

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Projeto

**PLANO DE NEGÓCIO:
ALOJAMENTO RURAL “ECO-TURISMO DE LUXO”
NO VALE DE FOZ CÔA**

PEDRO DE SÁ CASQUINHA

ESTORIL, JUNHO DE 2022

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Projeto

**PLANO DE NEGÓCIO:
ALOJAMENTO RURAL “ECO-TURISMO DE LUXO”
NO VALE DE FOZ CÔA**

PROJETO APRESENTADO À ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA E TURISMO DO
ESTORIL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO HOTELEIRA

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR NUNO SILVA GUSTAVO

COORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR LUÍS BOAVIDA PORTUGAL

PEDRO DE SÁ CASQUINHA

ESTORIL, JUNHO DE 2022

Resumo

No rescaldo de um período pandémico a nível global, e por ele influenciado, observa-se que o comportamento do turista tem vindo a evoluir gradualmente para uma crescente procura por regiões de genuína ruralidade, onde a sensação de bem-estar, espaço e a experiência de proximidade com a Natureza ganham renovado interesse. Alinhada com esta motivação, acentua-se o conceito da sustentabilidade num propósito de harmonia e respeito pelo meio, mas desejavelmente sempre com níveis de serviço personalizado e distintivo na oferta turística.

Na sequência da afirmação de Portugal como destino turístico de elevado crescimento e em particular da região do Douro como polo estratégico de investimento turístico, tem sido notório o aparecimento de unidades de TER (Turismo em Espaço Rural), embora ainda insuficientes face à procura, dirigidas a um número crescente de turistas com considerável capacidade económica.

O presente Plano de Negócios tem assim como desígnio avaliar criticamente e aferir da viabilidade económica, financeira e turística da criação de uma unidade de turismo na vertente Casa de Campo localizado no Douro, especificamente no Vale de Foz Côa com posicionamento inovador de eco alojamento rural de luxo em terreno existente. No contexto da prossecução deste projeto ambiciona-se ainda contribuir para o desenvolvimento da região e do seu fluxo turístico com impacto na criação de emprego e ainda expandir a limitada oferta turística da região de Foz Côa em particular no inovador segmento Premium/Luxo e de consciência sustentável – uma oferta combinada ainda por potenciar.

Tudo isto por via da oferta de um serviço de suprema qualidade e distinção capaz de atrair turistas globais numa localização privilegiada e única entre dois Patrimónios da Humanidade com forte consciência sustentável e de características únicas de tranquilidade, autenticidade e experiência de bem-estar físico e emocional. Para tal pontificarão fatores diferenciadores como o acolhimento de *butlering*, a abordagem de Luxo regenerativo sustentável e ainda o rigor, profissionalismo, especialização e qualificação do *staff*.

Com um investimento inicial de cerca de 750 mil euros, financiado através de capitais próprios de três sócios, numa análise a 10 anos, as receitas ultrapassarão os 1.2 milhões de euros, distribuídas entre vendas de alojamento, de experiências, eventos e workshops. O projeto apresenta um Valor Atual Líquido (VAL) de 1.5 milhões de euros, com uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 33,76% e um *Payback Period* (PP) de 5 anos.

Concluímos com os resultados encontrados que este projeto tem viabilidade económico-financeira que permitirá a sua implementação imediata.

Palavras-Chave: Turismo Rural, Douro, Sustentabilidade, Plano de Negócios, Luxo

Abstract

In the aftermath of a devastating global pandemic and influenced by it, tourists' behaviors have been gradually changing with a growing demand for genuinely rural regions, where the feeling of wellbeing and the experience of proximity to Nature commands renewed interest. Aligned with this motivation, there is also a vocal desire for the fulfilment of sustainability principles, but never compromising highly distinctive service levels.

As Portugal affirms itself as one of top global tourist destinations and, in particular, the Douro region positions itself as a strategic tourist investment hub, there has been a notable appearance of TER ("Turismo em Espaço Rural") units, albeit still insufficient to meet demand, aimed at a growing number of tourists with a high purchasing power.

The purpose of this Business Plan is to critically evaluate and assess the economic, financial, and touristic feasibility of a *Countryhouse* located in the Douro, specifically in the Foz Côa Valley with an innovative positioning of luxury eco-rural accommodation. The pursuit of this project is also intended to contribute to the development of the region and its tourist flow with impact on job creation. Furthermore, it is aimed to expand the limited tourism offer of the Foz Côa region in the segment that innovatively combines Premium / Luxury and strict sustainability principles - a joint concept yet to be explored.

The service offering will be of exquisite quality and distinction able to attract global tourists within a unique location amongst two World Heritage Sites with a strong sustainable awareness and unique characteristics of tranquility, hence providing an experience of physical and emotional well-being. This will be achieved through several differentiating factors such as the butlering services, a sustainable regenerative luxury approach, and also the rigor, professionalism, specialization, and qualification of the *staff*.

With an initial investment of about 750 thousand euros, financed through the equity of three partners, in a 10-year analysis, revenues will exceed 1.2 million euros, distributed between sales of accommodation, experiences, events and workshops. The project presents a Net Present Value (NPV) of 1.5 million Euros, with an Internal Rate of Return (IRR) of 33.76% and a Payback Period (PP) of 5 years.

From the results we conclude that this business project has economic and financial viability which will enable its immediate implementation.

Keywords: Rural tourism, Douro, Sustainability, Business Plan, Luxury

Lista de abreviaturas

ADR – *Average Daily Rate* (Taxa media diária)

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CAGR - *Compound Annual Growth Rate* (Taxa Crescimento Anual Composta)

CSR – *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa)

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

EBIT – *Earnings Before Interest and taxes* (Resultado Antes de Gastos de Financiamento e Impostos)

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (Resultado Antes de Amortizações, Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)

e-WOM – *electronic Word of Mouth*

F&B – *Foods & Beverage* (Alimentação e Bebidas)

FESAHT - Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal

FINICIA - Programa de Financiamento das PME em Fase de Iniciação

FMI – Fundo Monetário Internacional

FMN – Fundo de Maneio Necessário

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

FTE – *Full Time Equivalent* (Equivalente a tempo integral)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HNWI – *High Net Worth Individuals* (Indivíduos de elevados rendimentos)

INE – Instituto Nacional de Estatística

IRR – *Internal Rate of Return* (Taxa de retorno)

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IS – Instalações Sanitárias

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de performance)

NPV – Net Present Value

NUT – Unidades Territoriais Estatísticas de Portugal

OMT - Organização Mundial do Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

POS – Point of Sale

PP – Payback Period

ROI – Return on Investment

REVPAR – *Revenue per Available Room* (Rendimento médio por quarto disponível)

SPA - Sanum per Acqua

SIR - Sistema de Incentivos Regionais (SIR)

SWOT- *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

MPAT - Ministério do Planeamento e Administração do Território

TBL - Triple Bottom Line

TER - Turismo em Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – Weighted Average Cost of Capital

WOM – Word of Mouth

UA- Unidade de Alojamento

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

WTTC - Conselho Mundial de Viagens e Turismo

Índice

Resumo	IV
Abstract	V
Lista de abreviaturas	VI
Índice	VIII
Índice de figuras	XIII
Índice de tabelas	XIV
Índice de gráficos	XVI
Capítulo I. Enquadramento do estudo e referencial metodológico	1
1.1 Introdução	1
1.2 Justificação e relevância do tema	1
1.3 Da problemática à pergunta de partida	2
1.4 Objetivos gerais e específicos do estudo	4
1.5 Proposições da investigação	5
1.6 Metodologia e ferramentas de investigação	7
1.6.1 Procedimentos e modelo de investigação	7
1.6.2 Instrumentos de pesquisa	7
1.6.2.1 Inquérito por questionário	8
1.6.2.2 Entrevistas	10
1.7 Organização do estudo	13
Capítulo II. Revisão da literatura	14
2.1 Turismo rural	14
2.1.1 Antecedentes e desenvolvimento do turismo rural	14
2.1.2 Regime jurídico e enquadramento legal	16
2.1.3 Características e particularidades do TER	18
2.1.4 O interesse pelo TER: razões e determinantes de sucesso	20

2.1.5	TER e o desafio da sustentabilidade.....	22
2.1.6	A experiência do TER	24
2.2	O Luxo e sua contextualização em hotelaria	26
2.2.1	Definição de luxo.....	26
2.2.2	O turismo de luxo	30
2.2.3	Caraterização do turista de luxo.....	37
2.2.4	A experiência do cliente em hotelaria de luxo	39
2.3	Sustentabilidade e turismo sustentável.....	40
2.3.1	Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável	40
2.3.2	Turismo sustentável	42
2.3.3	O turista e a sustentabilidade	48
2.3.4	Sustentabilidade: objetivo estratégico dos destinos turísticos.....	50
2.3.5	Sustentabilidade e turismo rural.....	52
2.4	O luxo sustentável.....	53
2.5	Turismo de saúde e bem-estar	60
Capítulo III. Plano de negócio		65
3.1	Definição e importância do plano de negócios.....	65
3.2	Descrição e enquadramento do projeto	70
3.2.1	Missão	71
3.2.2	Visão.....	71
3.2.3	Valores	71
3.3	Análise competitiva e de mercado	72
3.3.1	Caracterização meio envolvente	72
3.3.2	Análise PESTAL	73
3.3.3	Análise da competitividade do mercado	73
3.3.4	Apresentação da região do Douro e Foz Côa	78

3.3.5 Procura turística	84
3.3.6 Oferta turística	86
3.3.7 Análise da concorrência	87
3.4 Resultados do estudo	90
3.4.1 Análise dos inquéritos	90
3.4.2 Análise das entrevistas.....	94
3.5 Plano de marketing	97
3.5.1 Análise SWOT	97
3.5.2 Oportunidade de negócio	99
3.5.3 Objetivos gerais e específicos	99
3.5.4 Estratégia competitiva e fatores críticos de sucesso (FCS).....	101
3.5.5 Produto	102
3.5.6 Posicionamento	105
3.5.7 Segmentação e grupo-alvo.....	106
3.5.8 Marca.....	107
3.5.9 Preço	109
3.5.10 Distribuição.....	111
3.5.11 Comunicação.....	112
3.5.12 Processos.....	116
3.5.13 Perceção física.....	117
3.5.14 Requisitos de implementação.....	119
3.5.15 Plano de Pessoas & Talento	119
3.5.15.1 Contexto	119
3.5.15.2 Princípios de RH – “Casa de Campo”	121
3.5.15.3 Estrutura organizacional	123
3.5.15.4 Organigrama e descrição de funções	124

3.5.15.5 Seleção e recrutamento.....	124
3.5.15.6 Remunerações	126
3.5.15.7 Formação e desenvolvimento.....	127
3.5.15.8 Avaliação de desempenho	128
3.6 Plano de operações	129
3.7 Plano financeiro	132
3.7.1 Avaliação do projeto	135
3.7.2 Análise de cenários	136
3.7.3 Análise das proposições financeiras	136
3.8 Análise de Viabilidade	137
Capítulo IV. Conclusões Finais	137
4.1 Conclusões.....	137
4.2 Limitações	138
4.3 Linhas para futuras investigações	138
Bibliografia	139
Anexos	157
Anexo I – Classificação do TER.....	157
Anexo II – Identificadores da Hotelaria de Luxo.....	158
Anexo III – Componentes Turismo Sustentável	159
Anexo IV – Dimensões Turismo de Bem-Estar	159
Anexo V – Experiência Integrada de Bem-Estar.....	160
Anexo VI – Questionário	161
Anexo VII – Análise PESTAL	169
Anexo VIII – Análise da competitividade do mercado (Modelo Porter)	181
Anexo IX – Descrição e Tipificação da Concorrência	182
Anexo X – Concorrência	186

Anexo XI – Benchmarking da Concorrência	188
Anexo XII – Resultados dos Questionários.....	189
Anexo XIII – Transcrição Integral das Entrevistas Individuais	201
Anexo XIV – Análise SWOT.....	211
Anexo XV – Experiências do TER	215
Anexo XVI – Posicionamento.....	216
Anexo XVII – Logotipo e Imagem Corporativa	217
Anexo XVIII – Preços Concorrência.....	220
Anexo XIX – Política de Preços	220
Anexo XX – Descrição do Plano de e-Marketing	221
Anexo XXI - Requisitos de Implementação.....	235
Anexo XXII – Organigrama da Organização	236
Anexo XXIII – Descrição das Funções Organizacionais	236
Anexo XXIV – Fotografias do terreno e espaço existente.....	240
Anexo XXV – Plano Financeiro.....	245

Índice de figuras

Figura 1 - Problemática do tema.....	3
Figura 2 - Justificação da pergunta de partida	4
Figura 3 – Objetivos gerais e específicos	5
Figura 4 – Relação objetivos e proposições de investigação.....	6
Figura 5 - Conclusões principais dos questionários.....	92
Figura 6 - Fatores identificadores da hotelaria de luxo	158
Figura 7 - Componente turismo sustentável	159
Figura 8 - Dimensões turismo de bem-estar	159
Figura 9 - Modelo integrado da experiência turística de bem-estar	160
Figura 10 - Segmentação de atividades de turismo de aventura	160
Figura 11 – Análise PESTAL	169
Figura 12 - Resumo análise de competitividade do mercado (modelo Porter)	181
Figura 13- Benchmarking da concorrência	188
Figura 14- Análise SWOT	211
Figura 15- Posicionamento do TER	216
Figura 16- Logotipo e imagem corporativa.....	217
Figura 17- Organigrama e estrutura organizacional.....	236
Figura 18- Fotografias do terreno e espaço existente.....	240

Índice de tabelas

Tabela 1 – Proposições de investigação.....	6
Tabela 2 - Questionário: dimensões e indicadores do procedimento científico ...	9
Tabela 3 – Entrevista a organismos oficiais e edilidades: dimensões e indicadores do procedimento científico	11
Tabela 4 - Entrevista a responsáveis do setor e unidades hoteleiras da região: dimensões e indicadores do procedimento científico	12
Tabela 5 - Business Model Canvas do projeto.....	69
Tabela 6 - Unidades de alojamento em Vila Nova de Foz Côa.....	88
Tabela 7 - Concorrentes na área de influência	89
Tabela 8 - Tipologia e capacidade de alojamento	103
Tabela 9 - Critérios de segmentação	106
Tabela 10 - Atualização do preço das unidades de alojamento	111
Tabela 11 – Mapa de remunerações	127
Tabela 12 – Análise da viabilidade do projeto.....	136
Tabela 13 – Análise de cenários	136
Tabela 14 - Análise comparativa da concorrência	186
Tabela 15 – Listagem de atividades e experiências.....	215
Tabela 16 – Preços da concorrência.....	220
Tabela 17 – Política de preços.....	220
Tabela 18 – Pressupostos do modelo financeiro	245
Tabela 19 - Pressupostos de receitas.....	246
Tabela 20 - Mapa de vendas	247
Tabela 21 - Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC)	248

Tabela 22 - Fornecimentos e serviços externos (FSE)	249
Tabela 23 - Comissões pagas.....	250
Tabela 24 - Pressupostos dos gastos com colaboradores.....	250
Tabela 25 – Valores totais em gastos com pessoal.....	251
Tabela 26 – Mapa de investimento	252
Tabela 27 - Demonstração de resultados previsional	253
Tabela 28 – Balanço previsional	254
Tabela 29 – Mapa de cash flows.....	255
Tabela 30 – Rácios financeiros	256
Tabela 31 – Viabilidade cenário 1 (decréscimo 5% em vendas e custos)	258
Tabela 32 - Viabilidade cenário 2 (crescimento 5% em vendas e custos)	259
Tabela 33 - Viabilidade cenário 3 (decréscimo 5% vendas e aumento 5% custos)	260
Tabela 34 – Viabilidade cenário 4 (crescimento vendas 5% e decréscimo custos 5%).....	261

Índice de gráficos

Gráfico 1 – pergunta 1: “Tem por hábito passar férias ou fins-de-semana (estadias de pelo menos 2 noites) fora da sua residência habitual?.....	189
Gráfico 2 - pergunta 2: “Se sim, até quantas vezes por ano?”	189
Gráfico 3 - pergunta 3: “Quais os principais fatores que o levam a viajar? (escolha apenas os 2 principais)”	190
Gráfico 4 - pergunta 4: “Onde costuma geralmente ficar alojado(a)? (resposta múltipla: escolha os 3 principais)”	190
Gráfico 5 – pergunta 5: “Quando procura um alojamento, o que mais valoriza? (escolha as 3 características mais importantes)”	191
Gráfico 6 - pergunta 6: “Que tipo de férias costuma fazer? (selecione apenas as três opções mais relevantes para si)”	191
Gráfico 7 - pergunta 7: “O que mais aprecia numa viagem e alojamento em destino turístico?”	192
Gráfico 8 – pergunta 8: “Que importância atribui às questões ecológicas e ambientais no seu dia a dia? Escolha entre 1 (irrelevante) a 5 (muito importante)”	192
Gráfico 9 - pergunta 9: “Costuma considerar questões ambientais e de sustentabilidade (distância, modo de deslocação, políticas do alojamento, etc.) na escolha do seu alojamento turístico e destino de férias?”	193
Gráfico 10 - pergunta 10: “Se respondeu não, indique as 2 principais razões”	193
Gráfico 11 - pergunta 11: “Que grau de importância acha que as unidades turísticas deveriam atribuir às questões de sustentabilidade, ecológicas e ambientais?”	194
Gráfico 12 – pergunta 12: “Alguma vez ficou hospedado num turismo rural ou casa de campo de luxo?”	194
Gráfico 13 - pergunta 13: “Se sim, quantas vezes por ano?”	195
Gráfico 14 - pergunta 14: “Considera que uma casa de campo de luxo com fortes preocupações ecológicas e de sustentabilidade seria uma proposta interessante?”	195

Gráfico 15 – pergunta 15: “Estaria disposto em princípio a experimentar uma unidade daquele tipo localizada na região do douro?”	196
Gráfico 16 - pergunta 16: “O que o/a levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento? (atribua graus de importância por fator)”	196
Gráfico 17 - pergunta 17: “Estaria disposto a pagar mais pela sua estadia num alojamento rural de luxo e que promova na prática a sustentabilidade ambiental e da comunidade onde se insere”	197
Gráfico 18 - pergunta 18: “Quais das seguintes situações ligadas a sustentabilidade se recorda na sua última estadia num alojamento turístico?” ...	197
Gráfico 19 – pergunta 19: “Que outro tipo de atividades relacionadas com sustentabilidade e ambiente considera importantes que sejam oferecidas por uma casa de campo de luxo em área rural?”	198
Gráfico 20 - pergunta 20: “Género”	198
Gráfico 21 - pergunta 21: “Idade”	199
Gráfico 22 – pergunta 22: “Rendimento mensal líquido do agregado familiar”	199
Gráfico 23 - pergunta 23: “Composição do agregado familiar”	200

Capítulo I. Enquadramento do estudo e referencial metodológico

1.1 Introdução

Após mais de dois anos passados desde o início da pandemia Covid-19 e cujos devastadores efeitos no setor do turismo se revelaram profundos, persistentes e disruptivos, expressões como incerteza e volatilidade passaram a fazer parte do enquadramento estratégico de qualquer organização do setor turístico (Uğur & Akbıyık, 2020). Apesar de todos os avanços, atualmente os principais desafios de curto prazo permanecem relativamente imutáveis desde março de 2020: será viável conter a pandemia e suas sucessivas variantes? Poderão as restrições às viagens evoluir num sentido em que a mobilidade do antigo normal volte a ser possível? Conseguiremos ter um alinhamento internacional sobre normas de viagem e padrões que permitam a consumidores e organizações ajustar as suas escolhas? Ou mesmo quais as novas preferências dos turistas depois de um período de profunda descontinuidade das relações sociais, de comunidade, trabalho, lazer e da forma de viver em sociedade?

Da mesma forma crescem as profundas mutações de modelos de negócio, estimulados pela digitalização, pelo retorno à vocação rural fora dos grandes centros urbanos ou associadas à crescente e aguda consciência de sustentabilidade (Pulido-Fernández, Andrades-Caldito, & Sánchez-Rivero, 2015). Este é um processo que está ainda nos seus primórdios e que entendemos será em muito incitado, seja pelos estímulos financeiros nos próximos anos ou pela imparável mudança de atitudes e comportamentos do cliente final. Se por um lado digitalização, transição climática e personalização de serviço estão hoje na agenda de todas as estratégias turísticas e constituirão um campo fértil de inovação no setor (Osti & Goffi, 2021), tudo está ainda em aberto quanto aos modelos de negócio vencedores e sustentavelmente eficientes (Martin-Rios & Ciobanu, 2019). Pretendeu-se neste projeto, mais do que relevar as incógnitas, abordar de forma pragmática a ambiguidade dos mercados atuais, seja no período de referência da recolha de dados (sempre usando o referencial de 2019, último ano pré-pandemia) seja na identificação de conceitos permanentes e fórmulas provadas. Gerir a volatilidade implica na essência isso mesmo: procurar agir racionalmente sobre essa mudança.

1.2 Justificação e relevância do tema

Identificaram-se diferentes ordens de razões para a premência e relevância desta temática, as quais seguidamente se descrevem de forma breve. Por um lado, o crescimento e popularidade dos TER e turismos habitação que segundo dados PORDATA mais do que duplicam o seu número desde 2013 (1687 unidades em 2019 contra 834 unidades em 2013) reforçando de forma acelerada a sua popularidade, visível quer na oferta de quartos (11.992 em 2019 contra 6054 em 2013), quer na verdadeira explosão no número de dormidas até próximo dos 2 milhões anuais em 2019 (face aos 744 mil dormidas em 2013) (PORDATA, 2020); tal adesão do turista levou por sua vez e, segundo a mesma fonte, a um crescimento assinalável dos proveitos totais

para os 120 milhões de Euros anuais em 2019, triplicando-se o valor alcançado em 2013. Muito em particular realça-se a evolução da tipologia de Casas de Campo, as quais de acordo com a *Portaria 937/2008 de 20 de Agosto* se definem como “alojamentos situados em aldeias ou em espaços rurais que integrem materiais de construção e características típicas da arquitetura local”. O seu número e expansão a nível nacional tem sido impressionante quando de um total de 393 unidades em 2013 encontramos agora perto de 1000 Casas de Campo a nível nacional (“PORDATA,” 2020a). Por outro lado o papel da região do Douro no contexto do Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT), identificado como único Pólo Turístico Prioritário da Região Norte (Turismo de Portugal, 2006), perspetiva o turismo como verdadeira alavanca para o desenvolvimento socioeconómico da região; recentes indicadores têm de resto vindo a confirmar essa vocação, já que, como veremos, nos principais indicadores como número de unidades de TER, número de hóspedes ou dormidas, a região do Douro cresce sempre a um nível mais rápido e continuado face aos números da restante região Norte e mesmo comparados com a média nacional. Assinala-se em particular a exígua oferta turística de unidades de alojamento na região de Vila Nova de Foz Côa com um único hotel e três TER, apesar do contexto do número de dormidas ter aumentado cerca de 50% em apenas 3 anos (“PORDATA,” 2020b) e quando o Museu do Côa recebeu mais de 206 mil visitantes desde a abertura ao público, em 30 de julho de 2010 com objetivos de crescimento a uma média de 20% anualmente (Observador, 2018). Identificam-se assim potenciais oportunidades ainda por desbravar na região em causa com o modelo turístico de espaço rural e por via da oferta de uma experiência de alojamento diferenciada enquanto base para explorar toda a região. Deseja-se atrair hóspedes clássicos do turismo de luxo em Natureza, mas com crescentes preocupações de sustentabilidade, procurando experiências autênticas, ainda que responsáveis ao nível económico, social e ambiental, num desejo expresso de integrar a sustentabilidade no serviço de luxo (Peng & Chen, 2019a).

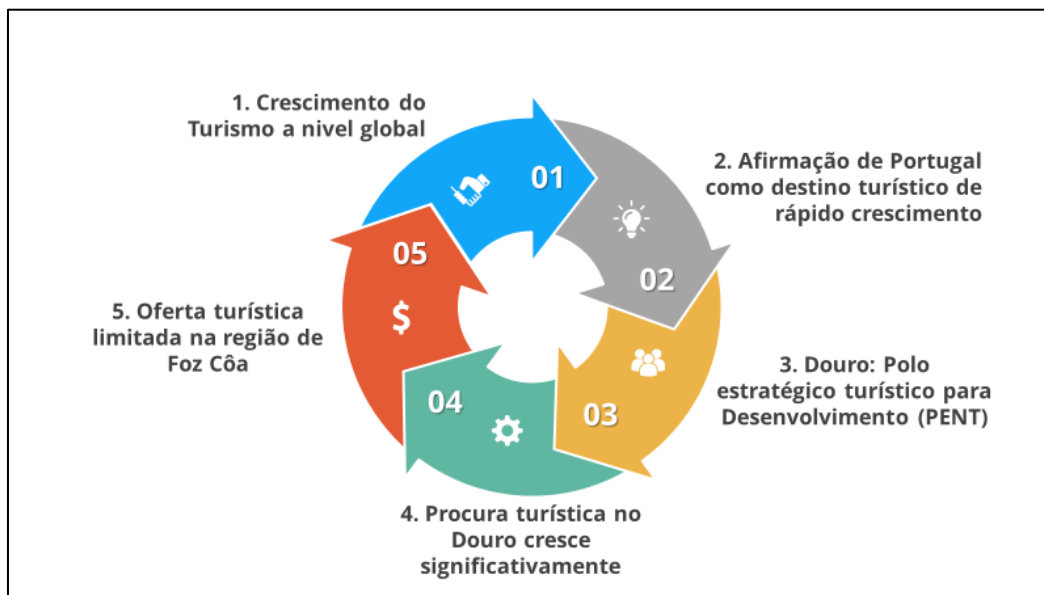
Em conclusão apresentamos como elementos pertinentes para este trabalho de projeto o fenómeno imparável do TER, o papel único da região do Douro no contexto do PENT e o desafio da aparente difícil coabitação entre luxo e sustentabilidade. Endereçando esses fatores pretende-se aferir então sobre a viabilidade um inovador conceito de Casa de Campo com design e conceito arquitetónico de “luxo sustentável” (Line & Hanks, 2015), vocacionado para o segmento individual premium, através de uma oferta integrada de experiência e de serviço distintivo e personalizado, e por isso, integralmente focado no cliente ou *customer-centric* (Inversini, A., De Carlo, M., & Masiero, L. (2020).

1.3 Da problemática à pergunta de partida

No culminar de sucessivos períodos de reforço do papel do turismo para o nosso país a vários níveis (económico, social, coesão territorial e mesmo tecnológico), importa concluir se o progresso a que se tem assistido é capaz de satisfazer o crescente número e exigência de turistas que ambicionam conhecer Portugal (Ministério da Economia, 2021), bem como

compreender se a tipologia da oferta existente vai ao encontro dos anseios e expectativas de quem visita a região do Douro, em especial a cidade de Vila Nova de Foz Côa (Pato, 2012). Apesar do número de estabelecimentos hoteleiros ter tido um claro crescimento na região do Douro a que tem correspondido uma resposta robusta da procura (“PORDATA - Ambiente de Consulta,” 2020), a cidade apresenta ainda uma clara lacuna no número de unidades de alojamento, o que acaba por condicionar a sua escolha enquanto destino turístico por parte de turistas que procuram um serviço de excelência e elevada qualidade nos mais diversos detalhes, mas que prezem a ruralidade e tranquilidade com evidentes práticas de sustentabilidade. Veja-se representação gráfica da problemática na figura abaixo.

Figura 1 – Problemática do Tema



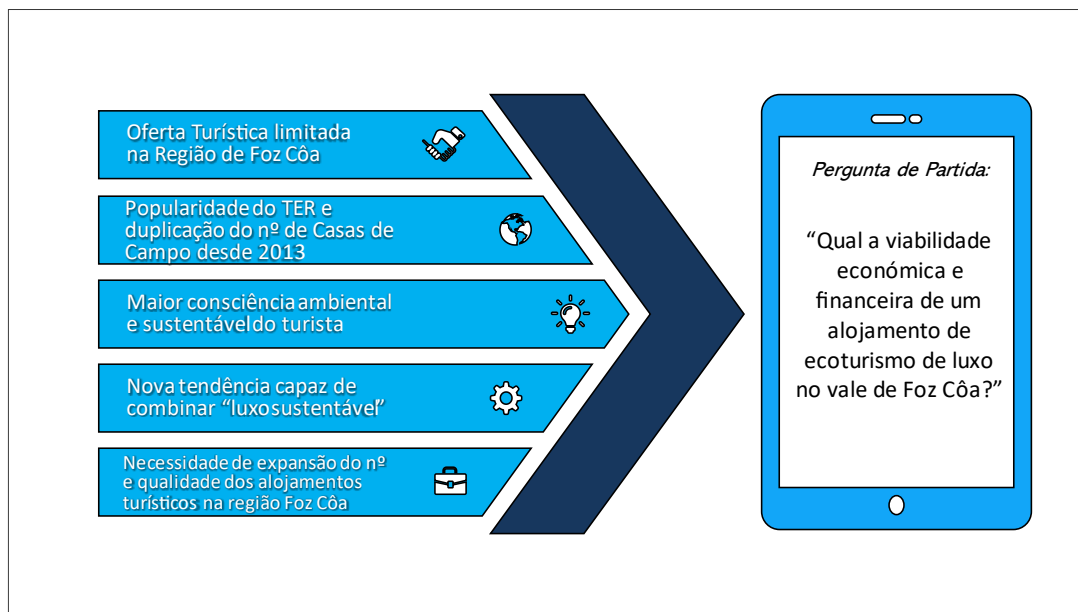
Fonte:Elaboração própria

Tendo em conta que este conceito de Casa de Campo pretende oferecer um tipo de alojamento que abranja aqueles três vetores (Luxo – Ruralidade – Sustentabilidade), julga-se vital compreender da real viabilidade da sua implementação na cidade em questão. Com esse propósito, será crítico analisar à partida o mercado onde se pretende instalar este novo conceito de Casa de Campo Boutique Hotel, isto é, perceber se o mercado suporta outro turismo em espaço rural com aquele tipo de posicionamento e investigar o nível de procura se há procura para este tipo de alojamento. Da mesma forma e sendo evidente a profusão de alojamentos turísticos apelando à ruralidade e autenticidade da vida de aldeia (Grupo Marktest, 2022), bem como as crescentes preocupações com a sustentabilidade, aliados gosto pela hotelaria de luxo, pretende-se analisar a viabilidade da criação de um projeto que consiga aliar estes pilares.

De forma resumida a questão pode então colocar-se da seguinte forma:

“Qual a viabilidade económica e financeira de um alojamento de ecoturismo de luxo no vale de Foz Côa?”

Figura 2 – Justificação da Pergunta de Partida



Fonte: Elaboração própria

1.4 Objetivos gerais e específicos do estudo

O Turismo é reconhecidamente uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego, crescimento das exportações e progresso económico das populações, mesmo as mais afastadas dos principais centros urbanos (Cunha & Abrantes, 2019). Variados autores reforçam mesmo a importância do turismo em particular para contrariar a depressão económica e desertificação demográfica das zonas rurais, e por sua vez dinamizar a economia, gerar emprego e ajudar a manter a população no campo (de Jesus, Kastenholz, & Figueiredo, 2008; Lane, 2009).

