt> (consulta 21/10/2017)

Elaboração própria

Mapas de Empresas de Tours da concorrência (cedência da empresa Animactiva)

10.2 Mapa de Programas da Animactiva (4 pacotes, condições, preços, notas)

Programa 1 - “Histórias de pedra”

14h00

- Ponto de encontro: *Covilhã*, local a definir com o cliente.
- Apresentação do guia.
- Saída para o local de início do programa.

15h00

- Visita guiada a pé ao perímetro amuralhado da aldeia histórica de *Sortelha*.

Descrição: a típica aldeia encontra-se ainda cercada por muralhas em perfeito estado de conservação. No interior destas é possível ainda respirar o verdadeiro ambiente medieval que emana em cada esquina que percorremos.

A sua posição estratégica tornou um alvo cobiçado por vários povos e o local

foi um castro lusitano, continuamente a ser ocupado por sucessivos povos que por aqui passaram e se instalaram temporariamente (ex. romanos, árabes).

17h00

- Lanche Regional

18h00

- Horário previsto para o fim do programa.
- **Críticas à atuação do guia.**
- **Entrega de documentação turística da região**
- **Despedida e regresso**

Mapa de Programas da Animactiva

Programa 2 - "Jóias da Gardunha"

14h00

Ponto de encontro: Covilhã, local a definir com o cliente.

Apresentação do guia.

Saída para o local de início do programa.

14h45

Visita guiada a pé à da aldeia histórica de Castelo Novo, Fundão.

Descrição: conhecida como a jóia da Gardunha, Castelo Novo tem uma importância histórica inquestionável, que se iniciou documentalmente no início do séc. XIII e onde é possível observar e contemplar o seu fantástico património arquitectónico preservado, onde se reflecte uma variedade de estilos: medieval, gótico e manuelino.

16h45 (Opção 1)

Visita guiada a uma queijaria.

Prova de degustação de queijos DOP. (Incluída)

Descrição: uma visita fantástica por todo o processo de fabrico do queijo da *Beira Baixa*. Embora seja uma queijaria moderna, existe no seu seio processos manuais e tradicionais, que permite transmitir ao queijo um sabor único e imperdível. Poderá comprovar isso mesmo durante a prova de degustação, sendo este o resultado de um longo caminho de arte e engenho para a obtenção de um produto de excelência, que é mais um dos símbolos destaregião.

17h00 (Opção 2)

Visita guiada a uma adega e lagarcertificados.

Mapas de Programas da Animactiva

Programa 3 - "A Estrela por dentro"

09h00 ou 14h00

Ponto de encontro: Covilhã, local a definir com o cliente.

09h30 ou 14h30

Caminhada na Serra da Estrela.

Descrição: "Alta, imensa, enigmática, ativa, misteriosa, remota..." (Miguel Torga). É assim que a Serra da Estrela tem sido apelidada nos últimos tempos. Mar de tranquilidade alpina, profundamente marcada pela altitude e pelas glaciações, berço do rio Mondego, Zêzere e Alva, este gigante português acolhe o maior parque natural do país. Feita de granito e marcada pelo xisto, conhecida como o reino da neve e do lobo, dos gados transumantes, das lagoas glaciárias e pastagens de altitude, dos vales glaciares do queijo e dos teares, a Serra da Estrela acolhe um importante elenco florístico e cinco habitats classificados como prioritários.

Mapa de Programas da Animactiva

Programa 4 - "Covilhã – Manchester de Portugal

09h00 ou 14h00

Ponto de encontro: Covilhã, local a definir com o cliente.

Apresentação do guia e escolha da caminhada

Apresentação do guia e escolha da caminhada

09h30 ou 14h30

Visita pedonal guiada ao núcleo histórico da cidade ladeira da Covilhã.

