

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Ramo de Especialização: Gestão Estratégica de Eventos



# Plano de Negócios: Aldeia das Palhotas

Paulo Gonçalves

Novembro de 2011

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

# Plano de Negócios: Aldeia das Palhotas

Paulo Jorge Brandão Gonçalves

Projecto de Empreendedorismo apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, para obtenção do grau de Mestre em Turismo, ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos, sob orientação do Professor Doutor Nuno Gustavo e co-orientação da Professora Mestre Sandra Henriques.

Novembro de 2011

Dedico este trabalho à minha mulher, Joana Pestana, e à minha filha, Carolina Gonçalves. Vocês são a minha fonte de inspiração.

## **Agradecimentos**

Para a realização deste projecto contei com a colaboração de várias pessoas que serviram de suporte e às quais aproveito para agradecer.

Ao Doutor Nuno Gustavo e à Mestre Sandra Henriques, pelas suas orientações que se revelaram fundamentais para a conclusão deste documento.

A todos os professores que me deram formação ao longo da minha vida académica, entre os quais gostaria de destacar, pelo seu profissionalismo, competência e disponibilidade a Doutoranda Ana Gonçalves e o Dr. Victor Afonso.

À minha família, em especial à minha esposa Joana Pestana, que sempre me acompanhou e à minha filha, Carolina Gonçalves pelo amor, carinho e alegria que trouxe à minha vida. Aos meus pais pela aposta que fizeram na minha formação ao longo de todos estes anos.

*"Visão sem acção não passa de um sonho; acção sem visão é apenas um passatempo; visão com acção pode mudar o mundo."*

Joel Baker

**Palavras Chave:** Empreendedorismo, Turismo, Turismo Ecológico, Turismo Rural, Sustentabilidade, Ambiente.

**Sumário:** O empreendedorismo é, de um modo geral, a medida mais eficaz para o desenvolvimento da economia dos países. A aposta política, os incentivos e mecanismos desenvolvidos de apoio à criação de empresas, resultam da necessidade de existência de um tecido empresarial forte, como medida de sustentabilidade económica dos países.

Portugal procura sair de uma grave crise resultante de uma recessão económica global, que afecta hoje as sociedades mais desenvolvidas. O aumento das taxas de desemprego e a eminência de falência da Segurança Social, determinam a urgência de incentivo à criação de emprego e à reinserção na vida activa.

O Turismo é um sector de actividade muito importante para a economia do país, resultando numa acentuada parcela do PIB nacional. A potencialidade dos recursos turísticos é elevada e a inversão da tendência económica dos últimos anos, passa obrigatoriamente por uma aposta política neste sector de actividade, diversificando a oferta, apostando na sustentabilidade e qualidade dos destinos.

O plano de negócios que a seguir se apresenta resulta de uma aposta do autor no sector turístico, através da implementação de um aldeamento turístico com respeito pela vertente ambiental, numa região de grande potencial turístico, a Costa Alentejana.

**Keywords:** Entrepreneurship, Tourism, Eco Tourism, Rural Tourism, Sustainability, Environment.

**Abstract:** Entrepreneurship is, in general, the most effective strategy to boost countries' economic development. Its political endorsement, incentives, and the sustaining mechanisms that allow the creation of new companies result from the existence of a strong business fabric, which mirrors countries' economic sustainability.

Portugal aims at exiting the present global economic recession which affects the most developed societies. The increase of unemployment rates and the eminent failure of the social security system determine the need to create employment and to reintegrate people in the labour market.

Tourism is a very important sector for Portugal's economy, namely in terms of the country's GNP. The potential of tourism resources is outstanding and the reversal of the economic trend experienced in recent years is necessarily dependent upon a politically-endorsed focus on this economic sector, including the diversification of its offer, increasing focus on sustainability, and the need to improve the quality of tourism destinations.

The business plan here presented stems from the author's focus on the tourism sector through the implementation of an environmentally sustainable tourism resort in the Alentejo's coastline, an area of undeniable tourism potential.

## Índice

1. Preâmbulo.....	12
1.1 Empreendedorismo em Portugal.....	12
1.2 A actividade turística.....	18
1.3 O Turismo Sustentável.....	20
1.3.1 Turismo Ecológico.....	24
1.3.2 Turismo Rural.....	26
2. Enquadramento Teórico.....	28
2.1 Conceito Aldeia das Palhotas.....	28
2.2 Missão.....	28
2.3 Visão.....	29
2.4 Valores.....	29
2.5 Enquadramento Legal e Jurídico.....	29
3. Metodologia .....	30
3.1 Inquérito por Questionário.....	31
4. Plano de Negócios.....	38
4.1 Introdução.....	38
5. Plano de Marketing.....	39
5.1 Análise da Situação.....	41
5.1.1 Análise Macro.....	41
5.1.1.1 Análise Política.....	44
5.1.1.2 Análise Económica.....	45
5.1.1.3 Análise Sociocultural.....	45
5.1.1.4 Análise Tecnológica.....	47
5.2.1 Análise Micro.....	49
5.2 Análise SWOT.....	53
5.3 Estratégia.....	56
5.3.1 Segmentação.....	56
5.3.2 Público-alvo.....	57
5.4 Marketing Mix.....	58
5.5 Controlo.....	64
6. Plano de Recursos Humanos.....	65
6.1 Os Recursos Humanos da <i>Aldeia das Palhotas</i> .....	65
6.2 Recrutamento e Selecção.....	66
6.3 Responsabilidade e Funções.....	66
6.4 Perfil do Gestor Turístico.....	68
6.5 Formação e desenvolvimento.....	69

7. Plano de Operações.....	70
7.1 Licenciamento e Procedimentos Administrativos.....	70
7.2 Infra-estrutura.....	72
7.3 Operacionalização dos Processos.....	78
7.4 Aprovisionamento.....	79
7.5 Segurança.....	80
8. Plano Financeiro.....	81
8.1 Pressupostos Macroeconómicos.....	81
8.2 Volume de Negócios.....	81
8.3 Fornecimento de Serviços Externos.....	85
8.4 Gastos com Pessoal.....	85
8.5 Investimento.....	86
8.6 Financiamento.....	87
8.7 Demonstração de Resultados.....	87
9. Conclusão.....	89
10. Bibliografia.....	91
11. Anexos.....	93

## Índice de Quadros

Quadro 1: Áreas Prioritárias de Acção, Estabelecidas pela Agenda 21 .....	21
Quadro 2: Tipologia de Turismo de preferência.....	33
Quadro 3: Unidades de Alojamento.....	34
Quadro 4: Resultados globais provisórios da actividade turística.....	41
Quadro 5: Impactos no saldo e dívida consolidada das Administrações Públicas.....	44
Quadro 6: Taxa de desemprego.....	47
Quadro 7: PEST.....	48
Quadro 8: Dormidas por regiões (NUT II).....	50
Quadro 9: Taxa líquida de ocupação-cama e estada média, por região.....	50
Quadro 10: Taxa Líquida de ocupação-cama e estada média.....	51
Quadro 11: Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a NUTS II.....	56
Quadro 12: Preços por casa/noite <i>Aldeia das Palhotas</i> .....	59
Quadro 13: Preços/noite Quinta do Moinho Velho .....	60
Quadro 14: Preços/noite Hotel Vila Park .....	60
Quadro 15: Preços/noite Hotel Monte da Lezíria .....	60
Quadro 16: Preços/noite Monte da Lagoa.....	60
Quadro 17: Preços/noite Aldeamento Turístico Casas da Comporta .....	61
Quadro 18: Preços/noite Monte Amadinho .....	61
Quadro 19: Pressupostos Macroeconómicos.....	81
Quadro 20: Taxa de ocupação prevista e preços a praticar.....	82
Quadro 21: Facturação no alojamento.....	83
Quadro 22: Facturação nos Workshops.....	83
Quadro 23: Facturação nos alugueres de equipamentos.....	84
Quadro 24: Fornecimento de Serviços Externos.....	85
Quadro 25: Gastos com Pessoal.....	86
Quadro 26: Investimento no projecto.....	86
Quadro 27: Financiamento.....	87
Quadro 28: Demonstração de Resultados.....	88

## Índice de figuras

Fig. 1: Taxas de Natalidade por sector de actividade económica, 2007 .....	14
Fig. 2: Taxa de Sobrevivência dos nascimentos reais, 2007.....	14
Fig. 3: Taxas de Natalidade e de Mortalidade Empresarial, 2004-2007.....	15
Fig. 4: Variação Líquida de Empresas Existentes.....	16
Fig. 5: Taxas de Natalidade e de Mortalidade Empresarial na UE, 2005 – 2006.....	16
Fig. 6: Percentagem de respostas ao inquérito por questionário.....	30
Fig. 7: Género.....	31
Fig. 8: Faixa Etária.....	31
Fig. 9: Percentagem da população que goza férias.....	32
Fig. 10: Local de preferência para férias.....	32
Fig. 11: Reserva das Férias.....	33
Fig. 12: Companhia nas Férias.....	34
Fig. 13: Actividades durante as férias.....	35
Fig. 14: Importância do impacto das empresas turísticas no meio ambiente.....	35
Fig. 15: Praticou Turismo Ecológico?.....	36
Fig. 16: Curiosidade em Experimentar?.....	36
Fig. 17: Factor de maior interesse no ecoturismo.....	36
Fig. 18: Meios de Promoção do Ecoturismo.....	37
Fig. 19: Modelo do Plano de Marketing.....	40
Fig. 20: Dormidas – Taxa de Variação Homóloga Mensal.....	42
Fig. 21: Dormidas, por principais mercados emissores .....	43
Fig. 22: Indicadores demográficos (previsão).....	46
Fig. 23: Estrutura das famílias, por dimensão média (em %).....	46
Fig. 24: Costa Alentejana.....	49
Fig. 25: Modelo das 5 Forças de Porter aplicado à “Aldeia das Palhotas”.....	52
Fig. 26: Matriz SWOT.....	53
Fig. 27: Matriz SWOT (Externo vs Interno) da “Aldeia das Palhotas”.....	55
Fig. 28: Procedimento Administrativo para obtenção do licenciamento.....	71
Fig. 29: Volume de negócios.....	84

## 1. Preâmbulo

### 1.1 Empreendedorismo em Portugal

O termo empreendedorismo remonta ao século XVII, servindo para classificar as pessoas que, através dos seus negócios eram capazes de gerar mais riqueza.

Nos últimos anos, este termo faz parte do quotidiano das pessoas, dado que se trata de um mecanismo associado ao desenvolvimento económico e social de um país. Nos Estados Unidos, o termo *entrepreneurship* não é recente, uma vez que se trata de uma sociedade caracterizada pelo capitalismo.

Em Portugal, o tema é cada vez mais disseminado dada a conjuntura actual da crise nacional. A aposta política no empreendedorismo é uma realidade, os incentivos estão cada vez mais visíveis e surgem todos os dias novas empresas.

No âmbito dos planos curriculares dos cursos, as escolas e universidades criam disciplinas associadas à criação de empresas e gabinetes de apoio ao empreendedorismo, como forma de incentivar e dotar os alunos de bases para avançarem para a criação dos seus negócios. Esta situação reflecte a preocupação das instituições de ensino dotarem os seus estudantes de competências que lhes permitam uma entrada directa no mercado de trabalho através do desenvolvimento das suas ideias de negócio. Apesar de o empreendedor apresentar características inatas, é notória a preocupação política de incentivo ao empreendedorismo, existindo mecanismos de apoio que estimulam as pessoas a arriscar.

O empreendedorismo está directamente relacionado com a mudança, através do ajustamento e forma de agir das pessoas, levando à identificação de novas oportunidades de negócio. Esta situação leva o empresário a criar um negócio que vai satisfazer as necessidades específicas de determinados clientes, através de um produto ou serviço que não tinha ainda sido explorado no mercado. No fundo, este processo de colocar ideias em prática, acaba por ser uma troca entre o empreendedor e o mercado, ou seja, o empreendedor disponibiliza a sua ideia e com isso retira os seus dividendos ou prejuízos, caso o negócio não tenha sucesso. O caminho não é fácil, surgindo inúmeros problemas e obstáculos que devem ser superados com muita entrega e dedicação, para atingir o objectivo final.

Estudos recentes revelam que o empreendedor é uma pessoa com características muito específicas, que lhe permitem ter sucesso nos seus projectos. Dispõe de uma grande capacidade de visão futura, que lhe confere capacidade de calcular o grau de sucesso que o

seu negócio pode atingir. Tem uma elevada capacidade de decisão, mesmo em momentos de grande pressão. É uma pessoa dedicada e com grande espírito de sacrifício. É otimista, característica que lhe permite explorar ao máximo as oportunidades.

A criação de empresas surge muitas vezes associada a questões de insatisfação de emprego ou mesmo por desemprego. Estas motivações encorajam as pessoas a arriscar e tornarem-se empresários.

Este fenómeno de criação do próprio emprego é publicamente incentivado pelos governos. Procuram criar condições para apoiar os empresários no sentido de desenvolverem uma cultura e uma sociedade cada vez mais empreendedora. Nos Estados Unidos, este fenómeno atingiu uma grande dimensão. Em 1955 existiam cerca de 4.500.000 empresas registadas no país, ou seja, existia uma por cada trinta e oito habitantes. Quarenta anos mais tarde, o rácio passou para uma empresa por cada dezasseis habitantes, descendo para menos de metade (Kuehl, 2003). Estes números reflectem a cultura empreendedora da sociedade americana.

A Comissão Europeia (2003) destaca a relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento da economia na zona Euro, dando particular ênfase ao aumento do número de postos de trabalho, ao aumento da competitividade, ao aproveitamento do potencial dos recursos humanos, e com isto ao crescimento e desenvolvimento económico no velho continente.

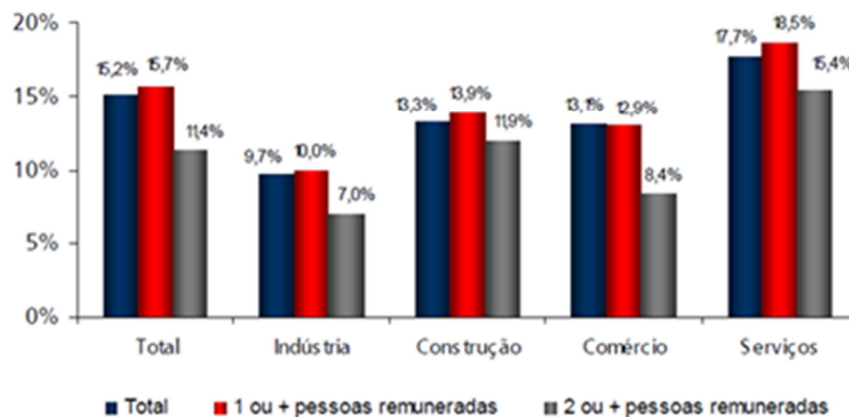
Shumpeter (1942) destacava o papel que este fenómeno representava na época para o crescimento da economia e salientava que essa importância seria igualmente visível com o passar dos anos e alvo de estudos aprofundados. No entanto, o mesmo autor destaca que apesar de o empreendedorismo gerar novos postos de trabalho, simultaneamente existem outras empresas a fechar devido à entrada de novos concorrentes no mercado.

Thurik (2004) analisa esta situação entre a criação de novas empresas e a cessação de outras mais antigas, no caso português, e conclui que a relação acaba por ser positiva para a economia, uma vez que gera novos postos de trabalho, aumenta a competitividade do mercado e sobretudo aparecem serviços e produtos inovadores. O aparecimento de novas empresas torna-se um desafio para as mais antigas, obrigando-as a dinamizarem-se para manterem a sua quota de mercado.

Em Portugal, um estudo do Instituto Nacional de Estatística (2004 – 2007), permite avaliar o empreendedorismo e consequente dinamismo da economia nacional, com recurso a dados estatísticos sobre natalidade, mortalidade e sobrevivência das novas empresas. Este estudo permitiu verificar que foram registadas 167.473 novas empresas apenas no ano de 2007.

A figura 1 representa as taxas de natalidade empresarial por sectores de actividade no ano civil de 2007.

**Fig. 1: Taxas de Natalidade por sector de actividade económica, 2007**

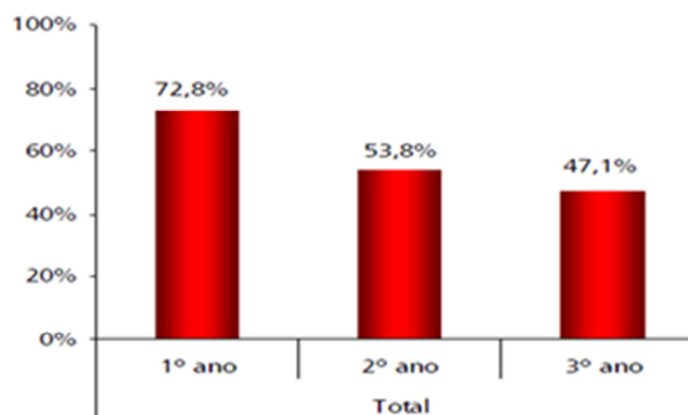


Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Analisando o gráfico, verifica-se que o sector de serviços apresenta a maior taxa de criação de empresas (17,7 %) em contraste com o sector industrial que apresenta a taxa mais baixa (9,7 %). Esta situação pode, em parte, justificar-se pelos elevados custos de entrada neste mercado.

Os elevados números de criação de empresas registados no ano em análise, contrastam depois com a consolidação do negócio. Analisando a sobrevivência das novas empresas percebe-se o seu real desempenho no mercado. A figura 2 demonstra que cerca de 73 % das empresas sobrevivem no primeiro ano de actividade, aproximadamente 54 % resistem durante o segundo ano e 47 % no terceiro.

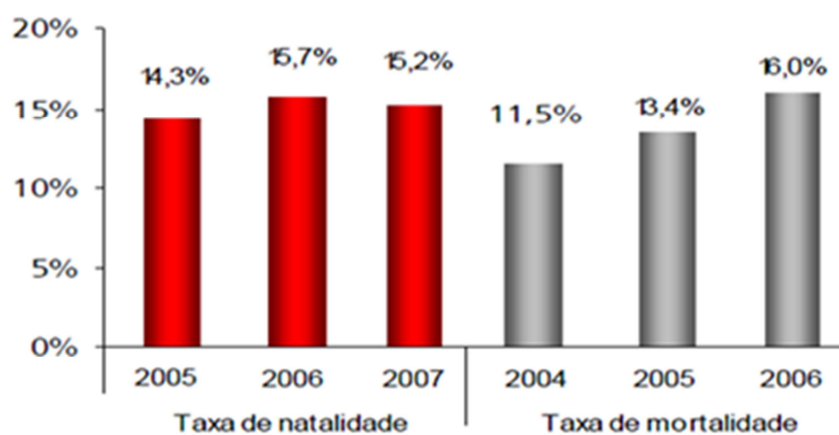
**Fig. 2: Taxa de Sobrevivência dos nascimentos reais, 2007**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Relativamente à relação existente entre as novas empresas e as que vão desaparecendo (fig. 3), verifica-se que neste triénio há uma relação de crescimento, sendo que os primeiros sinais da crise económica começam a fazer-se sentir nos dados de 2007. Neste período houve um decréscimo do número de empresas a aparecer no mercado em relação ao ano de 2006. Por outro lado, o número de empresas que cessaram subiu 3% no mesmo período. Pode-se concluir também, que o número de empresas novas supera as antigas que não resistiram ao aparecimento de empresas concorrentes. No entanto, a situação face a 2007 inverte-se e a taxa de mortalidade empresarial supera em aproximadamente 1% a taxa de natalidade.

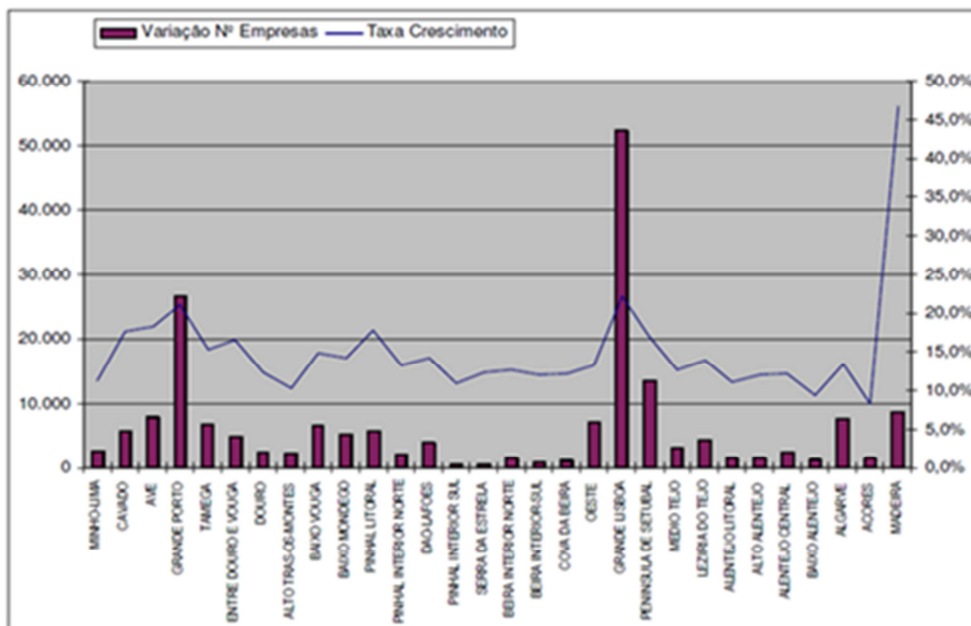
**Fig. 3: Taxas de Natalidade e de Mortalidade Empresarial, 2004-2007**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

A criação de empresas surge naturalmente associada às maiores cidades do país, concentrando-se a sua maioria sobretudo na área metropolitana de Lisboa e Porto (fig. 4). Esta situação deve ser revista pelos governantes, pois o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento das economias, quer seja a nível nacional ou local. As comunidades locais devem acompanhar o crescimento do país de uma forma sustentada e a aposta na criação de novas empresas é fundamental para o bem-estar da população local e para evitar o êxodo rural.

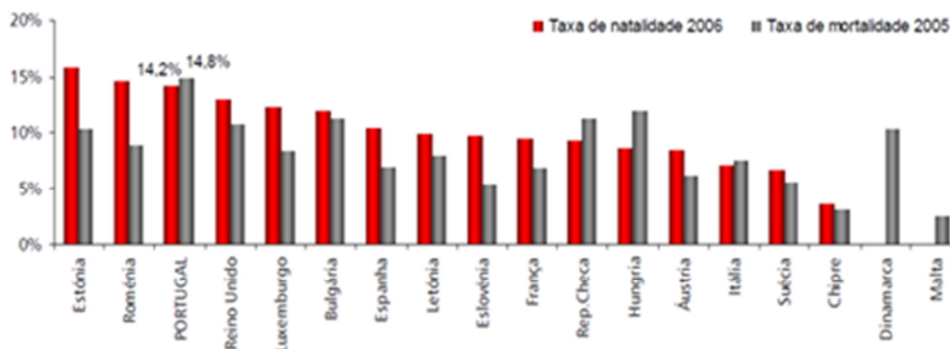
Fig. 4: Variação Líquida de Empresas Existentes



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Enquadrando Portugal no panorama europeu (fig. 5), verifica-se que foi a terceira economia que registou um maior aparecimento de novas empresas no ano de 2006, logo atrás de Estónia e Roménia. No entanto, a taxa de empresas que fecharam no ano anterior foi superior, e Portugal foi líder europeu na taxa de mortalidade empresarial em 2005.

Fig. 5: Taxas de Natalidade e de Mortalidade Empresarial, por país da União Europeia, 2005 - 2006



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

A crise económica mundial é um duro teste às empresas que se encontram no mercado. A evolução dos mercados e o fenómeno da globalização obrigaram as empresas a acompanhar

estas mudanças sob pena de fracassarem. O mundo mudou e com ele surgiram novas oportunidades de negócio, novos nichos de mercado, facilidade de explorar o mercado internacional. Por outro lado, o mercado está cada vez mais competitivo e apenas as empresas adaptadas a estas constantes alterações podem sobreviver. Se por um lado o empreendedorismo está associado ao crescimento económico e à consolidação das economias dos países, também é verdade que dada a actual conjuntura económica, cada vez se torna mais difícil obter financiamento para concretização de projectos de negócio. Estas dificuldades de obtenção de crédito impedem o aparecimento de muitos projectos. No entanto, os Governos dos vários países continuam a lançar medidas de incentivo à criação de empresas e reconhecem o turismo como um sector estratégico para a economia mundial.

## 1.2 A Actividade Turística

O Turismo é um sector de actividade que emprega milhões de pessoas em todo o mundo e é responsável por cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (Organização Mundial de Turismo – OMT, 2010).

O crescimento deste sector coincide com o final da segunda Guerra Mundial, enquadrando-se simultaneamente com o desenvolvimento da aviação comercial. O aparecimento das Agências de Viagem e a concorrência existente neste mercado dão origem a uma descida dos preços, tornando o Turismo acessível às populações dos países desenvolvidos coincidindo ao mesmo tempo com o aparecimento do Turismo de Massas.

Este período marca sobretudo a época da procura de destinos de “Sol e Mar”, obrigando os destinos a um crescimento desenfreado, sem qualquer tipo de planeamento e ordenamento territorial. As vantagens económicas resultantes deste “boom”, sustentado também pelo crescimento e especulação no sector imobiliário, resultaram na degradação de muitos produtos turísticos.

A crise petrolífera nos anos 70 abrandou o crescimento insustentável no sector reflectindo novas necessidades nos turistas, assentes na qualidade do destino, na sua originalidade e autenticidade. As pessoas começaram a tomar consciência da importância das questões ambientais e tornaram-se mais responsáveis no momento de escolher o destino de férias.

Em Portugal, o turismo cresceu de forma constante, entre 1950 e meados de 1970, período em que se deu um grande aumento de entradas de turistas e de um grande crescimento na oferta hoteleira, com investimentos avultados, nomeadamente no Algarve e na ilha da Madeira, para fazer face à procura existente que subiu vertiginosamente.

Porém, entre 1973 e 1975, o ciclo crescente da procura turística pelo mercado português sofre um revés. A crise petrolífera que atinge o sistema económico dos mercados emissores, associada à instabilidade social e política vivenciada em Portugal na época, potenciam uma profunda recessão no sector do turismo português. No entanto, esta tendência inverte-se a partir de 1976, com um crescimento constante no sector até aos dias de hoje.