O presente Trabalho de Projeto tem como desígnio avaliar criticamente e aferir da viabilidade económica, financeira e turística da criação de um Turismo no Espaço Rural (TER) na vertente Casa de Campo localizado no Douro, especificamente no Vale de Foz Côa com posicionamento inovador de *eco alojamento rural de luxo* em terreno existente e delimitado. Pretende-se igualmente desenvolver o detalhe do plano de lançamento de negócio nas suas múltiplas variáveis relevantes da gestão hoteleira.

Para aferir da viabilidade deste projeto importa escarpelizar a perceção sobre o conceito bem como a real motivação para a adesão ao mesmo. Assim definiram-se quatro fluxos de trabalho críticos:

- Fluxo 1: Análise à atratividade do destino, evolução recente e potencial esperado
- Fluxo 2: Caracterização do mercado turístico, drivers, tendências recentes e nichos por explorar

- Fluxo 3: Avaliação e determinação da procura e oferta turísticas na região do Douro/Parque Arqueológico do Vale de Foz Côa
- Fluxo 4: Viabilidade financeira do desenvolvimento e implementação de uma casa de campo ecoturismo de luxo no Vale de Foz Côa

Figura 3 – Objetivo geral e objetivos específicos



Fonte: *Elaboração própria*

Identificam-se ainda nesta fase como elementos adicionais e objetivos específicos à prossecução deste projeto os seguintes:

- Contributo para o desenvolvimento da região e do seu fluxo turístico com impacto na criação de emprego, reconversão do tecido social das populações e progresso económico com base no produto turístico local: enoturismo, o turismo histórico-cultural (*touring*) e o turismo de Natureza, Saúde e Bem-estar.
- Expansão da limitada oferta turística da região de Foz Côa em particular no inovador segmento Premium/Luxo e de consciência sustentável – uma oferta combinada ainda por potenciar.
- Oferta de um serviço e conceito de elevada qualidade e distinção capaz de atrair turistas nacionais e internacionais num local de forte consciência sustentável e de características únicas de tranquilidade, autenticidade e experiência de bem-estar físico e emocional.

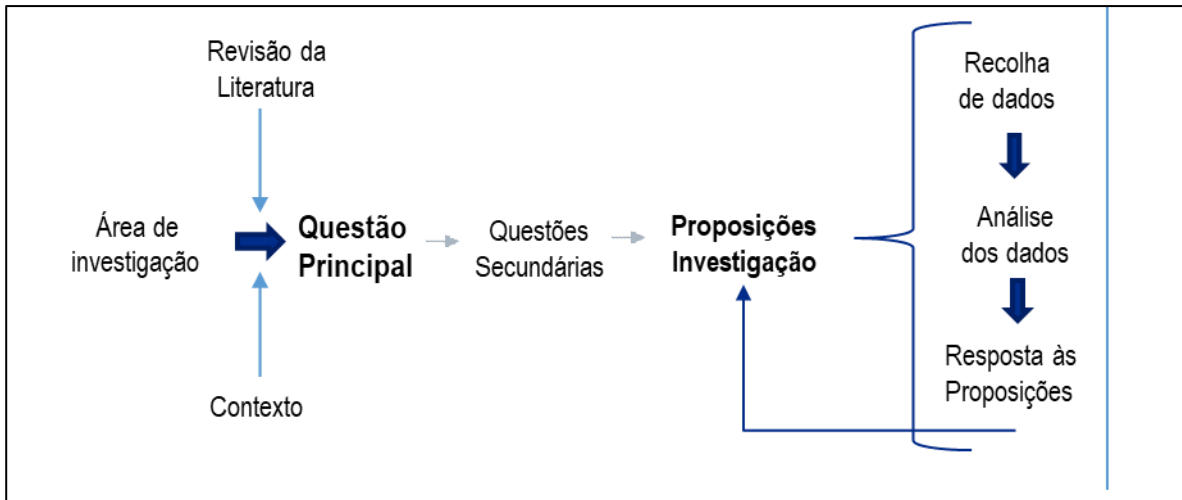
1.5 Proposições da investigação

Conforme referido, este projeto tem como alvo compreender quais as condições que tornam viável a abertura de um “ecoturismo de luxo & natureza” destinado ao segmento Premium na região do vale de Foz Côa para além de aferir qual a atratividade e credibilidade de um conceito no espaço rural que alie de forma expressa Luxo a Sustentabilidade. Para tal, serão avançadas proposições que incorporem tentativamente as preferências do cliente-alvo no decorrer dos seus tempos de lazer, em que medida o rendimento do seu agregado influencia o tipo de alojamento

escolhido, o modo como a sua consciência ecológica influencia as suas preferências ou mesmo como a experiência passada do turista em unidades similares condiciona a decisão futura.

A figura seguinte ilustra a relação entre objetivo geral, objetivos específicos e proposições.

Figura 4 – Relação entre objetivos e proposições de investigação



Fonte: Elaboração própria

As proposições seguidamente apresentadas serão de central importância para concluir sobre a atratividade de um projeto deste tipo, não só devido ao conceito único que apresenta, como também ao local onde se pretende situá-lo.

Tabela 1 – Proposições da Investigação

Proposição I: O rendimento médio do turista e seu grupo de viagem é determinante para a escolha do tipo de alojamento que seleciona preferencialmente para as férias, nomeadamente na escolha de alojamentos de luxo.

Proposição II: As preocupações ecológicas e de sustentabilidade são um dos fatores principais de decisão na escolha de um alojamento por parte do turista.

Proposição III: A questão da sustentabilidade e ecoturismo é mais reconhecida/importante para quem já tem um estilo de vida com maior consciência ecológica e ambiental.

Proposição IV: A população inquirida que experimenta um eco-alojamento rural de luxo está disposta a gastar mais com a sua estadia

Proposição V: O projeto de ecoturismo de Luxo & Natureza é viável, apresentando cash flows e resultados líquidos positivos a partir do Ano 3 e retorno de investimento inferior a 5 anos.

Fonte: Elaboração própria

1.6 Metodologia e ferramentas de investigação

1.6.1 Procedimentos e modelo de investigação

A metodologia de investigação terá como suporte duas técnicas (Punch, 2014) a quantitativa, onde serão realizados inquéritos a turistas, e a qualitativa, onde serão levadas a cabo entrevistas individuais a personalidades com contributo importante na vertente turística da região do Douro, mais concretamente na área de Vila Nova de Foz Côa. Para a realização dos inquéritos - por via de plataforma online - utilizar-se-á uma amostra por conveniência com o efeito bola de neve (Mohajan, 2018), onde se pretende analisar quais os comportamentos, perceções e atitudes que a mesma apresenta para a escolha do destino, tipo de alojamento nas suas férias e quais as suas preferências. No que respeita às entrevistas individuais personalizadas (enviadas por email para cada um dos indivíduos ou realizadas com recurso a videoconferência), as mesmas terão em consideração a posição que cada indivíduo representa, seu contexto e perfil, sendo claramente dirigidas às questões turísticas, ao desenvolvimento turístico da região, seus desafios futuros, bem como e à atratividade de conceitos de “luxo sustentável” (Oliveira, 2017). Ao escolher a estratégia de metodologia de investigação mista, reforça-se o objetivo concreto e complementar de cada método. Se por seu turno a investigação quantitativa ambiciona confirmar as informações reunidas por via da revisão da literatura disponível à data, já a investigação qualitativa, tendo uma amostra mais focada, pretende aprofundar essa revisão e dar um carácter mais versátil e dinâmico a este projeto. A posterior análise de resultados respeitará também a sua distinta natureza: assim os inquéritos serão analisados estatisticamente, com recurso a suportes desenhados para o efeito, enquanto as entrevistas serão analisadas individualmente. Pretende-se assim com estes dois métodos de investigação complementares concluir se este projeto se apresenta como interessante para os inquiridos e em que medida o mesmo poderá ser turisticamente viável na região, na opinião da amostra.

1.6.2 Instrumentos de pesquisa

De modo a cumprir os objetivos definidos para a investigação e dada a natureza inovadora do presente projeto e seu conceito, foi de primordial importância como primeiro passo, realizar uma revisão de literatura mais detalhada para assim aprofundar conceitos e conhecimentos sobre o turismo rural, a aplicação do conceito de Luxo em hotelaria e a importância dos conceitos de sustentabilidade. Com base na pesquisa realizada, concluiu-se então que o estudo beneficiaria com a utilização dos métodos mistos, ou seja, métodos qualitativos e quantitativos. Assim, os instrumentos de pesquisa a usar neste projeto são como método qualitativo as fontes de informação primária, com a aplicação de entrevistas a personalidades-chave da região em que se pretende implementar o projeto; já como método quantitativo, procedeu-se ao desenvolvimento e envio de inquéritos à população. Pretende-se com as entrevistas individuais aferir a opinião dos visados sobre os temas referidos anteriormente, mais concretamente perceber qual a sua visão sobre o desenvolvimento turístico presente e perspectivas futuras, pelo

que serão focados aspetos como a oferta de alojamento na região, a procura turística ou a importância da sustentabilidade na estratégia de negócio com ramificação na comunidade local.

A técnica de amostragem escolhida para o método qualitativo foi a de conveniência, já que se pretende conduzir as entrevistas a figuras-chave da região que apresentem uma relação direta ou indireta com o respetivo setor turístico. Cada entrevista pretende ajustar-se ao papel e responsabilidades de cada indivíduo, obtendo-se assim uma perspetiva mais abrangente de diversas áreas e organismos da cidade e da região. Assim, foram selecionados para entrevista:

- Dr^a Aida Carvalho, Presidente do Conselho de Administração do Parque Côa;
- Eng.^o Pedro Duarte, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa;
- Duarte Gonçalves da Cunha, General Manager, Octant Douro Hotel & SPA;

Quanto ao método quantitativo, a amostra será por conveniência, com efeito bola de neve, com aplicação de forma aleatória/estratificada, para a rede de contactos profissionais e pessoais próximos, sendo o mesmo divulgado por via de plataformas digitais.

1.6.2.1 Inquérito por questionário

Para a metodologia quantitativa elaborou-se um inquérito por questionário realizado na plataforma online Google Forms. Este questionário teve como finalidade obter dados concretos sobre hábitos e motivações de consumo turístico, conhecimento e experiência de tipos de alojamento, conhecimento da região do Douro Tâmega e Sousa, intenções de visita a um determinado tipo de alojamento, práticas habituais de sustentabilidade e por fim qual o nível de aceitação de ficar hospedado(a) no local com as características enunciadas.

Esse questionário foi dividido em quatro secções com questões de diferentes tipos tal como explicitado abaixo na tabela 2 e dele constava o consentimento informado com a explicação do objetivo de estudo bem como a indicação do seu carácter confidencial e voluntário.

Tabela 2 – Questionário: Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico

DIMENSÕES	VARIÁVEIS	QUESTÕES	REFERÊNCIAS
Hábitos e Motivações de consumo	Preferência do tipo de férias	Questão 1;	Devesa, Laguna and Palacios, 2010a;
	Preferência de local de alojamento	Questão 2; Questão 3;	Munar and Jacobsen, 2014; Šimková and Holzner, Božić et al., 2017; Albayrak and Caber, 2018;
	Preferência de local de visita	Questão 4;	Rodríguez-Díaz and Espino-Rodríguez, 2018;
	Preferência por atividades de lazer	Questão 5; Questão 6;	Dedeoğlu, 2019; Jordan, Spencer and Prayag, 2019; Sharma and Nayak, 2019; Pestana, 2014;
	Relevância das questões de sustentabilidade	Questão 7; Questão 8;	Laroche, Tomiuk, Bergeron, & Barbaro-Forleo, 2002 Baker, Davis and Weaver, 2014;
	Hábitos sustentáveis	Questão 9;	Nickerson, Jorgenson and Boley, 2016;
		Questão 10;	Tölkes, 2018
Experiências	Conhecimento e experiência de tipos de alojamento	Questão 12; Questão 13;	(Nieto, Hernández-Maestro, & Muñoz-Gallego, 2014; Stumpf, Park, & Kim, 2014; Sugathan & Ranjan, 2019)
	Experiências turísticas anteriores	Questão 14; Questão 18;	(Pesonen & Komppula, 2010; Prebensen & Lee, 2013; Smith & Puczkó, 2014)
	Práticas de Sustentabilidade		(Devesa et al., 2010; Dunn Ross & Iso-Ahola, 1991; Eusébio, Carneiro, Kastenholz, Figueiredo, & Soares da Silva, 2017; Pato, 2012)
Intenções comportamentais	Visita a um certo tipo de alojamento	Questão 15;	(Hultman, Kazeminia, & Ghasemi, 2015)
	Disponibilidade monetária para reservar alojamento	Questão 16; Questão 17; Questão 19;	(Dodds, Graci, & Holmes, 2010; Kang, Stein, Heo, & Lee, 2012; W. Yang & Mattila, 2016)
	Realização de atividades relacionadas com sustentabilidade		(Gutman, 1982)
			(Peng & Chen, 2019a)
Caracterização sociodemográfica	Género	Questão 20;	(Alén, Losada, & de Carlos, 2017; K.-H. Chen, Liu, & Chang, 2013; Marques, Mohsin, & Lengler, 2018;
	Idade	Questão 21;	Soldatenko & Backer, 2019; Tan & Ooi, 2018; E. C. L.
	Agregado familiar	Questão 22; Questão 23;	Yang, Khoo-Lattimore, & Arcodia, 2017)
	Rendimentos		

Fonte: Elaboração própria

Tornou-se essencial criar um instrumento em que fossem descritas as dimensões dos conceitos que se pretendem abordar, bem como os indicadores relevantes com que se pretende avaliar os mesmos, em particular a preferência de alojamento, tendo como principais dimensões: as motivações da população, as suas experiências, as suas intenções comportamentais e também a sua caracterização sociodemográfica.

Com base nos conceitos e nas Proposições que se pretendiam investigar, foram então definidas as dimensões e variáveis a partir dos quais e, através da aplicação dos questionários, se pretende provar ou não a veracidade das Proposições colocadas anteriormente.

Após a elaboração online do questionário a realizar à população, foi feito um pré-teste, com a resposta de 10 inquiridos, tendo-se feito alguns ajustes ao questionário elaborado inicialmente com base no feedback obtido. Uma vez que uma das questões iniciais pretende apurar qual a importância que se atribui às questões ecológicas e ambientais na escolha do alojamento turístico, mas em especial às razões pelas quais a população inquirida não o faz, foi corrigido um erro de parametrização, criando-se uma resposta adicional de “*Não Aplicável*” em todas as questões que fossem de encontro à sensibilidade ambiental e de sustentabilidade, para que estes pudessem ter uma Proposição de resposta válida. Houve igualmente necessidade de corrigir uma escala de relevância iniciando a gradação de forma mais lógica e decrescente com base na questão colocada, sobre qual o grau de importância que as unidades turísticas deveriam atribuir às questões de sustentabilidade. No que respeita a caracterização pessoal dos inquiridos, foram eliminadas duas questões, em particular relativamente ao nível de formação e à profissão do inquirido.

No seguimento destes ajustes, procedeu-se à aplicação do questionário à população, selecionada a amostra através de técnica de amostragem não probabilística por conveniência e com efeito de *snowball*, tendo sido os dados analisados com recurso ao Excel. O questionário foi distribuído à população geral, esteve disponível online (Linkedin; Facebook; Instagram) desde o dia 04 de fevereiro de 2022 até ao dia 22 de fevereiro de 2022 e o mesmo encontra-se reproduzido no Anexo 7.

1.6.2.2 Entrevistas

A metodologia qualitativa foi aplicada através de um guião de entrevista semiestruturado, de modo a obter adquirir uma recolha mais completa da informação pretendida e uma resposta mais holística sobre determinado tópico, uma vez que se permitiu ao entrevistado falar abertamente sobre as questões enunciadas, mas sempre com o guião presente para as questões mais estruturantes. Por forma a completar algumas questões em falta nos questionários feitos à população, foram elaborados dois guiões de entrevista, adaptados à realidade dos dois diferentes grupos de inquiridos: responsáveis de organismos oficiais e Edilidades, bem como responsáveis de Unidades Hoteleiras da região.

Dada a natureza própria, responsabilidades e posição de cada um dos interlocutores, bem como à experiência que cada um vive no seu dia a dia, direcionaram-se questões particulares a cada um deles. Com a realização destas entrevistas pretendeu-se assim colher a opinião especializada de três áreas distintas, tendo por isso a opinião de um Vereador da Câmara Municipal, residente na região há várias gerações e que também é responsável pelo pelouro das Infraestruturas e Crescimento, a opinião da responsável máxima da Fundação Parque Côa – sem dúvida o grande

polo de atração turística da região e ainda a opinião de um responsável por uma unidade hoteleira de cinco estrelas pertencente a um grupo de grande dinamismo e recentemente posicionada num conceito de luxo sustentável. Nas entrevistas, pretende-se recolher a opinião destas personalidades relativamente à evolução do turismo na região, às infraestruturas criadas para receber os turistas, as perspetivas de crescimento futuro e quais as principais barreiras e incentivos para um empreendedor turístico. Já no caso dos responsáveis por negócios no setor, o desígnio é apreender as razões de investimento naquela região, qual o balanço que faz dos resultados, que aspetos considera críticos na definição da estratégia de negócio, bem como, não menos importante, as iniciativas levadas a cabo em sustentabilidade e respetivas perceções dos hóspedes.

Foram assim definidas dimensões e respetivos indicadores como base para as questões a colocar, cuja tabela-resumo se encontra abaixo.

Tabela 3 - Entrevista a Organismos oficiais e Edilidades: Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico

Dimensões	Variáveis	Questões
Tipificação do Setor	Análise da situação atual e infraestruturas existentes Caracterização potencial futuro Relevância da dimensão Sustentabilidade	Questão 1: Em que situação encontra o setor turístico na região do Douro? E em concreto em Foz Côa: que progresso recente? Que novas unidades têm surgido? Questão 2: Ainda existe potencial para crescer? Por que vias? Questão 4: Acha que estão criadas as condições necessárias para receber turistas nesta região e cidade? Infraestruturas / Promoção nacional e internacional / Vias de comunicação / Oferta turística adequada/...? Questão 5: Qual a sua opinião relativamente a um tipo de turismo rural mais sofisticado para segmentos de luxo? Considera que a região pode apelar e ter sucesso nesse segmento? Questão 6: Qual a sua visão relativamente ao turismo sustentável com claras preocupações ambientais e para com as comunidades em que se insere? Considera que a região apresenta características que facilitam essa via? Questão 8: Como vê a cidade e região turisticamente dentro de 5 anos? Que mudanças face à situação atual? Estaremos melhor, sem grandes mudanças ou o turismo degradar-se-á?
Motivações	Motivação para a visita Segmentos-alvo	Questão 3: Na sua opinião, o que leva os turistas a querer conhecer esta região e cidade? Que tipo de turistas falamos: nacionais/estrangeiros, jovens/famílias, curta estadia, são fiéis e regressam?
Atratividade "Luxo Sustentável"	Potencial do Conceito Modelo de Negócio Condições de sucesso	Questão 7: Acredita que a criação de um alojamento rural "eco-turismo de luxo & natureza" com 10 unidades de alojamento no vale de Foz Côa seria viável? Porquê? Questão 9: Quais considera as principais barreiras e incentivos para um empreendedor na área do turismo se instalar aqui na região?

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Entrevista a Responsáveis do Setor e Unidades Hoteleiras da região: Dimensões e Indicadores do Procedimento Científico

Dimensões	Variáveis	Questões
Motivação para o investimento	Fundamentos e razões de investimento	Questão 1: O que o levou a investir em turismo e nesta região em particular? E porque o decidiu fazer no período em que o fez?
Experiências e Resultados	Balanço e resultados do projeto Fatores críticos de sucesso	Questão 3: Que balanço faz da experiência deste projeto? Que surpresas positivas e que áreas dececionantes? Como está a ser a receção da população e dos turistas? Questão 7: Qual a sua opinião relativamente às novas tendências de alojamento rural focados no luxo e sustentabilidade em sintonia? Conhece algum? Questão 4: Na sua estratégia competitiva, quais os seus fatores críticos de sucesso?
Tipificação do Setor Oferta turística	Análise da situação atual, infraestruturas existentes e oferta turística Caracterização potencial futuro	Questão 5: Considera que o turismo poderá retomar níveis de crescimento fortes no pós-pandemia? E na região em particular? Questão 6: Que aspetos considera que precisam de melhoria na estratégia turística da região para a tornar mais atrativa? Acha que estão criadas as condições em termos de oferta de unidades de alojamento (número e tipo) para um mais completo desenvolvimento do turismo na região?
Caracterização Sociodemográfica	Segmentos e Público-Alvo	Questão 2: Qual o vosso mercado alvo? (Idade, Nacionalidade, Tempo médio de estada)
Motivações	Relevância da dimensão Sustentabilidade	Questão 8: De que forma estão os vossos clientes familiarizados com questões de sustentabilidade ambiental em hotelaria? Costuma considerar questões ambientais e de sustentabilidade (distância, modo de deslocação, políticas do alojamento, etc.) na comunicação da unidade? Questão 9: Que tipo de iniciativas leva a cabo de forma permanente ou regular, exemplo Apelo ao consumo responsável de água (avisos em papel/autocolantes) ou Shampoo/ gel de banho em recipiente reutilizável em embalagem fixa Questão 10: O cliente valoriza ou não esses elementos?
Atratividade “Luxo Sustentável”	Potencial do Conceito Modelo de Negócio	Questão 11: Acredita que a criação de um alojamento rural “eco-turismo de luxo & natureza” com 12 unidades de alojamento, no vale de Foz Côa seria viável? Porquê?

Fonte: Elaboração própria

1.7 Organização do estudo

Para a prossecução do projeto propõe-se segmentar este trabalho em duas grandes secções distintas, mas sinérgicas. Primeiramente, na revisão bibliográfica serão estudadas e apresentadas as referências teóricas subjacentes à localização e desejado posicionamento distintivo da unidade, recorrendo-se à revisão de trabalhos académicos e artigos científicos por via de pesquisa documental em repositórios académicos. Nessa revisão da literatura propõe-se abordar várias áreas de enquadramento com o tipo de projeto idealizado. Das temáticas analisadas salientam-se alguns tópicos estruturantes como o contexto da evolução recente do turismo no espaço rural (Ruschmann, 2000; Pestana, 2014), as crescentes preocupações com a sustentabilidade e o ecoturismo de Natureza (Baker, Davis & Weaver, 2014), o papel das experiências na oferta turística (Tung & Ritchie, 2011), a evolução do conceito de luxo (Lima, 2019) e de forma mais premente a recente definição inovadora de luxo sustentável (Peng & Chen, 2019; Amatulli, De Angelis, & Stoppani, 2021) no mercado hoteleiro, para além da temática do turismo de saúde e bem-estar.

Concluída essa fase, passar-se-á para uma vertente mais prática e operacional onde é avaliada a viabilidade do investimento em causa, analisando-se quais as condições e planos funcionais que tornam viável a abertura desse “ecoturismo de luxo & natureza” na região do Vale de Foz Côa e qual a sustentabilidade financeira de longo prazo de um conceito que alie de forma expressa a casa de campo de luxo, a sustentabilidade e a responsabilidade social (Kapferer, 2010).

De forma mais detalhada, a estrutura deste trabalho será então composta por quatro capítulos principais. No primeiro apresentar-se-ão o objeto e a razão do estudo, a questão de partida, os objetivos a atingir e uma breve descrição da problemática e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo explora a literatura relevante, visando introduzir e confrontar as diferentes teorias sobre o assunto e examinando a importância das várias abordagens que diversos autores fizeram sobre as dimensões que integram as motivações do turista por espaços rurais, sustentabilidade e turismo de Natureza (do lado da procura) e as dimensões do luxo sustentável e experiências que enquadram a hotelaria de topo (do lado da oferta). É igualmente apresentada a metodologia de investigação, o processo da recolha de dados, assim como o detalhe das técnicas de recolha. Posteriormente serão apresentados os resultados, tanto dos inquéritos como das entrevistas, fazendo-se a sua ligação com a revisão da literatura antes apresentada e partilhadas as conclusões mais relevantes a extrair.

No capítulo III serão descritos todos os detalhes da proposta de plano de negócio, incluindo o seu posicionamento diferenciador, análise externa do meio por via do modelo PESTAL e competitivo das 5 Forças de Porter, bem como os planos funcionais concretos a implementar neste projeto, tendo em conta as áreas funcionais (Marketing, Pessoas, Operações, Financeiro e Sistemas de Informação); é nesta fase que se apresentará também a viabilidade global do projeto, considerando todas as informações anteriores.

Por último, no capítulo IV, faz-se um balanço do trabalho realizado, serão analisadas as principais conclusões do estudo, designadamente os resultados obtidos da observação feita, demonstrando-se assim se o projeto é ou não viável e será dada resposta à questão de partida. As limitações que ocorreram aquando da elaboração do projeto encontram-se neste capítulo, deixando-se ainda recomendações para pesquisa futura.

Capítulo II. Revisão da literatura

2.1 Turismo rural

2.1.1 Antecedentes e desenvolvimento do turismo rural

Desde a década de oitenta, que as zonas interiores e rurais têm merecido particular atenção, e a aplicação de sucessivas reformas tem permitido à iniciativa pública e privada o investimento de recursos tendentes ao desenvolvimento do negócio no meio rural (Pestana, 2014). Com efeito, tal como referem Milheiro, Martins, & Alves (2014) (Milheiro et al., 2014) o turismo em particular tem sido encarado nas últimas décadas como uma atividade passível de contribuir para a revitalização das zonas rurais, apresentando oportunidades de empreendedorismo, numa lógica de recuperação de espaços com secular vocação agrícola, mas em progressivo declínio. Numa perspetiva de novos negócios, desenvolvem-se conceitos orientados para públicos em busca de um lazer ligado à nostalgia do passado e a ambientes propícios ao bem-estar físico e psicológico. Refira-se, contudo, que de acordo com Mesquita (2009) o turismo nas áreas rurais “tem uma longa história na Europa”, por via da associação das primeiras viagens para estes espaços a antigas rotas comerciais, peregrinações ou ainda a motivos de saúde, relacionados com as termas romanas. A Europa ocupa assim desde sempre, uma posição de destaque sendo “líder no mercado de turismo rural, a nível mundial” em virtude da sua histórica riqueza cultural – monumentos, aldeias, sítios históricos, etc. (Edmunds, 1999). Assim e na perspetiva de Godinho (2004) é defendida a ideia de que o turismo rural surgiu na Europa com o objetivo primordial de travar o despovoamento, mas também de preservar a paisagem rural e salvar um certo tipo de agricultura familiar, mantendo desejavelmente um equilíbrio ambiental saudável e proporcionando a solvência económica de milhares de famílias. A autora acrescenta ainda que, atualmente, o turismo rural constitui uma importante realidade em termos económicos, sociais e culturais para alguns países europeus, com “mais de 200 000 casas e 2 000 000 de camas”.

Pode afirmar-se que vários fatores se têm conjugado para que tanto a procura como a oferta turística tenham aumentado nos territórios rurais. Milheiro et al (2014) salientam, a este respeito, que pelo lado da procura, se assiste a uma crescente necessidade por parte dos turistas em diversificar as suas férias, associado a uma maior repartição das mesmas ao longo do ano e dedicando parte delas ao usufruto de ofertas que proporcionem o descanso, o sossego e o contacto com o autêntico, que escasseia nas zonas urbanas de onde são oriundos, mas que continuam a representar valores dos territórios rurais. De resto já na década de 90 do século passado, a OCDE (1994) elencava os crescentes níveis de educação e crescente interesse na herança histórica e patrimonial, o aumento do tempo livre e de lazer, o gradual interesse e

consciência pela qualidade ambiental, a procura de tranquilidade e o progressivo interesse por atividades outdoor, desportivas e de aventura, que ainda hoje se mantêm atuais.

Estudos recentes (L. de Jesus, Kastenholz, & Figueiredo, 2008; Kastenholz, Carneiro, Peixeira Marques, & Lima, 2012) reforçam essa ideia de que as mudanças nos estilos de vida dos mercados emissores de turistas levam a um crescente fascínio renovado pelas áreas rurais, numa procura do “autêntico” ressaltada pela “nostalgia das origens”, novas experiências, num paradigma de crescente preocupação com o meio ambiente, e de um interesse crescente pelo património, seja natural ou cultural (Milheiro et al., 2014). O mesmo autor conclui que a atratividade das áreas rurais se prende com aspetos como essa sua imagem de ruralidade, de algo ainda tradicional e autêntico, associado a um estilo de vida puro e simples, à remanescente ideia dos “bons velhos tempos”, tendo lugar numa natureza intacta que proporciona a integração perfeita do Homem no ambiente natural. O equilíbrio psicológico e o contacto com a natureza por motivos de saúde podem assim, igualmente, constituir um fator de atratividade destas áreas.

Em Portugal a partir dos anos 80 o Turismo em Espaço Rural (TER), desenvolve-se de uma forma bastante significativa, distribuindo-se por todo o território nacional, embora com uma maior incidência nas zonas do interior Norte, Centro e Alentejo, assumindo-se um produto turístico em crescimento com características marcadamente rurais e carentes de outros tipos de oferta turística, capazes de captar turistas em grande escala. A década de 1980 marca assim uma página importante na história porque foi nessa altura que se deu o “renascimento das áreas rurais” segundo salienta Pestana (2014). Para o mesmo autor, até então, a cidade era entendida como um lugar onde existiam melhores condições de vida, onde o acesso à educação, formação e trabalho eram mais facilitados e, por essa razão, verificou-se que grande parte da população europeia se concentrou nas cidades. No entanto é durante essa década que se evidencia uma concertação de esforços para o desenvolvimento de políticas capazes de ajudar a valorizar o património, a história, a cultura, os hábitos, os costumes e, desta forma, atrair novamente o interesse das populações pelo campo. Nessa altura, as assimetrias entre regiões interiores e citadinas dos diversos países na Europa, tornava urgente a aplicação de reformas na política agrícola e rural tornaram-se imprescindíveis, o que se veio a verificar: em primeiro lugar, a reforma da União Europeia nos Fundos Estruturais em 1988, canalizando parte dos fundos que seriam para as regiões mais ricas para as regiões mais desfavorecidas, apoiando as infraestruturas e ajudando na diversificação da agricultura e, em último lugar, a reforma da Política Agrícola Comum (PAC) em 1992, procurando garantir um nível de vida equitativo entre os agricultores. Por seu lado na década de noventa, e por altura da reforma na PAC, foi desenvolvido o programa europeu LEADER (Ligação entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural), e com ele foi também patente uma vontade de mudança de pensamento dos agentes económicos rurais no propósito de valorizar a importância da sustentabilidade do meio rural para estimar o seu património histórico e cultural.

Mais recentemente, as alterações introduzidas pelo novo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET - Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março) vieram alterar a

classificação do TER que passou a integrar as oito tipologias de empreendimentos turísticos existentes em Portugal, deixando de ser um produto independente, com regime jurídico próprio. No próximo capítulo será analisado com detalhe este tópico.