Visita guiada aos murais do WOOLFEST Covilhã. (Premiado com selo de qualidade da Associação de Festivais Europeus)

Travessia da ponte pedonal da Carpinteira, com vistas sobre o núcleo industrial da Ribeira da Carpinteira. Da autoria do Arq. João Carrilho da Graça, foi escolhida como um dos sete destinos ligados com o design mais interessantes do mundo, segundo a edição de Janeiro de 2011 da revista Travel + Leisure.

Descrição: tudo na *Covilhã* aponta para um passado ligado à lã e à sua manufactura. Em cada covilhanense com quem falamos vemos espelhadas as imagens e as palavras do espírito fabril que transbordava antigamente nesta cidade. Longe desses tempos áureos, temos hoje, cada vez mais trabalhos de reconhecimento pelos antepassados, que construíram e aperfeiçoaram as bases de toda a técnica de trabalhar a lã. Do trabalho pesado, rude e duro de outrora, temos hoje a lã configurada para um presente e futuro mais sofisticado e apurado, com novos saberes, novas técnicas e novos intervenientes.

Mapa de Programas da Animactiva

Programas	PREÇÁRIO*
	Mínimo 5 pax
Programa 1	23,00 / pax
Programa 2 (Opção 1)	19,00 / pax
Programa 2 (Opção 2)	23,00 / pax
Programa 3	14,00 / pax
Programa 4	20,00 / pax
Obs.	Acresce de IVA à taxa legal em vigor.

*Programas concebidos especificamente para este pedido, tendo em conta os locais dos programas; a complexidade e duração dos programas; os recursos humanos e logísticos afectos aos programas; o número de clientes previsto; a preparação dos programas e época do ano em que se realizam, não podendo servir de referência para programas futuros

O preço do Programa 1 inclui:

Seguro pessoal de acidentes.

Guia Animactiva.

Lanche Regional.

Entrega de documentação turística da região.

O preço do Programa 2 inclui:

Seguro pessoal de acidentes

Guia Animactiva.

Visita guiada a uma queijaria e prova de degustação de queijos. (Opção 1)

Visita guiada à adega e prova de degustação de produtos locais. (Opção 2)

Entrega de documentação turística da região.

O preço do Programa 3 inclui:

Seguro pessoal de acidentes

Guia Animactiva.

Entrega de documentação turística da região.

O preço do Programa 4 inclui:

Seguro pessoal de acidentes

Guia Animactiva.

Entrada na fábrica - museu.

Entrega de documentação turística da região

Mapa de Programas da Animactiva

Notas:

Programa sujeito a confirmação após a adjudicação da ação. É necessário o envio da lista com o nome (1.º e último) e data de nascimento de todos os participantes. Estes dados são obrigatórios)

Modo de pagamento: 50% aquando da confirmação para efeitos de reserva. 50% no final do programa.

O pagamento pode ser efetuado por transferência bancária em nome de Animactiva, Lda. / Nº de Conta:

Em caso de cancelamento do serviço num período inferior a 24 horas da hora de início do programa, pode solicitar o pagamento de 30% do valor do preçário.

No caso de condições atmosféricas adversas ou de acesso rodoviário condicionado, o programa pode ser condicionado, alterado ou mesmo interrompido, caso o guia considera que não estão reunidas as condições mínimas de segurança das pessoas ou o desenrolar do programa conforme previsto.

Caso o programa já esteja a decorrer aquando do seu condicionamento, interrupção e/ou alteração, o preçário mantém-se em vigor na sua totalidade.

Preçários por pessoa concebidos para um grupo mínimo de 5.

Idade mínima de participação: 12 anos.

Refeições não incluídas.

Alojamento não incluído.

Transporte de clientes não incluído.

Ajudas de custo do guia incluídas. (Necessário garantir o (s) lugar (es) do (s) guia (s) no meio de transporte do cliente durante os programas, se possível)

Programa orientado por licenciado em Ciências do Desporto e em Turismo, possuidor do curso de Primeiros Socorros e conhecedor do território em causa.