O Turismo é sensível a factores externos, como o terrorismo, catástrofes naturais ou epidemias, mas ao longo da história tem demonstrado grande capacidade de recuperação. Segundo a OMT, o movimento internacional de turistas em 1995 totalizou 534 milhões de pessoas, número este que chegou aos 898 milhões em 2007. Entre 2004 e 2008 o aumento médio anual rondou os 4% e atinge os 922 milhões de chegadas nos aeroportos internacionais em 2008. De facto, no espaço de quinze anos, este número aumentou exponencialmente, duplicando o fluxo de movimento de turistas. A Organização Mundial de Turismo prevê que o

número venha a ascender aos 1600 milhões no ano de 2020. Os mercados económicos emergentes, como o Brasil, China, Índia e Rússia, com elevadas taxas demográficas, fazem também prever este crescimento acentuado no Turismo, uma vez que os 922 milhões de 2008 são representativos de uma pequena parcela da população mundial (3,5 %).

A previsão de crescimento neste sector de actividade obriga a uma requalificação da oferta turística adequando a mesma à procura existente, no que concerne aos destinos a nível regional, adaptando os mesmos às necessidades e exigências dos Turistas.

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

Em 2007, o Ministério da Economia e Inovação (MEI) destaca a vocação natural de Portugal como destino turístico e a importância do sector turístico para o desenvolvimento social e económico do país (MEI in Conferência Bolsa Turismo de Lisboa, 2007)

No Decreto-Lei nº 191/2009 de 17 de Agosto, o Governo reconhece o Turismo como uma área de intervenção prioritária. Este sector é responsável por mais de 10% do PIB português, representando meio milhão de postos de trabalho, o que na prática traduz a importância para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos portugueses. O mesmo diploma reafirma *“a sustentabilidade ambiental, social e económica do turismo, a transversalidade do sector, que torna fundamental a articulação das várias políticas sectoriais, a aposta na garantia da competitividade das empresas e da livre concorrência.”*

O crescimento deve ser sustentado, o ciclo de vida dos destinos turísticos é finito e atinge um estado de saturação (Butler, 1980).

Por esta razão, é preferível crescer de forma sustentada, sem esgotar os recursos de um determinado destino, atribuindo-lhe uma maior longevidade, em vez de tentar colher os lucros no curto prazo e deteriorar a base de recursos (Comissão das Comunidades Europeias, 2003).

### 1.3 Turismo Sustentável

A problemática da Conservação da Natureza assume um carácter cada vez mais relevante, condicionando o desenvolvimento de projectos de ocupação do espaço.

Neste contexto, o desenvolvimento de projectos de ocupação humana, obriga a determinados condicionalismos face à incompatibilidade com o ideal de conservação ambiental.

O Turismo perdeu a imagem de actividade associada à conservação da natureza. O impacto do Turismo no meio ambiente acentuou-se devido ao grande crescimento deste sector, que decorreu muitas vezes sem um planeamento estratégico decorrente de falta de regulamentação específica para fazer face à massificação turística. A consciencialização sobre os impactos negativos causados pelo turismo massificado obrigou a alterações profundas na legislação desta actividade.

O turista actual é cada vez mais exigente, privilegia o bem-estar físico e mental e naturalmente exige um equilíbrio entre os recursos do destino turístico e a sua capacidade. Para fazer face a estas exigências e reconhecendo que a maioria dos locais são aliciantes pela sua estética natural, criaram-se novas medidas reguladoras da actividade turística, para alcançar um equilíbrio dinâmico e sustentável.

O turismo sustentável está directamente relacionado com a preservação da natureza, e é desenvolvido de forma a minimizar o impacto ambiental e social. Os *Stakeholders*<sup>1</sup> procuram maximizar a receita de uma forma sustentada, sempre com a consciência na questão ambiental.

A Organização Mundial de Turismo, criada em 1970 no México, sendo responsável pela sensibilização e promoção de um desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos, numa 1ª conferência, salientou a importância do desenvolvimento destes destinos assentarem numa qualidade que respeite o património cultural, conservando o ambiente natural e humano para prática de um turismo sustentável (OMT, 1980).

Esta Organização transcreve os princípios da Agenda 21<sup>2</sup> declarando que o turismo deverá desenvolver-se assente em políticas de protecção e conservação da Natureza sendo posteriormente definidas as Áreas Prioritárias de Acção para a Indústria de Viagens e Turismo (Quadro 1), numa declaração conjunta com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo e o Conselho da Terra, proferida em 1996.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são os agentes do turismo.

<sup>2</sup> *Agenda 21* é um plano de acção para ser executado pelas organizações pertencentes às Nações Unidas, quer a nível mundial quer a nível local, para minimizar os impactos humanos no meio ambiente.

### Quadro 1: Áreas Prioritárias de Acção, Estabelecidas pela Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo

<b>Áreas Prioritárias de Acção Viagens e Turismo</b>
<b>Para o Governo, Administração Pública do Turismo e Associações Empresariais:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da capacidade do quadro regulador existente, quer a nível económico quer a nível voluntário, como garantia de um desenvolvimento turístico sustentável;</li> <li>• Avaliação das implicações económicas, sociais, culturais e ambientais resultantes das acções das organizações;</li> <li>• Formação, educação e sensibilização públicas;</li> <li>• Planeamento adequado para o desenvolvimento sustentável do turismo;</li> <li>• Simplificação da troca de informações e competências relacionadas com turismo sustentável, entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento;</li> <li>• Sensibilização para a participação por parte de todos os sectores da sociedade;</li> <li>• Criação de novos produtos turísticos sustentáveis;</li> <li>• Supervisão das medidas de desenvolvimento sustentável aplicáveis ao nível nacional e local.</li> <li>• Criação de parcerias para desenvolvimento de um turismo sustentável;</li> </ul>
<b>Para as Empresas do sector:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da quantidade de resíduos;</li> <li>• Conservação e gestão de energia;</li> <li>• Gestão dos recursos hídricos;</li> <li>• Controlo sobre substâncias perigosas;</li> <li>• Substituir produtos que contêm substâncias perigosas por outros menos prejudiciais para o ambiente;</li> <li>• Gestão eficiente da utilização de transportes como forma de reduzir o seu impacto para o meio ambiente;</li> <li>• Planeamento do uso do solo;</li> <li>• Envolvimento dos colaboradores, clientes e comunidade nas questões ambientais;</li> <li>• Desenvolver projectos de sustentabilidade;</li> <li>• Estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento de um turismo sustentável;</li> </ul>

*Fonte: Agenda 21 para a Indústria de Viagens e Turismo*

Estão definidos os princípios fundamentais para o desenvolvimento de um Turismo Sustentável, assente em políticas de planeamento estratégico de nível político e empresarial, fundamentais para serem estabelecidas as devidas regras para protecção e preservação dos recursos naturais.

Nesta perspectiva, a mesma organização afirmou em 2004 que o desenvolvimento sustentável deve seguir as seguintes directrizes:

- Optimização dos recursos naturais, respeitando a sua conservação e biodiversidade;

- Respeito pela autenticidade das comunidades locais, preservando os seus hábitos culturais e os seus valores tradicionais;
- Realização de operações estratégicas a nível económico para assegurar benefícios a todos os agentes no mercado, num longo período de tempo, combatendo deste modo também o desemprego a nível das comunidades locais.

Todas as directrizes inerentes à prática de Turismo Sustentável podem e devem ser extensíveis a outras formas de Turismo, quer seja Turismo de Massas ou por exemplo, Turismo de Negócios (OMT, 1986).

As acções de sensibilização estão a surtir efeito, a tomada de consciência é geral e tanto os empresários como os próprios turistas estão a valorizar cada vez mais os projectos de empreendimentos turísticos sustentáveis. No entanto, apesar desta tendência, o número de pessoas que fazem das questões ambientais a sua motivação principal, ainda é bastante reduzido e por esta razão ainda não se deu um grande desenvolvimento na sustentabilidade dos destinos turísticos.

Portugal é um destino que suscita grande atracção turística pela diversidade cultural patente em todo o território, fruto de uma longa história da Nação, bem como pelas condições naturais oferecidas. No que respeita ao ambiente natural, o clima assume uma grande importância como factor motivacional, uma vez que está aliado à extensão da costa marítima e permite ao turista usufruir de sol e mar. Por outro lado, a Península Ibérica apresenta altos níveis de biodiversidade, sendo que 25% do território português está classificado como Área Protegida. As limitações, em termos de dimensão geográfica do território, são colmatadas com uma grande diversidade de oferta paisagística (Mar, Serra, Florestas, Rios, Lagoas) e uma distância reduzida entre elas.

Com tanta riqueza natural, os *Stakeholders* nacionais devem apostar num desenvolvimento sustentável, de forma a não esgotarem os recursos e evitando alterar a paisagem natural. Por outro lado, devem apostar na sensibilização dos turistas para o valor dos recursos naturais do nosso destino.

A sustentabilidade do Turismo em Portugal está regulamentada pela Lei das Bases das Políticas Públicas de Turismo, expressa no Decreto-lei nº 191/2009 de 17 de Agosto. Este diploma defende o Turismo como um sector estratégico da economia nacional e aponta, entre outros, o Princípio da Sustentabilidade. Este princípio incentiva o uso racional dos recursos naturais com contribuição para a conservação da natureza e da sua biodiversidade, fomentando o respeito pelas comunidades locais, a sua cultura e tradições. Por último, incentiva a criação de projectos de empreendedorismo como forma de criação de postos de trabalho para as populações locais.

O turismo sustentável respeita assim as necessidades dos turistas e dos destinos turísticos e, por esse motivo, está directamente associado ao turismo ecológico e ao turismo rural.

### 1.3.1 Turismo Ecológico

O turismo ecológico ou ecoturismo, é a modalidade de turismo que visa a preservação da natureza e dos seus recursos naturais e integra o turista nesta componente. É também conhecido como turismo verde ou alternativo.

Em 1983, Héctor Ceballos-Lascuráin, arquitecto e ambientalista mexicano e, considerado por alguns gurus como, o criador do conceito “ecoturismo”, afirma que *“o Ecoturismo é a modalidade de turismo que consiste em viajar para áreas naturais com o propósito de observar, desfrutar e estudar a paisagem, a flora e a fauna, bem como os ecos culturais, quer estes sejam presentes ou de civilizações passadas. O ecoturista não tem necessariamente que ser um cientista, um artista ou filósofo profissional. O relevante aqui é que a pessoa que pratica o ecoturismo tem a oportunidade de estar imersa na natureza de maneira muito diferente daquela que usualmente se apresenta na vida urbana quotidiana. Essa pessoa com o tempo toma consciência e um conhecimento do meio ambiente natural e converte-se em alguém genuinamente envolvido nos temas conservacionistas.”*

Dez anos mais tarde, em 1993, Héctor Ceballos faz uma actualização desta definição e publica-a no seu livro *“Tourism, Ecotourism and Protected Areas”*, afirmando que *“o ecoturismo é aquela modalidade de turismo ambientalmente responsável, que consiste em viajar ou visitar áreas naturais com o intuito de desfrutar, apreciar e estudar a paisagem, assim como qualquer manifestação cultural, do presente ou do passado, que ali se possa encontrar, através de um processo que promove a conservação, tem impacto ambiental reduzido e potencia o desenvolvimento socioeconómico da população local.”*

Esta recente tipologia de turismo é uma alternativa ao turismo tradicional e ao turismo massificado. Os turistas ao praticarem ecoturismo ficam com uma ideia real sobre o destino turístico, ao invés do turismo de massas que induz no turista uma visão estereotipada sobre o local, com movimento e animação apenas sazonal. Por outro lado, o turista que tem como principal motivação o turismo ecológico assume uma maior consciência sobre as questões da sustentabilidade ambiental. Em contrapartida, o turista comum não tem essa motivação primária, mas não deixará de ficar encantado com a envolvência natural dos locais onde a preservação da natureza se encontra enraizada.

O turismo ecológico está associado à sustentabilidade e aposta num modelo de desenvolvimento equilibrado e saudável para o meio ambiente, preservando os recursos naturais da região, não descurando da riqueza e desenvolvimento económico para a população local. Este desenvolvimento assenta na criação de postos de trabalho, num crescimento a nível económico e desenvolvimento em projectos de empreendedorismo com

base na inovação. A população residente tem um papel importantíssimo na promoção do local, através do conhecimento dos ecossistemas, assumem uma posição de destaque no contacto com os turistas.

### Quadro 2: Princípios de Ecoturismo

Princípios de Ecoturismo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Minimizar os impactos ambientais;</li><li>• Sensibilizar o turista para a importância da conservação da natureza;</li><li>• Desenvolver negócios turísticos sustentáveis;</li><li>• Disponibilizar dinheiro público para a manutenção das áreas protegidas;</li><li>• Respeitar as manifestações de cultura local;</li><li>• Maximizar os benefícios socioeconómicos para a população local;</li></ul>

Fonte: Própria

Os destinos que vivem do ecoturismo não pretendem apenas divulgar ou proteger uma determinada espécie. O objectivo passa por um desenvolvimento sustentado para o destino em si e para a população residente, assente em políticas que possibilitem aumentar as receitas e proteger os ecossistemas.

O ecoturismo acaba por estar associado ao turismo sustentável e também ao turismo de natureza, no entanto não deve ser confundido pois diferencia-se em várias componentes. O turismo sustentável não coloca em risco a preservação dos recursos dos destinos turísticos. Compreende qualquer forma de turismo, quer este seja de praia ou cidade, e procura um equilíbrio entre a sustentabilidade ambiental, económica e social. O turismo de natureza está, como a própria designação o indica, directamente relacionado com a natureza, mas não implica que o turista tenha a consciência e sobretudo a atitude sobre a preservação ambiental. Muitas vezes pode mesmo ser considerado um tipo de turismo insustentável, com a quantidade de lixo da mais variada espécie que é deixado pelos turistas, quer sejam sacos, garrafas ou latas que se acumulam em locais de natureza paisagística. O ecoturismo distingue-se pelas suas características específicas, implica responsabilidade e consciência do próprio turista, que assume um comportamento que implica conservação dos recursos naturais e zela

pelo bem-estar da população local. Apesar do ecoturismo ser distinto das tipologias atrás referidas, podemos afirmar que se trata de um turismo sustentável que se desenrola em áreas de natureza.

### 1.3.2 Turismo em Espaço Rural (TER)

O turismo em espaço rural (TER) está, pelas suas características naturais, directamente associado ao turismo sustentável. Um empreendimento turístico, para ser classificado como TER, deve respeitar as características naturais e arquitectónicas da região envolvente. É implícito que a região apresente características ligadas à agricultura ou uma vertente rural forte, para se enquadrar no âmbito do turismo rural.

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

O interesse pelo mundo rural data do século XIX, época em que as pessoas pertencentes a classes sociais mais elevadas procuravam o campo como local de purificação, pelo contacto com a natureza, libertando as malícias do meio urbano. O interesse pelas áreas rurais foi, em grande parte, fomentado pelas obras de alguns escritores de referência da época<sup>3</sup>.

Ao longo do século XX, o turismo rural começa a assumir uma importância gradual como destino para fins turísticos, nomeadamente ao nível do mercado interno. Esta tendência gera algumas expectativas quanto à importância que o turismo rural pode assumir nos próximos anos no panorama geral do turismo nacional, sobretudo pelas características sociais do turista que procura o meio rural para fins de lazer, na sua maioria de uma classe média/alta.

As populações rurais, que durante muitos anos desenvolveram actividade meramente agrícola, vêem nos últimos anos o número de empregos relacionados com o sector primário cada vez mais reduzido. Esta tendência levou a uma situação de êxodo rural com muitas famílias a procurar melhores condições de vida fora do campo. Para fazer face a este problema, os Governos investiram em projectos de empreendimentos turísticos, como recurso para combater a desertificação do meio rural. O turismo gera emprego e desenvolvimento para as comunidades locais, que se mostraram receptivas à ideia de destino turístico. No entanto, apesar de haver exemplos positivos no que ao combate à desertificação diz respeito, no cômputo geral os resultados ficaram muito aquém das expectativas. As razões estão

---

<sup>3</sup> A literatura moderna de Alexandre Herculano com *“Pároco da Aldeia”* e Garrett com *“Viagens na minha terra”* são exemplos de obras que despertaram o interesse pelo rural.

directamente relacionadas com as taxas de ocupação nas unidades de alojamento de turismo rural. O turismo rural sofre de grandes problemas de sazonalidade, com grande procura em épocas altas e períodos de baixa ocupação nas temporadas baixas. Os baixos índices de procura internacional por esta modalidade de turismo agravam a situação. O turismo rural carece de um forte investimento ao nível de promoção internacional e também de requalificação das áreas rurais, para atrair novos segmentos de mercado. Este processo de requalificação implica ainda a preservação da natureza e dos traços característicos da região.

O TER apresenta-se como uma forma de fazer turismo numa escala mais reduzida do que o turismo clássico. Existe uma personalização mais eficaz dos serviços prestados, um respeito superior pelo património natural e cultural.

O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) prevê políticas de redimensionamento dos produtos turísticos, nomeadamente através da definição de zonas de grande potencial turístico que necessitam de requalificação e ordenamento territorial. O PENT refere também que são necessárias medidas que assegurem a competitividade internacional do destino Portugal, bem como a necessidade de medidas que valorizem os recursos patrimoniais.

O turismo rural apresenta características muito específicas e com grande potencial diferenciado na oferta de alojamento. Porém, no actual contexto de concorrência de mercado, é necessário grande capacidade de diferenciação de ofertas similares, capazes de suscitar novas emoções aos turistas. Para atingir este fim, é necessário uma grande relação entre todos os agentes envolvidos, entre os quais, os próprios empreendedores, o instituto de turismo e a população local. Todos contribuem para o desenvolvimento do turismo, para a preservação dos recursos naturais da região e com isso melhoram a qualidade de vida dos habitantes. Todo o processo de desenvolvimento do TER dinamiza o espaço e a própria comunidade, o que potencia em simultâneo o desenvolvimento do próprio meio rural.

Resumindo, o aparecimento de projectos turísticos inovadores de empreendedorismo assume uma importância decisiva no dinamismo das áreas rurais.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1 Conceito *Aldeia das Palhotas*

A área de negócio para este projecto incide sobre a criação de um pequeno empreendimento turístico, que respeite toda a vertente ambiental, procurando preservar o meio envolvente, desenvolvendo um novo produto na região onde a infra-estrutura será implementada.

O projecto será desenvolvido numa área geográfica com um forte potencial de desenvolvimento turístico, a Costa Azul, integrada na esplendorosa costa alentejana, Distrito de Setúbal, Concelho de Grândola, Freguesia de Melides.

Este pequeno aldeamento turístico ecológico será constituído por sete Casas em Madeira, cinco das quais com dois quartos suites, com sala e cozinha kitchenette, e duas casas com um quarto suite, sala e cozinha kitchenette. Todas as casas possuem alpendre com mesa e cadeiras e barbecue no exterior.

Todas as casas são alimentadas com fonte de energia renovável, através de painéis solares, para aquecimento de águas e energia eléctrica.

Este projecto desperta grandes expectativas, estará enquadrado numa região com grande potencial turístico, mas que carece de oferta de alojamento. Estão em curso projectos de grandes resorts na região, no entanto, a oferta de alojamento alternativo às grandes unidades hoteleiras é reduzida ou inexistente.

A proximidade de Lisboa é um ponto forte para o sucesso do projecto, pois o complexo situar-se-á a apenas 150 km de distância da capital, podendo os clientes sair de um ambiente de cidade para um ambiente de campo e praia em apenas 1 hora e 20 minutos.

### 2.2 Missão

A *Aldeia das Palhotas* aposta num produto de bem-estar e conforto, proporcionando um serviço de excelência ao cliente, em perfeita harmonia com o meio ambiente.

### **2.3 Visão**

Liquidação do investimento e consolidação do negócio a médio prazo. Diferenciar-se da oferta concorrente e tornar-se uma referência no mercado a nível local.

### **2.4 Valores**

Compromisso com os clientes, colaboradores e parceiros, honrando e respeitando cada compromisso. Respeito pelo meio ambiente.

### **2.5 Enquadramento legal e jurídico**

O Decreto-Lei nº 167/97, de 4 de Julho foi, outrora, o documento que regulava o regime jurídico de instalação e funcionamento dos empreendimentos turísticos. Este diploma é revogado na sua totalidade onze anos mais tarde, com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março (Anexo 1). Este novo diploma, entretanto revogado em alguns pontos pelo Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro (Anexo 2), é o documento que “consagra o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, procedendo à revogação dos diversos diplomas que actualmente regulam esta matéria e reunindo num único decreto-lei as disposições comuns a todos os empreendimentos, de modo a tornar mais fácil o acesso às normas reguladoras da actividade.”

Este documento simplifica a atribuição das tipologias e sub-tipologias anteriormente existentes utilizando um sistema uniformizado de atribuição da classificação. Por outro lado, a qualidade do serviço prestado ao cliente passa a ser contabilizado para efeitos de classificação do empreendimento, com vista à qualificação da oferta e à satisfação do cliente, não obstante a qualidade das infra-estruturas.

Para a instalação do Empreendimento Turístico “Aldeia das Palhotas”, são necessários vários procedimentos, respeitando a legislação supramencionada, e obtendo o licenciamento através da Câmara Municipal de Grândola para erguer a infra-estrutura, seguindo o regime jurídico da urbanização e da edificação previstos no Decreto-Lei nº 177/2001, de 4 de Junho.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Inquérito por Questionário

No âmbito de um projecto desta natureza, torna-se imperativo fazer uma análise metodológica da realidade e da disponibilidade do público para um conceito diferente e para uma tipologia de turismo que na realidade é recente.

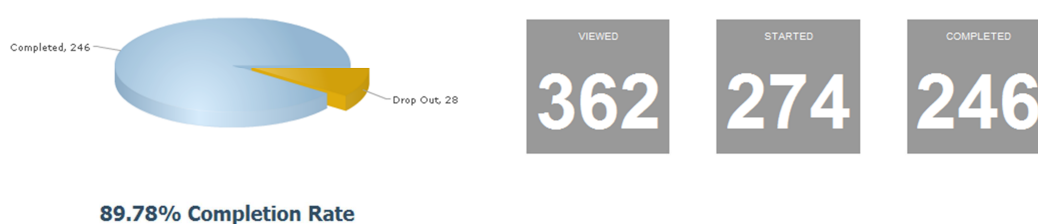
Para conhecer a opinião das pessoas e a sua receptividade ao ecoturismo inserido numa região caracterizada por ofertas de alojamento de turismo rural, foi utilizado um inquérito por questionário (Anexo 3). Para este efeito, foi utilizada como ferramenta informática a plataforma “Question Pro<sup>4</sup>”, para recolha de informação permitindo, deste modo, trabalhar dados mais fidedignos.

Este questionário tem como objectivo analisar o perfil e a receptividade das pessoas para a prática de turismo interno e a sua disponibilidade e interesse pelo turismo ecológico.

As questões aplicadas foram, na sua maioria, questões fechadas, que permitem uma eficácia de respostas mais credíveis e facilitam a análise e tratamento dos dados. Por outro lado, as perguntas abertas valorizam o questionário dando possibilidade aos inquiridos de sugerir outras opiniões que podem revelar-se importantes na análise final.

A taxa de sucesso na obtenção de respostas foi bastante positiva, com uma percentagem de aproximadamente 90% de respostas completas (Figura 6).

**Fig. 6: Percentagem de respostas ao inquérito por questionário**



Fonte: Question Pro

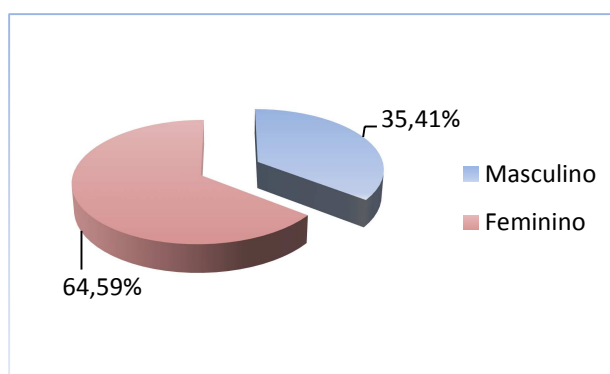
Os números revelam que 274 pessoas iniciaram o inquérito, das quais 246 completaram o questionário com sucesso. Estes dados permitem uma avaliação mais eficaz das respostas,

<sup>4</sup> Question Pro – É um sistema ou plataforma informática que permite a elaboração de inquéritos por questionário online, e disponibiliza os dados trabalhados de forma eficiente.

com uma adesão bastante fidedigna de inquiridos, que permitem obter resultados bastante viáveis no estudo de mercado.

Analisando a figura 7, verifica-se que 65% das respostas foram de pessoas do sexo feminino, o que corresponde a um total de 166 respondentes. Quanto ao género masculino, 35% da população inquirida terminaram o questionário com sucesso, o que perfaz um total de 91 respostas bem-sucedidas.

**Fig. 7: Género**



Fonte: Própria

A idade da população respondente esteve bem distribuída (figura 8), sendo que do total dos inquiridos, a maioria encontra-se numa faixa etária entre os 31 e os 40 anos, com um total de 84 respostas que correspondem a 33% dos inquiridos. A faixa etária entre os 20 e 30 anos, com 63 respostas e a população com idades entre os 41 e 50 anos com 68 respostas concluídas com sucesso, representa 50% dos inquiridos. A população com idade superior a 50 anos totalizou 36 respostas. A faixa etária com menor número de respostas corresponde a pessoas com idade inferior a 20 anos, com apenas 2% do total.

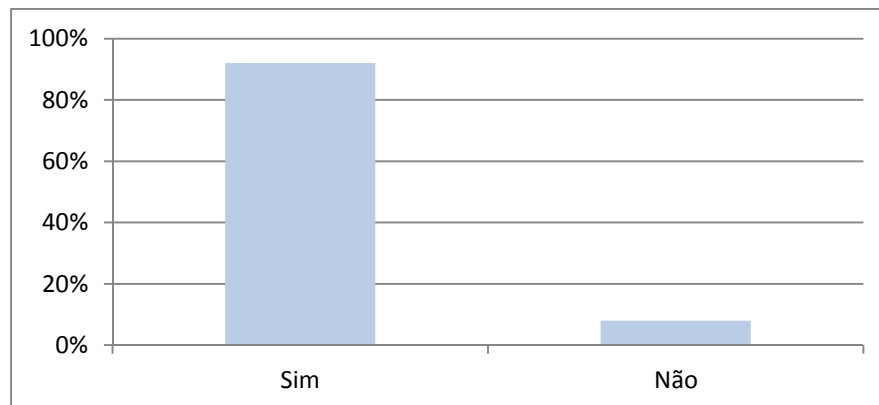
**Fig. 8: Faixa Etária**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	< 20 anos	6	2.33%					
2.	20 - 30 anos	63	24.51%					
3.	31 - 40 anos	84	32.68%					
4.	41 - 50 anos	68	26.46%					
5.	> 50 anos	36	14.01%					
<b>Total</b>		<b>257</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

A população inquirida, na sua maioria, costuma fazer férias (figura 9). No total, 92% dos inquiridos costuma fazer férias. Apenas 8% não gozam férias.