Não obstante o facto de unidades e os proprietários de TER, em Portugal, possuírem algumas características comuns às existentes noutros países (Mesquita, 2009), é possível ainda assim identificar algumas particularidades que permitem distinguir a realidade do turismo rural português, quando comparado com outros países europeus. Na perspetiva de Kastenholtz (2002) o produto de turismo rural, em Portugal, encontra-se menos desenvolvido, quando comparado com outros países, verificando-se uma menor ligação à agricultura e uma pequena representatividade do Agroturismo, com a contrapartida da oferta de alojamento em edifícios históricos e em contextos físicos que denotam elevados padrões de qualidade. A autora acrescenta ainda o facto de o TER em Portugal estar normalmente associado a uma imagem de superior qualidade (controlada e garantida pela existência de uma classificação oficial e regulamentação própria no nosso país), comparativamente com um posicionamento mais económico noutros países.

É incontornável concluir que as áreas rurais são cada vez mais procuradas por motivos de recreação, lazer e turismo devido à grande riqueza de recursos (Moreira, 1994). Face a estas tendências e à possibilidade de o turismo poder contribuir para o desenvolvimento ou regeneração das áreas rurais, entende-se vital apontar quais as estratégias mais adequadas para a maximização dos princípios de um turismo sustentável. Mesquita (2009) realça esse aspeto como indissociável do TER, uma vez que a evolução recente das sociedades modernas, densamente urbanizadas, deu origem a um conjunto de novas preocupações e expectativas de carácter social e ambiental. Entre essas temáticas profundamente enraizadas nas áreas rurais e do interior, falamos da salvaguarda do ambiente e do equilíbrio dos ecossistemas, da preservação dos recursos naturais, da rentabilização económica de produtos tradicionais de elevada qualidade e fiéis aos originais processos de fabrico, e da recuperação, conservação e valorização dos recursos patrimoniais históricos, naturais e culturais, entre outros fatores possíveis de reanimação de comunidades e territórios rurais (Pato, 2012).

Em síntese, o turismo rural tem sido encarado nos últimos anos, por diversos autores (Milheiro et al., 2014), como uma atividade deveras suscetível de contribuir para a reconversão de uma situação caracterizada pela depressão económica e demográfica de muitas zonas rurais (Vieira, 2005), para além de ser capaz de dinamizar a economia, gerar emprego e contribuir para a fixação das populações rurais (Lane, 1994; Moreira, 1994; Ribeiro, Freitas, & Mendes, 2001; Jesus et al, 2008).

2.1.2 Regime jurídico e enquadramento legal

Em Portugal, o turismo rural assume a designação de Turismo em Espaço Rural (TER); trata-se de um produto turístico que, em termos legais, data de 1986, tendo sido criado com os objetivos de estímulo do rendimento económico das populações e recuperação do património histórico-

cultural (Mesquita, 2009). Os objetivos da sua regulamentação prendiam-se com três objetivos principais (“Decreto-Lei n.º 256/86 | DRE,” n.d.): a) estímulo da recuperação do património histórico-cultural; b) a associação da oferta de alojamento turístico às tradições de hospedagem rural, e c) o aumento do rendimento económico e das condições de vida da população. Antes disso contudo, nos finais da década de 70 o TER foi objeto das primeiras experiências em Portugal, concretamente em quatro áreas-piloto: Ponte de Lima, Vouzela, Castelo de Vide e Vila Viçosa (Mesquita, 2009), tendo sido impulsionado pelos poderes públicos como forma de rentabilizar a riqueza arquitetónica, histórica e paisagística existente nesses territórios, tendo assumido a designação de *‘turismo de habitação’* (Fonseca & Ramos, 2008). Os proprietários de casas senhoriais e solares das regiões referidas foram incentivados a disponibilizar quartos para alojamento turístico nas suas moradias, em troca de um apoio financeiro (Pato, 2012). Este novo produto (turismo de habitação), foi objeto de regulamentação por parte da Secretaria de Estado do Turismo (SET), através do Decreto-Regulamentar nº 14/78, de 12 de maio, que definiu turismo de habitação como a forma de alojamento turístico que consiste no aproveitamento de quartos em casas particulares, “com vista a ampliar a oferta de alojamento onde não existem estabelecimentos hoteleiros ou estes são insuficientes” (L. de Jesus et al., 2008)

Segundo o Decreto-Lei nº 39/2008 de 7 de março, são empreendimentos de Turismo em Espaço Rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural. Essas unidades de Turismo no Espaço Rural podem ser classificadas nos seguintes 3 grupos: Casas de campo, Agroturismo e Hotéis rurais. No anexo 1 são descritas as especificidades de cada uma.

Fora do âmbito do TER encontram-se ainda os Estabelecimentos de Turismo de Habitação; trata-se de estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época (palácios e solares), podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos. Nos empreendimentos de turismo de habitação o número máximo de unidades de alojamento destinadas a hóspedes é de 15, e compete à Câmara Municipal da região onde se inserem fixar a sua capacidade máxima e atribuir a respetiva classificação (Pestana, 2014)

De salientar ainda que os empreendimentos de Turismo no Espaço Rural classificados como casas de campo e hotéis rurais devem integrar-se nos locais onde se situem de modo a preservar, recuperar e valorizar o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico das respetivas regiões, através da recuperação de construções existentes, desde que seja assegurado que esta respeita a traça arquitetónica de construção já existente.

Tem-se verificado um crescimento robusto e contínuo do TER, tanto ao nível da oferta como da procura, sendo que em 2019 (ano pré-pandémico) existiam 1687 estabelecimentos a nível nacional, duplicando o registo de 832 estabelecimentos em 2013, com a correspondente capacidade de 26 587 camas (“PORDATA,” 2020c) . Em termos regionais, de uma maneira

geral, são as regiões do interior do país, com características mais rurais que garantem a maior oferta de unidades de TER, o que revela o maior peso da região Norte. Esta região ocupa, assim, a primeira posição a nível nacional, em termos de oferta com 38 % do total de unidades ou 641 TER contabilizados. Da mesma forma, no que concerne à procura, os TER e turismos de habitação têm apresentado um crescimento exponencial do número de dormidas atingindo um número próximo de 2 milhões no ano de 2019, quando esse indicador apresentava um valor próximo das 744 mil dormidas em 2013. Como corolário do exposto acima, o valor dos proveitos totais desse alojamento também se multiplicou no mesmo período até aos 118 milhões de euros em 2019, a partir dos mais modestos 37 milhões de euros em 2013 (“PORDATA,” 2020a).

2.1.3 Características e particularidades do TER

Tal como descrito pelo Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, a atividade turística no Espaço Rural apresenta características próprias, pouco tendo em comum com as modalidades convencionais de turismo. Com efeito, esta atividade tem como objetivo essencial, oferecer aos utentes a oportunidade de reviver as práticas, os valores e as tradições culturais e gastronómicas das sociedades rurais, beneficiando da sua hospedagem e de um acolhimento personalizado. Importa, pois segundo essa mesma entidade, promovê-lo de forma harmoniosa e sustentada, no respeito pelas diferenças que caracterizam cada região e pelos requisitos de qualidade e de comodidade exigidos pela clientela que o procura. Assim, conclui ainda a mesma fonte, foi com base nestes pressupostos que se adotou um conceito de turismo no espaço rural, entendido como um produto completo e diversificado que integra as componentes de alojamento, restauração, animação e lazer, baseado no acolhimento hospitaleiro e personalizado e nas tradições mais genuínas da gastronomia, do artesanato, da cultura popular, da arquitetura, do folclore, e da história.

Na verdade, a definição de Turismo em Espaço Rural tem sido alvo de debate por parte dos autores desta área de investigação. A título de exemplo Blanco-Herranz (1996, p.25), considerava então o turismo rural como “uma expressão singular de novas formas de turismo, caracterizada por se desenrolar fora dos núcleos urbanos, se produzir de forma reduzida, em espaços amplos, por utilizar de forma diversa recursos naturais, culturais, patrimoniais, de alojamento e serviços, próprios do meio rural e ainda por contribuir para o desenvolvimento local e para a diversificação e competitividade do turismo.” Já outro grupo de autores (Del Valle, Cenicerós, & Valdés, 2011) refere que as unidades de turismo rural procuram “atrativos turísticos associados ao descanso, paisagem, cultura tradicional e fuga da massificação”. Na mesma linha, também García (1995) sublinha que esta forma de turismo pressupõe a ligação ao ambiente local, promovendo a interação com a comunidade local.

Segundo Ruschmann (2000, p.63), “na sua forma mais original e pura”, o turismo rural deve estar constituído em estruturas eminentemente rurais, de pequena escala, ao ar livre, proporcionando ao visitante o contato com a natureza, com a herança cultural das comunidades

do campo e as chamadas sociedades e práticas “tradicionais”. Este tipo de turismo, terá tendencialmente um carácter mais responsável e sustentável, de preferência no próprio país ou em países/regiões não muito distantes, evidenciando por isso um turismo de escala humana, mais integrado nos locais de destino, de estrutura familiar e artesanal, e que proporciona quase sempre um contacto estreito “entre gentes locais” e turistas (Pestana, 2014).

Entende-se por isso que turismo em espaço rural e turismo de massas não devem ser vistos como mutuamente exclusivos ou concorrentes diretos (Butler, 1992), não se anulando nem substituindo, uma vez que o turista retira de cada, uma experiência diferente e novas formas de lazer, podendo e devendo antes serem consideradas formas de complemento para melhor servir a comunidade local. Como ilustrado por (Pato, 2012) a experiência procurada pelo hóspede dos dias de hoje, está muito associada a diferentes sensações combinando o contacto com o turismo de massas e a agitação das cidades cosmopolitas, com o descanso do sossego do campo, “bebendo” da cultura da comunidade local.

Sistematizando o perfil dos TER e de acordo com a OCDE (1994) e Lane (1994), o mesmo deve apresentar-se tendo as seguintes características:

- Adaptação ao meio rural – para não haver um choque entre “quem chega e quem está”, projetado para um meio mais pequeno, em linha com as empresas de pequena dimensão e onde a sua chegada não interfira com a Natureza, o património cultural, ou ainda com os hábitos e costumes tradicionais;
- Ir ao encontro da população local, respeitando o seu espaço e o seu modo de vida do dia-a-dia;
- A sua construção não deve interferir em termos paisagísticos, e, portanto, deve ser de dimensão limitada;
- Deve ser tradicional, envolvendo a população local, de forma que se possa olhar para o futuro e observar um desenvolvimento a longo prazo;
- Benéfico para o destino, para as “gentes locais” – pelo que o reinvestimento de parte das receitas do turismo deve beneficiar a população local.

Não menos importante segundo a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (n.d.) é o seu carácter sustentável, na medida em que o seu desenvolvimento deve ajudar a manter as características rurais da região, utilizando os recursos locais e os conhecimentos derivados do saber das populações e não ser um instrumento de urbanização. A sua diferenciação de acordo com a diversidade do ambiente, da economia e com a singularidade da história, das tradições e da cultura populares é outro requisito a registar e finalmente, mas não menos importante o aspeto do acolhimento personalizado e de acordo com a tradição de bem receber da comunidade em que se insere.

Finalmente uma palavra ainda para um traço do TER, quiçá o mais determinante: a sua versatilidade. Como referem Bilro (2015) e Pato (2012), o turismo rural pode afirmar-se como

sendo particularmente abrangente, uma vez que pelas suas características pode tornar-se atrativo sob 4 dimensões:

- Recreativa, na medida em que o espaço ao ar livre/o campo, permitem que aí se desenvolvam atividades de lazer e descontração que na cidade se torna difícil;
- Cultural, uma vez que o campo tem tradições seculares, e estes costumes e hábitos são algo muito próprio e o turista tem aquela oportunidade para ver algo único e irrepetível;
- Saúde e bem-estar, porque associados a esta área está o descanso, o sossego e a revitalização do corpo e do espírito e o meio rural remete para esta condição;
- Desporto e aventura, porque naturalmente o ar do campo é mais fresco e puro, e o turista está mais receptivo à sua prática.

Como observado, a especificidade e múltiplas características do TER propiciam o desenvolvimento de oportunidades com grande potencial para o setor do turismo.

2.1.4 O interesse pelo TER: razões e determinantes de sucesso

Pode hoje afirmar-se com segurança que o turismo rural não é mais um fenómeno accidental ou temporário, mas antes um corolário da evolução do modelo de sociedade em que vivemos, tal como evidenciado por sucessivas comunicações dos principais *stakeholders*. De uma forma geral os principais indicadores refletem de forma sustentada um crescimento regular da procura desta atividade, por parte de uma clientela culta, com um tipo de poder económico superior à média, exigente na qualidade e genuinidade do serviço, em busca dos elementos diferenciadores que o tornam atraente face às restantes modalidades de turismo (Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, n.d.).

Mesquita (2009) salienta que esta valorização dos espaços rurais por parte das sociedades modernas resulta das mudanças e transformações a nível interno – nos próprios espaços, mas também de mudanças num nível mais global, em termos sociais. Estas transformações, “os símbolos máximos do progresso e da modernidade – originaram movimentos a favor da preservação das áreas rurais” (Figueiredo, 2003, p.68), em oposição à massificação e estandardização do estilo de vida urbano, com a perda de valores culturais, sociais e ambientais. O potencial da riqueza e diversidade de recursos nas áreas rurais são assim valorizadas, tais como a presença de um “ambiente menos degradado”, um “vasto património histórico cultural” e ainda os “próprios habitantes” (Valente & Figueiredo, 2003).

O crescimento da função recreativa e turística do espaço rural tem sido claramente influenciado pela procura de ambientes mais calmos, pelo contacto com a natureza, com a história e costumes locais e acentuado pela “fuga” do ambiente poluído e congestionado das cidades (Mesquita, 2009). Assim, o espaço rural é cada vez mais visto como um espaço de “liberdade”, de “calma” e “equilíbrio”, por parte dos urbanos que carecem cada vez mais destas condições. As mudanças que se têm verificado a todos os níveis – económico, social e cultural, tanto no meio rural como urbano, têm gerado alterações nos estilos de vida, surgindo novas

necessidades e constrangimentos, o que contribui para que estes “dois mundos” (rural e urbano) estabeleçam relações cada vez mais importantes. Para Valente & Figueiredo (2003), os espaços rurais estão por isso a ganhar uma relevância importância cada vez maior, dado que à sua tradicional função de “alimento” em géneros e espaço, se junta na realidade a de “alimento do espírito”.

Conclui-se então que a oferta deste segmento de turismo será capaz de fornecer respostas que se adequem aos diferentes tipos de necessidades, bem como às solicitações emergentes dos diferentes estratos etários que, por razões distintas, são atraídas ou suscetíveis de vir a ser aliciadas para esta forma de turismo.

Do lado da procura, é comprovado que, na generalidade, a sociedade alterou o seu estilo de férias, passando a gozar de períodos mais curtos, de destinos rurais a distâncias mais curtas, que permitam o sossego e o contacto com a Natureza - algo considerado cada vez mais essencial para se fugir ao quotidiano (Mesquita, 2009). Este interesse crescente tem também facilitado, segundo a mesma autora, um maior entendimento entre os turistas e a população local, onde o turista quer estar informado sobre a cultura que vai visitar e dispõe da informação *desintermediada* por vias digitais na recolha de informação ou na programação da sua viagem. Bastará ainda recorrer à mesma internet para a recolha de opiniões, comentários ou apreciações em websites especializados nessa matéria. Tal diálogo direto e partilha de opiniões entre o mercado emissor e o recetor, em que os próprios TER comunicam com o cliente, consente na prática que exista um maior respeito pela ordem natural da vida local (Pestana, 2014). Ainda nesta lógica de relação entre a oferta e a procura, Carvão (2010) salienta o aumento das viagens *“tailor made”* em que o cliente procura uma viagem à sua medida, algo que ele sinta que foi personalizada, numa lógica de buscar não apenas um produto mas sim uma experiência completa, de assimilar a cultura onde vai estar, de interagir com a população local e aprender os seus hábitos. No que concerne à aprendizagem da cultura, Eusébio & Kastenholtz (2011) e L. de Jesus et al. (2008), destacam que efetivamente antes de chegar ao destino, o turista está cada vez mais informado sobre o que vai encontrar, facilitado obviamente pela vasta rede de informação que existe nos dias de hoje.

Mesquita (2009) apresenta uma interessante distinção entre o “turismo rural tradicional” e o “turismo rural moderno”. A primeira categoria estará relacionada com a deslocação de populações urbanas às áreas rurais, por motivos temporários de férias e visita a familiares e amigos – algo que pode ser visto como um certo fenómeno de *regresso às origens* em consequência da urbanização e efeito aglutinador das cidades (séculos XIX e XX). Por outro lado, os “turistas rurais modernos” são aqueles cuja procura pelas áreas rurais está mais relacionada com os recursos e pontos de interesse aí existentes, sobressaindo uma atitude mais militante na apreciação da paisagem e das atividades tradicionais.

Importa nesta fase salientar, todavia que nem todas as zonas rurais reúnem condições para atrair e fixar turistas ou futuros clientes leais. Com efeito, é necessário que determinados fatores existam ou coexistam, a fim de assegurar o sucesso dos investimentos a realizar, os quais

segundo a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (n.d.) são os seguintes: o interesse da paisagem, a especificidade da fauna e flora autóctones, bem como o respeito e harmonia da rusticidade do conjunto das construções, bem como dos materiais utilizados. Da mesma forma os interesses culturais, tais como monumentos e locais históricos, festas e romarias ou património étnico e a proximidade de agregados populacionais e de polos de comércio local serão também condições propícias ao sucesso, tal como as condições para práticas desportivas ou de lazer (caça, pesca, passeios, etc.) e a sempre relevante competência e eficácia na promoção da região e na comercialização das unidades existentes. Este grupo de fatores não deixaria de estar completo sem uma óbvia referência à qualidade das instalações de acolhimento e alojamento das unidades e competência dos serviços prestados, além de uma desejável possibilidade de participação na vida ativa das explorações agrícolas. Podemos então destacar que as tendências de revalorização do rural e do natural fortalecem a ideia do turismo como instrumento eficaz para a recuperação de alguns territórios, o que é considerado uma necessidade para um equilíbrio fundamental entre o presente e futuro da sociedade (Valente & Figueiredo, 2003).

2.1.5 TER e o desafio da sustentabilidade

Relativamente ao impacto da sustentabilidade do TER, trata-se na verdade de uma discussão com opiniões divergentes. Refira-se que a sustentabilidade é também conhecida por outras expressões, tais como responsabilidade organizacional, cidadania empresarial, e no caso do turismo, sustentabilidade empresarial. O sítio Dow Jones Sustainability Index (“DJSI Index Family | S&P Global,” 2005) define-a da seguinte forma: “a sustentabilidade corporativa uma abordagem empresarial que cria valor a longo prazo para os acionistas, abraçando oportunidades e gerindo riscos derivados de desenvolvimentos económicos, ambientais e sociais”. Subjacente está o conceito de que os líderes da sustentabilidade empresarial alcançam valor a longo prazo para os acionistas ao orientarem as suas estratégias e gestão no aproveitamento do potencial do mercado para produtos e serviços de sustentabilidade, ao mesmo tempo que reduzem e evitam com sucesso os custos e riscos da sustentabilidade. A responsabilidade social das empresas pode assim ser definida como as ações e políticas organizacionais específicas que têm em conta as expectativas dos vários *stakeholders* e respeitam o equilíbrio entre três pilares: proteção ambiental, igualdade social e crescimento económico, de acordo com Elkington (1998). Este termo, também conhecido como *Triple Bottom Line* consiste em três P: Planeta, Pessoas e Profit (lucro). Para alcançar a sustentabilidade é necessário que os fatores económicos, ambientais e sociais estejam em igual harmonia. A responsabilidade social é assim muito mais do que apenas cuidar do ambiente, é considerar também o impacto social e económico das ações humanas.

Ora uma determinada unidade turística quando se impõe numa região, traz modificações à paisagem e à Natureza que lá se encontra. Importa não considerar apenas a parte física de uma paisagem, mas incluir igualmente o ambiente natural, o ambiente agrícola, os animais selvagens que se encontram, o ambiente construído e os recursos naturais (Pestana, 2014). Ao analisar o

impacto que o TER tem, é por isso vital considerar todas estas componentes. Alguns autores como S. Brown, Getz, Pettersson, & Wallstam (2015), defendem que, naturalmente, o fluxo de entradas e saídas de turistas da região pode ser destrutivo para os recursos, uma vez que estes, segundo Lane (1994) são frágeis. Verifica-se assim ao nível ambiental, uma intensa troca de argumentos entre os agentes envolvidos. Pestana (2014) destaca que os promotores da atividade, com natural interesse em promover o seu negócio encontram nos grupos ecologistas os seus opositores, com alguns casos a terem mesmo que ser dirimidos por via judicial têm que resolvidos na justiça. No que concerne aos agentes envolvidos na atividade turística, os seus promotores ou *players* veem no Turismo Rural uma forma de crescimento e rendibilidade do seu negócio, enquanto outros identificam nele uma forma de manter um estilo de vida tranquilo, no campo, junto às suas origens ou na busca de um sossego que a cidade nunca lhes proporcionou. Normalmente estes trazem consigo a família, transformando-o num negócio em conjunto, onde a maior parte participa na atividade (Pestana, 2014).

Pato (2012) defende a acertada visão que a atividade de turismo rural só terá sucesso se for perspectivada de forma sustentável e integrada. Ou seja, sustentável porque agrega o respeito pelo ambiente, pela história, pela cultura e pelos valores das comunidades locais, tendo em vista a sua conservação a médio e longo prazo; integrada, porque deve incluir as comunidades locais, como condição necessária e suficiente para o desenvolvimento do meio rural. Dentro desta perspetiva a definição proposta pela Federação Europeia de Turismo Rural – Rural Tour (European Federation of Rural Tourism, 2020) será a que melhor se aproxima das características referidas. Com efeito, aquela entidade define turismo rural como a atividade sustentável e multifuncional que está relacionada com os recursos locais: agricultura tradicional, cultura, ou valores naturais em zonas abertas ou pequenas populações onde a atividade turística não é a principal fonte de receitas (European Federation of Rural Tourism, 2020)

Mesquita (2009) adiciona ainda outro elemento ao defender que uma das mais valias do turismo rural em Portugal, consiste na recuperação de imóveis antigos, já degradados para os colocar ao serviço do turismo. Certamente que se o turismo não ajudasse, muitas ruínas se manteriam nestas regiões de menor visibilidade. Regra geral, continua a mesma investigadora, o meio rural é um meio com pouca densidade populacional, emprego escasso e sazonal, pelo que a criação de emprego apresenta um efeito multiplicador na economia local. Ao atrair mais gente, é natural que o consumo local aumente e, que por sua vez, a produção local também se intensifique para dar resposta. Por essa via será necessária mais mão-de-obra no campo, reforçando de novo a oferta de postos de trabalho emprego. A perspetiva de maior sustentabilidade social com o aumento do emprego gera uma relação de causa-efeito na economia, e afetando os demais intervenientes, é natural que este seja apontado como um importante impacto do TER (Mesquita, 2009).

Na mesma linha de raciocínio, Styliadis, Biran, Sit, & Szivas (2014) ressaltam que o desenvolvimento turístico implica geralmente várias mudanças económicas, socioculturais e ambientais na vida da comunidade de acolhimento, umas mais benéficas do que outras. Assim,

a participação e apoio dos residentes locais é imperativa para a sustentabilidade da indústria do turismo em qualquer destino (Gursoy, Chi, & Dyer, 2009). Sugere então o mesmo autor que para influenciar positivamente os residentes, melhorar a percepção do impacto do turismo e encorajar o apoio ao seu progresso futuro, os planos de desenvolvimento turístico devem ter como um dos seus propósitos centrais, o de melhorar a imagem que os residentes têm do seu lugar.

Em conclusão, para obter o apoio dos residentes, as autoridades locais e os promotores precisam de equilibrar com prudência as prioridades dos residentes locais com as exigências comerciais (Stylidis et al., 2014)

Também ao nível da gastronomia o turismo rural apresenta a capacidade de preservar a gastronomia tradicional, sendo essa outras das fortes razões pelas quais o turista visita um determinado destino como refere Pato (2012).

Assinale-se que uma visão oposta entre o turismo rural e o chamado turismo “*de resort*” também é partilhada por outros autores que contrapõem o turismo sustentável a uma tipologia de turismo massificado. Desta forma, para Viñals Blasco (2002), o conceito de turismo sustentável, onde se incluem aquelas atividades praticadas em áreas naturais e rurais, surge em oposição à ideia de um turismo menos responsável, que normalmente provoca grandes impactos sobre o meio onde se insere. O turismo sustentável define-se assim por se desenvolver com um maior respeito pela natureza e pelos costumes tradicionais (Mesquita, 2009), possuir um carácter pouco intensivo e um baixo impacto sobre o ambiente. Neste sentido, procura-se garantir a preservação dos espaços naturais, minimizando os impactos negativos e considerando a capacidade de carga turística, bem como a integração das populações locais, na atividade turística.

Em conclusão, o TER deve revestir-se de um carácter sustentável, que respeite a harmonia de meio ambiente, cultura e pessoas, contribuindo para o reforço da imagem e credenciais de sustentabilidade do lugar em causa.

2.1.6 A experiência do TER

O turismo pode ser considerado, num dos seus muitos aspetos, como uma verdadeira experiência sociopsicológica (Dunn Ross & Iso-Ahola, 1991). Embora fatores como as características sociodemográficas afetem o comportamento turístico, outros elementos relacionados com a experiência subjetiva do cliente estão a emergir fortemente para explicar este complexo processo. Neste contexto, a motivação e a satisfação são dois elementos essenciais que determinam o comportamento individual no campo do turismo (Devesa et al., 2010). Uma revisão da literatura sobre motivação turística revela que as pessoas viajam porque são “empurradas” (fator *push*) para viajar por razões e fatores internos, ou porque são “puxadas” (fator *pull*) em virtude dos próprios atributos de destino (Uysal & Jurowski, 1994). Em concreto, os fatores *push* estão mais relacionados com aspetos internos ou emocionais, tais como o desejo de fuga, descanso e relaxamento, aventura, ou interação social. Já os fatores *pull* (de

impulso) estão ligados a aspetos externos, situacionais, ou cognitivos, dos quais, os atributos do destino escolhido, as infraestruturas de lazer e as características culturais ou naturais são exemplos. No entanto, estes atributos de destino podem influenciar e reforçar mesmo as motivações de atração *push* (Uysal & Jurowski, 1994).

Como descrito por Kastenholz et al. (2012) a experiência turística é, de facto, tanto cocriada como vivida por vários agentes desse ecossistema, sejam eles os próprios turistas, a população local ou ainda os prestadores de serviços turísticos. Os primeiros assumem naturalmente um papel ativo na definição da sua experiência, iniciando o processo através da procura de informação e imaginação muito antes de viajar, e ativando assim uma rede de serviços disponíveis no local de destino (Gnoth & Deans, 2003). Além disso, a natureza da participação dos turistas durante a experiência (por exemplo, ativa ou passiva, caracterizada pela absorção ou imersão) é fundamental para a forma como a vivem e se lembram dela (Knutson & Beck, 2004). A oportunidade de conhecer o modo de vida local e estabelecer contacto com os residentes assume por essa via um papel especial na experiência do turismo rural (Lane, 1994).

Roberts & Hall (2016) defendem que muito do que é hoje referido como "turismo rural" ficou imbuído de grande significado cultural relacionado com a capacidade do campo em proporcionar cenários para experiências seguras, pacíficas, saudáveis e até restauradoras de corpo e mente. As atividades 'tradicionais', tais como caminhadas, piqueniques e observação de aves, por exemplo, foram categorizadas segundo os mesmos autores como relaxantes, retemperadoras e introspectivas, refletindo a necessidade de escapar às pressões da vida urbana. Representando o turismo rural 'puro' de Lane (1994), tais atividades oferecem lazer num local e cenário onde se pensa que elementos físicos e humanos se combinam. Assim as economias rurais deixaram de estar centradas apenas na agricultura, encontrando-se em graus variáveis, num processo de transição para economias diversificadas, baseadas em serviços.

Com efeito em termos da experiência vivida, muitas zonas rurais remotas portuguesas são hoje em dia locais onde quase todos os elementos da ruralidade remanescente (e por vezes intocada) parecem ser comercializáveis e se apresentam como um benefício para o turista (Eusébio et al., 2017). A progressiva *comoditização* da paisagem rural portuguesa baseia-se em imaginários muito positivos e idílicos da ruralidade e frequentemente vistas como autênticas e genuínas, oferecendo um vasto conjunto de oportunidades de consumo, atividades e experiências gratificantes aos visitantes urbanos (Cloke, Marsden, & Mooney, 2006).

Kastenholz et al. (2012) reforça igualmente a ideia da experiência nas zonas rurais frequentemente percebida como o contraste perfeito com as zonas urbanas; os pequenos povoados, os edifícios de pequena escala, e a quantidade de espaço aberto, ocupado apenas pela flora e fauna rurais (Lane, 1994), oferecem ao turista uma sensação de liberdade e oportunidades para relaxar, realizar atividades ao ar livre e estar próximo da natureza, correspondendo a motivações reveladas por estudos de vários tipos de turistas rurais (Kastenholz, 2002; Molera & Albaladejo, 2007; Park & Yoon, 2009). Da mesma forma encontramos outras componentes altamente valorizados da experiência do turismo rural, sejam

o ambiente construído e o ambiente humano, em específico as oportunidades para um contacto personalizado entre anfitriões e hóspedes (Kastenholz & Sparrer, 2009). Finalmente, o modo de vida tradicional e rural, representando o "autêntico", é outra componente fundamental.

Em síntese, embora a experiência turística possa ser para muitos autores um fator chave de desenvolvimento competitivo e sustentável do destino (Stamboulis & Skayannis, 2003; Mossberg, 2007), a mesma deve ser entendida como um todo complexo, cocriado e partilhado por turistas, prestadores de serviços e pela comunidade local, e moldado pelo contexto de recursos específicos do destino que fornece os ingredientes significativos desta experiência (Kastenholz et al., 2012). Consequentemente a forma como as experiências de turismo rural são oferecidas, pensadas e aprimoradas com o toque da genuína ruralidade (frequentemente procurada mas por vezes difícil de proporcionar), é um desafio para o ecossistema dos vários agentes envolvidos; para a comunidade na sua busca de identidade e de novas oportunidades de desenvolvimento (Pender & Sharpley, 2005), para os fornecedores de turismo rural local em busca de geração de lucro sustentável (Lane, 2009), e para os turistas em busca de experiências realmente autênticas e significativas (Chambers, 2009) por mais diversas que as suas motivações possam ser.

2.2 O Luxo e sua contextualização em hotelaria

2.2.1 Definição de luxo

"Luxury is the necessity that begins where necessity ends".

Coco Chanel

Embora difícil de apresentar uma definição una e consensual, o luxo é, desde sempre, uma realidade, estando intrinsecamente ligado a toda e qualquer sociedade passada ou presente (Figueiredo, 2009), pelo que a sua fusão com a vida quotidiana se tenha processado de forma natural. A origem da palavra deriva originalmente do latim *Luxus*, termo que traduz noções de ostentação ou magnificência, e ser visto à luz de vários critérios, como a sua "qualidade", "exclusividade", "criatividade", "marca" e "emoção", estando assim a imagem do luxo associada à arte de viver, ao *savoir-faire*, à elegância, à história e ao *glamour* (Botelho, 2009).