O guia considera que todos os clientes têm acesso a estas informações.

O guia considera que todos os clientes possuem as condições físicas e de saúde para a prática de cada programa.

Os tempos de duração dos programas são tempos estimativos e podem sofrer alterações.

Programas e preçários válidos até Dezembro de 2017.

Os participantes devem trazer para programa 1, 2, e 4 (muito importante):

Roupa casual, confortável, adequada à atividade e à época do ano;

Calçado adequado (de preferência calçado desportivo);

Impermeável/*windstopper* (em caso de chuva);

Os participantes devem trazer para programa 3 (muito importante):

Roupa para caminhadas adequada à época do ano;

Calçado adequado (de preferência calçado de caminhada ou desportivo resistente);

Gorro e luvas (em caso de frio);

Chapéu ou boné;

Impermeável / *windstopper*;

Roupa e calçado suplente (prevenção);

Protetor solar;

Mochila com reforço alimentar sólido e líquido.

Seguro pessoal de acidentes (características):

Pagamento de despesas de tratamentos, incluindo internamento hospitalar e medicamentos até ao montante anual de €3.500.

Pagamento de um capital de € 20.000 em caso de morte ou invalidez permanente dos seus clientes

Fonte: Elaboração própria, adaptado de "Orçamento Animactiva SP218-17 (29.9.17) "

ANEXO XI

Lista de Operadores turísticos na região da SE

Quadro 7 - Lista de Operadores turísticos na RSE





Distrito	Número de Empresas	Localização
Castelo Branco	Oito (8)	Belmonte (1) Castelo Branco (1) Covilhã (2) Fundão (2) Proença-a-Nova (1) Sertã (1)
Guarda	Dez (10)	Celorico da Beira (2) Fornos de Algodres (2) Guarda (5) Vila Nova de Foz Côa (1)
Coimbra	Vinte e seis (26)	Cantanhede (1) Coimbra (11) Figueira da Foz (5) Lousã (3) Mira (1) Pampilhosa da Serra (1) Penacova (2) Penela (1) Vila Nova de Poiares (1)
Viseu	Catorze (14)	Carregal do Sal (1) Castro Daire (1) Lamego (3) Resende (1) São Pedro do Sul (1) Tondela (2) Viseu (5)

Fonte: Elaboração própria

ANEXO XII

Mapas Indicadores de Atendimento

Concelhos da Guarda (2016 /17), Manteigas (2016/17), Celorico da Beira (2016/17), Covilhã (2016/17) e Sabugueiro (Seia) e Gouveia (2016), da Região da Serra da Estrela

Indicadores Atendimento Guarda 2016 - TOP 05													
PAÍSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral
 Nacional	356	625	676	574	595	599	810	1128	1084	886	458	712	8503
 Espanha	103	111	534	317	286	305	638	922	611	846	289	191	5153
 França	4	27	30	176	252	287	411	615	282	460	33	18	2595
 Israel	2	3	4	145	179	102	93	46	200	256	5	2	1037
 Reino Unido	2	15	29	38	58	57	92	136	72	97	4	1	601
 Brasil	29	22	13	58	49	24	38	34	40	30	54	39	430
 Alemanha	1	0	5	57	50	27	27	70	87	14	0	1	339
 Holanda	3	5	1	8	59	33	26	68	48	10	3	1	265
 África do Sul	0	0	0	0	152	13	0	1	0	0	0	0	166
 Canadá	0	0	1	4	38	1	2	3	66	10	0	0	125
 E.U.A.	1	0	0	8	3	4	6	14	66	11	0	0	113
 Bélgica	0	0	1	2	3	12	7	19	21	7	3	4	79
 Itália	0	4	0	1	6	6	4	34	4	3	0	1	63
 Japão	4	0	0	37	11	3	0	1	1	2	0	0	59
 República Checa	0	0	0	0	0	7	0	5	13	0	0	0	25
 Outros Países	5	6	10	17	54	45	16	18	54	22	9	3	259
Total Estrangeiros	154	193	628	868	1200	926	1360	1986	1565	1768	400	261	11309
Total Global	510	818	1304	1442	1795	1525	2170	3114	2649	2654	858	973	19812