**Fig. 9: Percentagem da população que goza férias**



Fonte: Própria

Quanto ao local de preferência para férias (figura 10), verifica-se que 26,5% da população inquirida opta pelo estrangeiro para gozar férias. Quanto ao mercado interno, o Algarve continua a ser o local de eleição, com 23% das preferências. Destaque para o Alentejo que aparece como o segundo local de preferência, no mercado interno para gozo de férias.

**Fig. 10: Local de preferência para férias**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Local de residência	17	4.29%	<div style="width: 4.29%;"></div>				
2.	Norte	51	12.88%	<div style="width: 12.88%;"></div>				
3.	Centro	21	5.30%	<div style="width: 5.30%;"></div>				
4.	Lisboa	16	4.04%	<div style="width: 4.04%;"></div>				
5.	Alentejo	70	17.68%	<div style="width: 17.68%;"></div>				
6.	Algarve	91	22.98%	<div style="width: 22.98%;"></div>				
7.	Açores	11	2.78%	<div style="width: 2.78%;"></div>				
8.	Madeira	14	3.54%	<div style="width: 3.54%;"></div>				
9.	Estrangeiro	105	26.52%	<div style="width: 26.52%;"></div>				
<b>Total</b>		<b>396</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

A Tipologia de Turismo de preferência (quadro 2) é o turismo de sol e mar, sendo o que representa maior percentagem de votos, com cerca de metade da população inquirida a dar preferência a esta tipologia. Seguem-se o Turismo de Natureza e Aventura com 20 % e o Cultural com 19%. Apenas 1% da população inquirida goza férias para a prática de Turismo Religioso.

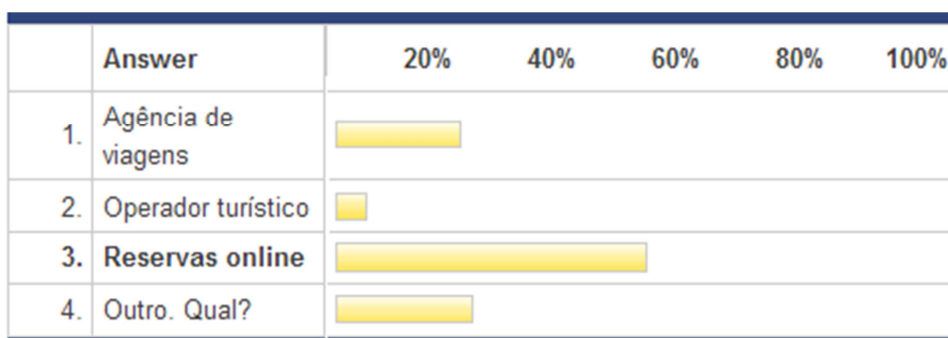
**Quadro 2: Tipologia de Turismo de preferência**

	Answer	Count	Percent
1.	Sol e Mar	184	48.94%
2.	Natureza e Aventura	77	20.48%
3.	Ecológico	16	4.26%
4.	Cultural	73	19.41%
5.	Cruzeiros	14	3.72%
6.	Religioso	1	0.27%
7.	Outro	11	2.93%
<b>Total</b>		<b>376</b>	<b>100%</b>

Fonte: Question Pro

A maioria dos inquiridos executa a reservas das suas férias online, através de sites de reservas, com cerca de 60%. A agência de viagem com 20% e outras formas de reserva, nomeadamente a construção do seu próprio itinerário, reservando directamente o alojamento e outros serviços pretendidos, contabilizam 20% (figura 11).

**Fig. 11: Reserva das Férias**



Fonte: Question Pro

A população inquirida, na sua maioria, passa férias com a família, representando 75% do total da população. 22% das pessoas passam férias com os amigos e apenas 1 pessoa indicou que fazia férias sozinho (figura 12).

**Fig. 12: Companhia nas Férias**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	sozinho	1	0.44%					
2.	com a família	171	74.67%					
3.	com amigos	50	21.83%					
4.	Outro	7	3.06%					
<b>Total</b>		<b>229</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

O Hotel é a unidade de alojamento preferida para passar férias, com 40% dos inquiridos a optarem por Unidades Hoteleiras para gozo de férias (Quadro 3). Seguem-se as Casas Arrendadas com 17% e as unidades de Turismo em Espaço Rural com 14%.

**Quadro 3: Unidades de Alojamento**

	Answer	Count	Percent
1.	Hotel	91	39.74%
2.	Estalagem	5	2.18%
3.	Turismo em Espaço Rural	32	13.97%
4.	Casa Arrendada	38	16.59%
5.	Aldeamento turístico	19	8.30%
6.	Parque de Campismo	20	8.73%
7.	Outro. Qual?	24	10.48%
<b>Total</b>		<b>229</b>	<b>100%</b>

Fonte: Question Pro

As actividades de preferência para realizar nas férias, demonstram que as pessoas optam por actividades culturais, com 25% dos inquiridos a darem prioridade a este tipo de actividades (figura 13). Seguem-se as actividades gastronómicas com 19% e as de aventura com 16%.

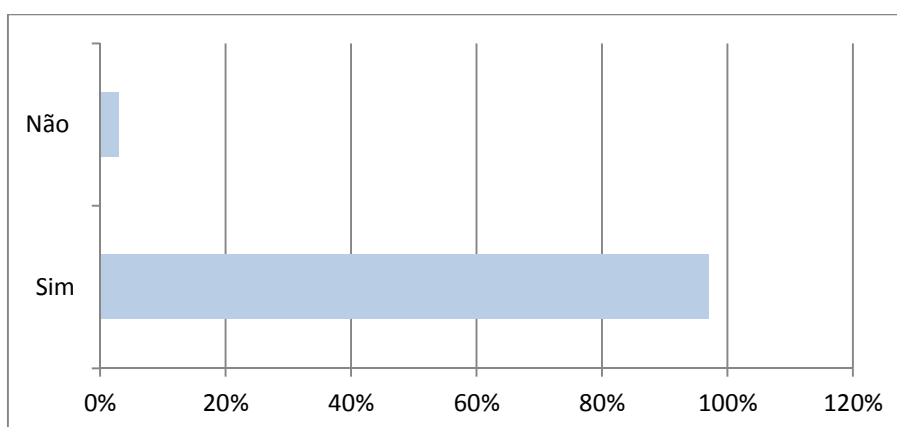
**Fig. 13: Actividades durante as férias**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Nenhuma	32	7.48%					
2.	Aventura	70	16.36%					
3.	<b>Culturais</b>	<b>108</b>	<b>25.23%</b>					
4.	Desportivas	49	11.45%					
5.	Gastronómicas	82	19.16%					
6.	Saúde e bem estar / Spa	36	8.41%					
7.	Caça / Pesca	10	2.34%					
8.	Workshops	4	0.93%					
9.	Outras	37	8.64%					
<b>Total</b>		<b>428</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

A maioria dos inquiridos estão preocupados com as questões ambientais e revelam que as empresas turísticas deviam procurar minimizar o impacto ambiental com a implementação e consolidação dos seus negócios (figura 14). Apenas 3% dos inquiridos, acham que esta não deve ser uma preocupação prioritária para as empresas do sector.

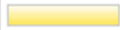
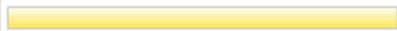
**Fig. 14: Importância do impacto das empresas turísticas no meio ambiente**



Fonte: Própria

De um total de 248 pessoas que responderam à questão se já tinham praticado Turismo Ecológico, apenas 55 dos inquiridos afirmou que sim (figura 15).

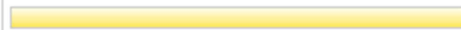

**Fig. 15: Praticou Turismo Ecológico?**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Sim	55	22.18%					
2.	Não	193	77.82%					
<b>Total</b>		<b>248</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

No entanto, das 193 pessoas que nunca praticaram esta tipologia de turismo, 89% afirma que tem curiosidade em experimentar (figura 16).

**Fig. 16: Curiosidade em Experimentar?**





	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Sim	171	88.60%					
2.	Não	22	11.40%					
<b>Total</b>		<b>193</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

A maioria dos inquiridos afirmam que a questão que mais lhes desperta interesse no ecoturismo é o contacto com a Natureza, com 75% a optarem por esta resposta (figura 17).

13% indicam que o ecoturismo é propício para fazer uma férias de sossego e descanso e 12% afirma que esta tipologia de turismo é óptima para a prática de desporto de aventura.

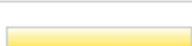




**Fig. 17: Factor de maior interesse no ecoturismo**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Contacto e respeito pela natureza	167	74.55%					
2.	Desporto e aventura	27	12.05%					
3.	Descanso	30	13.39%					
4.	Outros	0	0.00%					
<b>Total</b>		<b>224</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

A última questão do inquérito é sobre os meios de promoção mais eficazes para promover o ecoturismo (figura 18). Os inquiridos acham que os dois meios mais eficazes são os sites de turismo e os media. No entanto, cerca de 26% destacam a importância das agências de viagem e dos operadores turísticos. Destaque ainda para a percentagem de inquiridos que afirma que a passagem de informação “boca a boca” pode ter grande importância na promoção desta tipologia de turismo.

**Fig. 18: Meios de Promoção do Ecoturismo**

	Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Sites de turismo	137	37.03%					
2.	Media	119	32.16%					
3.	Agências de viagem	51	13.78%					
4.	Operadores Turísticos	47	12.70%					
5.	Outros. Qual?	16	4.32%					
<b>Total</b>		<b>370</b>	<b>100%</b>					

Fonte: Question Pro

No âmbito do estudo e de acordo com o interesse para este projecto de negócio, este inquérito permitiu chegar a algumas conclusões muito importantes.

Apesar da crise económica, as pessoas continuam a realizar férias e, na sua grande maioria, fora do local habitual de residência.

Por outro lado, as pessoas estão sensibilizadas para a importância das questões ambientais e cada vez começam a demonstrar maior interesse pela preservação da natureza. Esta situação faz prever que o ecoturismo, apesar de ainda não ter um destaque na tipologia de turismo de preferência, tem uma margem de progressão enorme.

Por outro lado, percebe-se que a maioria das pessoas faz férias em Portugal e o destino de preferência continua a ser o Algarve. No entanto, o Alentejo aparece como a segunda preferência e muito próximo do destino de eleição dos portugueses. Tendo em conta que o Algarve não é um destino que reúna as melhores condições para a prática de ecoturismo, o Alentejo e a sua área costeira, pelas suas condições naturais e pelo interesse que desperta nas pessoas, será o destino de eleição para a implementação com sucesso de um negócio de turismo ecológico. Esta região reúne condições para a prática das duas tipologias de turismo que foram preferidas dos inquiridos, o campo e a praia. A estes factores, juntam-se ainda as actividades de preferência das pessoas nas férias, culturais e gastronómicas.

## **4. Plano de Negócios**

### **4.1 Introdução**

A partir deste capítulo apresenta-se o plano de negócios, ou seja, a apresentação do projecto e a análise da sua viabilidade económica.

Todo o empreendedor, antes de avançar para o desenvolvimento de um determinado projecto deve reconhecer o seu papel, ter bem definidas as suas linhas de orientação, procurando minimizar ao máximo os riscos de um eventual fracasso no negócio. O empreendedor deve ter percepção do seu perfil e identificar se está preparado para assumir a gestão de um negócio e se o momento é oportuno para avançar para essa área de negócio.

O plano de negócios não é mais do que um documento onde devem estar previstos todos os “imprevistos”. Quanto mais minucioso for o documento, maior é a redução do risco e menor é a probabilidade de insucesso, facilitando deste modo a obtenção de financiamento.

No plano de negócios que agora se apresenta, estão descritos o plano de marketing, o plano de recursos humanos, o plano de operações e o plano financeiro.

## 5. Plano de marketing

O marketing é o processo estratégico de uma empresa que vai determinar a actuação desta no mercado. Este processo é fundamental num mercado cada vez mais competitivo, no qual, perante tanta diversificação de oferta, é o cliente final que dita quais as que serão líderes de mercado.

O turismo é um mercado com grande competitividade, no qual as empresas do sector devem procurar diferenciar-se na qualidade dos serviços prestados ao cliente e assumir uma estratégia de marketing que fomente o interesse do mercado pelo seu produto minimizando o risco de insucesso.

O marketing no turismo é um processo no qual as empresas fazem a gestão e identificação do seu “trade”, comunicam com os seus clientes, conhecendo as suas motivações e necessidades, e identificam ainda a possibilidade de atingir novos segmentos de mercado, adaptando o seu serviço a essa necessidade dos consumidores de produtos turísticos.

Este processo estratégico de identificação do mercado permite às empresas executarem o seu plano de marketing. O plano de marketing é, no fundo, a preparação de um determinado conjunto de acções a serem tomadas pela empresa e a adequar de forma correcta a sua execução. Desta forma, o planeamento permite que sejam realizadas acções de forma estratégica, ao invés de as executar de forma desarticulada optando por um modelo de marketing coerente e eficaz junto do mercado.

No fundo, trata-se de uma ferramenta que vai permitir ao gestor a adopção de medidas que possibilitem atingir com maior eficácia, os objectivos estratégicos da empresa, determinar custos para atingir esses resultados, bem como obter vantagem competitiva junto do mercado concorrente.

A execução de um plano de marketing com rigor permite, entre outros:

- Seguir um rumo eficaz, com clareza, planeamento e acção;
- Gerir os meios e recursos de forma eficiente;
- Definir objectivos a curto, médio e longo prazo;
- Reduzir o risco de insucesso no negócio;
- Actuar de forma eficaz sobre novos segmentos de mercado;

Actualmente, a maioria das empresas define um plano de marketing e a estratégia para implementá-lo, mas existem ainda aquelas que se sentem relutantes quanto à sua eficácia. É complexo prever os possíveis cenários que se colocam num mercado cada vez mais

competitivo e no qual os concorrentes podem colocar em prática acções de marketing imprevisíveis para a concorrência. Por essa razão, o plano de marketing é desvalorizado por algumas empresas. No entanto, por mais imprevisíveis que sejam os cenários, torna-se imperativo definir os objectivos quantitativos, para que, com o passar dos anos, a melhoria seja contínua. No fundo, as empresas assentam no seu plano de marketing toda a visão de curto e longo prazo, com o intuito de:

- Minimizar os riscos de surpresas adversas, riscos desnecessários e fracasso no negócio;
- Assentar a estratégia de gestão adequada aos objectivos a curto e médio prazo;
- Evitar encargos com financiamentos desnecessários;

Os planos de marketing turístico têm uma característica comum. Por norma apresentam duas componentes distintas: uma de visão externa ao plano, e que assenta nos dados de mercado e previsões efectuadas; outra de carácter interno, com base nos objectivos definidos e nas estratégias a aplicar.

A estrutura do plano de marketing é definida pelo próprio gestor de acordo com as necessidades e metas específicas da organização. Para a “Aldeia das Palhotas” apresenta-se o seguinte esquema:

**Fig. 19: Modelo do Plano de Marketing**



Fonte: Própria

## 5.1 Análise da Situação

### 5.1.1 Análise Macro

Para a análise macro económica, foram tidos em linha de conta dados referentes à situação mais recente do turismo, quer a nível mundial quer a nível do mercado português. Para tal foram utilizados dados estatísticos do INE, referentes à actividade turística nos primeiros cinco meses de 2011, comparativamente com o mesmo período do ano anterior.

A nível internacional, a OMT registou um aumento de 4,5% nas chegadas internacionais de turistas. A Europa continua a liderar as estatísticas com um aumento de 6,4%, seguido do continente americano com 5,4% de aumento em relação ao período homólogo. A Ásia com 4,7% e a África com 2% aparecem logo a seguir. Destaque para o turismo no Médio Oriente que cresceu nos primeiros meses 7% em relação ao ano anterior, contrastando com uma quebra no norte de África de 10,9 pontos percentuais, resultado das revoltas sociais em países como o Egipto e a Líbia.

Ao nível do mercado português, destaque para os 7,1 % de aumento de dormidas até Maio de 2011 em relação ao mesmo período no ano transacto, o que corresponde a um significativo aumento da receita total para 604 Milhões de euros, representando um acréscimo de 2,8% (Quadro 4).

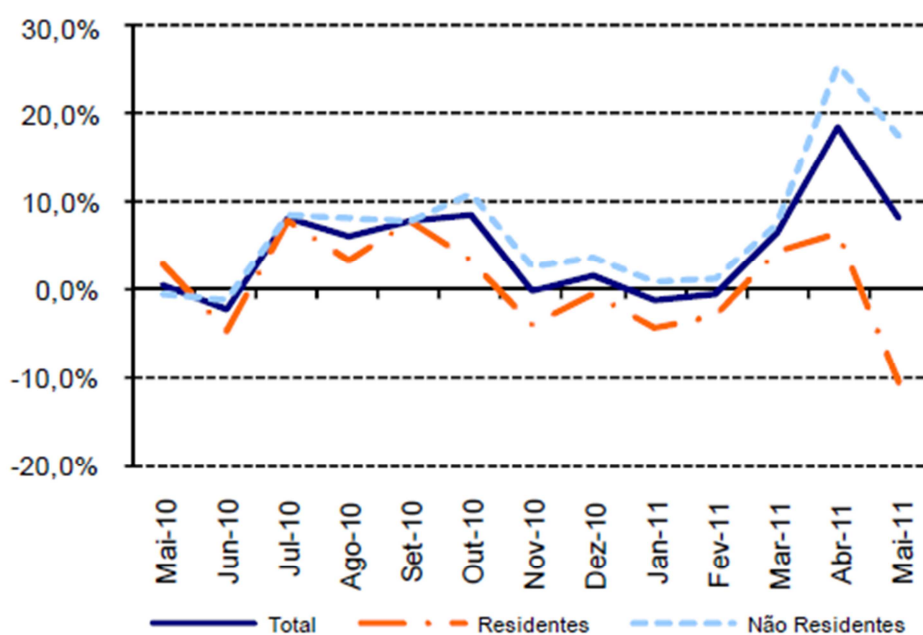
**Quadro 4: Resultados globais provisórios da actividade turística**

RESULTADOS GLOBAIS	Valor mensal		Valor acumulado	
	Mai-11	Var. % 11/10	Jan a Mai 11	Var. % 11/10
<b>ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS</b>				
Hóspedes (milhares)	13413	3,9	4 980,7	4,4
Dormidas (milhares)	3 604,1	8,2	13 117,5	7,1
Residentes em Portugal	999,5	-10,6	4 357,7	-15
Residentes no Estrangeiro	2 604,6	17,6	8 759,8	12,0
Estada Média (n.º noites)	2,7	0,1	2,6	0,0
Taxa de ocupação-cama (líquida) (%)	41,1	18 p.p.	32,5	12 p.p.
Proveitos Totais (milhões €)	176,6	7,3	604,2	2,8
Proveitos de Aposento (milhões €)	117,9	8,6	400,4	4,7
Rev Par (Rendimento Médio por quarto) (€)	29,8	3,5	22,0	0,5

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Ao nível das Dormidas, e de acordo com a figura 20, verifica-se que em Maio de 2011 houve uma diminuição da procura interna, com uma acentuada quebra de 10,6 % relativamente a Maio de 2010, isto depois de uma evolução favorável nos dois meses anteriores, com uma variação crescente na ordem dos 8 %. Por outro lado, ao nível de estadias de não residentes, os valores são bastante positivos, com um crescimento na ordem dos 18%.

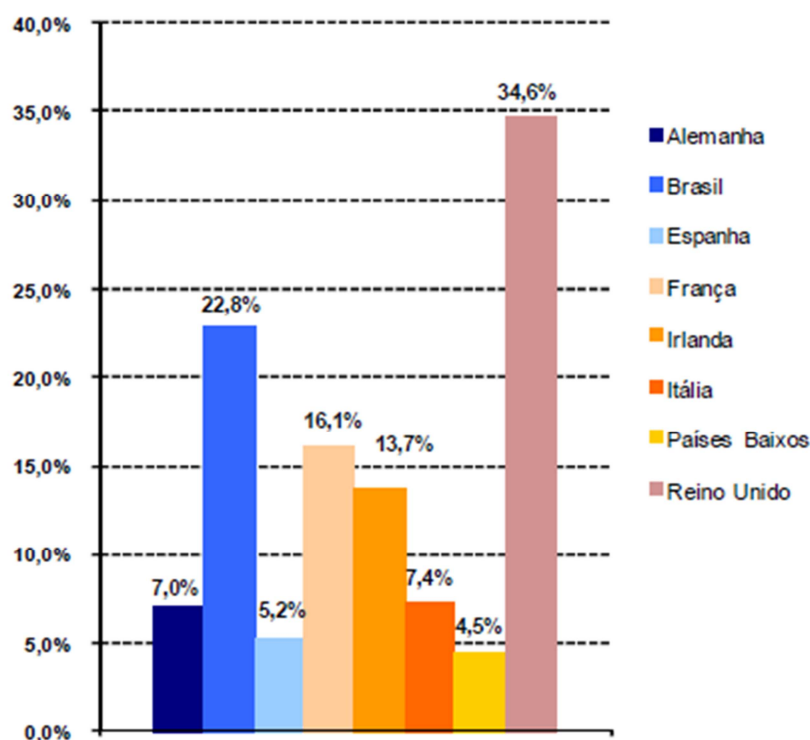
**Fig. 20: Dormidas – Taxa de Variação Homóloga Mensal**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Relativamente aos mercados emissores (fig. 21), o Reino Unido continua a dominar com um aumento significativo de aproximadamente 35% relativamente a Maio de 2010. Destaque também para as dormidas de turistas provenientes do Brasil, com um aumento de aproximadamente 23% em relação a igual período do ano anterior. Este aumento significativo da procura turística pode estar associado à instabilidade política e social vivida nos mercados turísticos do Norte de África. De referir também que a Espanha, principal mercado emissor para Portugal, apresenta apenas um aumento na ordem dos 5%, o que demonstra que continua a tratar-se de um mercado emissor de excursionistas, que visitam o país apenas num dia e não pernoitam.

**Fig. 21: Dormidas, por principais mercados emissores – Taxa de variação homóloga mensal – Maio de 2011**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Na envolvente externa importa também fazer referência à análise PEST, que incorpora uma análise política, económica, sociocultural e tecnológica. Esta reflexão facilita a avaliação da envolvente externa do negócio, facilitando a identificação dos sinais de mudança na sociedade portuguesa.

### 5.1.1.1 Análise Política

Portugal vive actualmente uma das maiores crises económicas e sociais da sua história. O ano de 2011 ficará para sempre marcado como uma data em que o Governo foi obrigado a recorrer a ajuda externa para se financiar. Não fosse a situação já complicada, e em simultâneo com o pedido de ajuda ao Fundo Monetário Internacional (FMI), o Primeiro-Ministro José Sócrates anuncia a sua demissão do cargo por ver vetado a aprovação do Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC IV) pela Assembleia da República, o que para além da crise económica, despoletou uma situação de crise política, obrigando a eleições antecipadas. A tomada de posse do novo Governo de coligação gerou-se em plena crise e a actual conjuntura económica obriga o novo governo a responder à crise com seriedade para recuperar a confiança dos portugueses, cansados de se sentirem desiludidos pelos vários executivos que governaram o país nas últimas décadas, e igualmente com o objectivo de recuperar a confiança dos mercados de forma a permitir a inversão desta tendência.

Portugal apresentou na última década défices externos permanentes, com agravamento de ano para ano da dívida externa, que chegou aos impensáveis 100% do valor do PIB (quadro 5).

O Estado, através do PENT, reconhece no turismo um sector estratégico para ajudar no desenvolvimento da economia, na medida da criação de postos de trabalho e como fonte de riqueza. Reconhece ainda a qualidade dos produtos turísticos nacionais e a oportunidade de explorar novos produtos, nomeadamente o Litoral Alentejano, o Oeste e Porto Santo. São apresentadas medidas de incentivo à criação de emprego, desburocratizando o processo de formalização e licenciamento de empresas.

**Quadro 5: Impactos no saldo e dívida consolidada das Administrações Públicas**

		2008	2009	2010
Saldo	milhões €	-31	-99	-871
	% PIB	0,0	-0,1	-0,5
Dívida	milhões €	31	130	1001
	% PIB	0,0	0,1	0,6

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

### **5.1.1.2 Análise Económica**

A crise económica na sociedade ocidental gerou uma grande instabilidade nos mercados e essa situação reflecte-se no nível de confiança dos investidores, agravando a situação económica dos países.

Portugal apresentou nas últimas décadas um crescimento na economia sempre abaixo da zona euro, e o facto de ter uma economia frágil gerou quebras visíveis ao nível do consumo e do investimento. Quando o país vivia uma situação económica saudável, o Estado português investiu milhões de euros na modernização de infra-estruturas, que não geraram a receita prevista e agora vê-se numa situação de endividamento com necessidade de pedir ajuda externa.

Esta crise económica obriga o Governo a aplicar medidas para reduzir a despesa, e o Governo recém-eleito já lançou medidas de austeridade, nomeadamente na Função Pública, que muito dificilmente permitem às pessoas capacidade de poupança e, por conseguinte, investimento.