Um dos elementos distintivos dos bens ditos 'de luxo' é na verdade o facto de estes conseguirem conferir status social e prestígio àqueles que os usam. Nesta linha de pensamento, Madeira (2009) sustenta que adquirir um produto de luxo é um estilo de vida, um mundo que alimenta a fantasia de cada um. Comprar um produto deste tipo é segundo a mesma autora comprar emoção, em detrimento da razão, uma vez que o consumidor está cada vez mais sensibilizado para procurar uma experiência que, baseada nos sentidos, lhe proporcione a total satisfação das suas necessidades, feita de uma forma exclusiva e diferenciada. O luxo é na prática isso mesmo: uma procura pelo reconhecimento social e pelo prazer pessoal, onde o próprio consumidor de produtos de luxo é o principal agente de Marketing e endosso dessa marca. Pode

assim afirmar-se que desde os primórdios da humanidade a conceção de 'luxo' existe: a ideia de ostentação como símbolo social está bastante enraizada na sociedade e é algo que se evidencia desde sempre (Figueiredo, 2009); ao longo da história temos assistido à presença de núcleos muito ricos no seio da sociedade, os quais se pautavam pela tradição de mostrar as suas posses como forma de serem vistos como algo mais que 'meros humanos'. Tradicionalmente, víamos o contraste entre os bens comprados por 'necessidade' por parte das classes mais baixas com os bens de 'luxo' comprados pelas classes mais abastadas, confirmando o fosso entre aquilo que era o necessário para a sobrevivência humana e o que apenas acrescentaria valor material e prestígio. Com o passar dos tempos, o mundo foi assistindo a uma mudança dos gostos e necessidades, e a população em geral, principalmente a dos países mais desenvolvidos (que têm acesso a mais produtos), deixou de comprar bens apenas por necessidade, passando a comprar também por vontade de mostrar aos seus pares os seus bens mais supérfluos, assim como para o aumento da sua própria satisfação pessoal.

Por essa razão Madeira (2009) define o comportamento de compra do consumidor de marcas de luxo como um consumo orientado a nível pessoal que vai de encontro à satisfação de significados simbólicos, associado fortemente ao prazer experiencial.

Amatulli et al. (2017) referem mesmo não existir uma definição única acerca do luxo, embora numerosos autores concordem sobre as suas características essenciais. Esta variância que caracteriza o luxo é também manifestada no facto de diferentes culturas, regiões ou países tenderem a manifestar diferentes perceções do que é o luxo e suas dimensões percetivas, desde a noção de exclusividade para uns, a espaço ou autenticidade para outros. Os mesmos autores salientam também que não só o contexto sociocultural afeta a definição de luxo, mas também a melhoria do seu nível e vida, o qual altera a sua perceção sobre bens e serviços, já que o mesmo indivíduo pode rotular como de luxo um certo produto, mas considerá-lo convencional num período subsequente. Por isso, o conceito de luxo apresenta definições subjetivas e está presente, cada vez mais, em inúmeras categorias de produtos e serviços.

Então neste sentido é viável identificar algumas características que conferem a um produto ou serviço a sua propriedade de "luxo". Amatulli et al. (2017) identificam as seguintes: qualidade de topo seja na confeção seja nos materiais utilizados; exclusividade, raridade e singularidade; beleza estética; herança ancestral e história prestigiante; capazes de realizar sonhos e ainda, o preço extremamente elevado – algo que, apesar de ser variável por região, reforça o próprio conceito de raridade e escassez. De facto, se os preços dos produtos de luxo não forem elevados, perdem as suas características de raridade e exclusividade (Dubois & Laurent, 1994) e assim um preço mais elevado faz com que os consumidores se sintam superiores, quase como uma elite rara que pode pagar estes produtos (Garfein, 1989). Na mesma linha de pensamento, Galhanone (2005) define alguns fatores fundamentais para um produto ser considerado de luxo, nomeadamente a qualidade, a forte identidade (reconhecimento dos seus atributos), produção limitada, raridade, baixa disponibilidade, diferenciação, distribuição seletiva e limitada, esfera simbólica de sonho e magia, apelo aos sentidos (que proporcionem uma experiência idónea) e

preço alto (indicador do seu valor agregado), este último mais relacionado com o carácter supérfluo do que funcional. Todas estas características contribuem para criar o imaginário e o glamour que rodeiam o produto de luxo, algo fundamental para a manutenção da sua imagem (Bechtold, 1991).

Como reforçam Husic-Mehmedovic & Cicic (2009) os indivíduos que compram bens ou serviços de luxo estarão especialmente preocupados com a impressão que causam nos outros e assim mais propensos a utilizar estratégias diferentes para obter a aprovação dos outros. Ao utilizar esses bens de estatuto como símbolos, eles comunicam o significado sobre si próprios aos seus grupos de referência satisfazendo um apetite por significados simbólicos.

Com o atravessar dos anos, a conceção de luxo foi-se no entanto alterando e elevou-se a categoria de um '*luxo moderno*' (Figueiredo, 2009) que se liga à aquisição de bens deste tipo para fruição pessoal, em contraste com o uso do luxo apenas como instrumento de diferenciação social. Lipovestky (2004) explica que enquanto os produtos raros e caros continuam a reinscrever barreiras objetivas e de diferença social, a cultura pós-moderna abraça o perspectivismo ou o subjetivismo como expressão da exigência democrática do direito à felicidade e ao luxo.

O consumo de produtos de luxo recorre ainda a sistemas de diferenciação e de distinção, sendo que o modelo de Vigneron & Johnson (2004) amplia o quadro de dimensões, reforçando o entendimento do consumidor e os motivos da perceção em relação ao consumo luxo. A questão do que realmente acrescenta valor à perceção do luxo é definida no trabalho destes autores citados por Madeira (2009) através da existência de quatro dimensões latentes ao luxo, descritas de seguida:

- Dimensão Financeira – aborda aspetos monetários ligados ao preço, o preço de revenda, o desconto, investimentos, etc. Refere-se ao valor do produto, em unidades monetárias e reflete o sacrifício para se obter um produto (Wiedmann, Hennigs, & Siebels, 2007).
- Dimensão Funcional – refere-se aos benefícios básicos e utilitários que impulsionam o consumo baseado no valor do luxo, tais como a qualidade, originalidade, confiabilidade e durabilidade do produto (Sheth, Newman, & Gross, 1991).
- Dimensão Individual – dimensão pessoal sobre o consumo de luxo tal como o materialismo, o hedonismo e valor da autoidentidade (Vigneron & Johnson, 2004)
- Dimensão Social – compreende a utilidade percebida pelos indivíduos quando adquirem ou consomem produtos reconhecidos dentro do seu próprio grupo social, tais como o consumo conspícuo, o prestígio e o valor, que podem afetar significativamente a avaliação como propensão de comprar ou consumir marcas de luxo (Vigneron & Johnson, 2004)

Em detalhe, certos autores defendem ainda a segregação dos mercados de luxo em vários patamares para consumidores diferentes. Allérès (2000) por exemplo estabelece uma classificação do luxo em três categorias: luxo acessível, luxo intermédio e luxo inacessível, sendo este o nível mais alto de todos os sectores. Nesta categoria fala-se, por exemplo, da alta joalharia, da relojoaria, da marroquinaria, da pele, da decoração e dos modelos inacessíveis de automóveis, em que o carácter patrimonial pode ser transmitido ao longo de gerações de uma mesma família (Allérès, 2000). São por isso objetos únicos, autênticas criações, com uma cuidadosa seleção das matérias-primas, dos processos de elaboração, do acabamento, do serviço e do tratamento ao cliente (Campuzano García, 2007). Os clientes são elites e por isso, são muito limitados, pagando o preço da exclusividade e da inacessibilidade (Castarède, 2005). Por seu turno o luxo intermédio pode ser considerado a categoria baixa do luxo inacessível ou a mais alta para as marcas de categorias mais baixas (Garcia, 2003) como a produção feita em séries limitadas (Allérès, 2000; Castarède, 2005) e tendo como tipologia de clientes uma elite ampliada e as classes médias altas. Por último o luxo acessível, que representa toda uma gama de produtos que convidam a entrar no luxo um largo número de clientes aos quais nunca lhes foi permitido aceder a este universo e que se relaciona mais com o marketing de consumo (Madeira, 2009), procurando responder às procuras de produtos hedónicos de cada indivíduo, mas voltado essencialmente para o bem-estar (Castarède, 2005).

Uma reflexão se impõe acerca do perfil dos clientes do luxo, os quais Campuzano García (2007) caracteriza fundamentalmente pela procura contínua de exclusividade, diferenciação e notoriedade. Em detalhe é possível conforme proposto por Madeira (2009) enquadrar-se os clientes de luxo em três grandes grupo: os permanentes, os ausentes e os ocasionais. Os clientes *permanentes* são as elites e são os clientes habituais do luxo, de classe alta ou novos-ricos que se converteram em habituais, constituindo-se como os herdeiros do gosto da aristocracia e selecionando bens e serviços que os outros nunca poderão apreciar. Os clientes *ausentes* são aqueles que por sua vontade ou eleição pessoal nunca acederão ao luxo. Por último, os clientes denominados *ocasionais* retratam a atitude de muitos clientes atuais do luxo das classes média e média alta: são clientes com padrão de consumo irregular que comprem a maior parte do luxo acessível. Por isso, o luxo democratiza-se através da mão destes clientes que vão e veem esporadicamente para o sector do luxo.

Em conclusão, da revisão de literatura sobre o conceito de luxo muitas e diferentes perspetivas foram encontradas, sendo algo que se encontra intrinsecamente ligado quer às sociedades mais remotas quer às sociedades mais atuais. Depende de um vasto leque de valores e fatores, predominantemente subjetivos, que acabam por conformar a sua condição, e constrói-se e projeta-se de maneiras diferentes, consoante a sociedade, cultura ou valores em que se insere e com os quais interage (Figueiredo, 2009). O luxo caracteriza-se assim por ter esse carácter subjetivo, uma vez que, aquilo que é luxo para uns pode ser banal para outros. Esta inconsistência aumenta a complexidade na tarefa de conceitualização do termo. Ainda assim e de uma forma sistémica e integrada recomenda-se a definição desenvolvida por Amatulli et al. (2017) onde o luxo compreende tudo aquilo que é palpável ou intangível, que transcende a

realidade diária e que procura satisfazer um prazer pessoal ou que desperte a admiração social. Inseridas numa atmosfera de desejo, sonho e exclusividade.

2.2.2 O turismo de luxo

Como relata Figueiredo (2009) a hotelaria nasceu da necessidade de alojar temporariamente os viajantes e cresceu principalmente nos pós-guerra e com a grande revolução dos meios de transporte. No final do século XIX e início do século XX, o turismo era essencialmente um turismo de luxo, muito ligado às elites aristocráticas e burguesas da altura. “O turismo foi (...) um turismo de luxo «tout court», em que as grandes cabeças coroadas da Europa viajavam por comboio ou nos cruzeiros transatlânticos, em pleno fausto e rodeado de requintes. (...) Em conformidade com o ambiente da época surgem sumptuosos hotéis palácio com os seus belos jardins” (Botelho, 2009; p. 21). Por esse tempo, os ditos ‘hotéis de luxo’ eram hotéis com uma carga histórica muito grande, grandes edifícios que mostravam a riqueza dos seus elementos, pensados para poder dar ao seu cliente o serviço mais luxuoso possível.

Contudo, a partir do final do século XX começou a existir outro tipo de hotéis, de luxo também, mas com uma maior preocupação com a arte, o design e o charme. Porém, foi-se observando que os mesmos clientes que consumiam uma hotelaria de luxo ‘mais tradicional’ passaram a valorizar também estas novas tendências, o que veio mostrar que, mesmo com a diversificação das opções dentro da hotelaria de luxo, todos respondem às necessidades da procura (Botelho, 2009).

O ‘nível’ de luxo dos hotéis foi-se assim apurando, a par da utilização de meios tecnológicos, de um melhoramento das condições disponibilizadas, da preocupação com a estética e com o serviço, o que para a época se tornava em algo de extremamente exclusivo. Com o crescimento do turismo, a hotelaria viu-se obrigada a acompanhar o ritmo, reinventando-se ao sabor de todas as tendências a que o mercado já assistiu. E uma dessas tendências, que, com o passar dos anos, vai predominando e crescendo, adquirindo cada vez mais força e impacto no mercado hoteleiro, é a ligação do luxo à hotelaria, criando assim um dos produtos mais procurados desde sempre: a hotelaria de luxo. O setor foi crescendo cada vez mais, mesmo perante crises económicas passageiras e surgem as primeiras grandes cadeias hoteleiras, algumas delas que permanecem até aos dias de hoje e continuando a ser conhecidas como marcas de luxo. Com o passar dos anos, o serviço e as expectativas do cliente foram mudando, o que fez com que a hotelaria de luxo se tivesse que adaptar inúmeras vezes, preocupando-se cada vez mais com questões ligadas à gestão, à construção e ao design, com o intuito de acompanhar sempre de melhor forma o mercado (Sherman, 2007).

Como se observou na secção anterior o valor do luxo tem vindo a mudar de tangível para intangível, o que na prática se traduz na procura crescente por parte do cliente de experiências únicas e autênticas que vão muito para além do destino ou do hotel escolhido como se verá adiante. O mercado das viagens de luxo tem-se constituído na verdade como um dos segmentos

com maior vitalidade no turismo internacional, representando a terceira maior quota de mercado na indústria global de produtos de luxo apenas suplantada pelos segmentos de bens de luxo pessoais e carros de luxo (Bain & Company, 2020). Segundo Chu, Tang, & Luo (2016) a indústria hoteleira de luxo tornou-se efetivamente um segmento significativo do mercado hoteleiro em geral e continua em rápida expansão, estimando-se que cresça de 119,55 mil milhões de dólares em 2021 para 238,49 mil milhões de dólares em 2028 a uma CAGR de 10,4% no período (Fortune Business Insights, 2020).

São principalmente as estadias luxuosas durante as férias da família ou a oferta de *facilities premium* para executivos de topo durante as viagens de negócio que têm suportado o crescimento continuado da indústria hoteleira de luxo. Os hotéis esforçam-se por apresentar a mais alta qualidade de serviços e características, desde a conceção de interiores e ofertas alimentares a tipos alargados de serviços, tais como spas, ginásio, piscina, e lavandaria, entre outros, para atrair hóspedes. Além disso, a crescente disponibilidade de pacotes de alojamento com quartos de luxo e serviços de luxo atraíram um grande número de hóspedes para estadias prolongadas, aumentando assim a geração de receitas.

Os serviços de luxo são principalmente utilizados por consumidores de alto poder de compra e, por conseguinte, as populações cada vez mais ricas em todo o mundo são suscetíveis de promover a própria expansão do mercado. Por exemplo, de acordo com o Relatório sobre a Riqueza Mundial da Capgemini 2020, a população de indivíduos de alto rendimento (HNWI) aumentou de 10,04 milhões em 2009 para 19,6 milhões em 2019 a nível global. Paralelamente, o peso dos hotéis de luxo no segmento corporativo está a aumentar devido a constantes reservas de executivos empresariais em hotéis de luxo em aeroportos ou hotéis de luxo em cidades com uma localização central.

Por categoria, o mercado hoteleiro de luxo é dividido entre cadeias e operadores independentes, embora a forte presença de cadeias a nível mundial faz com que este segmento detenha uma quota importante de cerca de 70% do mercado total (Fortune Business Insights, 2020). Por seu lado as crescentes populações de classe alta e média-alta na região da Ásia-Pacífico e a melhoria do nível de vida contribuíram significativamente para o aumento do crescimento do mercado. As cadeias hoteleiras internacionais estão, portanto, a investir fortemente na região para expandir a sua presença. Por exemplo, em maio de 2019, a Hyatt Corporation anunciou os seus planos de lançar 21 novos tipos de hotéis de luxo na região Ásia-Pacífico para reforçar a sua presença na região. Além disso, uma base crescente de operadores locais, incluindo The Oberoi, Shangri-La International Hotel Management, e Banyan Tree, entre outros, irá acelerar ainda mais o crescimento do mercado.

Na hotelaria de luxo a nível global podem identificar-se os principais grupos hoteleiros seguintes (Fortune Business Insights, 2020) como verdadeiros líderes de mercado nas diferentes regiões: Marriott International, Inc. (Maryland, E.U.A.), Hyatt Hotels Corporation (Chicago, E.U.A.), InterContinental Hotels Group plc (Denham, U.K.), Four Seasons Hotel Limited (Toronto, Canadá), Hilton Hotels & Resorts (McLean, E.U.A.), Shangri-La Asia Limited (Quarry Bay, Hong

Kong), Kempinski Hotels S.A. (Genebra, Suíça), Accor SA (Issy-les-Moulineaux, França), The Indian Hotels Company Limited (Mumbai, Índia) e ainda o Mandarin Oriental Hotel Group (Quarry Bay, Hong Kong). Todas estas cadeias têm vindo a apresentar e introduzir serviços melhorados e de maior conveniência nas suas instalações de luxo mais recentes, o que gera novos hóspedes, aumentando assim a concorrência entre os intervenientes para reter visitantes regulares. Além disso, estratégias de fusão e aquisição seguidas pelos atores-chave destinam-se a aumentar o seu portefólio de marcas e assim aumentar a sua quota de mercado. Por exemplo, em fevereiro de 2019, o InterContinental Hotels Group (IHG) anunciou a aquisição da Six Senses Hotels Resorts Spas, um dos líderes neste mercado, reforçando por essa via a carteira de marcas de luxo da IHG.

Em síntese, o turismo de luxo, é um mercado em ascensão e mesmo em tempos de crise pandémica, foi o que apresentou os melhores índices de crescimento e mantém a tendência, já que as viagens de luxo cresceram 18% desde 2014 a nível global, o dobro das viagens tradicionais e, no ano pré-pandemia, a população mundial realizou 54 milhões de viagens de luxo internacional (Matos, 2015). A referida autora salienta, ainda, que os indicadores em Portugal apontam no mesmo sentido e que o turismo de luxo em Portugal aumentou 20% em hóspedes e dormidas, reflexo da qualidade da hotelaria portuguesa, mostrando assim capacidade para competir com os principais países de destinos de luxo e atraindo turistas de todo o mundo pela sua gastronomia, pelas paisagens e hotéis que oferecem experiências inesquecíveis.

No caso concreto de Portugal, foi durante a 2.^a Guerra Mundial que se assistiu ao aumento significativo da procura hoteleira, devido ao grande volume de refugiados que escolheram o nosso país, quer na capital, onde foi mais significativo, quer para o resto do país. Usualmente, como descreve Figueiredo (2009) o tipo de cliente era o das grandes famílias pertencentes a classes sociais altas, para além de grandes figuras da aristocracia europeia, que deixaram os seus países e encontraram em Portugal um porto seguro. Foi visível para os proprietários e gestores das unidades hoteleiras portuguesas uma oportunidade para um crescimento a nível empresarial dos seus hotéis, pois por essa altura o fluxo de turistas era elevado e constante, deixando de ser apenas um tipo de turismo sazonal. Muitos destes refugiados apresentavam situações económicas bastante favoráveis e habituados a um estilo de vida bastante luxuoso (Mangorrinha, 2014) e fizeram com que a hotelaria portuguesa evoluísse na sua qualidade: se até então os hotéis portugueses eram escassos e apresentavam um serviço de qualidade médio, a partir do momento em que começaram a chegar cidadãos de uma Europa abastada a hotelaria teve de se reinventar e trabalhar para poder dar aos seus clientes o tipo de serviço a que estes estavam habituados (Figueiredo, 2009). É então assim, no seio de uma crise mundial, que surge a hotelaria de luxo em Portugal.

Os clientes da hotelaria de luxo portuguesa escolhem geralmente o nosso país tendo em conta três fatores muito importantes: as instalações do hotel, a localização privilegiada do território nacional e a qualidade do serviço prestado (Leal, 2011). A maioria dos turistas que procura este

nicho de mercado em Portugal é constituída por estrangeiros, maioritariamente de classes altas, ainda que todos apresentem um aspeto em comum: o desejo de descobrir um novo país, uma nova cultura, uma nova gastronomia, dando por isso mesmo muita importância às experiências que mais tarde querem recordar (Barradas, 2013).

Como definir então a hotelaria de luxo e quais as suas características únicas? De forma algo académica Peng & Chen (2019a) definem hotel de luxo como algo único e superior em qualidade e que oferece um serviço excelente, simbolizando a riqueza e o estatuto dos seus clientes. Todavia Chu et al. (2016) sustentam que é difícil dar uma definição única e universal para um hotel de luxo porque é um desafio explicar o que está exatamente implícito no termo "luxo" (Danziger, 2005), dado que uma experiência de luxo é largamente impactada pela antecipação e expectativas de um indivíduo.

Tendencialmente o hotel de luxo assegura essas experiências e serviços diferenciados, num ambiente munido de instalações e equipamentos de qualidade e confortáveis; central a esta ideia figura o fator Serviço como ingrediente fulcral que marca a diferença pela eficiência e por ser atento, personalizado e de excelência. Além do mais, estes tipos de unidades usam de um tipo de serviço individualizado e particularizado que traz numerosos benefícios quanto à satisfação e entendimento do consumidor. Por esta via se sistematizam as componentes de Serviço desejavelmente obrigatórias de um hotel de luxo conforme a reflexão de Botelho (2009), e representadas no anexo II, figura 6.

Refletindo agora sobre o equilíbrio entre os elementos tangíveis e intangíveis do consumo de hotelaria de luxo, muitos autores relevam essa dicotomia. Veja-se a título exemplificativo:

“O luxo como conceito incorpora aspetos físicos e intangíveis. À sua ligação a um objeto supostamente de qualidade superior associam-se códigos e comportamentos sociais relacionados com o prazer e o requinte” (Mangorrinha, 2014, p.118).

Ao longo dos anos, o luxo foi sofrendo alterações, tornando-se cada vez mais comum e versátil, desempenhando um papel sociológico e refletindo um estilo de vida (Godet, Lombard, & Richou, 1999) citado em Mangorrinha (2014).

“O luxo de hoje é a celebração da criatividade pessoal, expressão, inteligência, fluidez, e acima de tudo, significado” (Atwal & Williams, 2017, p.340).

Por seu lado para Gomes, Salazar, & Leite (2013) o elemento da tangibilidade está diretamente relacionado com objetos como a mobília do hotel onde o cliente está hospedado, os detalhes visuais, combinações harmoniosas, a iluminação correta em cada zona, decoração coerente com o espaço do hotel, mobiliário e equipamentos enquadrados no contexto do local. Na opinião de Marić et al. (2016) os aspetos intangíveis da relação pessoal e cliente têm um efeito significativo, positivo ou negativo, no serviço de qualidade, pelo que concluem que a qualidade do serviço no negócio hoteleiro tem uma base tangível e outra intangível, de modo que o produto do hotel é uma combinação sinérgica de elementos distintos, mas mutuamente ligados, tais

como o design de quartos e hotéis, a provisão de F&B, o serviço e compromisso dos funcionários, bem como o ambiente geral e atmosfera da unidade.

Um hotel de luxo deve sempre primar pela vontade de mostrar ao seu cliente que pode usufruir ao máximo da sua estadia, sentindo-se livre para poder explorar todas as emoções que o hotel tem para lhe oferecer. Inclusivamente e dado que as marcas de luxo constituem uma grande promessa de Marketing, as expectativas são geralmente muito elevadas (Miller & Mills, 2012), pelo que dentro desta mesma linha de pensamento, o desempenho do serviço num hotel com classificação de cinco estrelas será tanto melhor, quanto mais envolvente for a experiência global percebida pelo cliente em comparação com as suas expectativas (Scott, Laws, & Boksberger, 2009). Para muitos clientes o hotel de luxo passa efetivamente a ser mesmo “um lar longe de casa” (Walls, Okumus, Wang, & Kwun, 2011).

Um dos fatores que mais pode provocar e assegurar diferenciação dentro do setor hoteleiro é, pois, a ‘experiência’ do cliente no qual o desafio passa por conseguir fazer o balanço entre aquilo que são os standards de procedimentos e a personalização do serviço que o cliente cada vez mais exige. Assim, importa de facto perceber que expectativas é que o cliente traz para poder desenhar o serviço em torno dessa informação. Os fatores que estão por detrás dessas expectativas por satisfazer podem ser úteis indicações para os prestadores de serviço anteciparem determinadas necessidades e oferecerem um serviço ajustado. Figueiredo (2009) salienta que quando a maior parte da população mundial vive uma vida bastante formatada e massificada, as férias são uma oportunidade para viver de uma forma diferente do normal, tentando ao máximo encontrar algo que possa trazer uma sensação de diferente e único à sua vida. Segundo a investigadora, esta deverá ser a principal área de diferenciação da hotelaria, principalmente a de luxo, querendo sempre proporcionar ao seu cliente a melhor experiência possível quando da sua estadia.

Neste tipo de sociedade, as «histórias» que se possam contar e as «experiências» (entendidas como o somatório de atividade, envolvimento, impacto positivo e memorização) que possam ser vividas têm um valor económico para o turismo e, conseqüentemente, para o setor hoteleiro (Botelho, 2009). A hotelaria de luxo caracteriza-se então pela experiência única e requintada que o hotel proporciona ao seu hóspede, experiência essa focada no rigor e na qualidade do tipo de serviço prestado (Lima, 2019).

Na dinâmica da hotelaria de luxo encontram-se três importantes fatores interligados: o luxo, o charme e o design (Figueiredo, 2009). Estes três conceitos são muito procurados hoje em dia por um público por norma muito exigente e que detém muita influência.

Para a total satisfação das exigências do hóspede de luxo, é importante reforçar a ideia que sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas, a sua entrega depende também do cliente, ou seja, trata-se de um serviço de coprodução; quanto mais o cliente sentir que faz parte e se envolver, maior é a sua satisfação (Lima, 2019). Isto permite que os hotéis de luxo possam praticar preços mais elevados, dado que conseguem provar com alguma facilidade que o valor

percebido pelo cliente é superior (Walls et al., 2011). Na realidade, em hotelaria de topo, graças à forte interação humana, os clientes atribuem um elevado valor à forma como são recebidos e tratados, a sua experiência é avaliada como um todo e cada os detalhe tem um significado e relevância (Neto, 2015). Estabelecer um relacionamento genuíno com os clientes é, pois, uma peça essencial para exceder as expectativas dos consumidores, o que se deve ao facto de a construção de um relacionamento ser um processo intensivo, que requer um serviço atencioso e compreensivo.

Perspetivando agora o futuro imediato deste setor, Mangorrinha (2014) defende que a definição de luxo no turismo começa a apresentar sinais de mudança relativamente ao passado recente, desde logo porque nos dias de hoje a acessibilidade e efeito de elevador social fazem com que uma viagem de luxo seja algo atingível por uma parte de turistas com elevadas condições financeiras, algo que se compra por vaidade, mas não essencial. Para Oliveira (2017), o turismo de luxo procura locais de elite onde se aposte na diferenciação de um produto que permita aos seus consumidores a referida experiência que estes procuram. Assim, na opinião da autora, o turismo de luxo deixou de ser apenas associado a marcas hoteleiras ou a destinos, para se relacionar também com a concretização de experiências únicas, diferenciando-se pela sua singularidade, imagem e elevados preços; porém, o comportamento adotado pelos consumidores tem indicado várias tendências, desde a distinção entre o ultra luxo e o luxo acessível, um afastamento da ostentação e cada vez uma maior preocupação quer com os serviços digitais quer com os princípios do turismo sustentável.

Quanto às viagens de luxo, mais recentemente foi divulgado um importante relatório sobre os sinais que projetam a experiência hoteleira de luxo no futuro (Trendwatching, 2017), onde foram identificadas as cinco tendências específicas e entre as quais se destaca a procura pelo lazer mais personalizado e as novas esferas para a descoberta do interior (histórias espirituais), como sendo novos desafios e oportunidades que estão já disponíveis para aqueles que pretendam surpreender e encantar os turistas nos próximos tempos (Lima, 2019). De forma particular as cinco tendências referidas pelos autores são:

- 1) Maior envolvimento e personalização: a extravagância será menos procurada, dado que estamos na era em que experiências únicas e memoráveis superam qualquer lembrança física e, com a ajuda das redes sociais, as viagens e a hospitalidade reagem automaticamente. Tal inclui por exemplo a criação singular do próprio ambiente para o jantar, um aroma personalizado em cada quarto do hotel ou um passeio único e *tailor-made* a um local improvável (Lima, 2019);
- 2) Jornadas espirituais e de Bem-estar: os turistas de luxo não têm dificuldades em se deslocarem, mas cada vez mais procuram um tipo de viagem espiritualmente impactante. Com efeito um volume crescente de turistas procura um tipo de experiência introspectiva que lhes conceda uma história única para partilhar, falando-se agora com mais frequência de visitas a lugares onde se acumula a energia natural da Terra (como a ilha de

Yakushima no Japão), tratamentos de spa à luz das estrelas ou pesquisas gastronómicas para encontrar alimentos selvagens e de seguida cozinhá-los (Trendwatching, 2017);

3) Fixação na Simplicidade: os clientes de luxo manifestam o desejo de escapar às distrações do mundo digital da vida quotidiana e querem voltar aos tempos em que a vida era mais simples. No futuro, os turistas de luxo modernos, encontrarão consolo em coisas simples e intemporais como a literatura ou a arte em geral, com o recurso a especialistas que proporcionarão uma viagem ao passado através de bibliotecas, mordomos literários, homenageando romances clássicos, interagindo com artistas e executando as suas próprias obras de arte.

4) Mordomos e enfermeiros do sono: os turistas de luxo estão cada vez mais preocupados com a qualidade do repouso na sua vida, pelo que ambicionam que as unidades hoteleiras sejam paraísos do sono e que lhes proporcionem a melhor noite de descanso, o que vai muito para além da disponibilização do menu de almofadas. Efetivamente serão preferidos hotéis a oferecer uma terapia de sono e serviços de “mordomo” para dormir que se concretiza em tratamentos de Reiki, uma massagem, cobertores ou toalhas quentes, aromaterapia, um chá singular, banho personalizado, opção de escutar uma história para poder dormir e configurar a música durante o sono. (Trendwatching, 2017);

5) Jantar Intuitivo - Os consumidores esperam poder ser surpreendidos com personalização total, até no que é servido durante as refeições. A hotelaria de luxo pode criar o ambiente perfeito, bastando focar-se no detalhe e ter uma equipa bem treinada. Assim surgem refeições personalizadas em locais únicos, privados e sem repetição, com a equipa a recolher informação e aprender sobre as preferências dos hóspedes ao longo da sua estadia, e os pratos a serem constantemente ajustados.

Em conclusão e no que concerne à revisão bibliográfica sobre hotelaria de luxo, entende-se que o luxo esteve sempre presente no turismo, mas, nos dias que correm, o conceito de luxo tem vindo a evoluir, em consequência da mudança do próprio turista, o qual até certa altura desejava apenas estar em contacto com o luxo no turismo em virtude do status social que tal lhe trazia. Nos dias de hoje são mais outro tipo de valores que constituem a renovada definição de luxo: o tempo, a privacidade, a exclusividade, a personalização no detalhe ou a surpresa em relação às expectativas...no final uma cultura turística e experiência única e autêntica poderão ser sinónimos mais atualizados de turismo de luxo (Mangorrinha, 2014). A existência de renovados nichos no mercado do turismo e a emergência de novas necessidades por satisfazer da parte dos turistas, estão na origem destes novos valores.