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Guarda 2017 - TOP 05														
PAÍSES	JAN	FEV	MA R	AB R	MA I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z	Total Geral	
 Nacional	429	603	589	1013									2634	
 Espanha	137	160	307	662									1266	
 França	8	42	47	143									240	
 Brasil	48	42	24	39									153	
 Reino Unido	7	8	16	36									67	
 Alemanha	5	12	6	43									66	
 Holanda	20	4	18	13									55	
 Israel	0	0	2	46									48	
 China	0	0	34	0									34	
 Bélgica	2	0	14	4									20	
 Escandinávia (a)	0	1	10	2									13	
 Canadá	2	8	8	0									18	
 Itália	0	0	2	9									11	
 República Checa	0	0	4	2									6	
 E.U.A.	1	0	0	4									5	
 Outros Países	6	0	64	23									93	
Total Estrangeiros	236	277	556	1026	0	0	0	0	0	0	0	0	2095	
Total Global	665	880	1145	2039	0	0	0	0	0	0	0	0	4729	

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia)

Indicadores Atendimento Manteigas 2016 - TOP 05														Total Geral	Var% 15/16
PAÍSES	JA N	FE V	MA R	AB R	M A I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z			
 Nacional	88	97	110	56	70	73	65	176	96	14	17	82	944	-17,34	
 França	0	3	6	15	30	48	109	174	57	15	0	2	459	19,22	
 Espanha	8	2	37	15	5	15	57	87	13	6	6	20	271	-12,30	
 Alemanha	1	2	6	20	21	42	28	47	64	6	0	0	237	3,04	
 Holanda	1	4	2	20	17	49	44	53	21	2	0	1	214	11,46	
 Brasil	6	4	8	8	15	12	10	7	22	13	4	14	123	9,82	
 Bélgica	1	4	4	5	4	16	32	21	29	0	0	2	118	32,58	
 Reino Unido	4	1	5	2	10	18	17	6	23	0	1	0	87	40,32	
 Israel	0	0	1	0	9	11	26	13	21	3	0	0	84	42,37	
 Escandinávia (a)	1	0	4	5	3	5	18	6	9	2	0	0	53	32,50	
 E.U.A.	0	0	0	9	16	2	6	6	4	1	0	0	44	-15,38	
 Canadá	2	2	0	1	11	9	0	2	13	0	0	0	40	-20,00	
 Itália	0	0	0	1	2	0	6	19	5	0	0	0	33	-8,33	
 Repúb. Checa	0	0	0	4	2	10	8	0	3	1	0	1	29	31,82	
 Polónia	0	0	2	0	0	0	2	2	6	1	0	0	13	18,18	
 Outros Países	0	5	17	6	13	16	33	15	29	2	0	1	137	42,71	
Total Estrangeiros	24	27	92	111	158	253	396	458	319	52	11	41	1942	11,29	
Total Global	112	124	202	167	228	326	461	634	415	66	28	123	2886	-0,03	