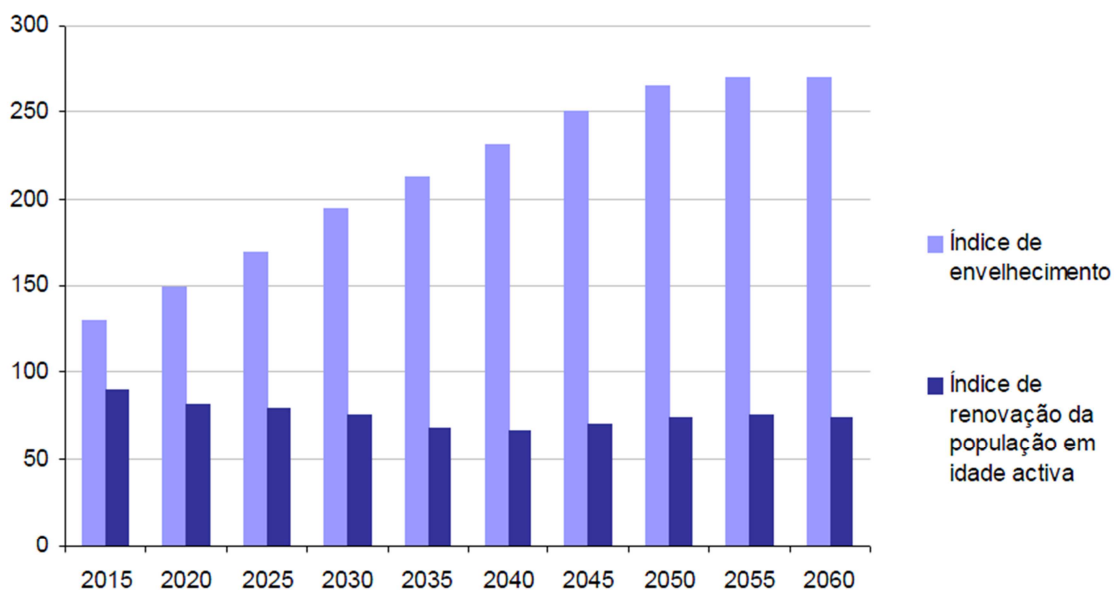
### **5.1.1.3 Análise Sociocultural**

Os censos de 2011 indicam que Portugal tem uma população residente de aproximadamente 10.500.000 habitantes, o que revela que o país teve um crescimento demográfico de cerca de 200.000 pessoas em relação ao ano de 2001 (INE, 2011).

Os últimos anos têm demonstrado uma tendência de crescimento demográfico na ordem dos 0,1%. Esta tendência contrasta com o envelhecimento da população, sendo que os habitantes com idade inferior a 64 anos diminuiu nos últimos 5 anos de 83% para 81%, acumulando com o índice de envelhecimento que passou de 107 para 120.

A figura 22 representa a previsão dos indicadores demográficos para os próximos 50 anos. Estes dados são relativos ao envelhecimento da população em contraste com a renovação da população em idade activa. Os dados demonstram que, apenas a partir de 2040 a população activa inverte a tendência decrescente e inicia uma pequena recuperação.

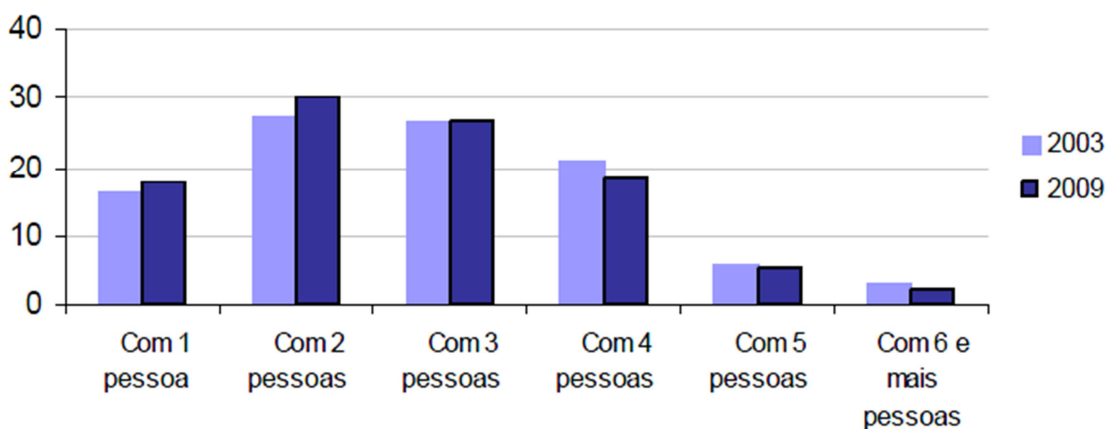
**Fig. 22: Indicadores demográficos (previsão)**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Esta tendência de diminuição da população activa é resultado de uma diminuição da taxa de natalidade, verificando-se um aumento dos agregados familiares constituídos até 3 pessoas e uma diminuição das famílias compostas por 4 ou mais elementos (figura 23). Estes dados estão directamente relacionados com a idade média em que as mulheres têm filhos, passando nos últimos anos de 29,2 para 30,3.

**Fig. 23: Estrutura das famílias, por dimensão média (em %)**



Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Se os dados demográficos são preocupantes no que se refere à população activa em comparação com a população envelhecida, não deixa de ser alarmante que dessa mesma população em idade activa, uma percentagem considerável se encontra desempregada. O desemprego é o maior flagelo social que afecta a sociedade portuguesa. O quadro 6 representa a taxa de desemprego referente ao período entre Abril e Junho de 2011.

**Quadro 6: Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado; Trimestral**

Sexo	Grupo etário	Período de referência dos dados						
		2.º Trimestre de 2011						
		Local de residência						
		Portugal						
		Nível de escolaridade mais elevado completo						
		Total	Nenhum	Básico - 1º Ciclo	Básico - 2º Ciclo	Básico - 3º Ciclo	Secundário e pós-secundário	Superior
%	%	%	%	%	%	%		
HM	Total	12,1	11,4	11,3	14,1	15,0	11,9	8,1
H	Total	11,9	15,4	11,9	13,4	12,2	11,0	9,4
M	Total	12,4	7,4	10,3	15,2	18,5	12,7	7,3

Taxa de desemprego (Série 2011 - %) por Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral - INE, Inquérito ao Emprego

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Os valores do desemprego estão na ordem dos 12,1% e esta situação tem consequências ao nível da situação económica do país. Neste sentido o governo deverá adoptar medidas eficazes de combate ao desemprego como forma de contrariar a degradação do mercado de trabalho.

### Análise Tecnológica

Portugal acompanhou a evolução tecnológica verificada nas últimas décadas a nível mundial. Em Fevereiro de 2011, o Ranking Europeu da Inovação constatava que Portugal, em matéria de investigação e desenvolvimento, era dos países da zona euro que mais tinha crescido. Estes dados estavam baseados em 24 indicadores, no qual Portugal era 3º classificado no indicador de “Empresas Inovadoras” (*Jornal Público, Fevereiro de 2011*).

O Turismo tem acompanhado esta evolução tecnológica quer ao nível das tecnologias de informação e comunicação, quer ao nível dos transportes e da sua comodidade para os turistas.

As empresas turísticas estão equipadas com ferramentas informáticas que permitem pesquisar informação sobre voos, tarifas, hotéis e disponibilidades, reservando e emitindo vouchers para os seus clientes.

**Quadro 7: PEST**

Vertente	Propensão	Dados Positivos	Dados Negativos
<b>Análise Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise Política</li> <li>• Medidas de Apoio às Empresas</li> <li>• PENT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desburocratização do processo de criação de empresas</li> <li>• Linhas de Orientação para o Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade Política</li> </ul>
<b>Análise Económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise Económica Mundial</li> <li>• Défice económicos constantes</li> <li>• Aumento da importância do Turismo para o PIB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo como sector estratégico para o desenvolvimento económico do país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quebra no consumo</li> <li>• Quebra na confiança dos Mercados</li> <li>• Diminuição na poupança</li> </ul>
<b>Análise Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição na Taxa de Natalidade</li> <li>• Aumento da Esperança Média de Vida</li> <li>• Envelhecimento da população</li> <li>• Aumento do desemprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do Turismo Sénior</li> <li>• Aumento da procura pelo Turismo de Natureza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuição do consumo de produtos turísticos</li> </ul>
<b>Análise Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do uso da internet</li> <li>• Softwares aplicados à medida das empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos canais de promoção dos produtos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes com elevado grau de exigência</li> </ul>

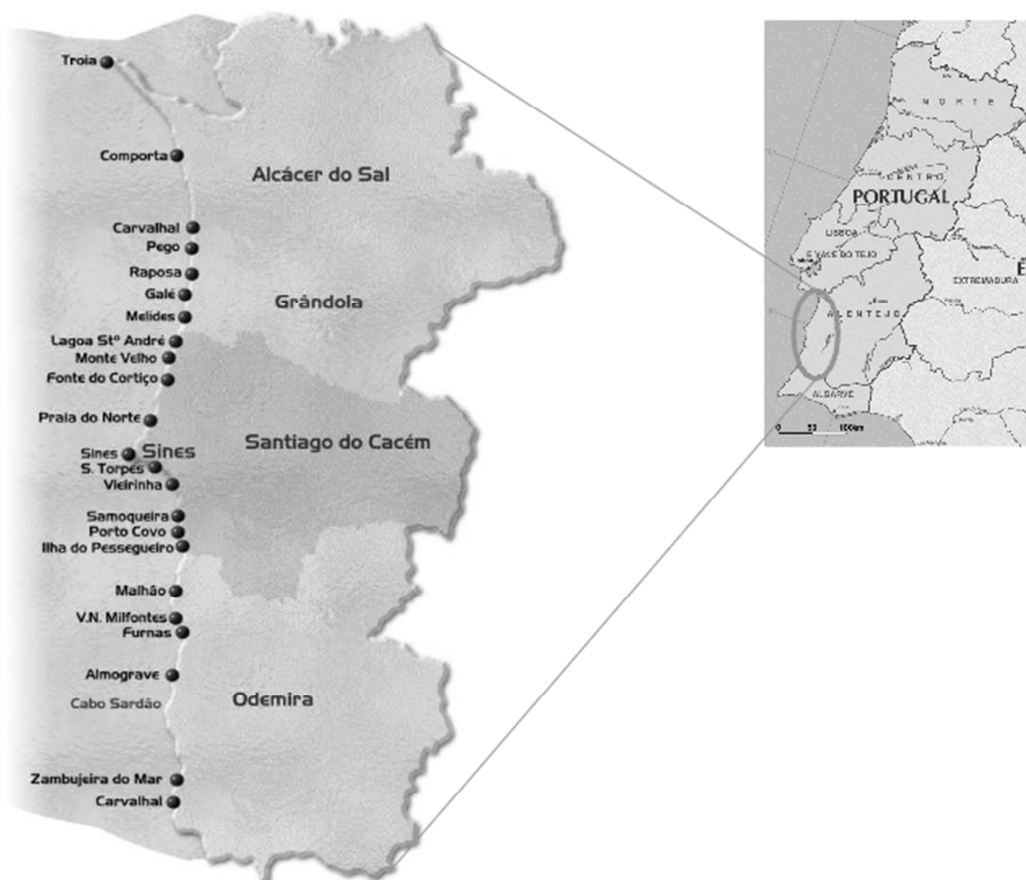
Fonte: Própria

### 5.1.2 Análise Micro

O Alentejo é uma das regiões de Portugal com maior diversidade em termos de património cultural e natural. No seguimento desta política de sustentabilidade para um destino tão rico e diversificado em termos de oferta, como o Alentejo, é necessária prevenção e protecção do meio ambiente associando desta forma a viabilidade do destino à qualidade de vida da população alentejana. O turismo é um factor importante de ordenamento do território e de desenvolvimento económico e social nas áreas regionais. Para potenciar a região, o Alentejo deverá fomentar a abertura ao exterior, aproveitando a melhoria efectuada nos últimos anos ao nível da acessibilidade, e desta forma integrar rotas e circuitos turísticos.

A potencialidade natural deste destino demonstra o impacto que o desenvolvimento do turismo de natureza poderia assumir nesta região. A linha de costa (fig. 24) de mais de uma centena de quilómetros e o seu clima temperado mediterrâneo, tornam a região num produto privilegiado de sol e praia.

Fig. 24: Costa Alentejana



Fonte: [http://europa.eu/abc/maps/members/port\\_en.htm](http://europa.eu/abc/maps/members/port_en.htm)

Os dados estatísticos dos últimos anos demonstram que o potencial turístico da região alentejana não tem sido aproveitado. Analisando o quadro 8, verifica-se que o Alentejo teve uma variação positiva de 2,2% em Maio de 2011 em comparação com o período homólogo do ano anterior. Estes valores, comparativamente com as outras regiões de Portugal, demonstram a reduzida aposta no turismo desta região.

**Quadro 8: Dormidas por regiões (NUT II)**

Unidade: Milhares

NUTS II	Dormidas		Taxa de variação
	Mai-10	Mai-11	%
<b>PORTUGAL</b>	<b>3 332,2</b>	<b>3 604,1</b>	<b>8,2</b>
Norte	408,0	421,3	3,3
Centro	376,6	377,9	0,3
Lisboa	805,2	842,8	4,7
Alentejo	102,1	104,5	2,2
Algarve	1100,4	1188,6	8,0
<b>AÇORES</b>	<b>109,5</b>	<b>101,4</b>	<b>-7,4</b>
<b>MADEIRA</b>	<b>430,4</b>	<b>567,6</b>	<b>31,9</b>

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

No que se refere à ocupação (quadro 9), o Alentejo teve uma quebra de 2,6% entre Maio de 2010 e Maio de 2011, passando de 28,8% de ocupação para 26,2%. Analisando a Estada Média em número de noites, e considerando o mesmo período, passou de 1,4 para 1,6, traduzindo-se num aumento inexpressivo de 0,2 noites. Estes valores na região do Alentejo comparativamente a outras regiões traduzem a pouca aposta no turismo desta região.

**Quadro 9: Taxa líquida de ocupação-cama e estada média, por região**

NUTS II	Taxa de Ocupação		Estada Média	
	%		(Nº de noites)	
	Mai-10	Mai-11	Mai-10	Mai-11
<b>PORTUGAL</b>	<b>39,3</b>	<b>41,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,7</b>
Norte	34,9	34,2	1,7	1,7
Centro	31,7	30,7	1,8	1,8
Lisboa	48,8	49,5	2,1	2,2
Alentejo	28,8	26,2	1,4	1,6
Algarve	37,2	39,1	4,1	4,3
<b>AÇORES</b>	<b>41,2</b>	<b>37,6</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>MADEIRA</b>	<b>48,5</b>	<b>63,6</b>	<b>4,6</b>	<b>5,0</b>

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Analisando o quadro 10, verifica-se que quanto à tipologia de alojamento, os aldeamentos turísticos tiveram uma quebra de 2,6% na taxa de ocupação de Maio de 2010, para o mesmo período de 2011. A tendência mantém-se também ao nível da estada média em noites, com uma ligeira quebra de 0,2 noites no período supramencionado. Porém, apesar desta ligeira diminuição é importante referir que os aldeamentos turísticos apenas são suplantados pelos apartamentos turísticos, mantendo uma média muito próxima de 5 noites de estada.

**Quadro 10: Taxa Líquida de ocupação-cama e estada média por tipo e categoria de estabelecimento**

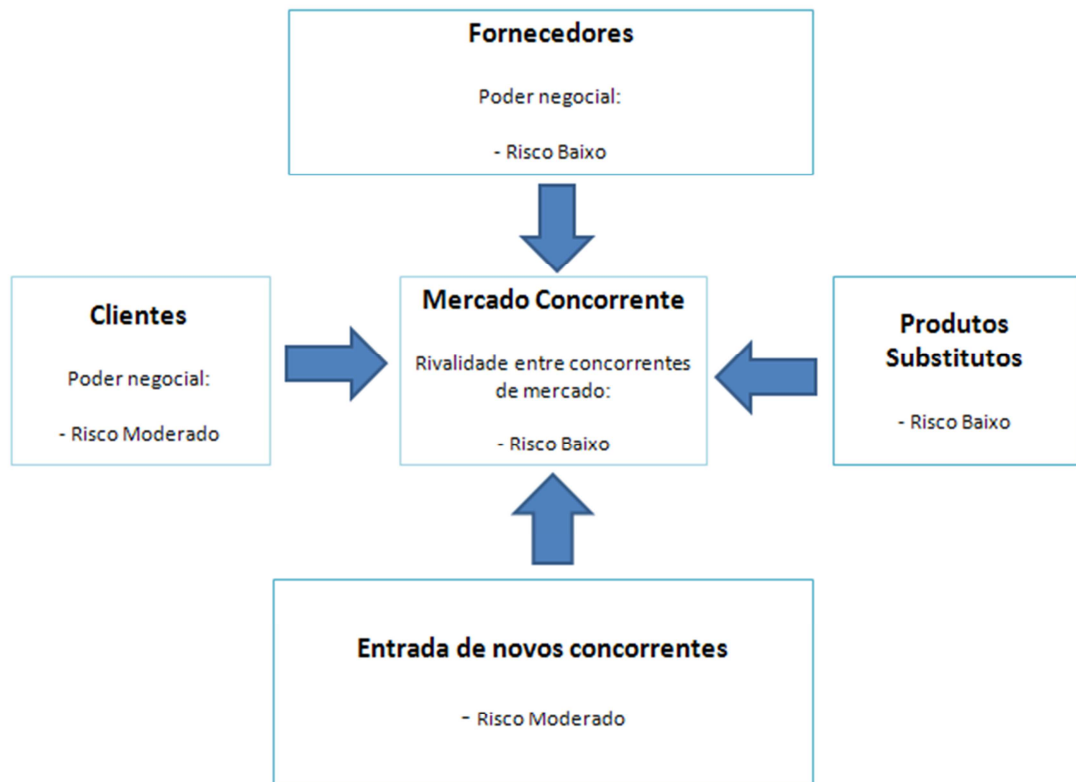
Tipo de estabelecimento e categoria	Taxa de Ocupação		Estada Média	
	%		(Nº de noites)	
	Mai-10	Mai-11	Mai-10	Mai-11
<b>Total</b>	39,3	41,1	2,6	2,7
<b>Hotéis</b>	44,8	45,7	2,3	2,4
****	41,3	46,8	2,4	2,7
****	47,9	49,6	2,5	2,5
***	43,3	42,0	2,2	2,1
** / *	40,7	37,3	1,8	1,9
<b>Hotéis - Apartamentos</b>	41,5	47,2	4,1	4,3
****	44,5	48,0	4,8	3,6
****	42,6	50,4	4,1	4,4
*** / **	38,8	39,1	4,0	4,2
<b>Apartamentos Turísticos</b>	30,7	33,0	5,0	4,8
<b>Aldeamentos Turísticos</b>	27,5	24,9	4,9	4,7
<b>Pousadas</b>	43,0	43,4	1,5	1,4
<b>Estalagens, Motéis e Pensões</b>	29,1	29,1	2,1	2,1

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Esta diversificação de oferta de tipologia de alojamento beneficia o cliente final, que tem maior variedade de escolha e torna-se um desafio para as empresas que actuam num mercado altamente competitivo. Neste sentido, a avaliação do comportamento das empresas no que respeita às forças competitivas do mercado torna-se fundamental para identificar a posição

em que se encontram. O Modelo das 5 Forças de Porter (fig. 25) permite avaliar a capacidade das organizações para actuarem no mercado e obter o grau de competitividade das empresas. O recurso a este modelo de investigação estratégico maximiza a eficiência e probabilidade de sucesso no negócio.

**Fig. 25: Modelo das 5 Forças de Porter aplicado à “Aldeia das Palhotas”**



Fonte: Própria

## 5.2 Análise SWOT

Os professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen, desenvolveram a análise SWOT. Esta designação resulta dos termos *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Treats*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No fundo, trata-se de um estudo que permite às organizações identificarem a sua posição no mercado, em qualquer fase do seu ciclo de vida, como medida de prevenção do negócio.

A análise SWOT pode ser estabelecida através de uma matriz (fig.26) e conjuga dois elementos essenciais que passam pela análise interna e externa da organização. A análise interna está sob o controlo do gestor da organização, que ao identificar os pontos fortes procura dar-lhes maior ênfase. Por outro lado, a identificação de pontos fracos permite controlar ou minimizar o seu efeito. A análise externa não permite ao gestor ter controlo sobre os factores envolvidos, no entanto é sempre importante conhecer e aproveitar as oportunidades para minimizar os efeitos que possam causar as possíveis ameaças.

**Fig. 26: Matriz SWOT**

		Análise Interna	
		Forças	Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades	Fazer uso dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades	Aplicar estratégias que minimizem os pontos fracos e despoletem novas oportunidades
	Ameaças	Fazer uso dos pontos fortes para minimizar as ameaças	Aplicar estratégias que minimizem os pontos fracos e por conseguinte reduzam as ameaças

Fonte: Própria

### **Análise SWOT aplicada ao projecto da Aldeia das Palhotas (Externo)**

#### **Pontos Fortes**

A região do Alentejo é uma das regiões de Portugal com maior riqueza ao nível de património natural e cultural. Estes recursos não são suficientes para elevar um destino a tornar-se um produto turístico de excelência, no entanto, esta é uma região de Portugal com

grandes tradições, que tem outros complementos que enriquecem a experiência turística e assumem-se como importante factor de decisão do turista.

Esta região, com uma área de 31.550,9 km<sup>2</sup>, dispõe de um património composto por algumas das mais importantes reservas naturais de Portugal, nomeadamente a reserva Natural do Estuário do Sado, Parque Natural do Vale do Guadiana e Parque Natural do Sudoeste Alentejano. A linha de Costa é superior a 200 km, e conta com algumas das mais belas praias do país integradas em áreas de paisagem protegida.

O Alentejo possui vestígios históricos muito importantes, quer ao nível do paleolítico, com Antas e Menires um pouco por todo o território, marcas do império Romano, vincadas principalmente em Mértola e Évora, e também ao nível da idade média, com alguns dos castelos mais bonitos de Portugal, Santiago do Cacém, Monsaraz, etc.

Esta região tem uma vertente cultural muito forte, com uma gastronomia típica dos costumes e hábitos da população local, artesanato produzido com materiais típicos da região que caracterizam a vida rural, e ainda produtos regionais característicos que fazem a delícia dos visitantes.

### **Pontos Fracos**

O Alentejo, como todas as regiões marcadas pela vida rural em Portugal, apresenta uma grande percentagem da população em idade avançada. Esta situação é um dos mais graves problemas demográficos que caracterizam a região, com uma percentagem muito reduzida de população em idade activa. Este problema arrasta outras situações que são graves para o seu desenvolvimento económico, nomeadamente ao nível da reduzida mão-de-obra disponível.

Com uma dimensão geográfica que ocupa 34,3% do território português, esta região encontra ainda grandes deficiências ao nível das acessibilidades, o que impossibilita o desenvolvimento de uma rede de transportes adequada. Estas limitações, juntamente com a reduzida promoção turística, limitam o desenvolvimento turístico na região.

### **Oportunidades**

O Turismo é um sector de actividade com grande versatilidade e com uma grande importância para o desenvolvimento económico das regiões. O Alentejo é uma região com recursos diversos que lhe conferem uma margem significativa para desenvolvimento turístico.

A aposta no turismo é um elemento estratégico para o desenvolvimento das condições de vida da população local e permite fazer face ao êxodo rural.

As infra-estruturas de apoio, nas quais o Estado investiu milhões, nomeadamente a Barragem do Alqueva, para uma aposta nas energias renováveis e na agricultura, e também o aeroporto de Beja, o qual deverá ser aproveitado para o acolhimento de voos comerciais internacionais, permitem a apostar no turismo internacional, melhorando os índices de estadia de curta duração que se verificam nesta região.

### Ameaças

O clima seco e o êxodo rural são as principais ameaças ao desenvolvimento do Alentejo. O número reduzido de postos de trabalho e a procura por melhores condições de vida levam os jovens a trocar as zonas rurais pela vida urbana, potenciando o despovoamento e agravando as diferenças entre estes dois pólos.

**Fig. 27: Matriz SWOT (Externo vs Interno) da “Aldeia das Palhotas”**

<p><b>Forças</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Recursos Naturais: Sol, Praia e Campo</li> <li>● Recursos Históricos: Castelos, marcas do paleolítico, vestígios romanos</li> <li>● Recursos Culturais: Artesanato, Gastronomia, Produtos Regionais (Vinho, Doçaria, Enchidos, Queijos)</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Serviço de Excelência</li> <li>● Produto Inovador</li> <li>● Ambiente familiar</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Envelhecimento da população</li> <li>● Pouca mão-de-obra</li> <li>● Rede de transportes</li> <li>● Acessibilidades</li> <li>● Promoção turística insuficiente</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mudar mentalidades numa região com imagem do turismo rural</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Turismo como factor de desenvolvimento da região</li> <li>● Potencialidade dos Recursos Naturais, Históricos e Culturais</li> <li>● Infra-estruturas subaproveitadas (aeroporto de Beja)</li> <li>● Espaço físico para aposta nas energias renováveis</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Escassa oferta de serviços de alojamento na região</li> <li>● Aposta num conceito ecológico</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Êxodo Rural</li> <li>● Seca</li> <li>● Crise económica no país</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aparecimento de serviços semelhantes</li> </ul>

Fonte: Própria

### 5.3 Estratégia

#### 5.3.1 Segmentação:

A segmentação de mercado permite ao gestor actuar sobre um determinado grupo de potenciais clientes, concentrando a sua estratégia num segmento de mercado que tenha maior probabilidade de comprar o seu produto, evitando desperdiçar tempo e dinheiro com estratégias que visam atingir um tipo de cliente que não se interessa por esse produto.

Para o projecto da *Aldeia das Palhotas*, a segmentação de mercado será aquela que incorpora o turista que gosta do produto turístico do Alentejo, representado no Quadro 11 a azul.