Por essa via é possível classificar o turismo de luxo como um segmento em franco e robusto crescimento, nacional e internacionalmente, muito por mérito da importância dada às experiências exclusivas e personalizadas que caracterizam este tipo de turismo (Neto, 2015). Nele há uma notória necessidade por parte dos turistas em passar por experiências fora das suas rotinas, algo sempre desejado e imaginado. Para esse processo de transformação em que

o turista de luxo não busca ostentação, mas sim um sentimento de valor pessoal (Barradas, 2013), é de grande relevância o novo perfil do cliente de luxo da ‘Geração Milénio’, não apenas interessada nos bens e serviços de luxo que consome, mas pela referida experiência única e diferente, capaz de gerar *word of mouth* e *Buzz social* (Neto, 2015).

2.2.3 Caraterização do turista de luxo

A popularidade e dispersão da hotelaria de luxo a nível global tem vindo a ser alicerçada na autenticidade do serviço, sua localização privilegiada, pela arquitetura do estabelecimento, infraestruturas sofisticadas, ou simplesmente, porque respondem às necessidades dos turistas que, de todas as nacionalidades, viajam em busca de novas experiências (Lima, 2019). Como discutido anteriormente, adquirir um produto ou serviço de luxo faz parte de um estilo de vida, um mundo que alimenta a fantasia de cada um, onde se adquire emoção, mais do que razão pois, o consumidor está cada vez mais sensibilizado para procurar uma experiência que, baseada nos sentidos, lhe proporcione a total satisfação das suas necessidades, feita de uma forma exclusiva e diferenciada (Madeira, 2009). Há, portanto, quem reserve dormidas pelo hotel em si, e quem o faça como um ingrediente complementar à viagem de luxo que escolheu. Concluiu-se que o turismo de luxo encerra alguma subjetividade, por vezes relacionado com grandeza e ostentação mas também se percebeu que o conceito de luxo tem vindo a mudar de tangível para intangível e, nesta perspetiva, o turista procura cada vez aquelas experiências únicas e autênticas, que vão muito para além do destino ou hotel escolhido (Lima, 2019).

Por conseguinte a competitividade e pressão da oferta e da procura no universo da hotelaria, traz aos gestores hoteleiros renovados desafios, da imperiosa criatividade na oferta de propostas de valor à permanente análise do perfil dos turistas, de forma a ir de encontro às suas expectativas. Lima (2019) confirmou mesmo ao longo do seu estudo empírico que a inovação, criatividade e a oferta de novas experiências únicas por parte das organizações hoteleiras, bem como a rigorosa tipificação do cliente de luxo são elementos genuinamente importantes para a sua competitividade.

Segundo a revisão de literatura efetuada, o turista de luxo escolhe o local e o hotel que implique menos deslocações e mais experiências internas, como piscinas, spas, bares, restaurantes, espaços fitness e outras comodidades que podem ser aproveitadas no próprio hotel. Conforme Botelho (2009) trata-se de um cliente muito ligado às tecnologias, procura experiências únicas, que possam ser partilhadas instantaneamente com amigos, colegas ou familiares. Mais do que ostentação, ele procura hoje personalização e diferenciação, algo que torne a viagem num momento realmente inesquecível. Privilegiam-se assim unidades bem localizadas, com atendimento e infraestruturas de qualidade e acesso a comodidades extras, como spas e serviços de bem estar, atividades culturais ou na Natureza, num registo de bons momentos de lazer, gastronómicos ou de diversão (Lima, 2019). Por seu lado Argenton (2015) salienta que os operadores do mercado turístico procuram conhecer hoje em dia cada vez mais as motivações

eu necessidades psicológicas que fazem com que o seu produto seja diferente, único e memorável, ou seja, a criação da já referida experiência inesquecível.

Desse exercício resulta o conceito e perfil do novo turista de luxo. Trata-se regra geral de turistas que sabem precisamente o que querem, escolhendo os serviços não por serem apenas ostensivos, mas procurando antes a tranquilidade, o luxo discreto e viagens focadas em experiências autênticas (Freitas, 2013). Assim muito para além do destino e da unidade hoteleira selecionada, as atuais tendências do turismo de luxo vão ligar-se à forma como se vive o local e com as atividades que aí se podem desfrutar como referem Husić-Mehmedović, Ostapenko, & Cicic (2011). A este processo chama Matos (2017) conferir valor a uma experiência.

O turista de luxo tem efetivamente uma disponibilidade financeira alargada, mas a gestão do seu tempo é sempre limitada, na clássica dicotomia *cash-rich / time-poor* deste nicho. Como sintetizam Buckley & Mossaz (2016), os clientes ricos em recursos tipicamente têm pouco tempo disponível, preferindo antes delegar as suas opções em agentes especializados e no seu leque restrito de contactos; tal acontece de resto em muito maior grau do que com os mais modestos em recursos, mas mais ricos em tempo.

A autora Minelli (2018) descreve também o turista de luxo do futuro como alguém cada vez mais exigente, atento a novos destinos e produtos, bem informado e dependente da economia digital, para além de muito mais sensível a soluções sustentáveis e com necessidade de orientação especializada: as experiências reais vividas com e como os locais serão por isso cada vez mais procuradas. Makanse, Bordonaro, & Mota (2017) antevêem uma grande atenção à diferença, o que se manifesta na personalização de produtos e experiências para o turista de luxo, tornando redundantes a produção e ofertas de serviço em massa ou indiferenciadas. Questões como segurança, privacidade, avaliação do serviço prestado, saúde e bem-estar serão fundamentais nos próximos anos, também segundo os mesmos investigadores.

O mercado de luxo é ainda um segmento de limitada dimensão em termos de volume: Oliveira (2017) estima que cerca de 3% do total de turistas a nível global correspondem ao turismo de luxo, muito embora seja de realçar que tal corresponde a 25% das receitas totais, sendo cerca de oito vezes superior às do turista tradicional.

O turista de luxo pretende singularidade e exclusividade da experiência, uma elevada qualidade de serviço na viagem e no hotel; de uma forma mais quantitativa Machado & Sousa (2018a) revelam que o turista de luxo típico viaja mais do que uma vez por ano, permanece (em média) 7 a 10 dias no destino, gasta acima de 10 mil euros na estadia e desloca-se com múltiplos objetivos: descansar com conforto de forma bastante privada, desfrutar de experiências gastronómicas e culturais e apreciar a natureza, para além de usufruir de centros de bem-estar ou deslocar-se para fazer compras (Machado & Sousa, 2018). Os mesmos autores antecipam aliás que, num futuro próximo, este perfil de turista crescerá de forma bastante significativa, sempre revelando interesse crescente por destinos ambiental e socialmente sustentáveis.

Em conclusão pode afirmar-se tal como defendido por Madeira (2009) que a crescente atratividade e singularidade da hotelaria de luxo fazem com que exista um segmento cada vez mais vasto e com apetite para consumir este tipo de serviços, até porque estas unidades transmitem ao hóspede um sentimento de privilégio quase único, uma experiência diferente que consegue proporcionar emoções nunca antes sentidas. O sucessivo aprimorar do tipo de serviço prestado por este tipo de hotéis acabou no final por se revelar mais importantes para o perfil do novo turista de luxo do que um edifício imponente com uma decoração e espólio únicos (Madeira, 2009): na realidade é verdadeiramente um nível de serviço de excelência que ele ambiciona, pois a especialização e a personalização são os fatores-chave.

2.2.4 A experiência do cliente em hotelaria de luxo

Atualmente, a grande maioria das economias do mundo ocidental são dominadas pelo setor dos serviços (McKee, 2008), os quais se distinguem do mercado dos bens pelas suas quatro características intrínsecas: a perecibilidade, uma vez que os serviços não constituem stocks; a heterogeneidade, já que não é possível entregar exatamente o mesmo serviço duas vezes; a simultaneidade, uma vez que o serviço é “produzido” e “consumido” ao mesmo tempo e por fim, a intangibilidade, já que os serviços não são passíveis de serem transmitidos e/ou “tocados” (Klassen, Russell, & Chrisman, 1998). As características intangíveis acabam muitas vezes por ser importantes do que o lado funcional quando o cliente compra pelo valor psicológico que o bem carrega, nomeadamente pela exclusividade, imagem e status (Fionda & Moore, 2009).

Com base nestas características, percebemos a importância da interação e experiência nos serviços, de que a hotelaria de luxo é o expoente máximo. É a partir dessa mesma interação entre o cliente e o prestador de serviço que resulta a entrega do mesmo e, por conseguinte, a sua apreciação e valorização final (Svensson, 2003). O turismo de luxo procura oferecer serviços de elite (Oliveira, 2011) onde se aposte na diferenciação de um produto capaz de entregar ao Cliente a experiência que estes procuram. Desta forma, na opinião da autora, o turismo de luxo deixou de ser apenas associado a marcas hoteleiras ou a destinos, para se relacionar também com a concretização de experiências únicas, incorpora quer aspetos físicos quer intangíveis.

Importa mencionar ainda as conclusões de um completo estudo conduzido por Peng & Chen (2019a) que examinou as intenções de recompra de estadias em hotéis de luxo dada a experiência tida pelo cliente. Desse trabalho ressalta uma importante recomendação que seguidamente se explana.

No propósito de encorajar a fidelização dos seus hóspedes, os hotéis de luxo devem estar atentos ao tipo de emoções dos clientes durante a sua estadia bem como ao seu *attachment* com o hotel, definida pelos autores como a força da ligação entre um consumidor e um hotel de luxo. Ambos os fatores são cruciais para as intenções dos clientes de recompra, embora de caráter diferente: enquanto a emoção é uma resposta relativamente de curto prazo aos

estímulos de um hotel, já o *attachment* reveste-se de uma ligação com maior longevidade no tempo (Peng & Chen, 2019b). Assim os gestores do hotel deverão assegurar-se que os seus clientes estão integralmente satisfeitos durante a sua estadia, para além de procurarem construir uma forte ligação com os seus clientes.

Em síntese e tal como salientado por Figueiredo (2009) a experiência proporcionada pela hotelaria de luxo caracteriza-se então pelo seu carácter único e de requinte que o hotel proporciona ao seu hóspede, a qual se centra no rigor e na qualidade percebida do tipo de serviço prestado. Desta forma um hotel de luxo deve permanentemente esmerar-se na vontade de mostrar ao seu cliente que pode usufruir ao máximo da sua estadia, sentindo-se ao mesmo tempo livre para explorar, criar e experienciar de todas as emoções que a unidade tem para lhe oferecer.

2.3 Sustentabilidade e turismo sustentável

2.3.1 Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável

Em 1987, o Relatório Brundtland definiu desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem, igualmente, as suas necessidades”. Segundo esta perspetiva, a sustentabilidade promove o desenvolvimento social, ambiental e económico através de uma utilização razoável dos recursos (Alhaddi, 2015). Esta é a definição que mais impacto gerou no desenvolvimento sustentável (Farrell & Runyan, 1991) e apesar de ter sido a conceção original de sustentabilidade - sem dúvida a mais famosa e utilizada - existem hoje inúmeras variações e diferentes tentativas para definir sustentabilidade e desenvolvimento sustentável (Butler, 2007).

A sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável estão intimamente relacionados com a abordagem *Triple Bottom Line (TBL)* – na prática uma forma muito completa para entender o conceito de sustentabilidade. Trata-se de um conceito cunhado por John Elkington que promove uma forma simples de verificar a sustentabilidade através de três componentes: a económica, a social e a ambiental. Estes três parâmetros são também designados como os três P's da sustentabilidade: *Profit* (lucro), *People* (pessoas) e *Planet* (planeta) (Elkington, 1998) - a abordagem foi escolhida por ir ao encontro dos impactos do turismo (ambientais, socioculturais e económicos), uma vez que permite identificar uma relação entre os potenciais problemas gerados pela indústria turística e uma eventual forma de os mitigar mais eficazmente. Por extensão, um *consumidor sustentável* pode ser entendido como qualquer pessoa cujo comportamento de compra seja influenciado por uma ou mais daquelas três dimensões (Gilg, Barr, & Ford, 2005).

Na sua essência, o conceito *Triple Bottom Line* assinala a expansão da agenda ambiental de forma a integrar a área económica e a social, sugerindo a necessidade de considerar cada uma destas componentes para atingir a sustentabilidade (Alhaddi, 2015). O TBL é pois um quadro de referência baseado em aspetos sociais, ambientais e financeiros do desempenho que, ao

contrário dos modelos tradicionais, tem também em conta medidas ecológicas e sociais, podendo ser utilizado por empresas, organizações sem fins lucrativos e governos (Slaper & Hall, 2011). Sustentabilidade é assim mais do que apenas cuidar do ambiente, é considerar também o impacto social e económico das ações humanas. Como corolário, as empresas devem medir os seus desempenhos de três formas distintas: conta de lucros e perdas, conta de responsabilidade social e a terceira numa conta de impactos ambientais.

Conclui-se então que as organizações na área do turismo devem ser proactivas e atentas às questões de sustentabilidade (Chalip & Costa, 2005). Além disso, ter uma compreensão dos impactos que o setor pode causar é apenas uma consequência, pelo que a obrigação do gestor hoteleiro é olhar antecipadamente para as componentes da gestão, conceção e processos, com o fio de reduzir impactos, aumentar a eficiência e encontrar as melhores soluções (Musgrave, 2011). O termo "sustentável" não é o único utilizado quando são levantadas preocupações sobre o abuso do nosso meio envolvente na prossecução de uma atividade comercial. Expressões como "responsável", "ecológico" ou "amigo do ambiente" são alternadamente também usadas.

Na vertente da sustentabilidade económica e para Elkington, a linha económica da abordagem *Triple Bottom Line* refere-se ao impacto que uma organização ou negócio tem no sistema económico no qual se insere e à capacidade da economia, enquanto um dos subsistemas da sustentabilidade, de sobreviver e evoluir no futuro de forma a suportar as gerações futuras (Elkington, 2001). Assim, assegura Alhaddi (2015), a linha económica associa o crescimento da organização com o crescimento económico e tenta determinar aquilo que a organização faz para contribuir e suportá-lo. Por seu turno a linha ambiental do conceito de sustentabilidade Triple Bottom Line refere-se, de acordo com Elkington (2001) citado por Oliveira (2011), às práticas ambientais adotadas pelas empresas, ligadas a uma utilização responsável dos recursos, à redução de emissões de gases para a atmosfera e à minimização da pegada ecológica. À semelhança daquilo que acontece com a sustentabilidade social, como se verá mais adiante, a sustentabilidade ambiental começa a ser uma preocupação que afeta muitas organizações, uma vez que, segundo Alhaddi (2015), para além do aspeto moral para com o ambiente e o planeta, existem custos associados ao menosprezo das responsabilidades ambientais. Preservar e promover os bens turísticos raros e únicos, em vez de todos os recursos de forma indiferenciada, é a chave para alcançar a competitividade e sustentabilidade no turismo.

Os pontos seguintes procurarão esclarecer de que forma uma organização consciente responde às solicitações dos seus clientes que, nesta matéria, são cada vez mais exigentes, informados e vocais. Atente-se, pois, na terceira vertente do conceito TBL, o da sustentabilidade social, um tema cada vez mais discutido uma vez que, para além do aspeto moral para com a sociedade, começam a existir agora custos associados à negligência das responsabilidades sociais (Alhaddi, 2015). Como se viu, a abordagem Triple Bottom Line refere-se também, de acordo com Elkington (2001), aos benefícios e às práticas comerciais justas de contributo para a comunidade na qual a empresa se insere. A ideia por detrás desta abordagem é a de que estas práticas criam valor e devolvem-no à comunidade local que a empresa naturalmente explora ou

impacta através da sua atividade industrial ou comercial (Elkington, 2001). Em concreto várias são as consequências positivas do turismo e que podem ser potenciadas se a atividade turística for praticada de uma forma sustentável e apropriada, envolvendo a comunidade local e promovendo movimentos de adesão e uma atitude positiva face aos operadores, por parte dos residentes (Unesco Network, 2006).

Segundo Joyner & Payne (2002), tem ocorrido no seio das empresas uma crescente aceitação deste tipo de postura, resultante da pressão continuada para que adotem uma linha de ação associada a conceitos relacionados com a ética empresarial e a responsabilidade social. Nesta altura, é possível concluir que se entrou numa nova fase empresarial caracterizada pela busca do sentido ético associado ao desenvolvimento empresarial (Oliveira, 2011). Apesar do crescente interesse na adoção de práticas de responsabilidade social no setor hoteleiro, são ainda poucos os estudos sobre os seus impactos a nível da performance financeira (Kang, Lee, & Huh, 2010). Segundo estes autores a atividade turística, em especial a hotelaria, implica normalmente o desenvolvimento de um grande número de infraestruturas concentradas num espaço limitado e que ganham forma num muito curto espaço de tempo, podendo este fato ser perturbador e afetar tanto os recursos como a população local, podendo criar situações de degradação do ambiente e insustentabilidade.

Da mesma forma as questões ambientais e sociais são cada vez mais usadas pelos clientes como forma de decisão entre destinos e entre tipos de alojamento (Lima, 2019). No decorrer dos últimos anos, Mauer (2014) realça que os estudos realizados junto de consumidores sobre a sustentabilidade têm crescido exponencialmente, defendendo a autora que, com a alteração da forma como se olha para a sustentabilidade, os consumidores começaram também a alterar o modo como encaram as empresas e os negócios. De uma forma geral, a investigação realizada tem comprovado uma tendência positiva no interesse dos consumidores por práticas empresariais sustentáveis.

2.3.2 Turismo sustentável

Nas últimas décadas, público, governos, clientes e outros relevantes *stakeholders* têm vindo a demonstrar uma consciência crescente acerca das consequências sociais e ambientais da atividade humana em geral, bem como do funcionamento das empresas em particular. Como resultado, a ideia de sustentabilidade e os seus três pilares de ação económica, ambiental e social, ganhou novo ímpeto e popularidade (De Grosbois, 2012). Com efeito, o público espera cada vez mais que as empresas reconheçam as suas responsabilidades sociais e ambientais e ajustem as práticas empresariais para mitigar os impactos negativos das suas operações, contribuindo assim positivamente para as comunidades que operam e onde se inserem. A investigação nesta área indica que, de facto, muitas empresas estão a responder a estas exigências e a implementar diferentes iniciativas de sustentabilidade nas suas operações, apontando também uma série de tendências positivas, tais como o número crescente de organizações que implementam iniciativas de responsabilidade social corporativa, a maior

variedade e impacto real dessas ações e mesmo o leque alargado de orientações desenvolvidas para apoiar essas empresas nos seus esforços para se tornarem mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Com efeito é quase impensável hoje em dia que uma grande ou média empresa opere sem uma política clara e expressa de sustentabilidade. Assegurar normas laborais elevadas, promover a sustentabilidade ambiental ou apoiar as comunidades locais estão no topo da "agenda" das empresas globais, o que, naturalmente, também se aplica à indústria do turismo e da hotelaria.

Como reforçado por Hunter (1997) o conceito de desenvolvimento sustentável não precisa de estar em conflito com a noção de crescimento económico: na realidade os defensores do desenvolvimento sustentável aceitam que a vitalidade económica é essencial para combater a pobreza, melhorar a qualidade de vida e impulsionar o processo de proteção ambiental. No entanto, é necessário estabelecer equilíbrios para assegurar que desse crescimento não se exija excessivamente dos recursos naturais.

É, todavia, improvável, como ressalva Butler (2007) que alguma vez exista uma definição de turismo sustentável totalmente aceite ou universalmente aplicada, até porque o próprio sucesso do termo reside no facto de ser indefinível e, portanto, se ter tornado algo diferente para cada uma das partes interessadas. Veja-se que para a indústria turística, por exemplo significará que o crescimento é executado de forma apropriada; para o conservacionista, significa que os princípios articulados há um século estão mais uma vez em voga; para o ambientalista, fornece uma justificação para a preservação de ambientes significativos do desenvolvimento; e para o político, fornece uma oportunidade para usar palavras em vez de ações. Só para o turista é que significa realmente aquilo que turismo sustentável lhe proporciona na maioria dos casos, isto é, uma oportunidade de se sentir bem e desfrutar do seu momento de lazer, tal como Wheeler (1993) observou.

Com base na literatura atual, o que normalmente se entende por turismo sustentável é aquele tipo de turismo que é desenvolvido e mantido numa área (comunidade ou ambiente) de tal forma e a tal escala que permanece viável durante um período infinito e não degrada nem altera o ambiente humano e físico, ou sequer impede o desenvolvimento bem sucedido e o bem estar de outras atividades e processos (Butler, 2007).

Se o turismo de massas regularmente ameaça ou destrói habitats naturais, poluindo a água e o solo, produzindo ruído excessivo e com frequência ignorando as necessidades da população local, o turismo sustentável ambicionar balancear o desenvolvimento económico com as limitações impostas pelo ambiente local e as necessidades da sua população (Lima, 2019). No entanto à medida que estas novas formas de turismo se tornam cada vez mais populares, é muito provável que se vão também massificando e generalizando, algo que muitos deles estão de facto a assumir rapidamente à medida que se expandem. O turismo sustentável, por exemplo, está a tornar-se tão popular que muitas organizações internacionais antecipam que, aquilo a que atualmente chamamos "alternativa", será o "mainstream" dentro de pouco tempo (UNESCO,

2010). O aumento massivo do número de visitantes, o marketing intensivo, a necessidade de grandes unidades de alojamento e transporte, as mudanças no próprio produto, e os impactos resultantes nos destinos, são tendências familiares no turismo de massas que se expandem agora também para estas novas formas de turismo. Ora, assumir que permanecerão sustentáveis, se é que alguma vez o foram em algo, exceto no nome, é ingénuo e carece de investigação científica (Butler, 2007). Se a indústria, nas suas várias escalas, não puder ser persuadida de que é do seu próprio interesse comprometer-se com alguns princípios de sustentabilidade, então os esforços das outras partes interessadas terão pouco efeito. Na mesma linha de raciocínio, se também o sector público não estiver disposto a educar e, se necessário, a aplicar políticas e ações sustentáveis, então poucos se sentirão motivados a segui-las; já se os próprios residentes locais não conseguirem ver os benefícios para si próprios a curto e a longo prazo dessas políticas sustentáveis, irão subvertê-los ou ignorá-los. Finalmente, se os próprios turistas não desfrutam nem retiram satisfação das formas sustentáveis de turismo, não participarão e não visitarão destinos orientados para oferecer este tipo de turismo. É neste ecossistema de diferentes interesses e motivações que se move, portanto, o turismo sustentável.

No âmbito dos elementos que afetam diretamente a qualidade de vida de uma comunidade de acolhimento encontramos a relação entre o turista e essa comunidade que o acolhe, para além do estágio de desenvolvimento da indústria turística. A questão da qualidade de vida, por sua vez, destaca o significado da responsabilidade social das empresas, como se viu anteriormente, o que se deve ao facto de as iniciativas de CSR da indústria hoteleira poderem ter um efeito considerável na situação socioeconómica de uma comunidade de acolhimento. No seu sentido mais amplo, toma-se como premissa que as empresas devem justificar a sua existência em termos de serviço à comunidade e não de mero lucro (Stevens & Crook, 2008). Assim, por um lado, a ênfase é colocada no tratamento justo de empregados, fornecedores e clientes e, por outro, no apoio às comunidades locais, doação a causas caritativas e efetiva promoção da sustentabilidade ambiental.

Coccosis (1996) sugere neste âmbito que existem pelo menos quatro formas de interpretar o turismo no contexto do desenvolvimento sustentável: um ponto de vista sectorial como a sustentabilidade económica do turismo; um ponto de vista ecológico que enfatiza a necessidade de um turismo ecologicamente sustentável; um ponto de vista da viabilidade a longo prazo do turismo, reconhecendo a competitividade dos destinos; e finalmente um ponto de vista que aceita o turismo como parte de uma estratégia para o desenvolvimento sustentável em todo o ambiente físico e humano.

A indústria turística, como um dos setores de mais rápido crescimento, tem naturalmente um impacto significativo nos recursos naturais, nos padrões de consumo, na poluição e nos sistemas socioeconómicos. O conceito de turismo sustentável tem pois que ver com o facto de se procurar ter um impacto mínimo no ambiente e na cultura local contribuindo, ao mesmo

tempo, para o desenvolvimento geral, gerando emprego para as comunidades e partilhando o *know-how* do sector (Kostić & Jovanović-Tončev, 2014).

Segundo Theobald (2005), o interesse do turismo no desenvolvimento sustentável é lógico, no sentido em que se trata de uma indústria que tem o ambiente físico e humano, como parte essencial da sua oferta. Foram assim identificadas por Prosser (1994) as quatro forças estão a impulsionar a procura de turismo sustentável: por um lado uma insatisfação generalizada com os produtos turísticos existentes, uma crescente consciência ambiental e sensibilidade cultural, uma compreensão por parte dos destinos turísticos dos seus recursos valiosos e respetiva vulnerabilidade, e ainda a mudança de atitudes dos promotores e operadores turísticos. Além disso, a gestão da procura gera um potencial de marketing para melhorar o desenvolvimento turístico sustentável (Kastenholz, 2002), uma vez que leva em conta a atratividade dos diferentes segmentos, a sua adequação ao destino e promove ofertas personalizadas.

Por este motivo, o turismo pode ser uma das mais eficazes e viáveis ferramentas no combate à pobreza, estimulando o desenvolvimento sustentável, enquanto sector laboral, constituindo-se como um dos principais impulsionadores do comércio mundial e principal fonte de câmbio de divisas estrangeiras em muitos países em desenvolvimento segundo a *World Tourism Organization* (2016a).

Como bem refere Jesus (2019) a Hotelaria pode ser colocada ao serviço da comunidade. Sendo um negócio de pessoas para pessoas, ela não pode ignorar as comunidades em que se insere. Com uma consciência cada vez mais clara da responsabilidade social que lhe compete, este setor de atividade tem a capacidade de desenvolver inúmeros programas nesses domínios que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das populações, impactando a sociedade de uma forma positiva. É que, embora o sector da hotelaria e turismo contribua significativamente para o progresso económico dos países, trazendo investimento, emprego e receitas fiscais muito desejados (Chilufya, Hughes, & Scheyvens, 2019), ele é muitas vezes criticado devido aos seus impactos prejudiciais. Parece desta forma imperioso analisar também os resultados na esfera local, cultural e muito em particular ao nível da responsabilidade social das entidades do setor.

O sector das viagens e turismo registou um crescimento de 3,5% em 2019 e representou 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB) global bem como 10,4% do emprego total (World Travel & Tourism Council, 2020). Contudo, a transformação dos recursos naturais para desenvolvimento turístico pode também criar problemas ambientais significativos, tais como a deflorestação, perda de biodiversidade, utilização excessiva das fontes de água ou drenagem das zonas húmidas costeiras, entre outros, tal como elencado por (Holden, 2005). Tal resulta potencialmente num apertado escrutínio e fonte de intensa atenção e crítica pública.

A Organização Mundial do Turismo (UNWTO) estimava que o sector do turismo contribuiu com aproximadamente 5% do total das emissões de carbono induzidas pelo homem em 2005 (UNWTO Tourism Highlights, 2008). Mais recentemente ainda, Lenzen et al. (2018) mediram

também a pegada de carbono do turismo de forma mais abrangente, considerando tanto as emissões diretas (resultantes das atividades de alojamento e transporte) como as indiretas (originárias das atividades da cadeia de abastecimento), tendo concluído que as emissões relacionadas com o turismo representavam já cerca de 8% das emissões globais de gases com efeito de estufa em 2013. Ora sabendo-se que as entradas de turistas internacionais aumentaram de 770 milhões em 2005 para 1,2 mil milhões em 2016 e que se espera que atinjam 1,8 mil milhões em 2030 (UNWTO, 2019), é evidente que tal pode conduzir a um aumento dos impactos negativos do turismo. As crescentes preocupações de todos os intervenientes desta cadeia de valor (empregados, voluntários, clientes, acionistas e residentes locais) no que diz respeito a questões sociais e ambientais, realçaram a necessidade da firme adoção de práticas de responsabilidade social das empresas no sector da Hotelaria, levando-as por essa via a reforçar o seu compromisso com a sustentabilidade para ganhar legitimidade (Serra-Cantallops, Peña-Miranda, Ramón-Cardona, & Martorell-Cunill, 2018) melhorar a sua imagem e reputação.

Segundo Koseoglu, Uyar, Kilic, Kuzey, & Karaman (2021) as iniciativas de responsabilidade social podem ajudar as unidades do setor hoteleiro a gerir as suas relações com os restantes intervenientes da cadeia e alcançar resultados positivos para todos os elementos. Por sua vez e segundo os mesmos autores (Koseoglu et al., 2021) tal resultará em progressos claros na lealdade e satisfação dos clientes, na motivação e compromisso profissional dos funcionários, bem como num comportamento adequado de cidadania organizacional. Atualmente os diferentes *stakeholders* não só exigem que a Hotelaria atue de forma social e ambientalmente responsável, como também esperam a comunicação e divulgação transparente dos resultados das suas práticas de CSR (De Grosbois, 2012). Note-se que esta ênfase foi escalada ao nível global através da implementação da Agenda 21, tal como transmitida pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), a Organização Mundial do Turismo (OMT), e o Conselho da Terra, através do qual se estabeleceram diretrizes internacionais relativas ao turismo sustentável. A OMC estabeleceu o Código Global de Ética para o Turismo (UNWTO, 2020), como "conjunto abrangente de dez princípios cujo objetivo é orientar os intervenientes no desenvolvimento do turismo". Adicionalmente outras iniciativas, tais como a dos "Hotéis Verdes" ganharam também uma posição de destaque na contribuição dos operadores de alojamento para a preocupação da sociedade com o ambiente, centrando-se em programas de poupança de água, energia e redução dos resíduos sólidos (Green Hotels Association, 2005).

Demonstra-se assim que, embora inicialmente o sector hoteleiro tenha recebido menos atenção do que as indústrias química ou transformadora amplamente vistas como os grandes poluidores, os consumidores evidenciam hoje preocupações crescentes com os impactos negativos dessa indústria hoteleira e estão cada vez mais interessados em conhecer os esforços que as empresas empreendem para os mitigar. À semelhança de outros sectores empresariais, a indústria hoteleira está então hoje claramente a empreender um esforço na implementação de ações de sustentabilidade bem como no volume dos seus relatórios de divulgação das mesmas. Na realidade a investigação recente indica que um número crescente de empresas hoteleiras se envolve em atividades relacionadas com a sustentabilidade e comunica cada vez mais os

seus esforços aos clientes e ao público em geral (De Grosbois, 2012), sendo que, esse comportamento socialmente responsável por parte também de associações de hotelaria e turismo, tem vindo a ser amplificada pela atenção crescente dos meios de comunicação social de domínio público.