(a) Dinamarca, Finlândia,
Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Manteigas 2017 - TOP 05														Var % 1º Semest re 2016/20 17
PAÍSES	JA N	FE V	MA R	AB R	M A I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z	Total Geral	
 Nacional	41	36	42	54	33	32							238	-51,82
 França	6	0	6	17	44	29							102	0,00
 Espanha	4	0	5	58	11	7							85	3,66
 Alemanha	1	6	5	9	19	24							64	-30,43
 Brasil	15	3	16	10	9	4							57	7,55
 Holanda	0	0	0	1	20	24							45	-51,61
 Bélgica	4	0	5	2	6	8							25	-26,47
 E.U.A.	0	0	0	8	2	6							16	-40,74
 Canadá	0	0	0	2	7	2							11	-56,00
 Itália	2	0	0	2	1	1							6	100,00
 Repúb. Checa	0	0	0	2	2	0							4	-75,00
 Reino Unido	0	0	2	0	2	5							9	0,00
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	2	0							2	-88,89
 Polónia	0	0	0	0	0	2							2	0,00
 Outros Países	1	0	4	12	7	7							31	-45,61
Total Estrangeiros	27	9	37	106	88	90	0	0	0	0	0	0	357	-33,68
Total Global	68	45	79	160	121	122	0	0	0	0	0	0	595	-41,42

















(a) Dinamarca, Finlândia,
Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Celorico da Beira 2016 - TOP 05														Var% 2015/2016
PAÍSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral	
 Nacional	117	117	164	120	27	65	69	181	82	139	85	126	1292	-24,80
 Espanha	5	28	95	26	11	29	52	46	44	39	20	32	427	-15,61
 França	0	8	8	16	13	18	41	45	26	12	0	0	187	36,50
 Brasil	2	8	2	14	5	6	2	8	13	27	6	14	107	-55,97
 Alemanha	1	0	6	5	4	2	4	5	12	5	9	0	53	39,47
 Holanda	0	0	0	6	12	8	2	2	7	5	5	2	49	-28,99
 Reino Unido	0	3	0	2	8	3	2	2	1	0	2	0	23	43,90
 E.U.A.	0	0	0	0	0	4	0	0	16	0	0	0	20	66,67
 Bélgica	0	0	2	0	0	6	0	0	8	4	0	0	20	233,33
 Polónia	0	0	0	0	0	0	0	0	12	2	0	0	14	100,00
 Itália	0	0	1	0	0	0	0	0	4	0	0	0	5	25,00
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4	300,00
 Japão	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0,00
 Rússia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	-33,33
 Repúb. Checa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
 Outros Países	6	4	0	7	0	1	12	5	24	0	0	2	61	-48,00
Total Estrangeiros	14	51	114	76	53	79	115	113	169	98	42	50	974	-12,96
Total Global	131	168	278	196	80	144	184	294	251	237	127	176	2266	-20,13

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Celorico da Beira 2017 - TOP 05														Var% 1º Sem estre 2016/ 2017
PAÍSES	JAN	FE V	MA R	ABR	MAI	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z	Total Geral	
 Nacional	97	22 7	44	228	47	245							888	45,57
 Espanha	29	58	13	165	24	34							323	66,49
 Brasil	31	36	16	25	48	18							174	370,2 7
 França	4	16	12	10	11	23							76	20,63
 Holanda	10	5	6	7	12	22							62	138,4 6
 Reino Unido	7	0	2	6	11	8							34	112,5 0
 Alemanha	0	0	0	5	7	7							19	5,56
 E.U.A.	0	0	3	0	0	9							12	200,0 0
 Japão	2	0	5	0	0	0							7	250,0 0
 Itália	0	2	0	2	2	0							6	500,0 0
 Bélgica	0	0	0	0	0	0							0	- 100,0 0
 Polónia	0	0	0	0	0	0							0	0,00
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	0	0							0	0,00
 Rússia	0	0	0	0	0	0							0	0,00
 Outros Países	3	4	0	7	5	3							22	22,22
Total Estrangeiros	86	12 1	57	227	120	12 4	0	0	0	0	0	0	735	89,92
Total Global	183	34 8	10 1	455	167	36 9	0	0	0	0	0	0	1623	62,79