**Quadro 11: Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros, segundo a NUTS II**

Anos e meses	Total	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	R A Açores	R A Madeira
<b>2002</b>	<b>34 208 968</b>	<b>3 262 430</b>	<b>2 875 953</b>	<b>6 531 055</b>	<b>998 586</b>	<b>14 294 303</b>	<b>777 935</b>	<b>5 468 706</b>
<b>2003</b>	<b>33 875 471</b>	<b>3 145 780</b>	<b>2 918 012</b>	<b>6 424 706</b>	<b>947 381</b>	<b>14 037 579</b>	<b>804 028</b>	<b>5 597 985</b>
<b>2004</b>	<b>34 140 581</b>	<b>3 330 650</b>	<b>3 111 099</b>	<b>6 994 783</b>	<b>993 016</b>	<b>13 252 873</b>	<b>965 084</b>	<b>5 493 076</b>
<b>2005</b>	<b>35 520 631</b>	<b>3 438 518</b>	<b>3 297 407</b>	<b>7 257 148</b>	<b>939 270</b>	<b>13 814 274</b>	<b>1 135 588</b>	<b>5 638 426</b>
<b>2006</b>	<b>37 566 461</b>	<b>3 844 374</b>	<b>3 508 135</b>	<b>8 162 614</b>	<b>978 492</b>	<b>14 163 652</b>	<b>1 180 096</b>	<b>5 729 098</b>
<b>2007</b>	<b>39 736 583</b>	<b>4 228 965</b>	<b>3 851 235</b>	<b>8 679 040</b>	<b>1 098 569</b>	<b>14 704 384</b>	<b>1 184 375</b>	<b>5 990 015</b>
<b>2008</b>	<b>39 227 938</b>	<b>4 250 764</b>	<b>3 880 275</b>	<b>8 410 405</b>	<b>1 085 673</b>	<b>14 265 164</b>	<b>1 127 513</b>	<b>6 208 144</b>
<b>2009</b>	<b>36 457 069</b>	<b>4 269 967</b>	<b>3 747 517</b>	<b>7 905 937</b>	<b>1 104 315</b>	<b>12 927 603</b>	<b>1 004 804</b>	<b>5 496 926</b>
<b>2010 (Pe)</b>	<b>37 453 897</b>	<b>4 448 387</b>	<b>3 918 979</b>	<b>8 646 144</b>	<b>1 172 320</b>	<b>13 238 280</b>	<b>1 035 031</b>	<b>4 994 756</b>
Janeiro (Rv)	1 643 287	229 202	169 745	437 942	53 926	402 881	28 697	320 894
Fevereiro (Rv)	1 877 366	247 436	198 438	469 625	62 879	530 486	38 804	329 698
Março (Rv)	2 449 912	305 432	250 133	634 215	79 041	732 766	58 925	389 400
Abril (Rv)	2 940 040	370 928	329 402	728 103	102 050	903 985	77 461	428 111
Maio (Rv)	3 332 188	407 956	376 643	805 184	102 148	1 100 421	109 482	430 354
Junho (Rv)	3 556 107	380 823	333 630	724 020	108 205	1 458 996	117 156	433 277
Julho (Rv)	4 610 094	467 625	413 004	904 801	126 399	2 058 458	148 637	491 170
Agosto (Rv)	5 704 494	587 120	609 003	1 081 094	176 576	2 450 616	175 813	624 272
Setembro (Rv)	4 250 916	482 618	421 479	910 735	125 706	1 687 793	125 674	496 911
Outubro (Rv)	3 402 468	414 709	382 456	870 037	104 212	1 097 085	82 915	451 054
Novembro (Rv)	1 951 199	283 334	229 359	548 611	68 243	449 303	44 803	327 546
Dezembro (Rv)	1 735 826	271 204	205 687	531 777	62 935	365 490	26 664	272 069
<b>2011 (Pe)</b>	<b>13 117 479</b>	<b>1 596 524</b>	<b>1 352 183</b>	<b>3 238 298</b>	<b>423 503</b>	<b>4 087 524</b>	<b>300 308</b>	<b>2 119 139</b>
Janeiro (Rv)	1 608 726	234 141	165 835	448 254	60 663	385 563	28 216	286 054
Fevereiro (Rv)	1 845 596	242 626	189 431	470 379	68 732	520 753	35 800	317 875
Março (Rv)	2 576 737	298 879	263 321	649 627	84 310	773 744	57 953	448 903
Abril (Pe)	3 482 338	399 570	355 689	827 225	105 392	1 218 836	76 975	498 651
Maio (Pe)	3 604 082	421 308	377 907	842 813	104 406	1 188 628	101 364	567 656

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

### 5.3.2 Público-alvo / Targeting

A definição do público-alvo para o sucesso no projecto da *Aldeia das Palhotas*, assenta em três fases distintas. Numa primeira fase interessa aplicar a estratégia junto do turista que gosta do produto turístico do Alentejo. Conforme já foi referido anteriormente, a grande maioria dos turistas que visitam o Alentejo é proveniente da área da grande Lisboa. A sua estadia é, por norma, curta, aproveitando os fins-de-semana para uma pequena fuga da vida da cidade.

A segunda fase da estratégia passa por desviar o público interno que procura o Algarve como local de preferência para férias. O Alentejo Litoral pela sua potencialidade, quer ao nível de património natural, quer ao nível do património cultural, pode oferecer um produto de qualidade superior ao Algarve, com preços bastante competitivos, gastronomia variada e com a vantagem de, em termos geográficos, estar próximo da capital.

A última fase da estratégia a aplicar numa fase posterior, procura definir um *targeting* externo, através da divulgação do aldeamento junto de operadores turísticos internacionais que vendam a região do Alentejo. Esta estratégia procurará fazer face às sazonalidades verificadas na região procurando um novo segmento de mercado.

## 5.4 Marketing Mix

### Produto

O empreendimento turístico *Aldeia das Palhotas*, é um pequeno aldeamento turístico ecológico, constituído por sete casas em madeira, cinco das quais são T2 e duas são T1.

Os T2 dispõem de dois quartos suites, com sala e cozinha kitchenette. As cozinhas estão equipadas com micro ondas, placa, forno, torradeira, frigorífico, máquina de lavar loiça e utensílios de cozinha. A sala tem lareira, sempre com lenha pronta a queimar, e está equipada com LCD com 109 canais à disposição. Os quartos têm cofre, roupas de cama e no WC estão disponíveis atalhados. No exterior encontra-se um alpendre com mesa e cadeiras e ainda um barbecue.

Os T1 têm 1 quartos suite, com sala e cozinha kitchenette. As cozinhas estão equipadas com micro ondas, placa, forno, torradeira, frigorífico, máquina de lavar loiça e utensílios de cozinha. A sala possui lareira e LCD com 109 canais disponíveis. Os quartos estão equipados com cofre e roupas de cama. O WC tem disponíveis atalhados. No exterior encontra-se um alpendre com mesa e cadeiras e um barbecue.

O aldeamento possui piscina exterior, parque infantil e ginásio. Estão ainda disponíveis serviços de aluguer de bicicletas BTT, buggy`s e material para pesca desportiva.

Todas as casas são alimentadas com fonte de energia renovável, através de painéis solares, para aquecimento de águas e energia eléctrica.

A água disponível nos wc`s e na piscina é reaproveitada a partir da chuva através de tratamento e armazenamento num grande tanque construído em cimento.

São realizados diversos workshops de cozinha regional, agricultura, iniciação à pesca, entre outros, a consultar no site da *Aldeia das Palhotas*.

O aldeamento está localizado a cerca de 1 km da Aldeia de Melides, Concelho de Grândola, e encontra-se rodeado de uma paisagem verde propícia para o conforto e bem-estar dos visitantes.

A cerca de 5 Km encontram-se as praias da costa Azul, um extenso areal que liga Tróia a Melides.

No raio de 1 km existem diversos restaurantes, com gastronomia típica do Alentejo, onde entre outros, as migas, o pato assado com laranja, o choco frito, os grelhados de porco preto e a doçaria regional fazem a delícia dos turistas.

A qualidade do serviço prestado ao cliente é de excelência, procurando fazer um atendimento personalizado como forma de fidelizar o cliente. Cada cliente que chega ao

aldeamento é acompanhado até à casa onde vai ficar alojado. Na mesa da cozinha encontrará uma garrafa de vinho caseiro, uma cabeça de alho, duas cebolas e um galheteiro com azeite, vinagre e sal. No frigorífico estará à disposição fiambre, queijo, manteiga e um litro de leite. Todas as manhãs serão colocados em cada porta um pão típico alentejano.

### Preço

Os preços a aplicar na Aldeia das Palhotas são os definidos no quadro 12:

**Quadro 12: Preços por casa/noite Aldeia das Palhotas**

Casa	Época Alta De 1 de Junho a 30 de Setembro	Época Baixa De 1 de Outubro a 31 de Maio
T1 (3 pax)	85 €	65 €
T2 (5 pax)	120 €	95 €

<b>Workshop</b>	
Cozinha Regional (4h)	65 €
Agricultura Biológica (4 h)	50 €
Pesca desportiva (4 h)	40 €

Alugueres	1/2 dia	1 dia
Bicicletas BTT	7 €	12 €
Buggy`s	10 €	15 €
Material Pesca (inclui isco)	15 €	25 €

Fonte: Própria

Os clientes habituais têm um desconto de 10% através da compra no site do aldeamento.

Os *workshops* realizam-se uma vez por mês na época baixa e uma vez por semana na época alta. Clientes habituais no alojamento têm desconto de 10% nos *workshops* e no aluguer de equipamentos.

Preços praticados por unidades de alojamento concorrentes:

**Quadro 13: Preços/noite Quinta do Moinho Velho (Guesthouse – Melides - 2 km)**

Quartos	Época Alta	Época Baixa
Duplo	70	60
Duplo conectante (4 pax)	90	80

Fonte: [www.moinho-velho.com](http://www.moinho-velho.com)

**Quadro 14: Preços/noite Hotel Vila Park (Santo André – 12km)**

	2011	2012		
		Época Baixa	Época Média	Época Alta
Single	65,00 €	54,00 €	67,00 €	85,00 €
Duplo	82,50 €	68,00 €	85,00 €	110,00 €
Suite Júnior (4 pessoas)	152,50 €	123,00 €	157,00 €	195,00 €

Fonte: [www.vilapark.com](http://www.vilapark.com)

**Quadro 15: Preços/noite Hotel Monte da Lezíria (Santo André – 12km)**

Preços de Alojamento 2011			
Quartos	Época Baixa	Época Média	Época Alta
Duplo	70,00 €	80,00 €	90,00 €
Individual	50,00 €	60,00 €	70,00 €

Fonte: [www.montedaleziria.com](http://www.montedaleziria.com)

**Quadro 16: Preços/noite Monte da Lagoa (Melides - 2km)**

	Época Baixa	Época Alta
Alojamento da Vinha	50,00 €	90,00 €
Alojamento do Pinhal	65,00 €	80,00 €
Casinha Típica	65,00 €	95,00 €

Fonte: <http://www.montedalaqoa.com>

**Quadro 17: Preços/noite Aldeamento Turístico Casas da Comporta (Comporta - 25km)**

TIPOLOGIA	ÉPOCA A		ÉPOCA B		ÉPOCA C	ÉPOCA D
	01/11/11 a 29/12/11 02/01/12 a 16/02/12  Em estadias de 7 ou mais noites, aplicam-se os preços de semana		17/02/12 a 04/04/12 08/04/12 a 24/05/12 30/09/12 a 31/10/12  Em estadias de 7 ou mais noites, aplicam-se os preços de semana		30/12/11 a 01/01/12  05 a 07/04/12  25/05/12 a 13/07/12  25/08/12 a 29/09/12	14/07/12  a  24/08/12
	Semana: Domingo a 5ª feira	Fins de Semana: 6ª Feira, Sábado e vésperas de feriados/pontes	Semana: Domingo a 5ª feira	Fins de Semana: 6ª Feira, Sábado e vésperas de feriados/pontes		
<b>T1 Standard</b> (máx. 3 pax)	€ 61,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 99,00	€ 104,00	€ 162,00
<b>T1 Jardim</b> (máx. 3 pax)	€ 66,00	€ 85,00	€ 85,00	€ 104,00	€ 108,00	€ 166,00
<b>T1 Mezzanine</b> (máx. 4 pax)	€ 75,00	€ 94,00	€ 94,00	€ 113,00	€ 123,00	€ 181,00
<b>T2</b> (máx. 5 pax)	€ 82,00	€ 100,00	€ 106,00	€ 124,00	€ 143,00	€ 230,00
<b>V2</b> (máx. 5 pax)	€ 87,00	€ 106,00	€ 110,00	€ 134,00	€ 154,00	€ 259,00
<b>V2 Mezzanine</b> (máx. 6 pax)	€ 91,00	€ 110,00	€ 120,00	€ 139,00	€ 168,00	€ 274,00
<b>V3</b> (máx. 7 pax)	€ 101,00	€ 120,00	€ 130,00	€ 148,00	€ 187,00	€ 311,00
<b>Berço</b> Bebés até 24 meses	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00

Fonte: <http://www.casasdacomporta.net/pt/>

**Quadro 18: Preços/noite Monte Amadinho (Melides – 1 Km)**

	Época Alta	Época Baixa
<b>4 pax</b>	110 €	83 €
<b>6 pax</b>	150 €	110 €

Fonte: <http://sites.google.com/site/monteamadinho>

Observações: Existem diversas casas típicas alentejanas para alugar em Melides, com valores médios em época alta de 80 € por noite e em época baixa de 60 € por noite.

## Distribuição

A divulgação do aldeamento turístico *Aldeia das Palhotas* será feita por diversas vias, com o objectivo de despertar a atenção dos potenciais clientes.

O site ([www.aldeiadaspalhotas.pt](http://www.aldeiadaspalhotas.pt)) será o principal canal de distribuição da informação sobre o alojamento. É actualizado com regularidade e deve conter toda a informação sobre o alojamento, desde serviços, fotos, preço, disponibilidades e pacotes promocionais. Serão divulgados produtos de parceiros locais como forma de divulgação dos produtos da região.

O Aldeamento terá também uma página no *facebook*, sempre actualizada e interactiva com os utilizadores com conta neste site.

Os sites de turismo da região serão importantes para colocar informação sobre o aldeamento. A Booking será um parceiro estratégico de grande importância pela sua solidez como motor de procura de unidades de alojamento, com uma margem de lucro de 18%.

Os operadores turísticos que vendem Portugal assumirão uma grande importância como distribuidores da informação, com 15% de margem de lucro. O operador turístico *Férias Alentejanas*, especializado no produto turístico da região, será um parceiro estratégico com margem de 16%.

As agências de viagens pertencentes ao *Grupo Airmet*, futuro parceiro da *Aldeia das Palhotas*, terão 14% de margem.

As empresas de organização de eventos e oferta de serviços, nomeadamente A Vida é Bela, a Odisseias e Smart box, serão parceiros estratégicos com uma margem de 14%.

A *Aldeia das Palhotas* aposta na divulgação de “boca a boca”, sendo sua convicção que o cliente que entra no Aldeamento desejará regressar.

## Promoção

Serão efectuadas diversas promoções, nomeadamente em época baixa, como forma de fazer face à sazonalidade. Estas promoções serão divulgadas no site e na página do *facebook*. Os clientes habituais terão um desconto de 10% caso comprem directamente através do site do aldeamento.

Entre outros, serão efectuadas as seguintes promoções:

**Pacote de Inverno à Lareira:** desconto de 15% para alojamentos com estadia mínima de uma semana em época baixa.

**Pacote de Fim-de-semana com Migas:** Oferta de um almoço regional de Migas Alentejanas, para todos os clientes na sala de convívio do aldeamento.

**Pacote de fim-de-semana com pesca desportiva:** Oferta do *workshop* de iniciação à pesca desportiva.

**Pacotes oferta de Verão:** Na época alta/Verão, os domingos são dias de sardinhada ao almoço para todos os clientes, na tenda montada para o evento, no jardim do aldeamento.

## 5.5 Controlo

O controlo é a fase do plano que permite ao gestor fazer análise da eficácia do plano de Marketing. São medidos os objectivos de Marketing e os objectivos financeiros.

### Objectivos de Marketing

A *Aldeia das Palhotas* tem como objectivos de Marketing para o primeiro ano de actividade:

- Fidelizar 90% dos clientes;
- Garantir uma taxa de ocupação média de 70%;
- Garantir uma procura média de 6 pax por *workshops*;
- Efectuar, em média, um aluguer de equipamento por dia;
- Estabelecer uma média de 3 parcerias mensais;

### Objectivos Financeiros

Os objectivos financeiros propostos para o primeiro ano de actividade são:

- Garantir uma facturação de 166000 € no alojamento;
- Atingir uma facturação de 14880 € nos *workshops*;
- Facturar 5000€ em alugueres de equipamentos;

## 6. Plano de Recursos Humanos

Os Recursos Humanos são a chave do sucesso das empresas. Investir nas pessoas é fundamental para atingir os objectivos a que uma organização se propõe. As empresas dependem cada vez mais das pessoas para executarem as suas tarefas de forma eficiente, pois são estes activos, dotados de necessidades e ambições, que aplicam os seus conhecimentos e que dão origem a resultados práticos.

Neste sentido, para uma empresa sobreviver a um mercado global e cada vez mais competitivo tem de reconhecer o papel dos seus recursos humanos, pois são estes que criam mais-valias à empresa e são a base do crescimento das organizações.

Deste modo, investir nos recursos humanos não significa apenas criar infra-estruturas de suporte para abrir um gabinete que seja responsável pelo recrutamento, selecção, formação de colaboradores ou executar processamento de salários. Investir nos recursos humanos significa apostar nas condições laborais que facilitem a integração de novos colaboradores, ajudando-os a sentirem-se bem e manterem-se motivados com o seu papel activo dentro da organização. Pessoas motivadas têm um bom desempenho e fazem as empresas obterem maior sucesso.

O plano de recursos humanos deve incidir sobre algumas questões fundamentais como o processo de recrutamento e selecção de pessoas, funções e responsabilidade dos colaboradores e a formação profissional.

### 6.1 Os Recursos Humanos da *Aldeia das Palhotas*

A Aldeia das Palhotas enquadra-se na categoria de micro empresa. Neste âmbito, trata-se de uma empresa turística que conta com um número reduzido de colaboradores. No primeiro ano de actividade, a empresa necessita de recrutar dois colaboradores em regime de contrato e dois em regime de prestação de serviços. Posteriormente, de acordo com a evolução da empresa, está previsto a contratação de novos funcionários.

## 6.2 Recrutamento e Selecção

As responsabilidades e funções de cada um dos colaboradores são definidas antes mesmo de começar o processo de recrutamento. É importante definir antecipadamente os perfis para os quais se pretende recrutar, pois ao analisar as funções pode-se constatar que as mesmas podem ser incluídas noutra função ou até desempenhadas por trabalhadores temporários em épocas em que haja "picos" de trabalho.

Após estarem bem definidas as descrições de funções (*job descriptions*), dá-se início ao processo de recrutamento e selecção, através da elaboração de um anúncio de emprego (Anexo 5). Este deverá conter informação da descrição funcional, dos requisitos necessários para o exercício das funções, bem como a caracterização do trabalho.

Nesta perspectiva, surge assim a necessidade de contratar um Director Geral, um *Booking Manager*, um Auxiliar de Limpeza e por fim, um Jardineiro.

Após a triagem de candidaturas, finaliza-se o processo de recrutamento, dando assim início a um novo processo, o processo de selecção dos candidatos.

A técnica de selecção mais utilizada é a entrevista, pois através do contacto pessoal desenvolve-se um conhecimento mais profundo dos candidatos (da sua postura, comportamento, etc.), permitindo ao mesmo tempo, fazer alguns esclarecimentos acerca do seu *Curriculum Vitae*.

Após estar efectuado o balanço das candidaturas, é o momento de decisão da escolha dos melhores candidatos para os postos de trabalho.

## 6.3 Responsabilidade e Funções

### Director Geral

O Director Geral será a pessoa responsável pela gestão da *Aldeia das Palhotas*, desde o momento da sua operacionalização até ao momento de consolidação. É da sua competência a coordenação e fiscalização dos serviços e actividades de cariz operacional. É responsável pela selecção e contratação de colaboradores. Deve sensibilizar os colaboradores no sentido da formação profissional e avaliar as suas competências e progressões de carreira. O Director Geral é responsável pelo estabelecimento de novas parcerias e estabelecimento de metas e objectivos. Deve manter um contacto permanente com fornecedores e clientes, no sentido de promover a empresa. Deve manter-se actualizado e ser capaz de inovar no modelo de gestão

implementado. É ainda da sua responsabilidade influenciar e motivar os colaboradores no sentido de obter resultados positivos. É o responsável pela actualização da informação do site.

### **Booking Manager**

O serviço de reservas é assegurado por um colaborador contratado para o efeito. Este colaborador é responsável por todo o processo de atendimento do cliente, desde o primeiro contacto na procura de informações, quer por via telefónica quer por via electrónica através de e-mail. Tendo em conta que este colaborador representa a empresa perante o cliente (Anexo 6), este deve ter facilidade de comunicação e ser educado perante o hóspede.

Este profissional assegura a gestão das reservas no sistema informático. É responsável pelo acolhimento do cliente e pelo procedimento de *check-in*, registando os dados necessários na ficha do cliente. É o profissional que promove os serviços de *workshop* e de alugueres de equipamento. Assegura o *check-out* do cliente, sendo responsável por processar a modalidade de pagamento do cliente e emissão da factura.

Faz o registo das ocorrências ou anomalias, de acordo com as necessidades do serviço e informa o Director Geral sobre situações de urgência.

### **Auxiliar de Limpeza**

A auxiliar de limpeza terá que executar trabalhos de limpeza em geral, para a manutenção das condições de higiene e conservação do ambiente, colectando o lixo. Neste sentido as suas funções passam pelos serviços de limpeza das casas, fazendo a remoção de lixo, procedendo à limpeza de vidros, WC's e cozinhas. Deve repor os atalhados e roupas de cama, removendo os já utilizados. Deve informar o *Booking Manager* de eventuais irregularidades encontradas nas Instalações. É responsável por trazer o pão todas as manhãs e colocá-lo na porta de cada uma das casas ocupadas.

### **Jardineiro**

O Jardineiro tem como responsabilidade proceder ao cultivo de flores, árvores e outras plantas. É responsável pelo semeio do relvado, bem como por todas as operações para o seu

normal crescimento e manutenção. Deve manter os espaços exteriores limpos e acumula a função de técnico de manutenção dos edifícios, sendo responsável pela conservação dos edifícios e corrigindo irregularidades detectadas. Deve proteger e garantir o bom estado de conservação de todos os instrumentos de trabalho que lhe são atribuídos.

#### **6.4 Perfil do Gestor Turístico:**

A responsabilidade das funções de gestor turístico exigem determinadas competências específicas aos indivíduos para que estes tenham a capacidade de atingir metas. A natureza da função exige um perfil ajustado a tão elevado grau de responsabilidade. Neste sentido, o gestor deve ser dotado de competências técnicas, relacionais e institucionais muito específicas na área do turismo.

Para assumir algumas competências técnicas é importante que apresente como formação mínima o grau de licenciado, com relevância para a formação na área de turismo. É importante que o gestor seja um conhecedor profundo da região, mantendo-se familiarizado com a oferta de produtos similares, precavendo-se e estando consciente dos desafios constantes inerentes a esta função. Como gestor, deve apresentar experiência no cargo, evitando que a imaturidade nas funções possa ter influência no modelo de gestão e na concretização de objectivos. Deve respeitar a cultura da comunidade local e procurar identificar a empresa de acordo com as marcas da região onde se enquadra.

O gestor deve ser dotado de competências relacionais, ter uma grande capacidade de comunicação na língua portuguesa, mas deve também ser dotado de fluência em língua inglesa e espanhola, assumindo-se como o principal relações públicas da empresa, com capacidade para comunicar facilmente com os clientes e colaboradores. Esta facilidade de relacionamento e comunicação é importante para dotar o gestor de competências institucionais, facilitando o estabelecimento de parcerias com entidades externas. É essencial, neste contexto, ser dotado de uma grande capacidade de negociação e um forte poder de persuasão.

Todas estas competências permitem ao gestor turístico ser um líder capaz de motivar colaboradores e com isso aumentar os índices de produtividade, aumentar as vendas e estabelecer parcerias fundamentais para o sucesso do negócio.

## 6.5 Formação e Desenvolvimento

Um dos recursos muito comuns e utilizados para manter as pessoas motivadas nas empresas é a formação profissional. Esta permite aumentar a qualificação dos recursos humanos, contribuindo para uma melhor eficiência, eficácia e qualidade do serviço prestado, melhorando o desempenho profissional das pessoas e simultaneamente contribuindo para a sua realização pessoal e profissional.

Desse modo, sabemos que “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho actual e alcançar metas e resultados desafiantes”. (Chiavenato, 2004)

A Aldeia das Palhotas incentiva e apoia a formação profissional dos seus colaboradores.

## 7. Plano de Operações

O plano de operações permite detalhar todos os processos necessários ao negócio, facilitando ao gestor a organização e implementação de todas as componentes operacionais do projecto.

### 7.1. Licenciamento e Procedimentos Administrativos

O enquadramento jurídico, já referido no ponto 2.5 deste documento, está previsto no Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março.

A autarquia tem o poder de aprovação dos projectos de licenciamento dos empreendimentos turísticos, com possibilidade de intervenção do Turismo de Portugal no que respeita à instalação do edifício.

A obtenção de licenciamento para instalação de um projecto com as características da “Aldeia das Palhotas”, tem que, obrigatoriamente respeitar várias fases:

1º Solicitar informação (Opcional): O empreendedor pode solicitar informação prévia sobre a possibilidade de instalação da infra-estrutura no terreno pretendido (Anexo 9) e quais os requisitos a que deve obedecer. Esta informação é solicitada através da entrada de um requerimento na Câmara Municipal de Grândola. A autarquia informa o Turismo de Portugal, como entidade reguladora dos empreendimentos turísticos, e caso não obtenha resposta dentro do prazo legal, o parecer é considerado positivo. A Câmara notifica o empresário com o parecer final.

Por outro lado, o empreendedor pode solicitar directamente ao Turismo de Portugal o parecer e no final entregar o requerimento à Câmara Municipal de Grândola com o pedido de licenciamento ou operação urbanística.

2º Solicitar Licenciamento: O empreendedor dá entrada de um pedido de licenciamento junto da Câmara Municipal de Grândola para iniciar as obras de construção da infra-estrutura. A Câmara Municipal emite a deliberação final dentro do prazo legal sobre a adjudicação ou não do projecto de arquitectura.