Com a crescente consciencialização dos consumidores relativamente à responsabilidade social corporativa, é importante que a indústria hoteleira comece a mapear a nível global o perfil dos seus esforços nesta área como parte da estratégia empresarial e comercial. Os resultados de um estudo conduzido por De Grosbois (2012) revelam que até 80% das empresas hoteleiras analisadas reportaram atividades socialmente responsáveis relacionadas com alguma forma de doações caritativas. Foram ainda mencionados aspetos da sua política de diversidade por 60% das empresas hoteleiras, enquanto 40% forneceram algum tipo de referência ao tema da Responsabilidade Social na sua visão ou missão.

Abordagens corporativas socialmente responsáveis são cada vez mais atuais e perpassam múltiplos setores de atividade, pelo que também a Hotelaria, agregadora de crescente número de clientes, não poderia deixar de ser considerada. Este é no final um mercado em franca afirmação pela crescente mobilidade da população e com preocupações de responsabilidade social e sustentabilidade cada vez mais vincadas e assumidas. É tempo pois de a indústria hoteleira, especificamente as unidades hoteleiras, serem proativas e fazerem jus à sua reputação de serem "hospitaleiras" não só para os seus hóspedes, mas também para a sociedade (De Grosbois, 2012). Pretendeu-se assim também mostrar até onde a indústria hoteleira deverá caminhar para recuperar o atraso em relação a indústrias como a indústria transformadora na divulgação e relato de atividades de CSR, salientando a importância de agir de uma forma social e ambientalmente sustentável e comunicando os resultados à sociedade de uma forma transparente, suas realizações e fracassos sem preconceitos.

Tal como sublinhado por (Jesus, 2019) são cada vez mais os hotéis que percebem o poder de mudança que têm nas mãos e a perceção do que podem ganhar sendo responsáveis, nada perdendo por causa disso. Na realidade, é disso que se trata: perceber que a sustentabilidade e a responsabilidade contêm em si mesmas um tremendo retorno social, mas também financeiro e ambiental. Muitas estratégias no setor hoteleiro têm já hoje a preocupação em identificar os principais impactes negativos ao nível da CSR e assim minimizá-los, contribuindo para a procura de respostas, redimindo-se junto das comunidades, em suma, diferenciando-se no impacto para um mundo melhor. Estes são ainda passos iniciais. Observámos que a bibliografia se dirige hoje para uma abordagem mais científica e integral no domínio da CSR em virtude do reforço do turismo a nível nacional e internacional. Tais perspetivas comportam recomendações para planos de CSR de variável complexidade, com propostas de medidas de gestão e KPI's de avaliação, eficazes no objetivo de contribuir para que gestores hoteleiros melhorem o desempenho das suas organizações no domínio da responsabilidade social corporativa.

2.3.3 O turista e a sustentabilidade

Investigação recente conduzida por Baker et al.(2014) sobre as atitudes e barreiras do turista perante unidades hoteleiras com uma mensagem de sustentabilidade concluem que a importância de as mesmas terem um posicionamento responsável causa um considerável efeito material na sua intenção de aí se hospedarem. Em segundo lugar, a investigação identificou também as seguintes barreiras e obstáculos à participação dos clientes: inconveniência, a percepção de redução de custos e a diminuição do nível de serviço (no caso de luxo); de uma ou outra forma, cada um desses fatores afeta significativamente a intenção dos consumidores de ficarem num hotel sustentável ou de pagarem mais por um quarto num tal hotel (M. Baker et al., 2014). Adicionalmente no mesmo estudo os resultados mostram que os clientes acreditam que os hotéis devem ter certas práticas verdes, mas não consideraram importante ficar num hotel que efetivamente demonstra *ad nauseum* a totalidade de práticas sustentáveis conhecidas. Finalmente outra importante conclusão que demonstra que os clientes se comportam com maior responsabilidade ambiental em casa do que num hotel. Entre as implicações destas conclusões está a ideia de que as comunicação e planos de ação dos gestores hoteleiros devem ser relevantes para as preocupações dos hóspedes, educando os clientes, aumentando a conveniência de participar em programas verdes, e diminuindo as percepções de redução de custos.

A investigação conduzida por outro grupo de autores (Laroche et al., 2002) contribuiu para identificar uma escala com as seguintes quatro dimensões da percepção do turista perante a sustentabilidade: a percepção da gravidade dos problemas ambientais, seguida da inconveniência de ser amigo do ambiente, a importância de ser sustentavelmente responsável, e por fim a consciência sobre o nível de responsabilidade empresarial identificada. A percepção da gravidade dos problemas ambientais lida com noções de que a água, a energia, e as árvores são recursos limitados, enquanto a inconveniência de ser amigo do ambiente se refere a esforços adicionais ou privações que podem ocorrer devido a atividades verdes. Já a importância de ser “amigo do ambiente” faz notar que essas ações irão reduzir a poluição ou melhorar o ambiente e finalmente, a responsabilidade empresarial trata da ideia de que as empresas deveriam estar preocupadas com o ambiente.

Daí a generalidade desses investigadores estabelecerem recomendações claras de que o esforço educacional dos hotéis deve basear-se na teoria da cadeia de meios e fins (Gutman, 1982), a partir da qual um cliente só decide comprar um produto ou serviço (meios) para atingir os objetivos desejados (fim). Por exemplo, a comunicação da política de reutilização de toalhas de um hotel deve ser concebida para desencorajar os clientes de mudarem diariamente as toalhas para preservar o ambiente, reduzindo a quantidade de detergente, água e poluição. É que a simples afirmação de que a reutilização de toalhas poupa água e detergente pode ser vista como uma medida de redução de custos para o hotel com poucos benefícios para o consumidor. O desafio para a hotelaria deve ser o de compreender e determinar o envolvimento

ambiental dos clientes para depois posicionar estratégias de comunicação adequadas (Cheng, Hu, Fox, & Zhang, 2012).

Por seu lado e da observação referida antes sobre a disparidade entre as práticas dos hóspedes em casa e num hotel, é reconhecido um potencial adicional para os esforços educacionais no sentido de abordar diretamente quaisquer barreiras à participação, nomeadamente, seus potenciais inconvenientes, as preocupações sobre a perda de conforto e luxo, e mesmo as percepções de redução de custos (M. Baker et al., 2014). Nas respostas abertas a esse questionário, os clientes notaram frequentemente que os recursos verdes não estavam disponíveis, que era inconveniente participar em programas desse tipo, ou mesmo que se o fizessem, tal iria prejudicar a sua experiência.

Já Barber & Deale (2014) analisaram ao detalhe o tipo de turistas eco-conscientes (*"mindful"*), observando que os mesmos têm uma maior valorização do ambiente natural e são mais suscetíveis de modificar os seus comportamentos para o proteger (Moscardo & Benckendorff, 2015). Enquanto que a definição de "consciente" varia consoante os contextos, em geral, pode ser definido como "uma atenção recetiva à sensibilização para os eventos e experiências atuais" (K. W. Brown, Ryan, & Creswell, 2007), tratando-se no fundo da antítese à noção de "piloto automático" – teoria sustentada pela noção de que muitas das decisões e ações quotidianas dos consumidores são uma função do processamento automático (Dimofte, 2010). O pano de fundo deste estudo é a clássica contradição de que muitos operadores hoteleiros acabam por ser confrontados com dois objetivos simultâneos, mas que aparentam ser diametralmente opostos: por um lado tentar criar, estabelecer, e implementar políticas hoteleiras ambientais, mas por outro *mimar* os hóspedes dos hotéis com serviços tais como água quente ilimitada em duchas de alta pressão, roupa de cama recém lavada, um amplo fornecimento de toalhas, e abundantes menus de comida e bebida (Manaktola & Jauhari, 2007).

É que apesar do seu reconhecido interesse na sustentabilidade, muitos hóspedes tomam a decisão de ficar num determinado hotel com base na sua localização, comodidades e serviços, enquanto as práticas de implementação de iniciativas sustentáveis numa unidade podem desempenhar um papel menor na escolha dessa propriedade por parte desse hóspede. O estudo da J.D. Power and Associates (*North America Hotel Guest Satisfaction Study*) indicou que 75 por cento dos hóspedes do hotel estariam efetivamente dispostos a participar nas iniciativas de sustentabilidade dos seus hotéis (Butler 2008), mas já em 2012 uma pesquisa de mercado da *Element* descobriu que também aproximadamente 75 por cento dos seus hóspedes não estavam dispostos a abdicar do serviço diário de quartos e que prestavam menos atenção ao ambiente enquanto viajavam, uma vez que os custos de limpeza e utilidades não eram da sua responsabilidade (Barber & Deale, 2014).

Nos últimos anos, diversos estudos têm tentado segmentar os hóspedes de hotéis "sustentáveis" (Barber & Deale, 2014) e nessa vertente a medida da eco-consciência do turista sugerida neste estudo pode ser uma abordagem eficaz para a indústria hoteleira informar e educar os hóspedes, proteger e preservar os recursos através de esforços de sustentabilidade,

e naturalmente incrementar visitas e fidelização. A investigação sobre a eco-consciência e o turismo encontrou turistas atentos e mais predispostos a receber informação inovadora que encoraje as suas práticas de sustentabilidade (Moscardo & Benckendorff, 2010) face a indivíduos menos comprometidos ou com um enfoque diferente.

Por seu turno os resultados do estudo levado a cabo por Barber & Deale (2014) sugere ainda que os hóspedes mais eco-conscientes estão abertos a mensagens e sugestões substantivas que abordem as práticas de sustentabilidade do hotel e da comunidade envolvente.

Em resumo no que respeita á relação do turista com a sustentabilidade, conclui-se que os hóspedes eco-conscientes podem desempenhar um papel de parceria na luta por práticas hoteleiras mais sustentáveis. Porque a informação que satisfaz as exigências dos hóspedes de hoje, é partilhada frequentemente no seu grupo de pares como fonte primária de informação (Hotelmarketing.com 2018) e através de aplicações móveis de fácil utilização, os gestores hoteleiros podem agora mais eficientemente adaptar as suas práticas para envolver hóspedes, potenciais clientes e os seus empregados de formas inovadoras.

Perspetivando agora outra questão sobre os turistas eco-conscientes, relativamente ao seu padrão de consumo, ou seja, terá este segmento um tipo de comportamento distinto, de maior ou menor despesa? Os autores Nickerson et al. (2016) debruçaram-se sobre este aspeto: serão os “turistas sustentáveis” mais despesistas face aos restantes e como tal um segmento mais apetecível para a indústria do turismo? Mais em detalhe, (Nickerson et al., 2016) provaram que os turistas eco-conscientes têm uma despesa global de viagem mais elevada apesar de estarem mais preocupados do ponto de vista ambiental, social e cultural do que os segmentos eco-moderados ou indiferentes. Este estudo tende a trazer credibilidade às conclusões de Moeller et al.(2011), onde se descobriu que turistas com pegadas ambientais mais baixas têm despesas individuais mais elevadas. É que a combinação de uma despesa diária ligeiramente superior e uma média superior de noites passadas equivale a um valor global substancial e mais elevado quando combinado (Nickerson et al., 2016). Como os resultados indicam, os turistas sustentáveis parecem além do mais verificar todos os pressupostos e requisitos do modelo de *triple bottom line* ou três P's da sustentabilidade: *Profit* (lucro), *People* (pessoas) e *Planet* (planeta). Assim, a sua contribuição económica para as comunidades locais, para além dos comportamentos típicos em preservar os destinos visitados podem na prática ser usados como argumento válido para futuros esforços promocionais. As conclusões deste estudo de que os turistas sustentáveis têm padrões de despesa significativamente mais elevados face aos restantes corroboram o trabalho de Moeller, Dolnicar, & Leisch (2011) para defender que compensa de facto economicamente ser sustentável.

2.3.4 Sustentabilidade: objetivo estratégico dos destinos turísticos

Como devidamente assinalado por Pulido-Fernández, Andrades-Caldito, Sánchez-Rivero, (2015), a sustentabilidade tornou-se um objetivo estratégico de extrema relevância para os

principais destinos turísticos a nível mundial. Todos os modelos analíticos de competitividade turística fazem direta ou indiretamente referências positivas à sustentabilidade e é hoje aceite que o turismo sustentável pode reduzir custos de recursos, ajudando a criar diferenciação no mercado. No entanto, como se viu anteriormente foi aventado que, a curto prazo, as medidas de sustentabilidade podem reduzir a rentabilidade e comprometer mesmo a competitividade. O debate sobre o progresso, implicações e praticabilidade do turismo sustentável continua assim em aberto.

Torna-se importante todavia referir que, antes mesmo do aparecimento da maioria dos modelos de análise da competitividade do turismo, Hassan (2000) observou que os destinos que atingem as taxas de crescimento mais elevadas são aqueles que estabelecem estratégias para a sustentabilidade ambiental do seu turismo. Mihalič (2000) também argumenta que a competitividade de um destino pode ser reforçada pelos esforços tanto para minimizar os impactos ambientais por via da gestão adequada da qualidade ambiental como para implementar atividades de marketing ambiental.

Nos últimos anos, tem havido também uma generalização de duas tendências que contribuem para justificar o interesse na sustentabilidade como fator de contribuição para o destino turístico. A primeira, reconhecida pela UNEP/WTO (2005), é uma tendência crescente na indústria do turismo para investir na melhoria da dimensão ambiental da sustentabilidade. Esta dimensão é considerada como oferecendo uma vasta gama de oportunidades, especialmente no que diz respeito à redução de custos na gestão da água, energia e resíduos, e ao aumento do valor da biodiversidade, ecossistemas, e património cultural. O cenário envolveu a afetação de uma média de 0,2% do PIB mundial a programas de maior sustentabilidade do turismo entre 2011 e 2050, tendo o mesmo relatório concluído que o turismo daria uma contribuição relevante para o crescimento do PIB e geraria benefícios ambientais significativos, tais como a redução do consumo de água (em 18%), da utilização de energia (em 44%), e das emissões de dióxido de carbono (em 52%). A capacidade do sector para gerar emprego seria também reforçada com o aumento da oferta local de bens e serviços, o que por sua vez favoreceria o crescimento da economia. A segunda tendência resulta de uma série de estudos coligidos por Pulido-Fernández et al. (2015) e que fornecem provas de que existe uma consciência crescente das questões ambientais por parte da procura, traduzindo-se num maior interesse pelos destinos que assumem um compromisso com a dimensão ambiental.

Estes autores mantêm que a sustentabilidade continua a ser um objetivo vital a longo prazo e cuja realização exigirá uma economia sustentável. Os resultados do seu estudo contribuem em decisivo para o processo de tentar quebrar um dos mitos mais difundidos sobre sustentabilidade - que a sustentabilidade da hotelaria e do turismo só pode ser obtido à custa do progresso económico. Hoje em dia, há provas substanciais de que a sustentabilidade das economias não impede nem a criação de riqueza nem a criação de oportunidades de emprego (Pulido-Fernández et al., 2015). De facto, existem muitos sectores ditos “verdes” que oferecem oportunidades significativas de investimento e crescimento em termos de riqueza e emprego,

algo que o trabalho destes autores demonstrou ser o caso também no domínio do turismo e a nível internacional.

Outro dos mitos destruídos pelos investigadores Pulido-Fernández et al. (2015) é o de que a economia verde seria como que um *luxo* a que só os países ricos se podem permitir, ou pior ainda, uma imposição com que o mundo desenvolvido procura impedir o desenvolvimento e perpetuar a pobreza nos países em desenvolvimento. Ao contrário desta ideia, os resultados atuais mostraram que muitos dos países que melhoraram o seu índice de sustentabilidade nos setores da hotelaria e turismo pertencem de facto a regiões mais depauperadas ou em vias de desenvolvimento e que essa melhoria em nada afetou os seus principais indicadores económicos do turismo. Com efeito, o esforço colocado por alguns países (em particular, os países acima mencionados) nas políticas de sustentabilidade e em especial na dimensão ambiental resultou em melhorias significativas nos seus índices de sustentabilidade em nada comprometendo o seu rendimento económico no setor do turismo (Pulido-Fernández et al., 2015). Na verdade, são precisamente as áreas mais remotas e primitivas que os ecoturistas procuram, as que são extremamente frágeis e sensíveis ao impacto humano, e por muito pouco que sejam visitadas, as mais vulneráveis à perturbação cultural e à degradação ambiental. Sem políticas adequadas, os impactos do ecoturismo serão exacerbados pelos crescentes fluxos turísticos encorajados pela promoção e marketing das empresas de turismo e pela procura insaciável de um número cada vez maior de turistas para saírem dos trilhos batidos (Hardy, Beeton, & Pearson, 2002a).

No lado positivo, e como sobejamente ilustrado na referenciação bibliográfica desta secção, o contexto em que o turismo sustentável evoluiu representou uma efetiva mudança nas perceções das pessoas sobre o impacto humano na natureza, o que, por sua vez, afetou o desenvolvimento económico e a natureza da indústria do turismo. Por conseguinte, pode argumentar-se que o conceito de turismo sustentável é real e fundamentado na população em geral e, portanto, mais suscetível de ser desenvolvido e bem sucedido para além da mera retórica (Hardy, Beeton, & Pearson, 2002).

2.3.5 Sustentabilidade e turismo rural

A. Rodrigues (2012) defende que a criação de estratégias de desenvolvimento sustentável no Turismo é essencial para que o próprio destino turístico seja único e genuíno, algo a que o espaço rural muito se associa e onde claramente os adeptos do Turismo Rural e Turismo de Natureza são ainda mais exigentes nos seus múltiplos elementos: das infraestruturas locais, aos recursos naturais e culturais desses destinos, bem como à sua autenticidade. A população local tem um papel fulcral no desenvolvimento dos projetos turísticos do seu território e por este motivo a autora defende que a estratégia escolhida deverá ser adaptada à realidade local e respeitar sobretudo o património cultural e natural, bem como as tradições existentes, não esquecendo o desenvolvimento económico e social da região. Como refere o autor Mordue (2009) o turismo rural é, na realidade, uma das formas mais genuínas de turismo sustentável,

visto basear-se na ideia idílica de casas tradicionais, construídas com matéria-prima local, onde facilmente se encontra a população local que ainda reside nestas aldeias. O mesmo autor relembra ainda que a maioria desta população vive da agricultura individual, do artesanato e mantém tradições, hábitos e costumes que passaram de geração em geração. O turismo sustentável tal como compreendido por Soteriou & Coccossis (2010) só será de resto possível se for considerado como um processo em constante mudança, o que implicará uma parceria coerente entre o desenvolvimento de um país, ou de uma região e o ambiente onde este se encontra. Este deverá constituir o pilar do turismo em espaço rural, o qual pode ser decomposto segundo Rodrigues (2012) nos 4 elementos fundadores do turismo sustentável representados no esquema da figura 7 do anexo III: a defesa ativa dos recursos naturais (utilização dos recursos já existentes e reaproveitamento sustentável das produções locais), o progresso social e económico (através da contratação e aproveitamento de recursos humanos locais e consequente preservação dos valores e da sua sabedoria tradicional, e da produção económica), e finalmente o processo em constante evolução e de integração da comunidade.

A rápida e profunda mutação da sociedade, suas tradições e valores, acelerados por tecnologias que se atualizam a um ritmo vertiginoso acaba por criar um sentimento de vazio na população em geral Rodrigues (2012) – algo que impele o turista a fugir á rotina, procurando cada vez mais viver experiências únicas. Ora como ilustrado pela referida investigadora, muitas destas experiências são procuradas no mundo rural, onde tradições, gastronomia, o artesanato e a própria sociedade não se modificam nem tão rápida nem tão drasticamente como as cidades cosmopolitas. Para além deste elemento, também as pequenas vilas e aldeias do interior, por estarem mais isoladas, não sofrem de forma tão incisiva do processo de aculturação. Será então esta calma, esta genuinidade de uma ruralidade idílica, que cada vez mais se procura para o vivenciar de uma experiência de alguns dias (Rodrigues, 2012). A estratégia de sustentabilidade a seguir, para além de ter como premissas os aspetos anteriores, deve sobretudo respeitar e envolver a população local, por via da valorização das tradições, cultura, gastronomia e recursos naturais existentes. O projeto de desenvolvimento e turismo rural deverá ter como base principal não só essa genuinidade territorial e social, mas também a noção de autossustentabilidade, verdadeiramente capaz de gerar riqueza económica e social, contribuindo assim para o desenvolvimento regional.

2.4 O luxo sustentável

Tal como vimos nos capítulos anteriores, com o evoluir do tempo, a noção e o desejo de luxo passaram de algo proibitivo e quase ofensivo a uma das aspirações mais cobiçadas nos tempos modernos, no que se designou como a ‘democratização do luxo’ (Low, 2010). Contudo, a sustentabilidade desse tipo de consumo é agora questionada, inclusive na indústria hoteleira em geral onde existiu de início alguma dificuldade em dar respostas a esses desafios. Brace (2007) comenta que poucos hotéis ou unidades hoteleiras tinham analisado a sua eficiência ambiental imediata de forma abrangente, e ainda menos ainda alargado essa avaliação e empenho às

suas cadeias de abastecimento mais vastas ou parceiros estratégicos. Observações como esta colocam a questão: podem a hotelaria de luxo e o desenvolvimento sustentável apresentar uma coexistência harmoniosa?

É que simultaneamente, os negócios e a sociedade deparam-se nos dias de hoje com escassez de recursos e um crescimento populacional acelerado, questões que a indústria do luxo não pode continuar a ignorar (Mauer, 2014). Entre múltiplos fatores que pressionam qualquer negócio a considerar práticas sustentáveis encontra-se desde logo a legislação, que valoriza ou pune a implementação ou ausência de medidas de sustentabilidade nas empresas, fomentando a transparência nos processos de produção ou de prestação de serviços. No entanto também as novas normas sociais, associadas a figuras conhecidas como, por exemplo, celebridades, aumentam a consciencialização da população e, consequentemente, a pressão sobre as empresas nas áreas de sustentabilidade (Winston, 2016)

Como bem refere Oliveira (2017) há vários séculos que o luxo é alvo de acusações de desperdício, ostentação supérflua e de contribuir para a disparidade entre classes sociais e económicas. Segundo a mesma autora, o luxo é, pois, alvo de intenso escrutínio, pelos impactos potenciais que tem a nível económico (ilustrando uma repartição injusta de recursos), a nível social (incentivando o fosso social) e a nível ambiental (associado a desperdícios e à irresponsável utilização de recursos). Heil & Langer (2017) falam do paradoxo da sustentabilidade no contexto dos bens e marcas de luxo: intuitivamente, as marcas de luxo deveriam ser mais sustentáveis versus as marcas normais, uma vez que a vontade do consumidor de pagar é elevada, o que deveria permitir os mais elevados padrões de qualidade, incluindo a sustentabilidade. Contudo, muitos dos produtos de luxo mais caros parecem apresentar uma sustentabilidade limitada aos olhos do mercado. Na sua essência, os autores defendem que a superioridade dos produtos de luxo parece não abranger todos os atributos, e, paradoxalmente, fazê-lo pode ser muito desafiante (Heil & Langer, 2017).

Apesar de a sustentabilidade ser um tema com cada vez maior reconhecimento a nível mundial, a indústria do luxo permaneceu inicialmente reticente e silenciosa em relação ao assunto, porventura escudada na ideia defendida por Mauer (2014) de que são as empresas que fornecem em maiores quantidades e para um maior público (para as massas) aquelas tendencialmente menos sustentáveis uma vez que têm de gastar mais recursos e de formas mais económicas para poder praticar baixos preços. Como reconhece Kapferer (2010) num artigo marcante, o luxo tem sido efetivamente alvo de críticas públicas, desfasado, senão mesmo em contradição com os imperativos do desenvolvimento sustentável. Centrando-se em produtos e consumidores específicos, os críticos apontam para o desperdício de recursos destinados ao prazer de uns poucos afortunados - algo que contradiz o princípio da equidade social que é apanágio do desenvolvimento sustentável. No entanto, continua o mesmo autor, uma análise mais profunda revela o quanto o desenvolvimento sustentável é profundamente próximo do verdadeiro luxo, já que ambos tomam a raridade como preocupação central, sendo o verdadeiro luxo algo por definição durável no tempo.

Para além da ecologia, o desenvolvimento sustentável promove a conservação da biodiversidade, dos recursos naturais, e está também preocupado com a equidade social. Por essa razão o sector do luxo tem estado sob intenso escrutínio e diversos artigos têm vindo a criticar esta indústria por estar atrasada, referindo mesmo que os conceitos sustentáveis e de luxo são incompatíveis (Bendell & Kleanthous, 2007). Uma análise mais profunda revela que luxo e desenvolvimento sustentável poderão convergir no sentido em que ambos se concentram na raridade e beleza (Kapferer, 2010), onde a essência do verdadeiro luxo é vender objetos e proporcionar experiências de alta qualidade, criativos e raros com uma imagem de bom gosto e elegância.

Para além da imagem exclusiva da marca, o mesmo autor defende que o valor do luxo se baseia na sua raridade objetiva - peles raras, couros raros, pérolas raras, materiais raros, artesanato raro, experiências raras. Assim, o luxo é intrinsecamente dependente dos recursos e obcecado pela sua sustentabilidade, de onde os preços elevados limitam a procura e acabam por ser a melhor forma de proteger o futuro destes recursos. Kapferer (2010) conclui assim que aquilo que mais ameaça os recursos do planeta é a produção em massa, e não as pequenas produções, afirmando-se o luxo como o mais poderoso inimigo da sociedade do “usar e deitar fora”. Com efeito, se a durabilidade está no cerne do desenvolvimento sustentável, então o luxo é o negócio do valor duradouro e a antítese da obsolescência planeada e curto ciclos de produto dos mercados massificados. A lógica deste autor é a de que, pelo contrário, o luxo, como indústria obcecada pela durabilidade e tão dependente de recursos raros, jamais exploraria excessivamente os seus próprios recursos até à sua exaustão.

Assim o luxo pode liderar o caminho, redefinindo a noção de qualidade e o que é na verdade o sonho do luxo – não já um sonho individual egoísta, mas antes um aspiracional que tenha em conta as preocupações ambientais. Para continuar a ser um líder contra os bens, serviços e experiências massificadas, o luxo terá simplesmente de se mostrar responsável e ser sustentável em termos sociais, económicos e ecológicos Oliveira (2017). Os clientes de luxo em particular já não estão por isso dispostos a aceitar cegamente preços elevados sem uma forte razão funcional ou emocional por detrás. Ser icónico e exclusivo já não é suficiente para uma marca de luxo sobreviver neste ambiente competitivo, uma vez que os clientes precisam de melhores razões para comprar (Mauer, 2014).

Como se viu atrás, comprar um produto de luxo já não demonstra apenas estatuto e independência estilística. Conhecer a herança, o artesanato da marca e a proveniência do produto mostram um maior interesse dos consumidores em questões sociais, éticas e ambientais capazes de sustentar a sua compra, garantindo uma experiência duradoura e significativa. Esta consciência e preocupação sustentável é impulsionada por uma nova geração e atitude que necessita de um significado adicional para a sua compra, por vezes objetivamente desnecessária, para além do produto em si. Na prática a procura da resposta a questões como: será que estou a apoiar outros com esta escolha? Posso sentir-me bem com a minha decisão?

Daqui decorre que cada vez mais, as principais marcas de luxo estão na prática a tomar medidas de implementação da sustentabilidade, aliando-se ao conceito de “luxo sustentável” e tornando-o parte da imagem e ativo da marca Oliveira (2017). Regista-se inclusivamente já a existência de um *Sustainable Luxury Working Group* (BSR, n.d.), composto por marcas de luxo de referência empenhadas em contribuir para as boas práticas sociais e ambientais nos seus negócios e atividades empresariais. Segundo (Peterson, 2014) os benefícios de ter marcas de luxo aliadas à promoção do comportamento sustentável é precisamente o facto de terem a capacidade de tornar essa abordagem sustentável um estilo de vida aspiracional, tornando-o mais fácil de incutir à sociedade e contribuindo assim para uma mudança significativa no consumo não-sustentável, evitando pelo contrário sentimentos de culpa ou vergonha no consumidor. Será então considerada como noção de luxo sustentável ou autêntico (na medida em que é transparente e sustentável) a que consta do relatório *Deeper Luxury da World Wildlife Fund* (WWF): “aquele que providencia a maior contribuição positiva para todas as partes envolvidas na sua criação e cujos consumidores têm os meios e a motivação de respeitar tanto a comunidade como o planeta” (Bendell & Kleanthous, 2007).

À partida, os conceitos de sustentabilidade e luxo parecem de facto ter vivido numa contradição de termos e com poucos pontos de alinhamento comum. Para muitos e como refere Oliveira (2017) o luxo é sinónimo de ostentação, desperdício e consumo irresponsável e supérfluo, apenas disponível para uma elite. Por outro lado, a sustentabilidade parece ser associada a medidas austeras de preservação controlada de recursos, ao altruísmo e à redução de desigualdades. E é nesta dicotomia entre o “mais” do luxo no contexto da hotelaria (mais pessoal, mais comodidades, mais serviços, mais decoração, etc.) que contrasta fortemente com a perceção geral de comportamentos ecológicos e de ações amigas do ambiente, frequentemente centradas no conceito de “menos” (menos consumo, menos desperdício, menos danos para o planeta, e a utilização de menos recursos) (Line & Hanks, 2016).

Esta bipolaridade como lhe chamam diversos investigadores (Kapferer, 2010; Line & Hanks, 2016; e Amatulli et al., 2017) pode, no entanto, ser mitigada e resolvida sob a forma de uma noção de luxo sustentável em hotelaria.

Com efeito, sabemos que o valor do luxo tem vindo a mudar de tangível para intangível (Lima, 2019), significando que o cliente procura cada vez mais experiências únicas e autênticas que vão muito para além do destino ou do hotel escolhido; na verdade além dessa excelência no serviço, o mercado do turismo de luxo tem crescido em hóspedes que desejam também viver momentos singulares (Oliveira, 2017).

Existe um domínio onde o desenvolvimento sustentável alimenta agora o próprio sonho de luxo: o turismo (Kapferer, 2010). Hoje em dia, a maior raridade é a natureza intacta, pelo que se afigurava uma contradição dramática em visitar tais lugares, deixando um rasto de poluição ou alteração das condições de equilíbrio nativas. Por isso novas cadeias hoteleiras têm surgido onde a própria sustentabilidade é o sonho derradeiro, como o Explora no Chile com estâncias no deserto do Atacama, na Patagónia e em Rapa Nui (ilha oriental), onde os seus edifícios se

alimentam de energia totalmente renovável, sem lixo (tudo é destruído através de bactérias orgânicas) e onde os alimentos provêm dos camponeses da região. Além disso, trabalham apenas com a comunidade local, patrocinam a educação local para os seus filhos e participam em ações para compensar a pegada de carbono dos turistas que aí chegam de avião.

Relativamente ao sector da hotelaria de luxo, a maior parte da investigação anterior centrada na sustentabilidade argumentou que o luxo e o desenvolvimento sustentável eram incompatíveis, usando o argumento principal que a sustentabilidade representaria um obstáculo ao desempenho económico das empresas de hotelaria de luxo (Baker et al., 2014; Barber & Deale, 2014; Pulido-Fernández et al., 2015; Line & Hanks, 2016; Peng & Chen, 2019a, 2019b;). Barber e Deale (2014), por exemplo, argumentaram que a decisão de um hotel de luxo de abordar questões ecológicas pode ser prejudicial para o conforto e os aspetos de luxo da experiência de hospitalidade.