(a) Dinamarca, Finlândia,
Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Covilhã 2016 - TOP 05														Var% 15/16
PAÍSES	JAN	FE V	MA R	AB R	M A I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z	Total Geral	
 Total Nacional	220	15 7	371	124	10 7	34 6	21 5	172	82	74	51	19 7	2116	38,30
 Espanha	9	48	119	24	24	15	58	141	44	41	30	57	610	-2,55
 França	2	6	12	63	48	22	90	148	26	29	9	6	461	42,28
 Brasil	9	14	12	20	8	28	13	8	13	15	13	16	169	-30,16
 E.U.A.	0	0	0	6	60	21	4	20	16	11	12	2	152	744,44
 Alemanha	0	2	3	4	31	12	5	11	12	5	3	6	94	-11,32
 Holanda	2	0	0	3	12	18	18	9	7	10	0	0	79	9,72
 Áustria	0	0	30	1	2	4	2	1	6	5	0	0	51	100,00
 Reino Unido	0	6	4	2	3	0	7	1	12	2	0	0	37	-53,16
 Canadá	0	2	7	3	2	0	2	6	7	4	0	0	33	100,00
 Bélgica	0	0	0	3	4	0	4	3	8	4	0	1	27	-20,58
 Polónia	0	2	6	1	3	0	4	0	0	4	2	0	22	120,00
 Itália	0	0	1	0	0	4	2	7	4	0	0	4	22	4,76
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	0	2	11	0	2	2	0	0	17	-5,55
 Repúb. Checa	0	0	0	1	0	0	8	0	1	0	2	0	12	-33,33
 Outros Países	0	0	2	5	11	7	8	5	11	11	2	0	62	-59,47
Total Estrangeiros	22	80	196	136	20 8	13 3	23 6	360	16 9	14 3	73	92	1848	7,37
Total Global	242	23 7	567	260	31 5	47 9	45 1	532	25 1	21 7	124	28 9	3964	21,93

(a) Dinamarca, Finlândia,
Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Covilhã 2017 - TOP 05														Var% 1º Semestre 2016/2017
PAÍSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral	
 Total Nacional	96	132	643	232	134	367							1604	21,06
 Espanha	40	23	22	53	61	83							282	17,99
 Brasil	33	10	44	10	7	0							104	14,29
 França	6	2	6	18	25	26							83	-45,75
 Alemanha	7	7	0	5	26	14							59	13,46
 Holanda	4	1	2	3	24	15							49	40,00
 E.U.A.	4	1	0	6	10	10							31	-64,37
 Reino Unido	1	2	4	0	0	15							22	46,67
 Bélgica	0	0	9	0	6	6							21	200,00
 Canadá	2	4	5	0	4	0							15	7,14
 Polónia	0	0	2	2	4	3							11	-8,33
 Itália	0	1	0	1	0	4							6	20,00
 Áustria	0	0	4	0	5	0							9	-75,68
 Escandinávia (a)	0	0	1	0	2	6							9	350,00
 Checa Repúb.	0	0	0	0	0	3							3	200,00
 Outros Países	8	4	7	5	37	13							74	196,00
Total Estrangeiros	105	55	106	103	211	198	0	0	0	0	0	0	778	0,39
Total Global	201	187	749	335	345	565	0	0	0	0	0	0	2382	13,43

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Sabugueiro 2016 - TOP 05														Var% 2015/2016
PAÍSES	JA N	FE V	MA R	AB R	M A I	JU N	JU L	AG O	SE T	OU T	NO V	DE Z	Total Geral	
 Nacional	98	83	163	36	23	72	21	104	30	30	62	81	803	-18,96
 Espanha	0	0	22	2	2	4	10	25	4	8	0	2	79	83,70
 Brasil	5	3	7	5	3	4	4	0	5	10	10	11	67	235,00
 França	0	0	0	1	2	16	19	0	10	6	0	0	54	68,75
 Holanda	4	0	0	4	9	25	0	0	0	2	0	2	46	142,10
 Alemanha	0	0	0	0	2	11	2	7	9	2	0	2	35	105,88
 Bélgica	0	0	0	7	4	8	0	4	5	1	2	0	31	47,61
 Reino Unido	0	0	2	0	4	3	2	0	0	7	0	0	18	100,00
 E.U.A.	0	0	0	0	4	2	0	0	0	0	7	0	13	-100,00
 Israel	0	0	0	0	3	4	4	0	2	0	0	0	13	100,00
 Repúb. Checa	0	0	0	0	0	2	0	5	2	0	0	0	9	800,00
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	8	100,00
 Russia	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	100,00
 Polónia	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0,00
 Itália	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	-83,33
 Outros Países	0	0	4	3	4	4	1	64	4	2	0	0	86	377,77
Total Estrangeiros	10	4	35	22	37	85	52	105	41	39	19	17	466	147,87
Total Global	108	87	198	58	60	157	73	209	71	69	81	98	1269	47,04