3º Solicitar autorização para fins turísticos: Depois de erguida a infra-estrutura, deverá ser solicitada a autorização para utilização para fins turísticos. Para o efeito, deverá ser entregue na autarquia os seguintes termos de responsabilidade:

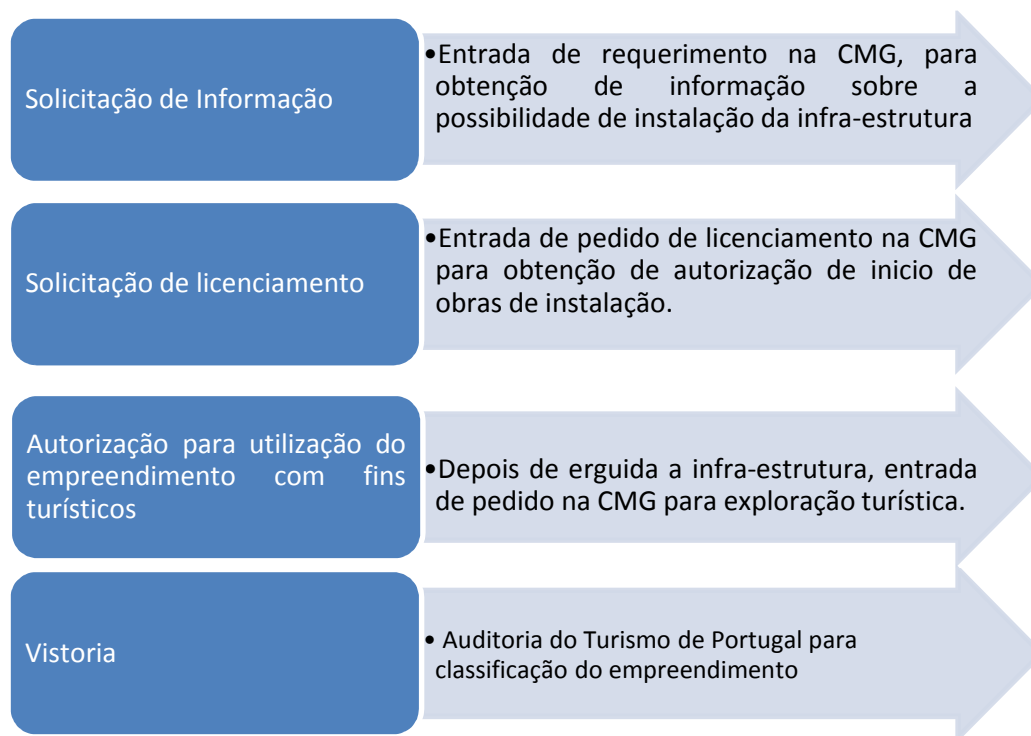
- Do responsável pelo projecto de arquitectura e pela fiscalização assegurando que a infra-estrutura está de acordo com o projecto aprovado.
- Do responsável pela segurança do edifício e comprovando que o mesmo está em conformidade com as normas legais de segurança contra incêndios.
- Do responsável pela componente eléctrica, energética e pelas acessibilidades ao empreendimento, comprovando que estão de acordo com o projecto previamente aprovado.

A Câmara Municipal de Grândola deliberará sobre o requerido, e emite o alvará no prazo máximo de 20 dias com autorização para utilização para fins turísticos, dando conhecimento também ao Turismo de Portugal.

4º O Turismo de Portugal agenda a realização de uma auditoria com vista à classificação do empreendimento, até ao prazo máximo de 2 meses após a data do alvará de autorização de utilização para fins turísticos. Após a vistoria e caso esteja tudo de acordo com as normas, o Turismo de Portugal classifica o empreendimento atribuindo a placa identificativa. A auditoria tem de ser realizada a cada quatro anos para verificar se a classificação se mantém a adequada.

O processo administrativo pode ser esquematizado da seguinte forma:

**Fig. 28: Procedimento Administrativo para obtenção do licenciamento**



Fonte: Própria

## 7.2 Infra-estrutura

A *Aldeia das Palhotas* será inserida numa região de grande riqueza de património natural e cultural. A sua instalação será faseada procurando minimizar o impacto ambiental que qualquer área sofre com a instalação de um empreendimento turístico.

A infra-estrutura dispõe de sete casas de madeira, das quais cinco são T2 e duas são T1 (Anexo 10).

As casas T2 dispõem das seguintes características e equipamentos:

### **Cozinha Kitchenette (área 15m<sup>2</sup>):**

- Micro ondas;
- Placa;
- Forno;
- Torradeira;
- Frigorífico;
- Máquina de Lavar Louça;
- Utensílios de Cozinha;
  - 10 Garfos;
  - 10 Facas de mesa;
  - 2 Facas de cozinha;
  - 3 Tachos (1 pequeno, 1 médio e 1 grande);
  - 2 Frigideiras (1 pequena e 1 grande);
  - 10 Copos;
  - 5 Canecas;
  - 18 Pratos (6 grandes, 6 pequenos e 6 de sopa);

### **Sala (área 25m<sup>2</sup>)**

- 1 Sofá cama;
- 1 Sofá
- Mesa de centro;
- Mesa de apoio;
- Candeeiro de mesa;

- Iluminação de Tecto;
- Lareira;
- Televisão;
- Mesa de Refeição;
- 6 Cadeiras;

#### **Suíte de Casal (20 m<sup>2</sup>)**

- Cama de casal;
- 2 Mesas-de-cabeceira;
- 2 Candeeiros;
- Iluminação de Tecto;
- Roupas de cama;
- Espelho;
- Cofre;
- Secretária;
- Cadeira;
- Sofá;

#### **WC Suíte casal (8m<sup>2</sup>)**

- Atoalhados;
- Sanita;
- Bidé;
- Banheira;
- Lavatório;
- Espelho;
- Armário;
- Saboneteira;
- Balde Lixo;
- Mini recipiente gel de duche;
- Mini recipiente com champô;
- Secador de cabelo;

### **Quarto Twin (20m<sup>2</sup>)**

- 2 Camas single;
- 2 Mesas-de-cabeceira;
- 2 Candeeiros;
- Iluminação de Tecto;
- Roupas de cama;
- Espelho;
- Secretária;
- Cadeira;

### **WC comum (7m<sup>2</sup>)**

- Atoalhados;
- Sanita;
- Bidé;
- Polibã;
- Lavatório;
- Espelho;
- Armário;
- Saboneteira;
- Balde Lixo;
- Mini recipiente gel de duche;
- Mini recipiente com champô;
- Secador de cabelo;

### **Alpendre**

- Churrasco;
- 1 Mesa;
- 6 Cadeiras;
- Rede de baloiço;

As casas T1 dispõem das seguintes características e equipamentos:

**Cozinha Kitchenette (área 15m<sup>2</sup>):**

- Micro ondas;
- Placa;
- Forno;
- Torradeira;
- Frigorífico;
- Máquina de Lavar Louça;
- Utensílios de Cozinha;
  - 6 Garfos;
  - 6 Facas de mesa;
  - 2 Facas de cozinha;
  - 3 Tachos (1 pequeno, 1 médio e 1 grande);
  - 2 Frigideiras (1 pequena e 1 grande);
  - 6 Copos;
  - 4 Canecas;
  - 12 Pratos (4 grandes, 4 pequenos e 4 de sopa);

**Sala (área 25m<sup>2</sup>)**

- 1 Sofá cama;
- Mesa de centro;
- Mesa de apoio;
- Candeeiro de mesa;
- Iluminação de Tecto;
- Lareira;
- Televisão;
- Mesa de Refeição;
- 4 Cadeiras;

### **Suíte (20 m<sup>2</sup>)**

- Cama de casal;
- 2 Mesas-de-cabeceira;
- 2 Candeeiros;
- Iluminação de Tecto;
- Roupas de cama;
- Espelho;
- Cofre;
- Secretária;
- Cadeira;
- Sofá;

### **WC Suíte casal (8m<sup>2</sup>)**

- Atoalhados;
- Sanita;
- Bidé;
- Banheira;
- Lavatório;
- Espelho;
- Armário;
- Saboneteira;
- Balde Lixo;
- Mini recipiente gel de duche;
- Mini recipiente com champô;
- Secador de cabelo;

### **Alpendre**

- Churrasco;
- 1 Mesa;
- 6 Cadeiras;
- Rede de baloiço;

O Empreendimento conta ainda com as seguintes infra-estruturas:

### **Recepção (10m<sup>2</sup>)**

- Sofá;
- Expositor;
  - Brochuras de turismo regional;
  - Informação *workshops*;
  - Informação de alugueres de equipamento;
  - Contactos úteis;
- Secretária;
- 2 Cadeiras;
- Computador;
- Impressora;
- Fax;
- Telefone;

### **Ginásio (12m<sup>2</sup>)**

- Passadeira;
- Bicicleta;
- Elíptica;
- Remo;
- Banco com barra de musculação;
- Aparelho multifunções;

### **Área exterior**

- Piscina
- Espreguiçadeiras
- Parque Infantil

**Outras infra-estruturas básicas:**

- Água da rede pública
- Sistema de aproveitamento de água da chuva
- Painéis solares em todas as casas
- Ecopontos
- Parque de estacionamento

**7.3 Operacionalização dos processos**

A Aldeia das Palhotas presta um serviço de excelência ao cliente com várias fases que começam no momento em que é efectuada a reserva, e termina quando o cliente faz o check-out.

**Reservas:** As reservas podem ser realizadas de diversas formas. O cliente pode garantir uma reserva através de contacto telefónico, Fax, via Internet através de reserva no site da Aldeia das Palhotas, ou reservando directamente com algum dos parceiros, agência de viagens, operadores turísticos, empresas de experiências, booking.com, etc.

O colaborador responsável pelas reservas, após a solicitação de nova reserva, regista a entrada no sistema informático. Este colaborador acumula as funções de reservas e recepção. Por esta razão, deve ser um profundo conhecedor de todos os serviços disponíveis (Anexo 7), tarifas a aplicar a cada serviço, as várias soluções de lazer que os clientes possam usufruir na Aldeia das Palhotas e na região envolvente, para demonstrar segurança no momento do primeiro contacto e com isso, garantir um fluxo de vendas satisfatório.

O processamento da reserva passa por algumas etapas:

- Pedido de reserva;
- Verificação da disponibilidade para as datas solicitadas;
- Abertura da ficha de cliente;
- Confirmação da reserva;
- Relatório de reservas;

**Recepção e acolhimento dos clientes:** Esta é uma fase muito importante no contacto com o cliente, porque é neste momento que o cliente assume a primeira impressão sobre o alojamento e o serviço. Após a chegada do cliente, o colaborador deve ser o mais simpático e atencioso possível. Se este cliente já tem reserva, deve chegar e ter o processo praticamente concluído, sendo apenas necessário um último registo de informação para concluir o processo de *check-in*.

O colaborador deve disponibilizar ao cliente a chave da casa onde vai ficar hospedado e indicar que este vai encontrar produtos básicos para a sua alimentação e informar que todas as manhãs estará disponível um pão típico da região na porta da casa, disponibilizado pela gerência. Deve convidar o cliente a levar uma brochura com as ofertas de *workshops* e alugueres disponibilizados pela empresa.

**Estadia:** Durante a estadia, o aldeamento disponibiliza serviço de limpeza de quartos, mudança de atoalhados e pão diário.

**Serviços opcionais:** Todos os clientes podem solicitar a participação em *workshops* disponibilizados pela empresa ou alugar equipamentos de lazer. Os horários e preços para estes serviços estão disponíveis nas brochuras informativas. A inscrição é efectuada na recepção.

**Check-out:** O cliente deve efectuar o *check-out* até às 12h00 do dia de saída. O pagamento é efectuado via multibanco, cheque ou dinheiro. O colaborador da recepção é responsável pela entrega da chave da casa. Deve questionar se o cliente ficou satisfeito com o serviço. Deve ainda informar o cliente que a partir desta data, tem oferta de desconto em futuras estadias no caso de reservas efectuadas até um ano a partir da data presente. Por fim deve agradecer a presença.

#### 7.4 Aprovisionamento

A aquisição de produtos necessários para um funcionamento eficaz dos serviços será realizada conforme as necessidades específicas do momento, podendo ser diária, semanal ou mensal. São adquiridos no comércio local, dependendo da natureza do produto.

Diário: Todos os dias é comprado o pão típico alentejano para os hóspedes.

Semanal: São repostos em *stock* alguns produtos básicos para abastecer as casas antes dos clientes darem entrada, nomeadamente alhos, cebolas, sal, azeite, manteigas, fiambre, queijo, leite.

Mensal: Os produtos de higiene e limpeza, nomeadamente detergentes e limpa vidros, assim como outros produtos consumíveis, entre os quais, material de escritório, papel higiénico, pastilhas para máquinas da loiça e lâmpadas, são repostos em *stock* mensalmente.

### 7.5 Segurança

A segurança no aldeamento é o requisito número um. Neste sentido, dentro do aldeamento existem diversos equipamentos de segurança, para assegurar a protecção de todos, clientes e colaboradores.

- 1 Extintor em cada casa e dois no espaço exterior;
- 2 Bóias de salva-vidas junto à piscina;
- A recepção tem uma mala de primeiros socorros para pequenos acidentes;
- Contactos de emergência nas casas, junto à piscina e na recepção;
- Zona do parque infantil com protecção para crianças;
- Seguro contra incêndios;
- Seguro de responsabilidade civil;

Existem procedimentos diários de segurança. Todas as manhãs, são verificados os extintores, é verificado o sinal telefónico, são apagadas as luzes externas do aldeamento e é verificado o PH da água da piscina.

## 8. Plano Financeiro

O plano financeiro é uma ferramenta de suporte para quantificar o valor implícito no negócio. Este documento serve para destacar os possíveis cenários adoptados pelo gestor, identificando a saúde financeira da empresa, desde a sua implementação até à consolidação do negócio.

Analisando o plano financeiro é possível acompanhar a evolução da saúde financeira da empresa, corrigindo e ajustando o modelo para um mais célere retorno do investimento inicial.

O projecto da *Aldeia das Palhotas* apresenta um investimento inicial na ordem dos 271.700€, com uma previsão de retorno temporal de 5 anos.

### 8.1 Pressupostos Macroeconómicos

Enquadrando o negócio na conjuntura económica actual, é complexo definir os pressupostos macroeconómicos pela variabilidade e incerteza dos indicadores. Foram definidos de acordo com uma previsão média da inflação de 2 % ao ano e com uma taxa de IVA e de IRC de 25%.

**Quadro 19: Pressupostos Macroeconómicos**

	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflação	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Taxa de IVA (Casas + Serviços)*	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Taxa de IRS	%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Taxa de IRC	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

\*IVA e IRC aplicado a 25% com base na proposta do Orçamento de Estado 2012

Fonte: Própria

### 8.2 Volume de negócios

A *Aldeia das Palhotas* é um empreendimento que dispõe de duas casas T1 e cinco casas T2. Estas infra-estruturas e os serviços opcionais disponibilizados pela empresa, *workshops* e alugueres de equipamentos, permitem definir os pressupostos operacionais (Anexo 12). Neste sentido, para o primeiro ano de actividade, foi estimada uma taxa de ocupação de 85% em

época alta e de 50% em época baixa (Quadro 20). Esta previsão teve como base a procura de unidades de alojamento nesta região, que carece de oferta nos meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro. Por outro lado, estes resultados optimistas para o primeiro ano, têm por base o plano de marketing a colocar em prática ainda no ano de 2012, que dá a conhecer as instalações de qualidade a preços substancialmente mais baixos do que a concorrência.

**Quadro 20: Taxa de ocupação prevista e preços a praticar**

Casas	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
T1	Un	2	2	2	2	2	2
T2	Un	5	5	5	5	5	5

Preços Época Alta	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Período (nº dias)	Dias	122	122	122	122	122	122
Taxa média de ocupação	%	85%	100%	100%	100%	100%	100%
Preço Unitário T1	€/Nt	85,00 €	87,00 €	89,00 €	91,00 €	93,00 €	95,00 €
Preço Unitário T2	€/Nt	120,00 €	123,00 €	126,00 €	130,00 €	134,00 €	140,00 €

Preços Época Baixa	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Período (nº dias)	Dias	243	243	243	243	243	243
Taxa média de ocupação	%	50%	60%	70%	75%	77%	79%
Preço Unitário T1	€/Nt	65,00 €	67,00 €	69,00 €	71,00 €	73,00 €	75,00 €
Preço Unitário T2	€/Nt	95,00 €	97,00 €	99,00 €	101,00 €	103,00 €	105,00 €

Fonte: Própria

Com um valor unitário de 85€ em época alta e 65€ em época baixa para as casas T1, estima-se que no primeiro ano de actividade a facturação neste alojamento, com capacidade máxima para 3 pessoas, atinja os 33.475 €.

Em relação às casas T2, com capacidade para 5 pessoas, os valores de 120€ na época alta e 95€ na época baixa, fazem prever uma facturação no primeiro ano a rondar os 120.065€.

Nos anos seguintes, prevê-se uma taxa de ocupação de 100% na época alta e um aumento gradual na época baixa, na ordem dos 10% nos primeiros 3 anos de actividade como forma de combate à sazonalidade da região Alentejana.

Com esta evolução prevista nas taxas de ocupação e tendo como referência uma taxa de variação de 2% nos preços, prevê-se que a facturação passe de 153.540€ no primeiro ano de actividade, para 204.740€ no terceiro ano (Quadro 21).

**Quadro 21: Facturação no alojamento**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Taxa de variação dos preços</b>		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
<b>Aluguer Casas</b>						
<b>T1 - Época Alta</b>	<b>17.680</b>	<b>21.155</b>	<b>21.578</b>	<b>22.009</b>	<b>22.450</b>	<b>22.899</b>
Quantidades vendidas	208	244	244	244	244	244
Preço Unitário	85,00	86,70	88,43	90,20	92,01	93,85
<b>T2 - Época Alta</b>	<b>62.400</b>	<b>74.664</b>	<b>76.157</b>	<b>77.680</b>	<b>79.234</b>	<b>80.819</b>
Quantidades vendidas	520	610	610	610	610	610
Preço Unitário	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
<b>T1 - Época Baixa</b>	<b>15.795</b>	<b>19.360</b>	<b>22.993</b>	<b>25.108</b>	<b>26.314</b>	<b>27.558</b>
Quantidades vendidas	243	292	340	364	374	384
Preço Unitário	65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>T2 - Época Baixa</b>	<b>57.665</b>	<b>70.737</b>	<b>84.012</b>	<b>91.741</b>	<b>96.147</b>	<b>100.692</b>
Quantidades vendidas	607	730	850	910	935	960
Preço Unitário	95,00	96,90	98,84	100,81	102,83	104,89
<b>TOTAL</b>	<b>153.540</b>	<b>185.915</b>	<b>204.740</b>	<b>216.539</b>	<b>224.145</b>	<b>231.967</b>

Fonte: Própria

Nos *workshops*, estão previstos a realização de 24 formações em cada área, estimando-se uma participação média de 6 pessoas.

Neste contexto, a facturação anual estimada ronda os 22.320€ no primeiro ano de actividade, com um aumento gradual de 2% nos anos seguintes (Quadro 22).

**Quadro 22: Facturação nos Workshops**

<b>Workshops</b>	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cozinha Regional</b>	<b>9.360</b>	<b>9.547</b>	<b>9.738</b>	<b>9.933</b>	<b>10.132</b>	<b>10.334</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>Agricultura Biológica</b>	<b>7.200</b>	<b>7.344</b>	<b>7.491</b>	<b>7.641</b>	<b>7.794</b>	<b>7.949</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	50,00	51,00	52,02	53,06	54,12	55,20
<b>Pesca Desportiva</b>	<b>5.760</b>	<b>5.875</b>	<b>5.993</b>	<b>6.113</b>	<b>6.235</b>	<b>6.360</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>	<b>22.320</b>	<b>22.766</b>	<b>23.222</b>	<b>23.686</b>	<b>24.160</b>	<b>24.643</b>

Fonte: Própria

Nos restantes serviços de aluguer de equipamentos, entre os alugueres de bicicletas, *buggy's* e equipamento para pesca, quer seja para meio-dia ou dia inteiro, prevê-se uma

facturação de 20.400€ no primeiro ano e um crescimento médio na ordem dos 15% para os anos seguintes (Quadro 23).

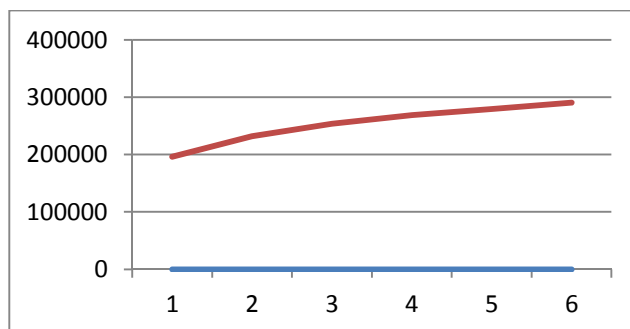
**Quadro 23: Facturação nos alugueres de equipamentos**

Alugueres de Equipamentos - 1 dia	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bicicletas BTT</b>	<b>2.400</b>	<b>2.693</b>	<b>2.996</b>	<b>3.311</b>	<b>3.637</b>	<b>3.975</b>
Quantidades vendidas	200	220	240	260	280	300
Preço Unitário	12,00	12,24	12,48	12,73	12,99	13,25
<b>Buggy's</b>	<b>900</b>	<b>995</b>	<b>1.170</b>	<b>1.273</b>	<b>1.380</b>	<b>1.491</b>
Quantidades vendidas	60	65	75	80	85	90
Preço Unitário	15,00	15,30	15,61	15,92	16,24	16,56
<b>Material de Pesca</b>	<b>7.200</b>	<b>7.752</b>	<b>8.323</b>	<b>8.914</b>	<b>9.525</b>	<b>10.158</b>
Quantidades vendidas	180	190	200	210	220	230
Preço Unitário	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>	<b>10.500</b>	<b>11.439</b>	<b>12.490</b>	<b>13.499</b>	<b>14.542</b>	<b>15.623</b>
Alugueres de Equipamentos - 1/2 dia	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bicicletas BTT</b>	<b>3.900</b>	<b>4.641</b>	<b>5.410</b>	<b>6.208</b>	<b>7.036</b>	<b>7.894</b>
Quantidades vendidas	60	70	80	90	100	110
Preço Unitário	65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>Buggy's</b>	<b>2.000</b>	<b>2.295</b>	<b>2.601</b>	<b>2.918</b>	<b>3.247</b>	<b>3.588</b>
Quantidades vendidas	40	45	50	55	60	65
Preço Unitário	50,00	51,00	52,02	53,06	54,12	55,20
<b>Material de Pesca</b>	<b>4.000</b>	<b>4.488</b>	<b>4.994</b>	<b>5.518</b>	<b>6.062</b>	<b>6.624</b>
Quantidades vendidas	100	110	120	130	140	150
Preço Unitário	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>	<b>9.900</b>	<b>11.424</b>	<b>13.005</b>	<b>14.645</b>	<b>16.345</b>	<b>18.107</b>

Fonte: Própria

Analisando o gráfico da figura 29, a estimativa para o volume de negócios (Anexo 13) nos primeiros 6 anos de actividade, prevê-se um crescimento da facturação na ordem dos 50%.

**Fig. 29: Volume de negócios**



Fonte: Própria

### 8.3 Fornecimento de Serviços Externos

A Aldeia das Palhotas apresenta custos relativos a serviços externos (quadro 24) que atingem os 12.000€ no primeiro ano de actividade, devido à aquisição de materiais de escritório e informáticos necessários para a gestão eficaz do negócio. No segundo ano o valor reduzirá para 7.386,60€ e nos anos seguintes tem um aumento aproximado de 2% devido à taxa de inflação.

**Quadro 24: Fornecimento de Serviços Externos**

	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Custos Operacionais</b>							
Água	100,00	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92	1.324,90
Electricidade	416,00	4.992,00	5.091,84	5.193,68	5.297,55	5.403,50	5.511,57
Seguros	41,66	499,92	509,92	520,12	530,52	541,13	551,95
Ofertas Refeições	8,33	99,96	101,96	104,00	106,08	108,20	110,36
<b>Workshops</b>							
Cozinha (Alimentos)	8,33	99,96	101,96	104,00	106,08	108,20	110,36
Agricultura (Sementes)	12,50	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36	165,61
Pesca (Material e Iscos)	16,66	199,92	203,92	208,00	212,16	216,40	220,73
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Escritório	0,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software	0,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Site da Aldeia das Palhotas	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computador	0,00	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impressora	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fax	0,00	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL FSE</b>		<b>12.001,76</b>	<b>7.386,60</b>	<b>7.534,33</b>	<b>7.685,01</b>	<b>7.838,71</b>	<b>7.995,49</b>

Fonte: Própria

### 8.4 Gastos com Pessoal

O empreendimento conta nos seus quadros com quatro colaboradores, que apresentam remunerações mensais distintas (Quadro 25). O Director Geral aufer 1.429€, a *Booking Manager* 1.071€, a Técnica de limpeza 286€ e o Jardineiro 286€ mensais. Os gastos com vencimentos dos colaboradores ascendem no primeiro ano de actividade aos 43.000€, com aumento de 1% nos anos seguintes.

**Quadro 25: Gastos com Pessoal**

Remuneração mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Director Geral	1.429	1.443	1.457	1.472	1.487	1.501
Booking Manager	1.071	1.082	1.093	1.104	1.115	1.126
Técnica de Limpeza	286	289	291	294	297	300
Jardineiro	286	289	291	294	297	300
<b>Remuneração anual - TOTAL Colaboradores</b>						
Director Geral	20.000	20.200	20.402	20.606	20.812	21.020
Booking Manager	15.000	15.150	15.301	15.454	15.609	15.765
Técnica de Limpeza	4.000	4.040	4.081	4.121	4.162	4.204
Jardineiro	4.000	4.040	4.081	4.121	4.162	4.204
<b>TOTAL</b>	<b>43.000</b>	<b>43.430</b>	<b>43.865</b>	<b>44.303</b>	<b>44.746</b>	<b>45.194</b>

Fonte: Própria

## 8.5 Investimento

A construção deste empreendimento implica um investimento na ordem dos 270.000€. A construção das casas obriga a um investimento de 30.000€ nos T2 e 25.000€ nos T1. A este valor junta-se ainda a montagem da recepção, ginásio, sala de convívio. Os equipamentos para as casas perfazem um total de 31.500€ e os painéis fotovoltaicos e o tanque de armazenamento de água requerem um investimento de 10.800€. Não houve necessidade de investimento no terreno que era pertence do empreendedor do projecto.

**Quadro 26: Investimento no projecto**

Investimento por ano	2013
<b>Activos fixos tangíveis</b>	
Terrenos e Recursos Naturais	0
Edifícios e Outras Construções	219.300
Equipamento Básico	31.500
Equipamento Administrativo	1.760
Outros activos fixos tangíveis	10.800
<b>Total Activos Fixos Tangíveis</b>	<b>263.360</b>
<b>Activos Intangíveis</b>	
Programas de computador	3.000
<b>Total Activos Intangíveis</b>	<b>3.000</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>266.360</b>

Fonte: Própria

## 8.6 Financiamento

Para obter a verba necessária para o investimento neste projecto, será necessário obter um financiamento junto da banca, na ordem dos 271.700€, com uma margem de segurança de 2%. Analisando o quadro 27, verifica-se que para um investimento com este valor o *payback period* é de 5 anos.