Hoje em dia, no entanto os consumidores de turismo de luxo começam de uma maneira geral a desenvolver preocupações de sustentabilidade, procurando produtos autênticos e responsáveis ao nível económico, social e ambiental, num desejo expresso de integrar a sustentabilidade no serviço de luxo que continuam a esperar e a procurar (Horwath, 2011). O ângulo seguido por Kapferer (2010) argumentou que o luxo e o sustentável convergem com o seu "foco na raridade" e seguindo esta lógica os autores Amatulli et al.(2021) ligaram os dois, argumentando que "o luxo tem a ver com produtos de alta qualidade que são objetivamente raros porque empregam materiais raros e capacidades únicas de artesanato", enquanto "o desenvolvimento sustentável tem a ver com a preservação dos recursos naturais, limitando a utilização excessiva de materiais que podem exceder as capacidades de reciclagem do mundo". Equivale isto a dizer que os serviços de luxo não têm de ser sinónimos de desperdício, mas podem, pelo contrário, fomentar a responsabilidade económica, social e ambiental (Athwal, Wells, Carrigan, & Henninger, 2019).

Embora existam evidentes desafios, a hotelaria de luxo tem também hoje mais razões do que antes para operar de uma forma mais sustentável, melhorando a sua eficiência de recursos e protegendo o ambiente e comunidade em que se insere. Em primeiro lugar porque importantes segmentos de consumidores, como os *millenials* ou turistas com formação académica superior começaram a exigir opções de viagem mais sustentáveis. Em segundo lugar, o facto de os novos desenvolvimentos tecnológicos estimularem práticas ambientais capazes de aumentar a eficiência de custos dos hotéis e gerar receitas (Perramon, Alonso-Almeida, Llach, & Bagur-Femenías, 2014). Finalmente a adoção de iniciativas sustentáveis pode atuar como "seguro de reputação" para hotéis de luxo, uma vez que cada vez mais organizações e ativistas não têm qualquer pejo em demonstrar publicamente e por meios tecnológicos virais o seu descontentamento e prejudicar a imagem do hotel, se entenderem que o mesmo não está a operar de forma sustentável (Cervellon, 2013).

Os hotéis de luxo podem ser capazes de impulsionar as suas reservas, enfatizando o seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e não apenas com os atributos de serviço ao cliente, o que sugere, por um lado, que os clientes de hotéis de luxo estão cada vez mais

preocupados com o seu impacto no ambiente e, por outro lado, que tais clientes podem estar à procura de elementos que diferenciem estes hotéis das ofertas tradicionais. Assim, os hotéis de luxo podem ser capazes de se distinguirem, colocando um maior esforço na sustentabilidade ambiental (Amatulli et al, 2021). A este respeito, é primordial que os gestores de hotéis de luxo destaquem as suas iniciativas relacionadas com a sustentabilidade não só na sua imagem corporativa, mas também na sua comunicação de índole comercial (ou seja, aquela que visa promover as suas unidades de alojamento e demais serviços).

Importa, contudo, aqui distinguir entre os genuínos e credíveis programas sustentabilidade das meras opções de cosmética para efeitos de imagem e efémera goodwill junto da opinião pública e demais *stakeholders*. A estas ações de efeito meramente ótico, designou-se de *greenwashing* (lavagem verde), o que segundo Parguel, Benoît-Moreau, & Larceneux (2011) se refere ao ato de iludir os consumidores relativamente às práticas ambientais de uma empresa e/ou aos benefícios de um produto ou serviço para o ambiente, sendo que esta abordagem enquanto prática confunde os consumidores quando estes avaliam produtos e influencia negativamente a sua confiança quando as outras organizações adotam práticas sustentáveis por razões genuínas. Uma ilustração deste problema é o já clássico pedido aos hóspedes que reutilizem as suas toalhas para conservar água, mas com o motivo adicional, ou mesmo único, de tentarem reduzir as despesas de lavandaria (Rahman et al., 2015; Ponnareddy et al., 2017). Outro exemplo de *greenwashing* seriam as empresas que afirmam que os seus produtos são 100% orgânicos ou produzidos com embalagens totalmente recicláveis, mas incapazes de fornecer provas de apoio para o provar.

Na prática Peng & Chen (2019) sugerem que os hotéis de luxo que queiram implementar práticas de maior sustentabilidade para proteger o ambiente, deverão levar a cabo iniciativas num processo integrado, por exemplo, não baixando subitamente a pressão da água dos chuveiros, mas começando antes a implementar práticas ecológicas em áreas menos visíveis.. Da mesma forma deverão evitar destacar as suas práticas ecológicas para potenciais clientes, mesmo que o intuito dessas unidades seja o de genuinamente operar de uma forma mais sustentável. Tal medida tem como propósito evitar os sinais mais óbvios que “vendem” ao seu cliente quais as ações tomadas para proteger o ambiente e comunidade local. Entre essas encontram a título de exemplo: gestão do uso da energia, gestão do uso da água, gestão dos resíduos, gestão de produtos não poluentes, contribuição para a biodiversidade e conservação da natureza, contribuição para o desenvolvimento comunitário, sistemas de gestão ambiental e ainda os sistemas de informação e práticas de consumo (Machado & Sousa, 2018b). Assinalam ainda os autores Peng & Chen (2019b) de que os hotéis de luxo deverão implementar de forma discreta as suas práticas de sustentabilidade sempre que o nível de “eco-consciência” da maioria dos seus hóspedes for baixo, dado que estes hesitarão e abandonarão mesmo as suas intenções de compra perante outras preocupações mais prementes como a qualidade, valor económico ou a autoimagem (Peng & Chen, 2019a). A investigação de Baker et al. (2013) também nesta linha identifica as seguintes barreiras à participação dos clientes: menor conforto antecipado, perceções de poupança de custos e diminuição do luxo - todas elas afetando significativamente

a intenção dos consumidores de ficarem num hotel sustentável ou de pagarem mais por um quarto num tal hotel. Por outro lado uma abordagem distinta deverá ser tomada quando a maioria dos clientes tem um elevado nível de conhecimento sobre hotéis sustentáveis: nesse caso as unidades de luxo deverão anunciar e celebrar mesmo as suas práticas e programas de sustentabilidade ambiental (Peng & Chen, 2019).

Numa análise da dicotomia entre unidades hoteleiras rurais ou urbanas nas atitudes dos consumidores perante sustentabilidade, os autores Line & Hanks (2015) sugerem que, dado o poder do contexto para afetar as atitudes, os potenciais hóspedes estão menos dispostos a envolver-se em comportamentos de consumo sustentável quando o próprio destino é mais urbano (ou menos sustentável). Em contraste, conclui o mesmo estudo, que quando o destino apresenta atributos como paisagens de natureza, acesso à vida selvagem ou atrações naturais, a ideia de que um hotel sustentável pode ser menos luxuoso não afeta as atitudes dos consumidores. Assim, no caso do turismo baseado na natureza, parece que a presença de atributos naturais evoca um sentido de responsabilidade ambiental mais premente que torna esta relação negativa insignificante, ou dito de outra forma, os resultados do estudo de Line & Hanks (2015) indicam que os consumidores estão menos dispostos a aceitar compromissos de luxo quando o destino é urbano do que quando é visto como natural, ou baseado na natureza.

Pesquisas mais recentes nesta corrente encontraram efetivamente provas que sugerem que os consumidores estão dispostos a pagar mais pela sua estadia em unidade sustentáveis (Dodds et al., 2010). Por exemplo, Han, Hsu, Lee, & Sheu (2011) descobriram que as atitudes e mensagens dos hotéis eram um indicador significativo da vontade de um cliente em pagar mais por um hotel verde, enquanto Kang et al. (2012) analisaram também as principais atitudes sobre o ambiente, tendo encontrado uma relação semelhante à vontade dos consumidores em pagar um prémio para se hospedarem num hotel mais amigo do ambiente e sustentável para com a comunidade onde se insere.

A sustentabilidade pode realmente representar não só um elemento necessário a considerar na abordagem de negócio, mas também um elemento de sucesso para as estratégias de comunicação. De facto, por via do estudo antes citado de Amatulli et al. (2021) demonstra-se que os operadores dos sectores do turismo e hotelaria de luxo devem concentrar-se na sustentabilidade, considerando-a um valor central não só em termos de ofertas, mas também em termos de apelo de comunicação.

Encontrando-se como se viu a indústria do luxo na linha da frente de críticas sobre alguma indiferença perante a sustentabilidade - uma associação que decorre porventura mais do simbolismo que o luxo representa do que com os seus impactos reais e objetivos, como sugere Mauer (2014) – este setor deverá ter um interesse particular em implementar práticas sustentáveis, em especial tendo em conta que ambos os conceitos reúnem valores comuns como a qualidade e a excelência (Mauer, 2014), por muito contraditórios que ambos possam parecer inicialmente. De acordo com a autora Oliveira (2017), uma gestão sustentável integrada, além de trazer benefícios claros e mensuráveis à reputação de uma empresa, faz

também sentido a nível económico, é aplaudida pelos consumidores e, ao mesmo tempo, preserva recursos ambientais e socioculturais.

Moscardo & Benckendorff (2012) citam por exemplo o caso do "*Luxo inteligente*", utilizado como promessa de marketing de Soneva Resorts e Six Senses Spas, que gere unidades de pequena dimensão de luxo no Sudeste Asiático, Maldivas e Médio Oriente. A empresa afirma ser guiada por uma filosofia rotulada *SLOW LIFE* (abreviatura de "*Sustainable Local Organic Wholesome Learning Inspiring Fun Experience*") e constitui na prática um exemplo da aplicação do conceito mais amplo de luxo sustentável ao turismo, sendo o pressuposto básico o de que é possível conceber e oferecer um serviço de luxo baseado num design e gestão sustentáveis.

A pesquisa bibliográfica documentou que os consumidores avaliam positivamente os bens e serviços de luxo caracterizados por elementos relacionados com a sustentabilidade (por exemplo Amatulli et al., 2017; Heil & Langer, 2017; Athwal et al., 2019), salientando-se assim em termos mais gerais que o luxo e a sustentabilidade são muito menos incompatíveis do que inicialmente se poderia pensar.

Winston (2016) reforça mesmo que num mundo cada vez mais transparente e responsabilizável, o risco de não abordar a sustentabilidade é extremamente elevado para o setor da hotelaria de luxo. Como disse John Elkington, um dos mais marcantes defensores da ideia de sustentabilidade:

"A promessa implícita [no luxo] é que o consumidor não precisa de se preocupar com nada. Tudo está tratado... Até que não esteja, altura em que toda a impressão de invulnerabilidade e perfeição se esvazia no próprio momento".

À medida que todos acordamos para essa realidade, a hotelaria de luxo não tem outra escolha senão agir. Acredita-se que uma sustentabilidade integrada é, pois, o futuro do luxo. Ambos partilham os mesmos valores tais como qualidade, autenticidade, transmissão, artesanato ou património e da vasta bibliografia consultada se mostram provas de que quer a consciência e preocupação dos consumidores de luxo com a sustentabilidade está a aumentar quer a própria pressão social sobre os principais *stakeholders* será imparável (Mauer, 2014).

2.5 Turismo de saúde e bem-estar

Como referem Kay Smith & Diekmann (2017) o bem-estar tem sido uma preocupação filosófica e sociológica desde o início dos tempos, e a investigação estendeu-se a disciplinas como a psicologia, as ciências da saúde e a economia, para citar apenas algumas. Nas últimas décadas os estudos turísticos também se tornaram mais centrados no Bem-estar, tanto de uma perspetiva teórica como metodológica através de uma alargada panóplia de termos parcialmente inspirados pela filosofia, bem como pela psicologia, tais como "qualidade de vida" e "satisfação de vida", felicidade e bem-estar. Na verdade e segundo Pesonen & Komppula (2010) há séculos atrás, os principais destinos turísticos desenvolveram-se em torno de características naturais únicas, tais como águas termais de cura mineral, estâncias balneares e de montanha e até locais

sagrados de peregrinação religiosa. Hoje em dia, o turismo de bem-estar compreende já uma vasta gama de motivações e benefícios turísticos do produto. De acordo com Smith & Puczkó (2014), esse conceito de bem-estar contém elementos de estilo de vida, bem-estar físico, mental e espiritual, e a sua relação consigo próprio, com os outros, e também com o ambiente. Concluem assim os mesmos investigadores que diversos conceitos, tais como o a saúde (“estar bem”), a felicidade, a qualidade de vida, prática holística e crenças espirituais acabam por se relacionar com o conceito de bem-estar.

Kay Smith & Diekmann (2017) defendem ainda que embora exista algo como uma ciência da Saúde e do Bem-estar, que é baseada principalmente na investigação em psicologia e economia, não existe uma definição unânime do que é o bem-estar (Carlisle, Henderson, & Hanlon, 2009) e a multiplicidade de teorias levou mesmo a uma definição difusa e demasiado ampla, tal como mencionado por Jayawickreme, Forgeard, & Seligman (2012).

Para Heathwood (2014) o bem-estar não está ligado aos desejos reais, mas sim à satisfação de desejos idealizados - algo que, em grande medida, representa o Turismo: um negócio de satisfazer desejos idealizados. Uma vez que esses desejos também mudam com o tempo, esta vertente tem sido cada vez mais reconhecida pelos académicos do turismo que estudam as diferentes preferências dos segmentos geracionais ou de estilo de vida, como por exemplo, os turistas Sénior ou os nómadas digitais.

No entanto é comum a investigação turística orientada para o bem-estar concentrar-se noutros domínios. Por exemplo, Dolnicar et al.(2012) captaram a noção de bem-estar subjetivo dos turistas através dos domínios da vida do bem-estar físico, do bem-estar psicológico e do bem-estar social. Já Smith & Puczkó (2014) aplicaram o âmbito da Qualidade de Vida ao turismo (os quais incluem saúde, trabalho e produtividade, o bem-estar material, sentimento de pertença à comunidade local, segurança pessoal, qualidade do ambiente, bem-estar emocional e ainda o relacionamento com a família e amigos), tendo também acrescentado o bem-estar espiritual e bem-estar social a esta lista. Argumentam os mesmos investigadores que o turismo pode contribuir para a maioria dos domínios, mas muito em particular para a saúde, trabalho e produtividade, bem-estar emocional e espiritual e para a relação com a família e os amigos.

Como corolário do exposto, Á. Rodrigues, Kastenholz, & Rodrigues (2010) concluem que novas formas de turismo ganham terreno em todo o mundo, sendo que um produto turístico cada vez mais popular é efetivamente o turismo de saúde e de bem-estar. Atualmente, os destinos turísticos de sucesso oferecem variedade e novas propostas de experiência turística, abordando nichos de interesse especial. O conceito de bem-estar normalmente integra a atividade física combinada com o relaxamento da mente e estímulo intelectual, aumentando o bem-estar através do equilíbrio do corpo, mente e espírito, pelo que a promoção dessa ideia de bem-estar é um motivo relevante para a maioria dos turistas, devendo ser considerado em qualquer estratégia de marketing turístico (Á. Rodrigues et al., 2010).

O turismo de Saúde (“Estar Bem”) é mencionado por Sheldon & Bushell (2009) como sendo um dos tipos de turismo do Bem-estar, referindo-se a múltiplas vertentes, desde a ligação à comunidade ou à Natureza, terapias de beleza interior e exterior, massagem e spas, relaxamento, equilíbrio energético, arte, música ou outros tratamentos diversos. Pesonen & Komppula (2010) assinalam que, uma vez que o turismo de bem-estar se associa normalmente a produtos de luxo e hotéis de categoria superior, esse conceito de turismo é frequentemente utilizado em lugar do Luxo, incluindo atividades e experiências diferenciadoras, produtos e serviços de uma escala mais ampla do que o mero conceito original e filosófico de bem-estar.

Embora as opiniões divirjam bastante sobre o que constitui 'Bem-estar', onde há consenso, porém, é no facto de que o bem-estar já não constitui a mera natureza física do corpo. Mesmo quando os autores se têm concentrado em atividades que são predominantemente corporais, todos eles reforçam as dimensões espirituais, psicológicas ou holísticas dessas experiências. Na figura 8 do anexo IV apresentam-se segundo a visão de Smith & Kelly (2006b) as principais motivações do turista dentro do espectro alargado da Saúde e Bem-estar, bem como a sua correspondência e satisfação no respetivo local ou atividade turística.

De facto, não existindo consenso sobre a definição de turismo de bem-estar (Smith & Kelly, 2006b), entende-se dar relevância ao conceito de bem-estar como o estado equilibrado entre corpo, espírito e mente, incluindo aspetos e dimensões mais holísticas como autorresponsabilidade, condição física/cuidados de beleza, nutrição saudável, relaxamento, atividade mental e sensibilidade ambiental como seus elementos constitucionais fundamentais (Weiermair & Steinhäuser, 2003).

Kay Smith & Diekmann (2017) afirmam perentoriamente que, de forma cada vez mais óbvia, a investigação tem demonstrado que o turismo é benéfico para o bem-estar mental e físico. Este modelo sugerido pelos mesmos investigadores e cuja representação se apresenta na figura 9 do anexo V, propõe que o modelo “ótimo” de turismo de bem-estar combinaria todas as dimensões contidas nos círculos concêntricos, nomeadamente as perspetivas de prazer/hedonista, a altruísta/sustentabilidade e ainda a experiencial de autodesenvolvimento. No entanto, reconhece-se também que preencher estes 3 propósitos é relativamente improvável dentro de uma viagem apenas, ainda que não totalmente impossível com um planeamento cuidadoso ou com a seleção de um pacote pré-criado em conjunto com o operador. É que de forma realista esses investigadores concluem que os turistas têm necessidades diferentes em momentos diferentes, que dependem de numerosos fatores, nomeadamente tempo e dinheiro, bem como a sua cultura ou a fase do seu ciclo de vida.

Num estudo realizado por P. J. Chen & Choi (2008) identificam-se mesmo as quatro principais motivações quando se viaja para um destino de bem-estar; são elas o relaxamento, a prossecução de múltiplas atividades, a recreação e a admiração da Natureza.

Em termos da dimensão do segmento de Saúde e Bem-estar no setor hoteleiro, estima-se que este mercado ultrapasse a nível global os 1.672,6 mil milhões de dólares até 2030, desde os

793,2 mil milhões de dólares de 2020, acelerando assim a uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de +7,7% entre 2021 e 2030 (Precedence Research, 2021). Tal representará uma duplicação ainda antes do final da década, algo que segundo a mesma fonte se explica por um conjunto de fatores, entre os quais os casos crescentes de várias doenças físicas e mentais, a crescente prevalência de stress, depressão e ansiedade, e hábitos pouco saudáveis entre a população. O turismo de bem-estar ambiciona prevenir e mitigar doenças físicas e mentais, encorajando o bem-estar e um estilo de vida saudável, pelo que o rápido crescimento da classe média e o desejo crescente de um estilo de vida ativo e saudável estão a alimentar a procura deste tipo de turismo em todo o mundo. Além disso, o fácil acesso a informação e reserva online e a explosão do número e tipologias de oferta de prestadores de serviços neste setor estão também a contribuir para um impacto muito considerável no crescimento do mercado (Precedence Research, 2021).

Estes dados mostram assim o enorme potencial associado ao produto turístico da Saúde e Bem-estar para aqueles destinos que visam aumentar a sua atratividade (Á. Rodrigues et al., 2010). Na Europa, por exemplo e como refere C.-C. Chen & Petrick (2013) também um número crescente de unidades de alojamento procuram valorizar o conceito de *wellness* como uma nova fronteira de oportunidade de modo a posicionarem-se como um destino rejuvenescedor. Integram agora as dimensões de saúde do corpo, mente e espírito ao introduzirem elementos de experiência que reforçam o vigor físico e psicológico do indivíduo, com novas linhas de serviços e experiências bastante mais abrangentes e exigentes.

Note-se que tal como assinalado por Pesonen & Komppula (2010) em vários países, as unidades de turismo de saúde e bem-estar estão frequentemente localizados num ambiente rural. Essas experiências na natureza referem-se tipicamente ao turismo fora das áreas densamente povoadas e dos centros turísticos e entendido de forma geral como sendo sinónimo de turismo da natureza ou, pelo menos, de viajar na natureza. De acordo com vários estudos sobre turismo rural reunidos por Pesonen & Komppula (2010) ou Gilbert & Abdullah (2004), conclui-se que muitos dos turistas rurais são motivados pelos mesmos fatores que o turista de Saúde e Bem-estar: procuram relaxar, fugir de empregos ocupados (escapismo), ambicionam tranquilidade, atividade física e gastronomia local. Uma estadia rural enquanto produto turístico significa serenidade, uma atmosfera calma e calorosa, natureza, paisagens e atividades relacionadas com a natureza. Numa palavra: Bem-estar.

Em suma tanto os conceitos de bem-estar como o de turismo rural terão claramente significados distintos em diferentes contextos e países. No entanto, uma conclusão pode ser retirada deste estudo segundo Pesonen & Komppula (2010): a de que cenários rurais bucólicos e tranquilos em Natureza e belas paisagens oferecem um ambiente ideal para umas férias de Saúde e bem-estar que sejam motivadas pela procura de relaxamento, conforto e fuga; mesmo que tal exclua elementos materiais de luxo.

Como indicado por Maas & Verheij (2007), o turismo de Natureza, para além de ter efeitos positivos na redução do stress e fomentar o bem-estar emocional, pode também influenciar e

encorajar a atividade física. Portanto, aquelas áreas verdes rurais, particularmente se percebidas como esteticamente atrativas podem atuar como um incentivo para que o turista desenvolva atividades físicas saudáveis, tais como caminhar, andar de bicicleta, *trekking* ou *hiking*. Assim, o papel principal da natureza na atração de turistas para destinos específicos é agora bem compreendido e, neste sentido lato, se usa a expressão turismo de Natureza (Valentine, 1992), quando é referido um estilo de turismo que combina ruralidade, educação, recreação e muitas vezes aventura (Laarman & Durst, 1987).

Refira-se ainda que de acordo com Valentine (1992) um dos motivos para o incondicional apoio ao turismo baseado na natureza é na verdade o seu potencial para ajudar na conservação desse meio, cumprindo-se as seguintes condições basilares: existir um claro benefício sustentado e adequado para a comunidade local como resultado dessa unidade hoteleira de turismo na natureza; cumprir-se uma ligação clara entre a escolha turística de destino e a natureza localmente protegida e, não menos importante, verificarem-se as competências adequadas de gestão local para proporcionar satisfação tanto aos visitantes como à comunidade autóctone.

Assim o desenvolvimento de unidades de ecoturismo é um exemplo desta mudança para opções de alojamento turístico mais sustentáveis e onde há um enfoque principal na vivência de áreas naturais que fomentam a compreensão, apreciação e conservação ambiental e cultural (Matysek & Kriwoken, 2003). Usando esta definição, uma componente importante do ecoturismo é então a oferta de oportunidades para os visitantes experimentarem a natureza de formas que conduzam a uma maior compreensão, apreciação e prazer, fechando assim o ciclo de maior Bem-estar e saúde. Um resort de ecoturismo deve por isso desenvolver o conhecimento e a consciência dos visitantes sobre o ambiente natural e encorajá-los na conservação do ambiente através de práticas como a minimização de resíduos, a conservação da energia e da água, para além da mínima perturbação da vida selvagem.

Numa época em que os consumidores procuram então um estilo de vida mais equilibrado e sustentável, as novas necessidades e comportamentos também se refletem nas exigências do turista durante as suas estadias (Lehto & Lehto, 2019). De facto, uma maior proporção de consumidores procura as referidas experiências autênticas e gratificantes, que beneficiam o corpo, a mente e a alma. Este novo segmento de mercado, que Osti & Goffi (2021) apresentam como a tipificação dos estilos de Vida saudáveis e sustentáveis, compõe-se de indivíduos que dão particular atenção à sua saúde física e mental e valorizam todos os comportamentos que promovem e apoiam o desenvolvimento sustentável tanto do ambiente como da sociedade. Segundo os mesmos autores, este grupo de consumidores são basicamente aqueles que se preocupam consigo próprios, com o ambiente e com o planeta. Desta forma não é só o bem-estar físico e mental que lhes estão subjacentes, mas também viver de forma sustentavelmente mais responsável, e criar condições para desfrutar de um estilo de vida mais saudável e de maior respeito para com o ambiente e as comunidades locais.

Focando agora na vertente específica da saúde, importa distinguir entre as suas diferentes perspetivas, que segundo o modelo de Smith & Puczko (2009) se diferencia com base em dois

eixos: por um lado o das motivações de maior ou menor intensidade competitiva dentro do turismo de saúde e por outro o nível de atividade do mesmo (maior ou menor). Por via deste modelo é possível plasmar numa matriz atividades turísticas que vão por exemplo desde a condição de espetadores de um Grande Prémio de F1 (máxima competitividade, mínima atividade) até a uma viagem de aventura para fazer rafting na Costa Rica (mínima competitividade para um nível máximo de adrenalina). A figura 10 no anexo V construída a partir de Smith & Puczko (2009) descreve essa abordagem.

Na verdade, os gestores do sector hoteleiro devem repensar a sua abordagem, reconhecendo o papel central desempenhado pelos aspetos ligados à já desenvolvida trilogia do bem-estar mental, espiritual e físico, juntamente com as práticas sustentáveis. Tal poderá, por um lado, proporcionar uma vantagem competitiva e, por outro lado, beneficiar os turistas que, através de tais férias, irão melhorar a sua saúde e sentimento de bem-estar.

Em conclusão, ficou documentado na literatura que a saúde e bem-estar é uma característica desejada que os consumidores procuram cada vez mais ser confirmada na sua atividade turística (Voigt & Pforr, 2014). No entanto, realça-se neste ponto que o turismo não só influencia o bem-estar, como também tem impacto na economia, afetando o desenvolvimento empresarial. Ao incorporar uma filosofia de saúde e bem-estar para os destinos turísticos, espera-se que mais agentes potencialmente se envolvam no turismo e que os benefícios económicos se cumpram (Pyke, Hartwell, Blake, & Hemingway, 2016). Se por um lado é agora evidente que o "turismo de saúde e bem-estar" passou de um nicho de mercado inicial para uma aceitação holística mais generalizada, então daí decorre que utilizar esta vertente como uma oportunidade de negócio tem o potencial de fazer crescer a economia do visitante e de servir como meio de desenvolvimento económico. O turismo pode, portanto, ser promovido como um modo de vida saudável e trazer benefícios positivos tanto para os turistas como para os residentes.

Capítulo III. Plano de negócio

3.1 Definição e importância do plano de negócios

O desenvolvimento de uma estratégia para o negócio e seu planeamento são reconhecidamente ações críticas para o sucesso de qualquer projeto e em larga medida responsáveis pela performance, crescimento e sustentabilidade financeira de uma ideia de negócio (Peters, 2004). Para além de propiciar ao estabelecimento de objetivos e dar-lhe uma bitola contra a qual pode avaliar e medir o desempenho, a importância ainda mais premente de um plano de negócio é porventura, como reforça Burns (1996), poder também atuar como veículo para atrair financiamento externo necessário ao negócio. Tal significa na prática convencer investidores de que foi identificada uma oportunidade de crescimento, e que existe o talento empresarial e de gestão para explorar eficazmente essa oportunidade, tendo por base um programa racional, coerente e credível para o fazer.

Um plano de negócio constitui assim uma ferramenta fundamental para apresentar de forma bem-sucedida um novo projeto, contendo os aspetos mais relevantes do mesmo com informações de diferentes setores, desde a parte financeira à parte mais operacional do negócio e apresentando detalhadamente a viabilidade desse projeto. Refere ainda Faria (2019) que esta é uma peça de extrema relevância sempre que se torna necessário fazer algum tipo de comunicação sobre o projeto, nomeadamente a sua apresentação a *stakeholders*, investidores ou participantes do mesmo. Também Perić, Vitezić, & Badurina (2019) se debruçam sobre o conceito, referindo que um modelo de negócio acaba por ser uma ferramenta de gestão que ilustra como o valor é criado, entregue e capturado. Na prática, a lógica comercial de qualquer organização implica dois tipos de valor: por um lado o valor criado e entregue a um cliente e, por outro, o valor que permanece dentro da esfera da empresa. Estudos anteriores de modelos de negócio acabaram por se centrar mais nas empresas do setor industrial e menos nas de prestação de serviços (Perić et al., 2019), o que se aplica também às empresas de turismo, como setor centrado na entrega de experiências turísticas como o valor final que os turistas procuram. Por conseguinte, devido à imaterialidade da experiência turística e à sua perspetiva altamente individualizada referidas por Maklan & Klaus (2011) e Souto (2015) acaba por antecipar que a conceção de modelos de negócio no turismo se torna mais complexa do que noutros sectores.

O plano de negócios deve por isso ser visto como o mapa e roteiro do projeto que o empresário tem em mente, demonstrando-se como funcionará essa ideia, quais as metas e o cronograma que levará o projeto ao sucesso (Brunelli, 2021). Essa ferramenta mostrará a capacidade e preparação do empreendedor desse negócio e embora não eliminando todos os erros ou contratempos, auxiliará seguramente na preparação para os desafios futuros, podendo-se assim direcionar melhor os recursos, tempo e esforços (Chiavenato, 2007).

Refira-se ainda que o plano de negócios pode ter vários propósitos, sejam eles a captação de recursos para um novo negócio ou para expansão de um negócio já existente, sendo por vezes também usado por empresários que desejam apenas aperfeiçoar o seu conceito de negócio, vendo-o, pois, como ferramenta de melhoria. Conforme indicado por Hormozi, Sutton, McMinn, & Lucio (2002), o plano de negócios tem a vantagem de discorrer e ilustrar a experiência num documento, onde problemas poderão ser antecipados e solucionados, evitando-se assim maiores consequências caso a ideia fosse testada diretamente na prática, sem qualquer tipo de planeamento.

Ora no caso de um projeto turístico, tal é ainda mais importante, uma vez que o sucesso ou fracasso do mesmo afetam as poupanças dos sócios, fundos de investidores e os próprios empregados dependem daquele rendimento; portanto, fazer um planeamento dos passos necessários para atingir os objetivos da empresa é verdadeiramente crucial (Salim, Hochman, Ramal, & Ramal, 2005)

Existe contudo a necessidade de neste ponto contrastar a posição acima com a de alguns autores que segundo Delmar & Shane (2003) argumentam que ao invés de se envolverem no

planeamento empresarial, os empreendedores de novos projetos deveriam antes passar diretamente para a ação seja por via de aquisição de instalações e equipamentos, procurar capital externo e iniciar desde logo a comercialização e promoção (Bhide, 2000).