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia

Indicadores Atendimento Gouveia 2016 - TOP 05													
PAÍSES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total Geral
 Total Nacional	67	148	107	62	86	89	72	150	85				866
 França	0	0	6	33	15	45	81	101	32				313
 Holanda	0	0	5	12	19	42	38	38	11				165
 Espanha	5	4	22	13	1	2	30	20	13				110
 Alemanha	0	4	0	4	8	11	14	19	33				93
 Reino Unido	3	0	1	0	8	3	12	25	12				64
 Bélgica	3	2	0	0	8	6	22	13	6				60
 E.U.A.	0	0	0	0	2	17	4	0	5				28
 Brasil	1	4	3	0	0	0	6	1	7				22
 Itália	1	0	0	5	0	0	0	2	2				10
 Escandinávia (a)	0	0	0	0	2	0	2	0	0				4
 Canadá	0	0	0	0	0	0	0	0	2				2
 Japão	0	0	0	0	0	0	0	2	0				2
 Rússia	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0
 Repúb. Checa	0	0	0	0	0	0	0	0	0				0
 Outros Países	2	1	2	2	3	0	11	6	10				37
Total Estrangeiros	15	15	39	69	66	126	220	227	133	0	0	0	910
Total Global	82	163	146	131	152	215	292	377	218	0	0	0	1776

(a) Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia

ANEXO XIII

Esboço do *layout* da loja virtual da *Inner Portugal Tours*

Quadro 8 - Layout da loja virtual da Inner Portugal Tours

The screenshot displays the website layout for Inner Portugal Tours. At the top left is the company logo. The top right features a login section with fields for 'Login:' and 'Senha:' and an 'OK' button. Below the header is a navigation bar with links for 'Home', 'Quem somos', and 'Contactos:'. The 'Contactos' section includes icons for Blogger, Facebook, Live Chat, Skype, SOS, Email, and Twitter. A 'Cambio' section shows a currency converter with flags for France, UK, Spain, USA, and Portugal. The main navigation menu includes 'Temas e Pacotes', 'Alojamento', 'Restaurantes', 'Transportes', 'Atrações', and 'Actividades'. Below this is a search bar with 'Downloads', 'Buscar', and 'Pesquisa avançada' options. The central content area is titled 'A região da Serra da Estrela' and features a grid of images. Below the images are three main sections: '1. Pack Judiarias' with a sub-section 'Escolher' and an image of the Sinagoga de Belmonte; '2. Pack Gravuras' with a sub-section 'Escolher' and an image of the Museu do Cão; and '3. Pack Bird watching' with a sub-section 'Escolher' and an image of flamingos. A fourth section, '4. Pack Relax', has a sub-section 'Escolher' and an image of Hotel termas Unhais da Serra. To the right of these packs is a 'Conheça as vantagens' section with various icons and a 'Mapa' section with a map of the region. The footer contains a 'Descarregar menu' button, a 'FAQ' link, a 'Cambio' section, a 'Pagamento contra entrega:' section with a PayPal logo, and the 'Inner Portugal Tours' logo.

Fonte: Elaboração própria