**Quadro 27: Financiamento**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Investimento</b>	266.360		0	0	0	0
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>271.700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital em dívida (início período)	271.700	271.700	217.360	163.020	108.680	54.340
Taxa de Juro	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Juro Anual	11.629	11.629	9.303	6.977	4.652	2.326
Reembolso Anual		54.340	54.340	54.340	54.340	54.340
Imposto Selo (0,4%)	47	47	37	28	19	9
Serviço da dívida	11.675	66.015	63.680	61.345	59.010	56.675
Valor em dívida	271.700	217.360	163.020	108.680	54.340	0

\*A taxa de Juro de 4,25% foi obtida através de simulação no site [www.moneygps.pt](http://www.moneygps.pt) (Anexo 11)

Fonte: Própria

## 8.7 Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados da empresa permite verificar o resultado líquido do exercício nos primeiros 6 anos de actividade.

Analisando o quadro 28, constata-se que a Aldeia das Palhotas obteve o valor de 196.260€ em vendas e teve uma despesa de 55.000€. O resultado operacional é a diferença entre estes valores. Aplicando o imposto, o resultado líquido é de 113.007€ no primeiro ano de actividade da empresa.

Verifica-se através da demonstração de resultados o sucessivo crescimento da empresa, chegando aos 189.720€ em 6 anos de actividade.

**Quadro 28: Demonstração de Resultados**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vendas e serviços prestados	196.260	231.545	253.457	263.402	279.192	290.340
Fornecimento e serviços externos	12.002	7.387	7.534	7.685	7.839	7.995
Gastos com o pessoal	43.000	43.430	43.865	44.303	44.746	45.194
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>141.258</b>	<b>180.728</b>	<b>202.058</b>	<b>211.414</b>	<b>226.607</b>	<b>237.151</b>
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>141.258</b>	<b>180.728</b>	<b>202.058</b>	<b>211.414</b>	<b>226.607</b>	<b>237.151</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>141.258</b>	<b>180.728</b>	<b>202.058</b>	<b>211.414</b>	<b>226.607</b>	<b>237.151</b>
Imposto sobre o rendimento do período	28.252	36.146	40.412	42.283	45.321	47.430
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>113.007</b>	<b>144.583</b>	<b>161.646</b>	<b>169.131</b>	<b>181.286</b>	<b>189.720</b>

Fonte: Própria

## 9. Conclusão

O Turismo é um sector de actividade com capacidade para empregar milhões de pessoas em todo o mundo e com uma responsabilidade acentuada no PIB mundial. Apesar da sua inconstância devido ao facto de ser sensível a factores de ordem externa à sua actividade, a História demonstrou que em momentos de instabilidade em alguns períodos, a tendência inverteu-se sempre e a recuperação a curto ou longo prazo acabou por acontecer.

O desenvolvimento do Turismo em Portugal assumiu um paralelismo constante com o desenvolvimento do sector a nível internacional. Também a nível interno se deram períodos de instabilidade aliados a outros períodos de grande recuperação. Cometeram-se erros de planeamento e ordenamento do território que originaram o crescimento desenfreado de alguns destinos, e que resultaram posteriormente numa oferta turística inadequada às exigências do turista moderno.

Os erros cometidos e o reconhecimento do ciclo de vida dos destinos turísticos levaram a uma requalificação da oferta turística para manter Portugal na competição com os mercados internacionais. Esta consciencialização permitiu a aposta no desenvolvimento sustentável dos produtos turísticos nacionais e a associação do Turismo à conservação da natureza. Neste âmbito, a prioridade no desenvolvimento turístico passou a assentar na optimização dos recursos naturais e o respeito pela cultura das comunidades locais, associados a um combate ao flagelo social causado pelo desemprego verificado a nível nacional.

Desta forma, o Governo português reconhece no Turismo um sector estratégico para inverter a instabilidade económica verificada no país. A potencialidade dos recursos existentes oferece uma margem de desenvolvimento elevado, nomeadamente através da aposta em novos destinos turísticos. É neste campo de acção que se insere o Alentejo, uma das regiões do país com maior diversidade de património natural, histórico e cultural. Esta região oferece uma vasta linha de costa para a prática de turismo de Sol e Mar e é constituída por algumas das mais importantes reservas naturais de Portugal. Possui marcas históricas por todo o território, desde o Paleolítico até à Idade Média e é uma região caracterizada por uma vertente cultural forte, apresentando uma gastronomia diversificada e produtos regionais de grande qualidade. Todos estes recursos aliados ainda a algumas infra-estruturas que estão subaproveitadas, como o aeroporto de Beja, permitem uma aposta nos mercados emissores internacionais e o desenvolvimento desta região, combatendo alguns problemas sociais como o êxodo rural, a reduzida população activa e o desemprego.

É neste âmbito que surge o plano de negócios da Aldeia das Palhotas, um projecto de turismo ecológico que vai de encontro às necessidades do mercado interno, no qual as pessoas fazem férias fora do local habitual de residência. Esta situação perspectiva um aumento da procura e este conceito inovador a nível local, enquadrado numa óptica de turismo sustentável, procura aumentar a oferta de alojamento disponível na região, com um impacto reduzido no meio ambiente. Este projecto de ecoturismo assenta numa perspectiva de sensibilização das pessoas para a importância das questões ambientais e estas cada vez tomam maior consciência desses problemas e começam a demonstrar maior interesse pela preservação da natureza, o que confere ao ecoturismo uma elevada margem de progressão.

O Alentejo é um destino caracterizado sobretudo pela procura de turistas internos e que apesar do destino de preferência dos portugueses continuar a ser o Algarve, este apresenta-se como um forte concorrente caracterizado pela grande margem de crescimento que apresenta, aliando as duas tipologias de turismo mais procuradas, o campo e a praia, e ainda reúne as melhores condições para a prática das actividades mais requisitadas nas férias, nomeadamente culturais e gastronómicas.

O plano de negócios apresentado teve como referência todos os dados apresentados e perspectivou-se uma procura de acordo com a oferta apresentada.

O plano de marketing apresentado perspectivou a divulgação do produto junto dos agentes de turismo nacionais e com base na oferta de um serviço de qualidade e excelência. O seu canal principal de divulgação é o próprio site mas a distribuição da informação passa por alguns dos agentes mais importantes no mercado, as agências de viagens, os operadores turísticos, as empresas de experiências, a Booking e sites de turismo local. A oferta de boas comissões perspectiva uma boa divulgação do serviço.

A construção de um bom plano de marketing gera bons resultados, com isso uma boa receita e como tal um bom plano financeiro. Apesar do elevado investimento apresentado, acaba por ser compensatório para o investidor e para o empreendedor, com um payback de 5 anos.

Todos os factores apresentados, com a apresentação de um plano de negócios rigoroso, perspectivam a implementação deste empreendimento turístico com sucesso.

## 12. Bibliografia

**Cavaco, C.** (1993) – “O Mundo Rural em Portugal” in o Programa de Desenvolvimento Regional e o Mundo Rural, Lisboa.

**Ceballos, H.** (1998) – “Contribution to Ecotourism: A Guide for Planners and Managers”. The Ecotourism Society, N. Bennington

Chiavenato, I. (2010) – “Iniciação à Administração de Recursos Humanos”, Editora Manole

**CUNHA, L.** (1991) – “Impacte do turismo sobre o litoral: alternativas de desenvolvimento”. Conferências sobre as potencialidades e problemas do litoral português. A.P.G., Lisboa.

**CUNHA, L.** (1995) – “Turismo e Desenvolvimento na Raia Central: A paisagem e o ambiente como recursos”, Cadernos de Geografia, Coimbra.

**Decreto-Lei nº 167/97**, de 4 de Julho

**Decreto-Lei nº 191/2009** de 17 de Agosto

**Decreto-Lei nº 228/2009**, de 14 de Setembro

**Decreto-Lei nº 39/2008** de 7 de Março

**DIAS, R.** (2003) – Turismo Sustentável e Meio Ambiente. Editora Atlas, São Paulo.

**Lambin, J** (2000) – “Marketing Estratégico” – Mc Graw Hill, Amadora

**Leiritz, A.** (1994) – “Bases da Gestão Financeira”. Ediprisma, França

**Middleton, V.** (1998) “Sustainable Tourism – A Marketing Perspective”. Butterworth-Heinemann, Oxford.

**Moreira, Fernando** (1994) – “O Turismo em Espaço Rural: Enquadramento e Expressão Geográfica no Território Português”, Lisboa, Centro de Estudos Geográficos.

**Reich, A.** (1995) – “Marketing Management for the Hospitality Industry” John Wiley & Sons, Inc.. New York.

**SCHUMPETER, J.** (1942) “Capitalism, socialism and democracy”. Londres:

**Thurik, A.** (2004) – “Entrepreneurship And Economic Growth”. USA.

**Weaver, D.** (2000) – “The Encyclopedia of Ecotourism”. Cabi Publishing, New York.

**Werther, W** (1996) – “Human Resources and Personnel Management”. McGraw Hill, FL.

**WTO** (2004) – “Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations”. A Guide Book. – Madrid.

**Zardo, E.** (2003) – “Marketing Aplicado ao Turismo”. Roca, São Paulo.

**Sites consultados:**

Booking: [www.booking.com](http://www.booking.com)

Casas de Madeira: [www.casademadeira.com](http://www.casademadeira.com)

Google: [www.google.pt](http://www.google.pt)

Instituto Nacional de Estatística: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

Turismo de Portugal: [www.turismodeportugal.pt](http://www.turismodeportugal.pt)

Turismo do Alentejo: [www.turismodoalentejo-ert.pt/](http://www.turismodoalentejo-ert.pt/)



# Anexos

## Índice de Anexos

Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março.....	Anexo 1
Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro .....	Anexo 2
Inquérito sobre Ecoturismo.....	Anexo 3
Inquérito (respostas a perguntas abertas).....	Anexo 4
Anúncio de Emprego para Director Geral .....	Anexo 5
Carta de boas vindas ao novo colaborador.....	Anexo 6
Normas Internas.....	Anexo 7
Inquérito de satisfação ao cliente.....	Anexo 8
Planta do Terreno.....	Anexo 9
Planta das casas.....	Anexo 10
Simulador Money GPS.....	Anexo 11
Pressupostos Operacionais.....	Anexo 12
Volume de Negócios.....	Anexo 13

# Anexo 1

Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de Março

# Anexo 2

Decreto-Lei nº 228/2009, de 14 de Setembro

# Anexo 3

Inquérito sobre Ecoturismo

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO - ECOTURISMO

Este inquérito sobre Ecoturismo foi elaborado por um aluno da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril no âmbito do Mestrado em Turismo.

Toda a informação obtida é confidencial e serve apenas para fins estatísticos.

Agradecemos a sua disponibilidade para responder a este questionário.

---

### Sexo: \*

- Masculino
- Feminino

### Idade: \*

- < 20 anos
  - 20 - 30 anos
  - 31 - 40 anos
  - 41 - 50 anos
  - > 50 anos
- 

### Costuma fazer férias? \*

- Sim
- Não

### Qual o local de preferência para as suas férias?

- Local de residência
- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Açores
- Madeira
- Estrangeiro

**Qual a tipologia de turismo da sua preferência? \***

- Sol e Mar
- Natureza e Aventura
- Ecológico
- Cultural
- Cruzeiros
- Religioso
- Outro

**Como efectua a reserva das suas férias? \***

- Agência de viagens
- Operador turístico
- Reservas online
- Outro. Qual?

**Habitualmente passa as suas férias...**

- sozinho
- com a família
- com amigos
- Outro

**Qual a tipologia de alojamento que prefere para passar as suas férias?**

- Hotel
- Estalagem
- Turismo em Espaço Rural
- Casa Arrendada
- Aldeamento turístico
- Parque de Campismo
- Outro. Qual?

**Que actividades costuma praticar durante as férias?**

- Nenhuma
- Aventura
- Culturais
- Desportivas
- Gastronómicas
- Saúde e bem estar / Spa
- Caça / Pesca
- Workshops
- Outras

**Acha que as empresas turísticas, no decurso da sua implementação e durante o exercício da sua actividade, devem procurar minimizar o impacto ambiental?**

- Sim
- Não

**Já fez turismo ecológico? \***

- Sim
- Não

**Tem curiosidade em experimentar?**

**\***

- Sim
- Não

**Qual o factor que lhe suscita maior interesse no ecoturismo?**

- Contacto e respeito pela natureza
- Desporto e aventura
- Descanso
- Outros

**Na sua opinião qual, ou quais, são os meios mais eficazes para promoção do ecoturismo?**

Sites de turismo

Média

Agências de viagem

Operadores Turísticos

Outros. Qual?

# Anexo 4

Inquérito (respostas a perguntas abertas)

**Como efectua a reserva das suas férias?**

11/13/2011	<a href="#">20198013</a>	Contactos feitos por mim
11/13/2011	<a href="#">20198091</a>	Pessoal e directamente nos locais
11/13/2011	<a href="#">20198104</a>	procuro eu mesmo o local
11/13/2011	<a href="#">20198145</a>	Marcação directa
11/13/2011	<a href="#">20198260</a>	Não reservo
11/13/2011	<a href="#">20198289</a>	Sem destino
11/13/2011	<a href="#">20198320</a>	família, disponibilidade
11/13/2011	<a href="#">20198363</a>	Faço eu mesma
11/13/2011	<a href="#">20198430</a>	conhecimentos
11/14/2011	<a href="#">20201993</a>	casa de familiares
11/14/2011	<a href="#">20202122</a>	pessoalmente
11/14/2011	<a href="#">20202144</a>	Nenhum
11/14/2011	<a href="#">20202172</a>	Casa particular
11/14/2011	<a href="#">20202191</a>	casas particulares
11/14/2011	<a href="#">20202190</a>	Casa particular
11/14/2011	<a href="#">20202202</a>	eu mesma...
11/14/2011	<a href="#">20202237</a>	Contactos pessoais.
11/14/2011	<a href="#">20202551</a>	alugo amigos
11/14/2011	<a href="#">20202603</a>	nenhum, paro onde quiser.
11/14/2011	<a href="#">20202833</a>	o próprio
11/14/2011	<a href="#">20202901</a>	Pessoalmente
11/14/2011	<a href="#">20202910</a>	Se tiver os contactos das pessoas que alugam as casas faço-o pessoalmente
11/14/2011	<a href="#">20203077</a>	Quando la chegar logo se vê
11/14/2011	<a href="#">20203356</a>	Próprio.

11/14/2011	<a href="#">20203379</a>	.
11/14/2011	<a href="#">20203414</a>	Autocaravana
11/14/2011	<a href="#">20203406</a>	Costumo ir para casa própria ou de familiares
11/14/2011	<a href="#">20204067</a>	não reservo
11/14/2011	<a href="#">20204081</a>	não faço reservas
11/14/2011	<a href="#">20204438</a>	Como tenho casa própria não necessito de fazer marcação.
11/14/2011	<a href="#">20204625</a>	Internet
11/14/2011	<a href="#">20204620</a>	reserva no local
11/14/2011	<a href="#">20204632</a>	Não preciso de reservar
11/14/2011	<a href="#">20204634</a>	Casa de Familiares
11/14/2011	<a href="#">20204643</a>	pessoalmente, por vezes por agencia de viagens
11/14/2011	<a href="#">20204764</a>	própria
11/14/2011	<a href="#">20204810</a>	próprio
11/14/2011	<a href="#">20204792</a>	Habitação familiar
11/14/2011	<a href="#">20205604</a>	não necessito marcação, faço férias em casa de familiares
11/14/2011	<a href="#">20205870</a>	Particular
11/14/2011	<a href="#">20211619</a>	vou na hora
11/14/2011	<a href="#">20211794</a>	Parque campismo e casa férias de amigos
11/14/2011	<a href="#">20212451</a>	Não necessito de reservar
11/15/2011	<a href="#">20216425</a>	Reservas online e algumas vezes vou sem reserva, quando chego vejo se a oferta me agrada
11/15/2011	<a href="#">20216742</a>	Directamente com empresas de alojamento e outros
11/15/2011	<a href="#">20216856</a>	Trata o próprio
11/15/2011	<a href="#">20216942</a>	Casa própria
11/15/2011	<a href="#">20218160</a>	Contactos pessoais e familiares
11/15/2011	<a href="#">20218284</a>	Contacto pessoal

11/15/2011	<a href="#">20226737</a>	pessoalmente com dono das casas ou em casa própria.
11/16/2011	<a href="#">20229900</a>	conhecimentos pessoais
11/17/2011	<a href="#">20242326</a>	Normalmente vou á aventura sem prévia marcação

**Qual a tipologia de alojamento que prefere para passar as suas férias?**

11/13/2011	<a href="#">20198091</a>	Casa de familiares ou amigos
11/13/2011	<a href="#">20198320</a>	casa de familiares
11/13/2011	<a href="#">20198363</a>	Casa de ferias ou de familiares e amigos
11/14/2011	<a href="#">20201828</a>	Estalagem, casa arrendada, parque de campismo...
11/14/2011	<a href="#">20202122</a>	Casas de amigos
11/14/2011	<a href="#">20202172</a>	casa particular
11/14/2011	<a href="#">20202190</a>	Casa particular
11/14/2011	<a href="#">20202332</a>	Casa própria ou de conhecidos
11/14/2011	<a href="#">20202382</a>	casa própria
11/14/2011	<a href="#">20202779</a>	Hostel
11/14/2011	<a href="#">20202833</a>	Casa de amigos
11/14/2011	<a href="#">20203206</a>	Casa de familiares
11/14/2011	<a href="#">20203379</a>	.
11/14/2011	<a href="#">20204438</a>	Própria
11/14/2011	<a href="#">20204632</a>	casa emprestada
11/14/2011	<a href="#">20204634</a>	Casa de familiares
11/14/2011	<a href="#">20204734</a>	casa própria
11/14/2011	<a href="#">20204792</a>	Casa de família
11/14/2011	<a href="#">20204964</a>	Apartamento Turístico
11/14/2011	<a href="#">20205604</a>	Casa dos pais na aldeia

11/14/2011	<a href="#">20205870</a>	Casa própria
11/14/2011	<a href="#">20212451</a>	casa de familiares
11/15/2011	<a href="#">20216942</a>	Habitação própria
11/17/2011	<a href="#">20242326</a>	Residencial

**Na sua opinião qual, ou quais, são os meios mais eficazes para promoção do ecoturismo?**

11/14/2011	<a href="#">20202131</a>	contactos de proximidade e associações ambientais
11/14/2011	<a href="#">20202204</a>	Recurso à internet, nomeadamente o uso das redes sociais
11/14/2011	<a href="#">20202382</a>	passa a palavra
11/14/2011	<a href="#">20202389</a>	campanhas publicitárias
11/14/2011	<a href="#">20202614</a>	Devia realizar-se várias campanhas de sensibilização no terreno
11/14/2011	<a href="#">20203206</a>	depois da experiencia vivida passar palavra
11/14/2011	<a href="#">20203379</a>	.
11/14/2011	<a href="#">20203909</a>	Boca a Boca
11/14/2011	<a href="#">20204070</a>	os próprios seres humanos
11/14/2011	<a href="#">20204960</a>	Passa palavra
11/15/2011	<a href="#">20216446</a>	Internet
11/15/2011	<a href="#">20216867</a>	passagem de informação
11/15/2011	<a href="#">20216856</a>	Oferta de pacotes de férias experimentais
11/15/2011	<a href="#">20226246</a>	Experimentar e divulgar essa experiência

# Anexo 5

Anúncio de Emprego para Director Geral

## Anúncio de Emprego



A *Aldeia das Palhotas* é uma nova empresa que actua na área do turismo e de acordo com a sua estratégia de implementação, pretende admitir:

### **Director Geral (m/f)**

Local: Concelho de Grândola (Melides)

Reportando à Administração, terá como principais responsabilidades:

- Gestão de todo o aldeamento turístico;
- Garantir o cumprimento dos procedimentos operacionais e qualidade do serviço;
- Gerir projectos de negociação com fornecedores e analisar propostas;
- Coordenar toda a equipa de recursos humanos;
- Proceder à manutenção e actualização do Website da Empresa;

### **Perfil do Candidato:**

- Formação Superior em Gestão Turística;
- Experiência mínima de 5 anos na Direcção de Hotéis de 4 e 5 estrelas;
- Fluência da Língua Inglesa e Espanhola;
- Domínio do MS Office;
- Conhecimentos de HTML;
- Pessoa dinâmica e com perfil comercial;
- Capacidade de organização e forte sentido de responsabilidade;
- Gosto pela área de turismo e meio ambiente.

### **Oferecemos:**

Integração em equipa jovem. Oportunidade de carreira estimulante e remuneração atractiva.

### **Contacto:**

Envio de Candidatura e Curriculum Vitæ para:

Aldeia das Palhotas: [geral@aldeiapalhotas.pt](mailto:geral@aldeiapalhotas.pt)

# Anexo 6

Carta de boas vindas ao novo colaborador



## **Carta de boas vindas**

Caro(a) colaborador(a),

É com enorme prazer que a Aldeia das Palhotas dá as boas vindas ao mais recente elemento da nossa equipa.

Hoje é o dia que marca o início de um novo percurso na sua vida profissional e o nosso staff está entusiasmado por contar com a sua colaboração.

Contamos com o seu empenho para melhorarmos a qualidade do nosso serviço. O seu profissionalismo será um factor de grande importância para a nossa empresa.

Não se esqueça, você é a imagem da nossa empresa.

Para facilitar a sua adaptação a esta nova realidade, anexamos o documento com as normas internas da empresa.

Mais uma vez, seja muito bem-vindo à Aldeia das Palhotas.

A Direcção,

# Anexo 7

Normas Internas



## **Normas Internas**

### **Política Ambiental**

A Aldeia das Palhotas tem um compromisso com o meio ambiente. Para satisfação e bem-estar dos nossos colaboradores e clientes desenvolvemos uma política de gestão ambiental:

- Optimizar o consumo de água;
- Optimizar o consumo de energia;
- Gerir de forma eficaz os resíduos resultantes da nossa actividade;
- Consciência ecológica permanente;
- Sensibilizar os clientes para esta ideologia;

### **Postura:**

- Manter sempre um sorriso simpático na presença do cliente;
- As boas maneiras são o modo de estar nesta empresa;
- Cortesia sempre presente;

### **Horário de Trabalho:**

- O horário laboral é definido aquando da admissão do colaborador;
- O horário de trabalho não é rígido, e pode ser alterado consoante as necessidades do serviço;
- As férias, faltas e outras situações de ausência são administradas de acordo com a lei em vigor no código do trabalho;
- O salário do colaborador é pago através de transferência bancária no último dia útil de cada mês. O recibo de vencimento é enviado via e-mail para o colaborador no dia útil seguinte;

## **Reclamações:**

- Saber ouvir o cliente, sendo compreensivo e sabendo respeitá-lo;
- Olhar o cliente nos olhos;
- Não interromper o cliente quando este está a falar.
- Se o colaborador puder resolver o problema, deve fazê-lo e pedir sinceras desculpas pelo sucedido;
- Se o colaborador não puder resolver a situação, deve pedir desculpa pelo incómodo e informar que vai reportar à direcção que dará resposta imediata ao cliente;
- Agradecer ao cliente por ter reportado a situação;
- Oferecer ajuda complementar para atenuar o desconforto causado e tornar a experiência mais agradável;
- Reportar sempre à direcção;

## **Atendimento telefónico**

- Atendimento de chamadas telefónicas até ao terceiro toque;
- Standard telefónico (chamadas nacionais): Bom dia e obrigado por ter contactado a Aldeia das Palhotas, está a falar com (nome do colaborador), em que posso ser útil?;
- Standard telefónico (chamadas internacionais): Thanks for calling Aldeia das Palhotas, it's (nome do colaborador) talking, how can i assist you?;
- A voz deve apresentar um “sorriso”;
- Apresentar um discurso claro e com o ritmo adequado;
- Repetir informações importantes caso seja necessário;

# Anexo 8

Inquérito de Satisfação ao Cliente

## Inquérito de Satisfação



Caro Cliente, a sua opinião é muito importante para nós.

Com o objectivo de melhoria continua, solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Desta forma poderemos melhorar a qualidade do nosso serviço.

Obrigado pelo seu tempo.

---

### Serviços:

#### Qualidade e conforto das casas:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Espaço exterior:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Atitude dos colaboradores:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Qualidade / Preço:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Segurança:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Hospitalidade do Staff:

Muito Bom

Bom

Satisfatório

Insatisfatório

#### Porque escolheu a Aldeia das Palhotas?

Localização

Qualidade/Preço

Publicidade

Curiosidade

Outro

#### Comparativamente a estadias anteriores o serviço...

Melhorou

Manteve

Piorou

#### Recomendaria a Aldeia das Palhotas a amigos/ familiares?

Sim

Talvez

Não

#### Observações:

---

---

---

---

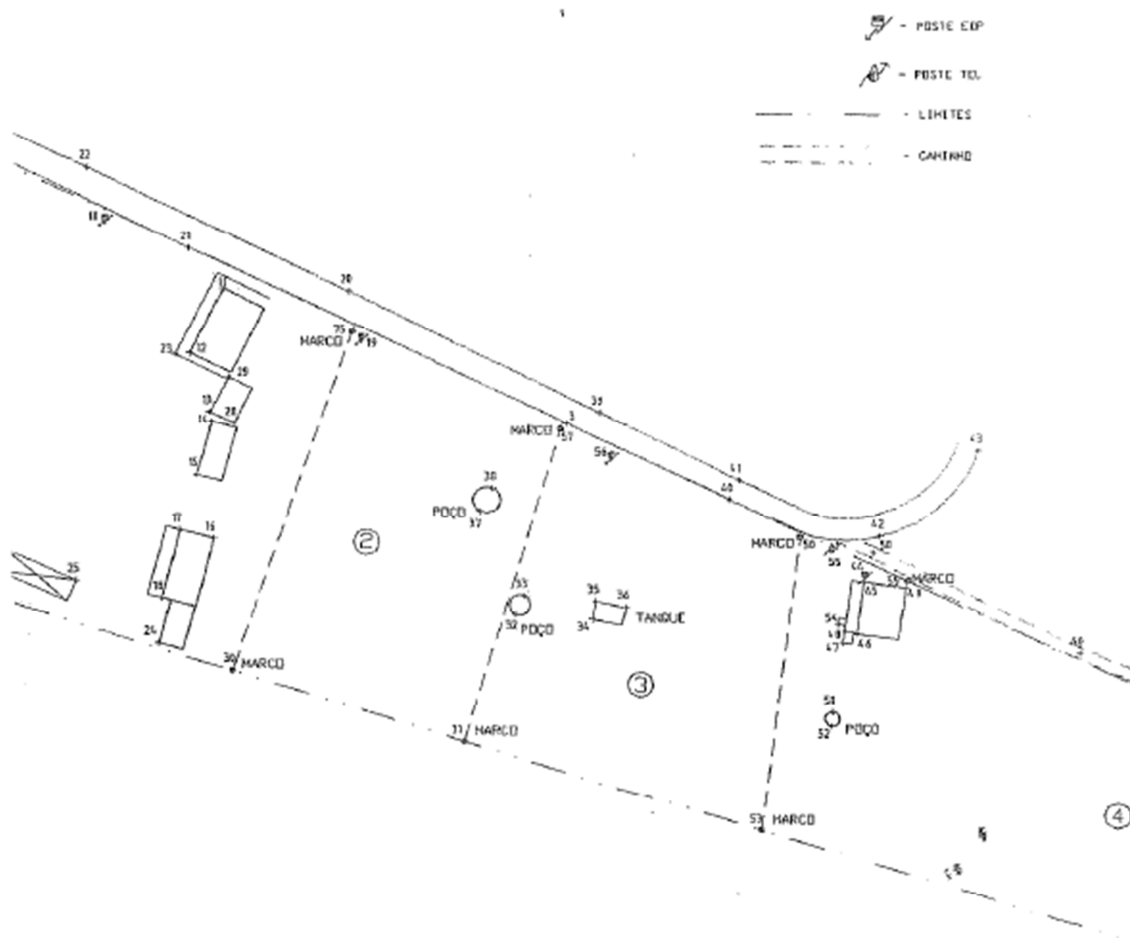
Obrigado pelo seu tempo.

# Anexo 9

Planta do Terreno

# Terreno 3

## LEGENDA



### ÁREAS:

1 = 6696.22 m<sup>2</sup>

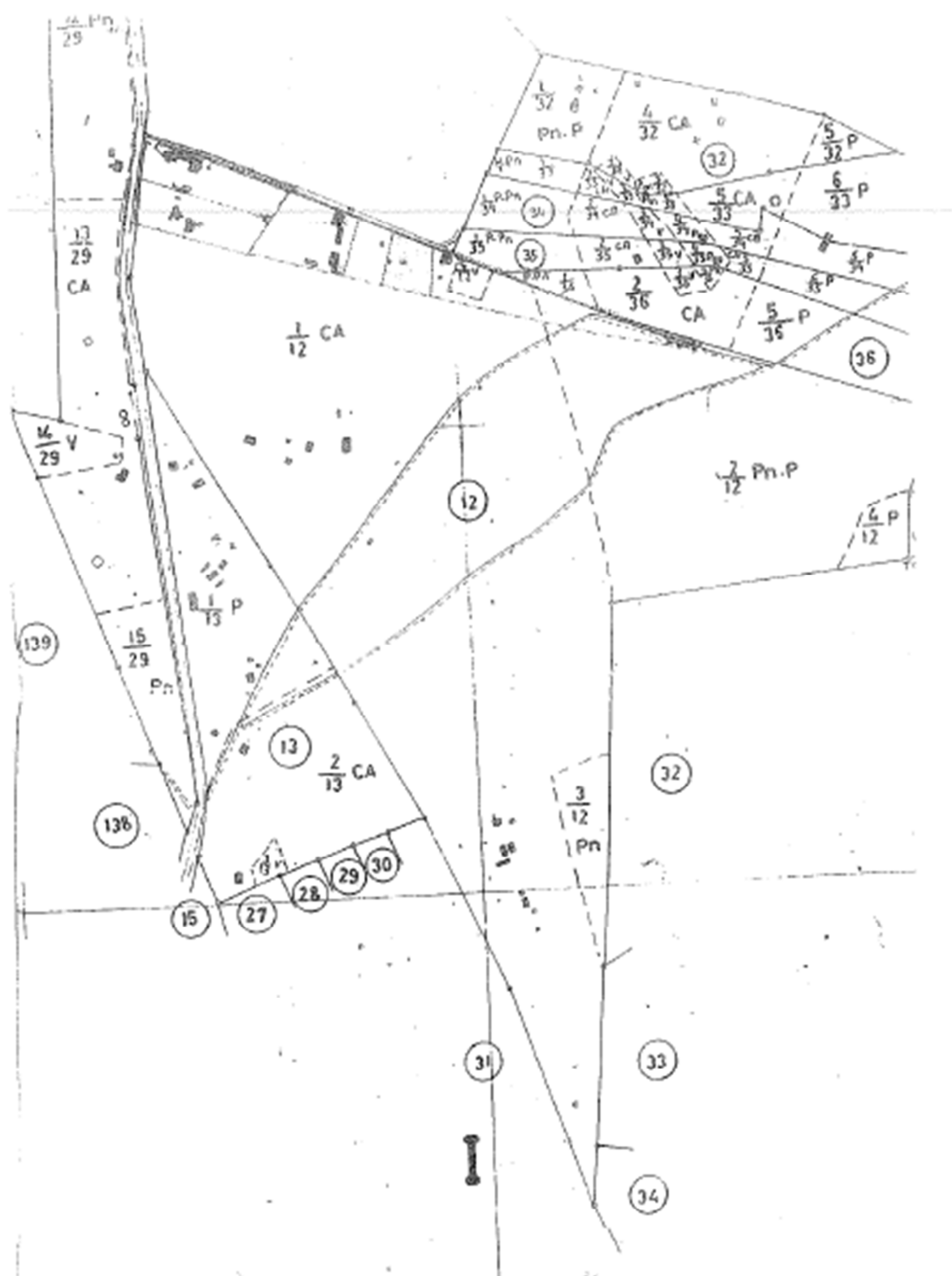
2 = 2635.01 m<sup>2</sup>

3 = 2864.00 m<sup>2</sup>

4 = 8766.71 m<sup>2</sup>

ÁREA TOTAL = 20961.94 m<sup>2</sup>

Fonte: Própria



### Listagem de coordenadas

Nº	COD.	X	Y
1	MG	1165.227	926.466
2	MG	1144.153	897.065
3	STN	1276.239	874.676
4	MG	1494.433	773.583
5	MG	1486.007	749.956
10	PC	1194.891	911.275
11	PC	1215.411	898.470
12	PC	1209.676	886.893
13	PC	1213.263	876.185
14	PC	1213.557	874.481
15	PC	1211.010	864.787
16	PC	1213.984	853.231
17	PC	1208.209	854.755
18	PC	1205.083	842.574
19	PC	1239.664	890.100
20	PC	1237.398	898.146
21	PC	1209.368	905.785
22	PC	1191.646	920.340
23	PC	1207.214	886.631
24	PC	1204.609	834.458
25	PC	1190.045	845.453
26	PC	1177.449	850.913
27	PC	1176.152	847.024
28	PC	1217.274	874.148
29	PC	1216.489	882.451
30	MG	1217.119	829.718
31	MG	1258.108	817.331
32	PC	1267.062	840.203
33	PC	1268.660	843.558
34	PC	1280.958	839.368
35	PC	1281.617	842.614
36	PC	1286.674	841.388
37	PC	1260.832	858.589
38	PC	1263.048	862.761
39	PC	1282.192	876.703
40	PC	1305.119	861.021
41	PC	1306.771	864.566
42	PC	1331.806	854.532
43	PC	1348.984	870.121
44	PC	1329.143	847.818
45	PC	1329.026	846.336
46	PC	1327.796	837.036
47	PC	1325.292	835.366
48	PC	1325.589	837.475

Fonte: Própria

# Anexo 10

Planta das Casas

## T1 - Planta



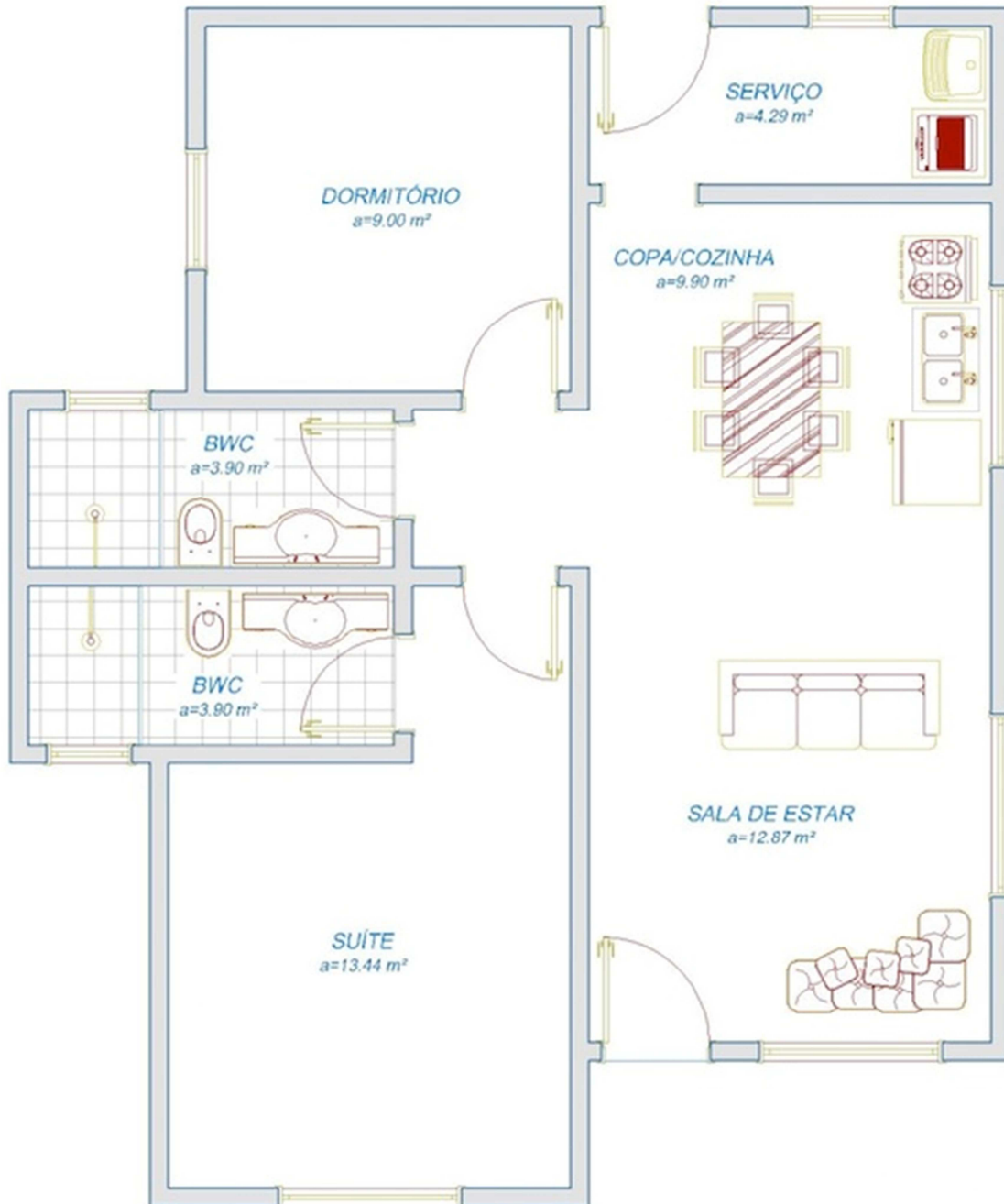
Fonte: [www.casasdemadeira.com](http://www.casasdemadeira.com)

## T1 – Imagem Exterior



Fonte: [www.casademadeira.com](http://www.casademadeira.com)

## T2 – Planta

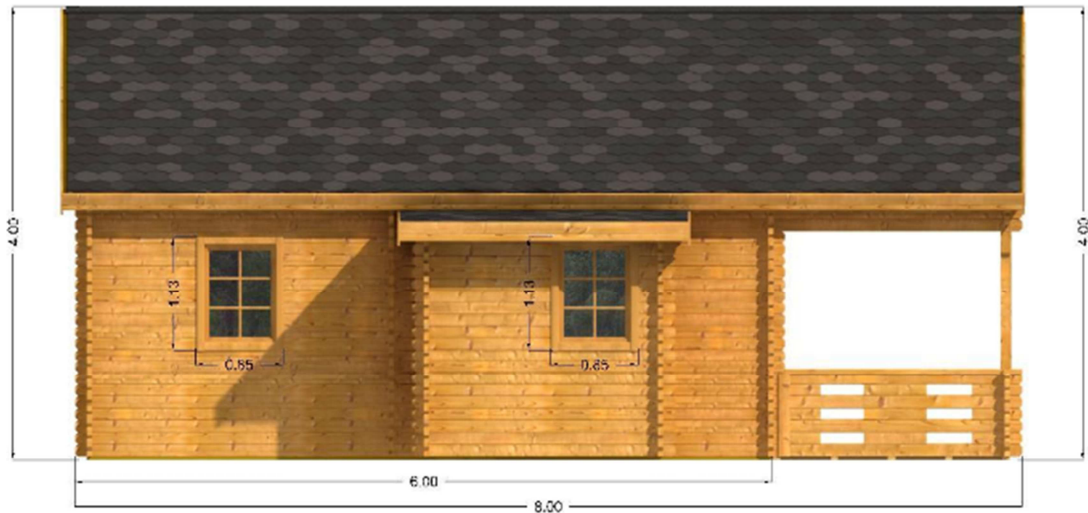


## T2 – Imagem Exterior



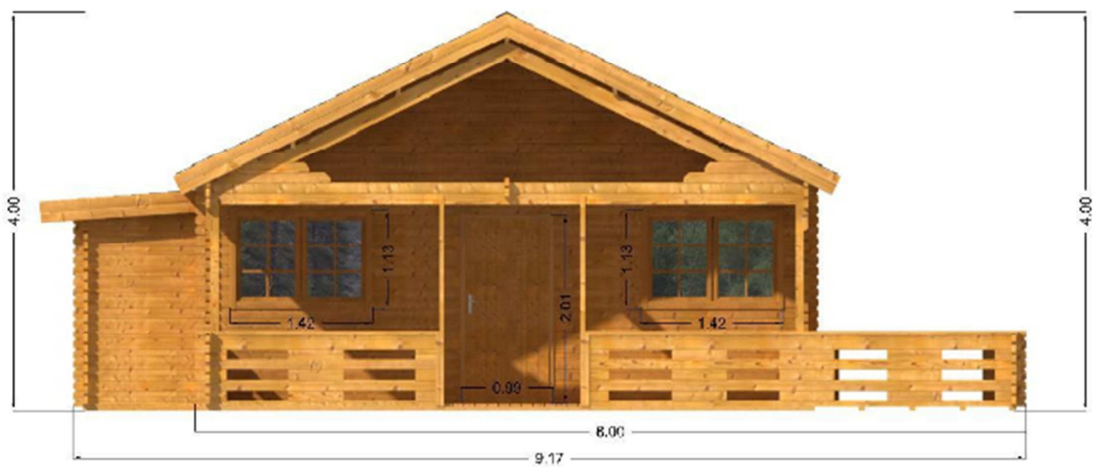
Fonte: [www.casademadeira.com](http://www.casademadeira.com)

## T2 - Fachada lateral



Fonte: [www.casasdemadeira.com](http://www.casasdemadeira.com)

## T2 - Frente



Fonte: [www.casasdemadeira.com](http://www.casasdemadeira.com)

# Anexo 11

Simulador Money GPS

# Simulador Money GPS

## Cálculo da Taxa de Juro

SIMULADOR	SIMULADOR DETALHADO	CAPACIDADE MÁXIMA DE ENDIVIDAMENTO
-----------	---------------------	------------------------------------

### SIMULADOR SIMPLES

Faça aqui uma simulação rápida. **Contacte-nos gratuitamente. Trataremos de todo o seu processo sem quaisquer encargos.**

PRESTAÇÃO (taxa nominal de 4.28%)	5,006.16€
Prestação com subida de 1% na taxa	5,129.44€
Prestação com subida de 2% na taxa	5,254.58€

É necessário ter em consideração que os seguros de vida e multiriscos poderão representar mais 5% a 10% da prestação. O Spread considerado é de 2.5%.

[Contacte-nos](#) [Nova Simulação](#)

### VALORES INSERIDOS

Valor do Empréstimo	270,000.00€
Prazo	5 anos
Indexante	Euribor a 6 Meses
Email	paulo.goncalves@eshte.pt

Fonte: <http://www.moneygps.pt/>

# Anexo 12

Pressupostos Operacionais

Empresa: Aldeia das Palhotas

Pressupostos Operacionais

	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Inflação	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Taxa de IVA (Casas + Serviços)	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Taxa de IRS	%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
Taxa de IRC	%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Casas	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
T1		2	2	2	2	2	2
T2		5	5	5	5	5	5

Preços Época Alta	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Período (nº dias)		122	122	122	122	122	122
Taxa média de ocupação	%	85%	100%	100%	100%	100%	100%
Preço Unitário T1	€/Nt	85,00 €	87,00 €	89,00 €	91,00 €	93,00 €	95,00 €
Preço Unitário T2	€/Nt	120,00 €	123,00 €	126,00 €	130,00 €	134,00 €	140,00 €

Preços Época Baixa	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Período (nº dias)		243	243	243	243	243	243
Taxa média de ocupação	%	50%	60%	70%	75%	77%	79%
Preço Unitário T1	€/Nt	65,00 €	67,00 €	69,00 €	71,00 €	73,00 €	75,00 €
Preço Unitário T2	€/Nt	95,00 €	97,00 €	99,00 €	101,00 €	103,00 €	105,00 €

Workshops	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cozinha Regional</b>	€						
nº de workshops		24	24	24	24	24	24
número médio de pax		6	6	6	6	6	6
Preço	€	65,00 €	67,00 €	69,00 €	71,00 €	73,00 €	75,00 €

Agricultura Biológica	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
nº		24	24	24	24	24	24
número médio de pax		6	6	6	6	6	6
Preço	€	50,00 €	52,00 €	54,00 €	56,00 €	58,00 €	60,00 €

Pesca desportiva	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
nº		24	24	24	24	24	24
número médio de pax		6	6	6	6	6	6
Preço	€	40,00 €	41,00 €	42,00 €	43,00 €	44,00 €	45,00 €

Aluguer de Equipamentos	Unidade	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bicicletas BTT</b>							
nº de alugueres previsto - 1 dia		200	220	240	260	280	300
nº de alugueres previsto - 1/2 dia		60	70	80	90	100	110
Preço - 1 dia	€	12,00 €	12,50 €	13,00 €	13,50 €	14,00 €	14,50 €

Preço - 1/2 dia	€	7,00 €	7,50 €	8,00 €	8,50 €	9,00 €	9,50 €
-----------------	---	--------	--------	--------	--------	--------	--------

<b>Buggy's</b>							
nº de alugueres previsto - 1 dia		60	65	75	80	85	90
nº de alugueres previsto - 1/2 dia		40	45	50	55	60	65
Preço - 1 dia	€	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €
Preço - 1/2 dia	€	10,00 €	11,00 €	12,00 €	13,00 €	14,00 €	15,00 €

<b>Material de Pesca</b>							
nº de alugueres previsto - 1 dia		180	190	200	210	220	230
nº de alugueres previsto - 1/2 dia		100	110	120	130	140	150
Preço - 1 dia	€	25,00 €	26,00 €	27,00 €	28,00 €	29,00 €	30,00 €
Preço - 1/2 dia	€	15,00 €	16,00 €	17,00 €	18,00 €	19,00 €	20,00 €

### Custos Operacionais

Água	€/ano	1.200,00 €	1.224,00 €	1.248,00 €	1.273,00 €	1.298,00 €	1.324,00 €
Electricidade	€/ano	5.000,00 €	5.100,00 €	5.202,00 €	5.306,00 €	5.412,00 €	5.520,00 €
Seguros	€/ano	500,00 €	510,00 €	520,20 €	530,60 €	541,20 €	552,00 €
Ofertas Refeições	€/ano	100,00 €	102,00 €	104,04 €	106,12 €	108,24 €	110,40 €
Comissões Parceiros	%	15%					
<b>Workshops</b>							
Cozinha Regional (Alimentos)	€/ano	100,00 €	102,00 €	104,04 €	106,12 €	108,24 €	110,40 €
Agricultura Biológica (Sementes)	€/ano	150,00 €	153,00 €	156,06 €	159,18 €	162,36 €	165,61 €
Pesca Desportiva (Material de Pesca e Iscos)	€/ano	200,00 €	204,00 €	208,08 €	212,24 €	216,48 €	220,80 €
<b>Custos com pessoal</b>							
Director Geral	€/ano	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €	20.400,00 €	20.400,00 €	20.400,00 €
Booking Manager	€/ano	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.300,00 €	15.300,00 €	15.300,00 €
Técnica de Limpeza	€/ano	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.080,00 €	4.080,00 €	4.080,00 €
Jardineiro	€/ano	4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €	4.080,00 €	4.080,00 €	4.080,00 €
<b>Investimento</b>							
Terreno		0 €					
Casas de Madeira T1		25.000,00 €					
Casas de Madeira T2		30.000,00 €					
Ginásio e equipamentos		2.000,00 €					
Sala de Convívio		3.000,00 €					
Escritório/Recepção		1.500,00 €					
Equipamentos de Cozinhas		10.500,00 €					
Equipamento de Quartos		5.000,00 €					
Equipamentos de WC		8.000,00 €					
Equipamentos de Sala		8.000,00 €					
Painéis Fotovoltaicos		10.500,00 €					
Depósito de Água		300,00 €					
Piscina		12.000,00 €					
Parque Infantil		800,00 €					

Material de Escritório	1.000,00 €
Computador	600,00 €
Impressora	100,00 €
Fax	60,00 €
Software	1.000,00 €
Site da Aldeia das Palhotas	2.000,00 €

61.600,00 €

*Fonte: Própria*

# Anexo 13

Volume de Negócios

## Volume de Negócios

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de variação dos preços		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%

Aluguer Casas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>T1 - Época Alta</b>	<b>17.680</b>	<b>21.155</b>	<b>21.578</b>	<b>22.009</b>	<b>22.450</b>	<b>22.899</b>
Quantidades vendidas	208	244	244	244	244	244
Preço Unitário	85,00	86,70	88,43	90,20	92,01	93,85
<b>T2 - Época Alta</b>	<b>62.400</b>	<b>74.664</b>	<b>76.157</b>	<b>77.680</b>	<b>79.234</b>	<b>80.819</b>
Quantidades vendidas	520	610	610	610	610	610
Preço Unitário	120,00	122,40	124,85	127,34	129,89	132,49
<b>T1 - Época Baixa</b>	<b>15.795</b>	<b>19.360</b>	<b>22.993</b>	<b>25.108</b>	<b>26.314</b>	<b>27.558</b>
Quantidades vendidas	243	292	340	364	374	384
Preço Unitário	65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>T2 - Época Baixa</b>	<b>57.665</b>	<b>70.737</b>	<b>84.012</b>	<b>91.741</b>	<b>96.147</b>	<b>100.692</b>
Quantidades vendidas	607	730	850	910	935	960
Preço Unitário	95,00	96,90	98,84	100,81	102,83	104,89
<b>TOTAL</b>	<b>153.540</b>	<b>185.915</b>	<b>204.740</b>	<b>216.539</b>	<b>224.145</b>	<b>231.967</b>

Workshops	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cozinha Regional</b>	<b>9.360</b>	<b>9.547</b>	<b>9.738</b>	<b>9.933</b>	<b>10.132</b>	<b>10.334</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>Agricultura Biológica</b>	<b>7.200</b>	<b>7.344</b>	<b>7.491</b>	<b>7.641</b>	<b>7.794</b>	<b>7.949</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	50,00	51,00	52,02	53,06	54,12	55,20
<b>Pesca Desportiva</b>	<b>5.760</b>	<b>5.875</b>	<b>5.993</b>	<b>6.113</b>	<b>6.235</b>	<b>6.360</b>
Quantidades vendidas	144	144	144	144	144	144
Preço Unitário	40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>	<b>22.320</b>	<b>22.766</b>	<b>23.222</b>	<b>23.686</b>	<b>24.160</b>	<b>24.643</b>

Aluguers de Equipamentos - 1 dia	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Bicicletas BTT</b>	<b>2.400</b>	<b>2.693</b>	<b>2.996</b>	<b>3.311</b>	<b>3.637</b>	<b>3.975</b>
Quantidades vendidas	200	220	240	260	280	300

Preço Unitário		12,00	12,24	12,48	12,73	12,99	13,25
<b>Buggy`s</b>		<b>900</b>	<b>995</b>	<b>1.170</b>	<b>1.273</b>	<b>1.380</b>	<b>1.491</b>
Quantidades vendidas		60	65	75	80	85	90
Preço Unitário		15,00	15,30	15,61	15,92	16,24	16,56
<b>Material de Pesca</b>		<b>7.200</b>	<b>7.752</b>	<b>8.323</b>	<b>8.914</b>	<b>9.525</b>	<b>10.158</b>
Quantidades vendidas		180	190	200	210	220	230
Preço Unitário		40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>		<b>10.500</b>	<b>11.439</b>	<b>12.490</b>	<b>13.499</b>	<b>14.542</b>	<b>15.623</b>
<b>Alugueres de Equipamentos - 1/2 dia</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Bicicletas BTT</b>		<b>3.900</b>	<b>4.641</b>	<b>5.410</b>	<b>6.208</b>	<b>7.036</b>	<b>7.894</b>
Quantidades vendidas		60	70	80	90	100	110
Preço Unitário		65,00	66,30	67,63	68,98	70,36	71,77
<b>Buggy`s</b>		<b>2.000</b>	<b>2.295</b>	<b>2.601</b>	<b>2.918</b>	<b>3.247</b>	<b>3.588</b>
Quantidades vendidas		40	45	50	55	60	65
Preço Unitário		50,00	51,00	52,02	53,06	54,12	55,20
<b>Material de Pesca</b>		<b>4.000</b>	<b>4.488</b>	<b>4.994</b>	<b>5.518</b>	<b>6.062</b>	<b>6.624</b>
Quantidades vendidas		100	110	120	130	140	150
Preço Unitário		40,00	40,80	41,62	42,45	43,30	44,16
<b>TOTAL</b>		<b>9.900</b>	<b>11.424</b>	<b>13.005</b>	<b>14.645</b>	<b>16.345</b>	<b>18.107</b>
<b>Volume de Negócios</b>		<b>196.260</b>	<b>231.545</b>	<b>253.457</b>	<b>268.369</b>	<b>279.192</b>	<b>290.340</b>
<b>IVA</b>	25%	<b>49.065</b>	<b>57.886</b>	<b>63.364</b>	<b>67.092</b>	<b>69.798</b>	<b>72.585</b>

Fonte: Própria