Contudo este tipo de argumentação está em claro conflito com princípios basilares da teoria da organização, que defende que o planeamento antes da tomada de medidas melhora efetivamente a qualidade da maior parte da ação humana (Ansoff, 1991), sugerindo-se por isso que o plano de negócio facilita o desenvolvimento de novos empreendimentos. Na verdade o planeamento é um importante precursor da ação, no sentido em que proporciona um quadro dentro do qual os fluxos de ações sequenciais têm lugar (Ansoff, 1991), o que promove a realização e atingimento de objetivos (Locke, 1980). Por outro lado, o planeamento ajuda também na gestão da oferta e procura de recursos ao permitir que se estime de forma mais eficiente a calendarização desses fluxos de recursos na atividade em que estão envolvidas (Bracker, Keats, & Pearson, 1988), minimizando por essa via os estrangulamentos que atrasam a atividade. Em terceiro lugar, ao estabelecerem-se objetivos concretos para o futuro, o planeamento contribui também no desenvolvimento de passos específicos para a prossecução atempada dessas metas (Delmar & Shane, 2003). Por conseguinte o planeamento ajuda o empreendedor a abordar os seus objetivos de uma forma sistemática (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989) e minimiza o risco de se dispersão noutras atividades menos relevantes (Robinson, 1984).

Em resumo perante o exposto acima, e embora muitos investigadores na área da gestão tenham criticado o planeamento empresarial como algo que distrai o empreendedor da organização de outras atividades supostamente mais prementes (Bhide, 2000), os resultados de Delmar & Shane (2003) demonstram acertadamente que a elaboração de um plano de negócios é uma atividade valiosa na qual todos os fundadores de empresas se devem envolver, mesmo em situações incertas e ambíguas como o desenvolvimento e criação de um novo projeto de negócio. Os resultados mostram que desse esforço novos conceitos de negócio aumentarão a sua probabilidade de sobrevivência e sustentação financeira no médio prazo.

Assim De Almeida (2014) propõe o formato do modelo de negócio criado por Alexander Osterwalder, que procura descrever de forma simples e intuitiva o que um modelo de negócio deve ser, composto por nove blocos que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2010a). Os nove blocos compreendem o Segmento-alvo de clientes, a proposta de valor, a política de Canais (quais os canais de comunicação, distribuição e vendas onde são entregues as propostas de valor), as Relações com os clientes, os Fluxos de rendimento, os Recursos-chave (aqueles ativos necessários para oferecer e entregar as propostas de valor aos clientes), as atividades-chave, as parcerias-chave (ou recursos importantes fora da empresa) e por último a estrutura de custos.

Chiavenato (2007) apresenta por último uma comparação feliz de um plano de negócios como um plano de voo: “indica o início, o meio e o fim de uma viagem e deve levar em conta todos os

acidentes de percurso, a influência do clima externo e as possíveis turbulências do caminho.” Portanto, rever e atualizar constantemente o plano de negócios torna-se imprescindível para o deixar consistente de acordo com a dinâmica do mercado (Chiavenato, 2007, p. 140), ajustado assim conforme as variáveis que influenciam o respetivo negócio.

Modelo Canvas

Relevada a importância da elaboração de um plano de negócio, importa agora apresentar de forma visual e estrategicamente resumida o projeto em questão, por forma a que o mesmo seja facilmente descrito nas suas variáveis-chave e se torne assim mais claro.

Para tal entendeu-se como particularmente apropriado o modelo de descrição de negócio de (Osterwalder & Pigneur, 2010b), o qual usa um tipo de paleta (Canvas) de elementos basilares do Valor desse negócio, nas 3 vertentes: Entrega, Captura e Criação de Valor.

Essas 3 dimensões espraiam-se depois por elementos concretos; assim na dimensão “Entregar valor”, podemos encontrar as atividades-chave, as parcerias-chave e os recursos-chave; na esfera de “Criar valor” descrevem-se a proposta de valor, o segmento de clientes/mercado e os canais; por fim, na “Captura de valor”, encontra-se a estrutura de custos e o fluxo/fonte de receita.

No diagrama seguinte apresenta-se a descrição do projeto com base neste referencial.

Tabela 5 – Business Model Canvas do Projeto

Parcerias chave	Atividades chave	Proposta de Valor	Relações com clientes	Segmento-alvo de clientes
Colaboração estratégica de longo prazo com produtores locais de produtos alimentares, prestadores de serviços agrícolas, vereação do Turismo da edilidade, área de promoção e Marketing da Fundação Côa Parque. Parcerias estratégicas com os principais fornecedores de mercadorias e aprovisionamento de bens, fornecedores de serviços (utilidades, telecomunicações, SI) julgados essenciais ao funcionamento eficiente da operação da unidade.	- Alojamento - Experiências (rurais,cook, wellbeing,) - Eventos Teambuilding Corporativos - Refeições ligeiras (Brunch)	Casa de Campo no Douro em localização rural com a autenticidade da “vida d’aldeia” em inovador segmento combinado de Premium/Luxo e consciência sustentável. Experiência “ <i>Slow travel, Slow Living</i> ” por via de 3 eixos: ✓ terapia interior de reset e renovação: Natureza e Bem-estar ✓ familiar, de pequena escala, acolhedora e de charme com particular atenção ao design, arquitetura e decoração; ✓ Irrepreensível em cada elemento de sustentabilidade e turismo regenerativo. Complementado com a oferta de experiências diversificadas e únicas aos clientes, que lhes permitem conhecer a região, interagir com a comunidade local, viver momentos de memória futura.	Butlering: serviço personalizado de Excelência na preparação da estadia, onboarding, welcoming, escolha das diferentes unidades de alojamento, menus gastronómicos e programas de ocupação (ou ócio). Reconhecimento da especificidade de cada hóspede: todos e cada um são únicos e diferentes. Cada um merece especial atenção: antes, durante e após a sua estadia.	Indivíduos e famílias a partir dos 25 anos, vida ativa urbana e com necessidade de criarem momentos de equilíbrio, de viver devagar e contemplar a autenticidade das coisas simples longe das multidões. Particular gosto pelo apelo irresistível da ruralidade, vida em Natureza com requinte e conforto onde cada detalhe conta. Com capacidade económica, privilegiam as experiências únicas multifacetadas e têm uma consciência particularmente apurada ao tema da sustentabilidade ambiental e das comunidades. Privilegiam alojamentos turísticos de qualidade, tipicamente mais dispendiosos e entendem o luxo como a raridade do tempo em só fazer o que apetece no momento ou não fazer... absolutamente nada.
	Recursos chave		Canais	
	❖ Colaboradores e staff ❖ Infraestruturas oferecidas aos clientes ❖ Vias de acesso de qualidade ❖ Sistema de telecomunicações fiável e rede de wifi de última geração		Maioritariamente online, através de redes sociais, site próprio da Casa de Campo ou de plataformas online (<i>Booking, Trivago, Expedia, etc...</i>) Ocasional contacto direto via correio electrónico ou mesmo telefone para clarificação de dúvidas na preparação da estadia e inquirição de preferências ou gostos pessoais.	
Estrutura de custos			Fontes de receitas	
Custos relacionados com mercadorias e matérias-primas consumidas Custos energéticos e de telecomunicações Investimento na plataforma tecnológica , PMS, etc Custos com prestadores de serviços ocasionais Massa salarial dos colaboradores internos e externos			<u>Principais:</u> Alojamento (com estratégia de preços dinâmica ajustada ao nível da procura), refeições (brunch e pequeno-almoço), menu de experiências on-site <u>Complementares:</u> Eventos corporativos exclusivos para grupos limitados Workshops, Aluguer de material para prática desportiva, Bar & Cigar lounge, Wellness SPA. Todos de preços fixos.	

Fonte: Elaboração própria adaptado de *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010)

3.2 Descrição e enquadramento do projeto

Apresenta-se como objetivo deste projeto a oferta de um tipo de Casa de Campo em área rural de características únicas, envolvida na genuína vida de aldeia do Douro – autêntica e surpreendente – e da paisagem vinhateira, mas onde pelo nível de serviço, personalização da experiência e charme da mais ínfima atenção ao pormenor de design e decoração, se distinguirá das demais ofertas turísticas. O edifício já existente encerra em si mesmo um potencial único, com arquitetura, traça, materiais de construção e demais características típicas do Douro em casa senhorial centenária de antiga família brasonada com abundantes áreas interiores e exteriores, vários anexos na área circundante e com localização única de vista dupla para a aldeia e campo. De pequena escala e vivendo em cada momento da estadia a filosofia “*slow travel, slow living*”, ao hóspede é proposta a descrição de experiências em profunda ligação com a Natureza e consigo próprio, entregando-se à raridade do luxo do silêncio e do tempo, seja para se envolver em atividades contemplativas, físicas ou comunitárias exclusivamente para ele preparadas... ou seja para não fazer rigorosamente nada, numa terapia de bem-estar e renovação. Longe das confusões e das multidões, esta unidade de pequena capacidade, mas profunda vivência, terá na relação de empatia com os hóspedes o centro da proximidade e fidelização do cliente, a qual será proporcionada pelos “Wellness Butlers” (Mordomos do Bem-estar), profissionais altamente qualificados e experientes.

Face a outras propostas de alojamento turísticos na região, a diferenciação deste conceito de Casa de Campo, seja no binómio “vida d’Aldeia e Natureza”, seja na experiência de hospitalidade personalizada ou até na exclusividade assente no limitado número de hóspedes, terá um segmento alvo restrito, de maior capacidade económica discricionária, capaz de aceder ao nível de preços mais elevado e ao uso frequente dos serviços e experiências adicionais. A clara e rigorosa aposta na sustentabilidade ambiental e comunitária, será visível em cada detalhe, material ou atividade, implementando-se as melhores práticas mundiais de respeito pelos recursos hídricos, energéticos ou de integração com a comunidade local, de biodiversidade, com normas de construção e arquitetura *safe environment* e economia circular.

A diferenciação assentará nos seguintes fatores:

- *Butlering*: exigência, alta qualidade e personalização do nível de serviço;
- Luxo regenerativo sustentável: Acolhimento, instalações e comodidades de nível premium, mas simultaneamente irrepreensível em cada elemento de sustentabilidade;
- Rigor, profissionalismo, especialização e qualificação do *staff*, colaboradores e parceiros principais;
- Localização privilegiada e única: o eixo entre 2 Patrimónios da Humanidade (Douro Vinhateiro e Parque Arqueológico de Foz Côa);
- Instalações, e-services, infraestrutura tecnológica e de back office systems (CRM, PMS, etc) ímpares capazes de gerar personalização de experiências e profiling antes, durante e depois da estadia;

Refira-se que o Douro, inserido na região turística do Norte, é por direito próprio apresentado como um dos mais importantes polos de desenvolvimento turístico a promover, capaz de contar com diversos fatores distintivos, tais como a gastronomia e vinhos, o rio Douro juntamente com as vinhas, as aldeias vinhateiras, os patrimónios natural e arqueológico de Foz Côa - elevado a Património da Humanidade com o selo da UNESCO (UNESCO World Heritage Centre, 2010) e a cultura local. Apontada no contexto do PENT como único Pólo Turístico Prioritário da Região Norte (Turismo de Portugal, 2006), a região do Douro atribui assim ao setor turístico o grande acelerador para o desenvolvimento socioeconómico da região nos próximos anos e em particular das suas áreas rurais (Associados, 2015).

Definiram-se assim desafios estratégicos, de acordo com a região, que passam pela qualificação, diferenciação e dinamização da oferta turística com o objetivo de fortalecer e beneficiar a imagem de Foz Côa. A aposta turística pretenderá trabalhar vincadamente os produtos que evidenciam maior viabilidade económica, em particular o enoturismo, o turismo histórico-cultural (touring) e o turismo de Natureza, Saúde e Bem-estar. Daí que se seguirão todos estes diferenciadores como elementos estruturantes da oferta do conceito de alojamento a que este trabalho de projeto se dedicará.

3.2.1 Missão

A missão da Casa de Campo “Eco-turismo de Luxo & Natureza” é a de proporcionar aos seus hóspedes uma Terapia única de Bem-estar e Natureza! Uma experiência irresistível e memorável de autenticidade, envolvimento cultural com a região e a Comunidade, de descoberta interior...potenciada por um serviço de excelência, invisível e personalizado.

3.2.2 Visão

A Casa de Campo “Eco-turismo de Luxo & Natureza” será a referência nacional em 2 vetores: o turismo regenerativo de pequena escala provando que luxo e sustentabilidade andam de mão dadas, e o conceito de “*butlering*” através do qual cada hóspede dispõe de um serviço personalizado de excelência: antes, durante e depois da sua estadia.

Esta unidade de alojamento turístico vai diversificar, aprimorar e inovar a oferta turística da região do Douro, aumentar a procura e reforçar a sua reputação no segmento premium e de Bem-estar.

3.2.3 Valores

O conceito da Casa de Campo “Eco-turismo de Luxo & Natureza” será centrado nos seguintes valores:

- ❖ **Autenticidade** no envolvimento e compromisso com a comunidade local;
- ❖ **Rigor** nos princípios, práticas e políticas nas áreas de sustentabilidade ambiental, economia circular, defesa do património local e turismo regenerativo;
- ❖ **Integridade** na relação com o hóspede no momento em que se estabelece o contacto, durante a estadia e após a partida;
- ❖ **Consistência** e qualidade elevada do serviço perante todos os stakeholders: internos, fornecedores, clientes ou parceiros;
- ❖ **Discrição**, mas sentimento de orgulho na experiência oferecida. Nunca arrogância, autoelogio ou estereótipos na relação com o hóspede;

3.3 Análise competitiva e de mercado

3.3.1 Caracterização meio envolvente

Importa estabelecer desde logo que são os produtos turísticos primários de cada destino, nomeadamente os seus atributos físicos, ambientais e socioculturais que condicionam o nível de atração e motivação para a visita dos turistas (Jafari, 2014). Em detalhe os autores Benur & Bramwell (2015) explicam que as características físicas incluem as condições climáticas, a paisagem e ecologia, enquanto que nas características socioculturais, estão incluídas a história, a política, a arte, as atividades económicas, os modos de vida, monumentos, edifícios ou o ambiente do destino. Assim concluem que um desenvolvimento turístico coerente permitirá da mesma forma a criação e disseminação de produtos turísticos diversificados e em número suficiente, gerador de sinergias entre eles, por forma a ir de encontro às expectativas e à satisfação das necessidades dos turistas (Benur & Bramwell, 2015).

A visão estabelecida para o Douro no Horizonte 2020, conforme referido pela Estratégia de Desenvolvimento da Região do Douro 2014-2020 (2015), é clara e articula-se da seguinte forma:

“A Região do Douro, um território com forte matriz Identitária, Inteligente, inclusivo e Integrado, que promove e reforça a sua cultura e tradições, uma viticultura *terroir*, a competitividade e a coesão económica e social e se afirma, cada vez mais, como região de referência pela valorização dos seus produtos endógenos e ofertas turísticas, à escala nacional e internacional, e por uma governação de concertação e cooperação interinstitucional.”

Para isso, um dos eixos estratégicos (respetivo ao conhecimento, competitividade e inovação) passa, por exemplo, por assegurar o turismo e a visitação e garantir a proteção do ambiente, paisagem e património. Este eixo estratégico tem como objetivos:

- Desenvolver a região do Douro através do turismo, progredindo os níveis de vida da população;
- Consolidar da região enquanto destino turístico promovendo sobretudo o vinho, a vinha e a paisagem;

- Aumentar as estadas médias, as taxas de ocupação, reduzir a sazonalidade e gerar maior valor acrescentado aos produtos turísticos e preservar o património natural e cultural, importante para o turismo.

Identificaram-se prioridades ao nível estratégico para a região, capazes de contribuir para a redução das assimetrias sociais e territoriais, qualificar os recursos humanos, promover as parcerias e a conexão interna e externa da região. Acima de tudo ambiciona-se fomentar a qualificação, diferenciação e dinamização da oferta turística, envigorando a imagem do Douro.

A aposta turística focar-se-á nos produtos turísticos com maior capacidade, investindo nos segmentos que evidenciam maior viabilidade económica, cooperando com o ecossistema de stakeholders e criando ainda redes que sustentem o turismo. Encontram-se como principais recursos turísticos da região o rio Douro, vinho, vinha e paisagem, património natural e cultural. Nos três segmentos seguintes encontram-se os vários produtos turísticos:

- O estruturante que engloba o turismo fluvial, enoturismo, gastronomia e vinhos;
- O expansionista do qual fazem parte o turismo histórico-cultural e de natureza;
- O complementar que contempla o turismo de náutica de recreio e de saúde e bem-estar.

Considera-se essencial desenvolver novos produtos turísticos e reinventar os existentes, para que se criem redes que juntem rotas, itinerários com recursos e atividades, proporcionando programações para diferentes público-alvo e conforme as durações da estada. O objetivo é oferecer diversidade, singularidade e autenticidade a quem passa férias no Douro de forma a aumentar o tempo de estada e a ocupação turística, a diminuir a sazonalidade, a gerar maior valor acrescentado, a fidelizar o mercado nacional e a receber cada vez mais turistas internacionais. A afirmação turística regional pressupõe investimentos estratégicos e sistemáticos na promoção da competitividade do setor do turismo pela qualificação e diferenciação da oferta e capacitação dos agentes, na valorização e promoção dos bens naturais e histórico-culturais para fins turísticos e ainda no desenvolvimento das condições de navegabilidade fluvial com enfoque no Douro.

3.3.2 Análise PESTAL

Apresenta-se de forma esquemática no anexo VII a análise PESTAL, onde se descrevem um conjunto de fatores externos de ordem política (P), económica (E), social (S), tecnológica (T), ambiental (A) e legal (L), os quais não podendo ser controlados pela organização, acabam por ter uma influência decisiva direta ou indireta sobre ela e o meio que a envolve.

3.3.3 Análise da competitividade do mercado

O Modelo das Cinco Forças de Porter desenvolvido pelo especialista em estratégia competitiva Michael Porter é uma estrutura conceptual que visa analisar a atratividade de um determinado

mercado ou segmento através da ação conjunta de cinco forças principais: a ameaça da entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores, a rivalidade entre empresas concorrentes e ainda a ameaça de serviços substitutos. Explanam-se de seguida os principais elementos de cada uma daquelas categorias para este projeto em particular.

1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

É notório o recente aumento do número de players neste sector e em particular na região do Douro: embora exista uma apreciável oferta de unidades de TER, a aposta tem sido muito no enoturismo ao longo do Douro Vinhateiro e com crescentes níveis de diferenciação. Existindo uma grande profusão de opções, tal poderia indiciar uma menor atratividade do mercado em termos do lançamento deste conceito, todavia a sua localização e conceito que engloba não só a ruralidade do Douro, mas também a vida de aldeia em ambiente de luxo, tornam-no distintivo e com maior dificuldade em reproduzir. Ou seja, quando os serviços disponibilizados são pouco diferenciados, a facilidade de imitação beneficia a entrada de novos concorrentes; contudo nesta Casa de Campo “Eco-turismo de Luxo & Natureza” ao optar-se por um produto diferenciado e autêntico, essa possibilidade de imitação é mais reduzida.

No setor hoteleiro é comum verificar-se uma considerável diferenciação do produto, a necessidade de investimento de capital substancial, para além de elevadas restrições legais e acessibilidade média aos diversos canais de distribuição existentes.

A ameaça de nova concorrência depende assim dessas barreiras à entrada e da esperada retaliação das empresas já existentes no mercado. As novas empresas no setor do TER requerem um investimento inicial de algum montante para a construção ou restauro dos imóveis e instalação de equipamentos. As unidades de TER são, por norma, microempresas de carácter familiar e por isso os apoios e incentivos do Governo são importantes para os investidores poderem iniciar os seus projetos. Existem já programas de incentivo ao investimento no setor turístico, tais como as Linhas de apoio do Portugal 2020, a Linha de Apoio à Qualificação da Oferta, do Turismo de Portugal, e a Linha Capitalizar, que facilitam a obtenção do apoio financeiro necessário.

O acesso à distribuição é crucial neste setor, sendo importante ter uma robusta rede de distribuição e presença digital, já que habitualmente as reservas são feitas pelo site da empresa, agências de viagens, plataformas digitais, telefone ou e-mail. A facilidade de acesso aos canais de distribuição é uma vantagem para a entrada de novos concorrentes.

Para além disso, é necessário cumprir os termos de licenciamento para os investidores seguirem com o projeto. Finalmente, a não existência de custos de mudança significativos para o cliente e o seu desejo expresso de experimentalismo acabam por incentivar a entrada de novos empreendimentos no sector.

Assim concluímos que a ameaça de entrada de novos concorrentes é média, com um impacto médio-alto.

2. Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores pretende medir a sua capacidade de influenciar os termos sob os quais os bens ou serviços são vendidos, pelo que quanto maior o seu poder de negociação mais poderão influenciar o negócio e impor política de preços, faturação, entregas ou qualidade dos produtos. Assim acaba por determinante o rácio entre o número e tipo de fornecedores existente e as necessidades do mercado, pois daqui advém o controlo que os mesmos têm sobre o mercado.

O número de fornecedores existente neste setor é de forma geral elevado, pelo que a pressão sobre o fator-preço acaba por ser limitada, muito embora a relevância na qualidade dos produtos que são adquiridos seja muito considerável.

Em detalhe no caso do abastecimento dos produtos ou consumíveis associados à operação da Casa de Campo existe um número considerável de fornecedores, mas onde a prioridade será conferida aos produtores/fornecedores locais, num propósito de autenticidade, dinamização da comunidade e economia locais e, não menos relevante, de permanente consciência sobre a pegada ecológica associada ao transporte. Na circunstância de não ser viável o aprovisionamento local de certos produtos pretendidos nas condições de qualidade, preço e prazos de entrega desejados, considera-se que os mesmos serão adquiridos numa área geográfica mais alargada, sem grandes dificuldades. Já no caso de água, energia, gás e sistemas PMS os fornecedores apresentam um alto poder de negociação, uma vez que detêm posições dominantes ou tendencialmente monopolistas nessas categorias.

No que respeita aos trabalhos de recuperação dos imóveis e dos espaços exteriores, existem diferentes empresas capacitadas para os trabalhos necessários, podendo esta “Casa de Campo” selecionar a que apresenta a opção mais eficiente. Considera-se, no entanto, fundamental manter o fornecedor durante o desenvolvimento do projeto, para evitar custos extras e assegurar-se o cumprimento dos prazos estabelecidos. Também porque é requerido um investimento inicial elevado de recuperação, neste contexto o poder negocial desse fornecedor acaba por ser elevado.

Para além disso, nenhum fornecedor em especial de matérias é de fundamental relevância para o sucesso do estabelecimento turístico encontrando-se as mesmas disponíveis pelo que o custo de mudança de fornecedor é baixo.

Conclui-se que o poder negocial que os fornecedores apresentam é globalmente médio com um impacto médio-alto, o que acaba por influenciar a atratividade do setor.

3. Poder negocial dos clientes

O sector da hotelaria, em geral, é caracterizado por um grande poder negocial por parte dos clientes, devido à elevada oferta existente e enorme agressividade concorrencial, o que é um fator dissuasor da atratividade do mercado. Na região em que este projeto será implantado e dadas as suas características, o número de clientes está em crescendo, embora ainda em números limitados, mas de grande diversificação. Se o aparecimento de estabelecimentos de TER tem efetivamente vindo a crescer na região do Douro, para o turista que procura atividades e programas que promovam a descoberta interior e o contato com a natureza, a cultura, a história e a vida d'Aldeia, a oferta já é mais reduzida.

Cada cliente considerado individualmente pode não ter um grande peso, mas o seu poder de influência e de partilha de opiniões é crítico para o sucesso do empreendimento. Com a digitalização e as redes sociais, os consumidores têm acesso a todo o tipo de informação e partilham opiniões entre eles com a tecnologia a assumir um peso na escolha dos consumidores, devido a essa facilidade de acesso a informação sobre as unidades de TER. É reconhecido que por vezes os consumidores decidem a sua compra perante o feedback colocado na internet por outros consumidores, pertencentes ou não à sua rede de contactos pessoais. Por isso, se torna da maior importância a aposta em elementos realmente diferenciadores da concorrência para superar as expectativas do cliente. Salienta-se por outro lado que os clientes não têm qualquer tipo de custo em recorrer a um serviço diferente num ambiente de grande diferenciação entre os prestadores de serviços e da elevada importância que o cliente confere à qualidade percebida da sua experiência.

Em suma, conclui-se que o poder negocial dos clientes é elevado com um impacto médio-alto na atratividade do setor.

4. Ameaça de Serviços substitutos

Entende-se no caso vertente como serviços substitutos todas as formas de alojamento alternativas que respondem a necessidades idênticas do mesmo segmento de consumidores do setor, pelo que quanto maior a pressão e real alternativa dos substitutos, menor será a atratividade do negócio. No setor da hotelaria, e com a crescente importância que o turismo tem vindo a ter na economia do nosso país, a ameaça dos produtos/serviços substitutos existe e não deve ser descartada, nomeadamente quando falamos de alojamentos de curta duração, como os TER. Para aqueles turistas que procuram pura e simplesmente um alojamento de qualidade existem vários substitutos a considerar na região; contudo a proposta de valor desta Casa de Campo incorpora características e uma vertente de serviços abrangente e diferenciadora, de onde se pretende que o projeto vá ao encontro das necessidades dos clientes de forma mais completa, única e alargada. Reconhecendo que o custo da mudança para os clientes é reduzido, pois é fácil mudar de um concorrente para outro sem incremento de custos, a diversidade e exclusividade que esta unidade de eco luxo ambiciona proporcionar será uma vantagem em relação aos demais da sua área de influência. A ameaça dos produtos

substitutos, sendo não-negligenciável, devido à diferente oferta de unidades de TER com variedade de preço, e também à facilidade de acesso a informação online sobre essas unidades, pode ainda assim ser mitigada. Para tal importa neste projeto prestar um serviço personalizado ao hóspede de verdadeira excelência, e acima de tudo, ser único nas variáveis descritas de modo a deliciá-lo e assim fidelizá-lo.

Em suma, conclui-se que a ameaça de serviços substitutos é moderada com um impacto médio-alto na atratividade do setor.

5. Rivalidade entre empresas concorrentes

A análise da rivalidade entre as empresas existentes visa medir a intensidade competitiva entre as empresas que operam no setor, o que facilita uma mais rigorosa compreensão da influência dos concorrentes e de como eles atuam no mercado. Como corolário, quanto maior for a rivalidade entre os concorrentes existentes, menor será a rentabilidade do negócio no setor.

Estando a hotelaria de TER em fase de franco crescimento e de a região Norte ocupar o primeiro lugar relativamente à concentração do maior número de unidades de TER, poder-se-ia concluir que a rivalidade é intensa, até porque a facilidade que os clientes têm em mudar de estabelecimento turístico também contribui para tal.

Contudo o número de concorrentes ainda é pequeno e o traço principal da tipologia de alojamento, aponta para a maioria como sendo de reduzida dimensão. Na verdade, cada unidade tipicamente fornece os serviços básicos e essenciais para a permanência do cliente, adicionando alguns extras, como atividades e experiências que respondam às necessidades do cliente e enriqueçam a sua estadia. Diferenciar com algo exclusivo para o cliente pode levar a um aumento da rentabilidade do negócio, mas a sua rápida e (geralmente) fácil mimetização pelos concorrentes contribui para o aumento da rivalidade entre unidades.

Os meios de divulgação online entre as empresas deste setor são também pouco diferenciadores e apenas no design, imagens, conteúdo e o próprio sistema de reserva os fatores centrais para diferenciação e incrementar a procura dos consumidores. Finalmente e no que concerne as barreiras de saída nesta indústria, os ativos de TER não são especializados e, por isso, poderão ser vendidos com relativa facilidade, com um alto valor residual de venda resultante da sua longa vida útil. Perante todos os fatores acima descritos, a rivalidade entre os concorrentes é considerada moderada e de médio impacto.

Resumindo agora a análise das cinco forças de Porter que afetam a competitividade e, consequentemente a atratividade da indústria, encontramos o seguinte cenário:

- Existem barreiras moderadas à entrada de novos concorrentes no mercado;
- Os clientes têm um poder de negociação elevado;

- Os fornecedores têm um baixo poder de negociação;
- Existe rivalidade entre concorrentes moderada;
- A ameaça de serviços substitutos é média.

Da análise resulta que a atratividade do sector é moderada a alta, cujo resumo se apresenta no anexo VIII, figura 12.

3.3.4 Apresentação da região do Douro e Foz Côa

A região do Douro localiza-se no interior norte de Portugal, possui uma área de aproximadamente 4.112 km² e é composta por dezanove concelhos. Do ponto de vista demográfico, a região possui 183.886 habitantes (Censos 2021) e uma densidade populacional de 47.2 hab/km², valor bastante inferior ao referencial do país (114,7 hab/km²) e da NUTS II Norte (167,8 hab/km²). Entre 2001 e 2021 (referencial Censos), a região sofreu uma diminuição acentuada do seu quantitativo demográfico (-16,4% residentes) e a um mais rápido envelhecimento, onde a faixa etária acima dos 65 anos representa já cerca de 29% da população face a 23% da média nacional. O saldo natural (diferença entre o número de nascimentos e de mortes) é claramente negativo e não compensado por um saldo migratório (diferença entre o número de imigrantes e de emigrantes) que se apresenta positivo ao ano de 2020.

O Douro possui a região vitícola demarcada e regulamentada mais antiga a nível mundial, tendo sido criada no reinado de D. José I, pelo Marquês de Pombal, no ano de 1756. Do ponto de vista físico, a região encontra-se dividida em três “territórios” com características distintas ao nível edafo-climático, a saber:

- Baixo-Corgo: com aproximadamente 51% do território, é toda a margem direita do Rio Douro, desde Barqueiros ao rio Corgo (Régua). Na margem esquerda, desde a freguesia de Barrô até o rio Tedo;
- Cima-Corgo: com aproximadamente 36% do território, vai até ao meridiano que passa no Cachão da Valeira;
- O Douro Superior: com aproximadamente 13% do território, dá continuidade e vai até à fronteira espanhola.

O rio Douro e respetivos vales, encostas e patamares surgem naturalmente como os elementos geográficos estruturantes de todo este território, sendo o centro de uma densa rede hidrográfica que apresenta importantes afluentes (na margem direita, os rios Sabor, Tua, Corgo, Pinhão e Sabor e, na margem esquerda, os rios, Varosa, Tedo, Távora, Torto e Côa).

A geografia turística e humana da Região do Norte é muito diversificada. A presença, a ocidente, do oceano Atlântico tempera-lhe o clima e cria condições para a fixação populacional e para as atividades marítimas. Mas um dos traços essenciais do quadro natural do Norte consiste efetivamente na presença do Vale do Douro, vale profundo cavado entre montanhas pelo grande rio e pelos seus afluentes. É neste magnífico Vale do Douro, desde a fronteira à cidade do Porto,

que reside um dos grandes desafios turísticos para a região e para o país. Também o turismo no espaço rural – para o qual o Minho tem uma vocação incomparável – se encontra em alta (Mateus, 2015) e a desenhar um vetor de grande futuro nas correntes turísticas europeias e ocidentais, ao ponto de a União Europeia o acolher e encorajar no âmbito da sua Política Regional e no chamado segundo pilar da Política Agrícola Comum.

A região apresenta características marcadamente rurais, sendo pautada pela monumentalidade física que possui a sua estrutura geomorfológica, marcada pela intervenção singular do homem, essencialmente, pela forma como moldou a paisagem e adaptou o território à produção vitivinícola e agrícola, facto que marca a identidade e a sua cultura. A cultura da vinha e do vinho constitui-se como a base fundamental do sustento económico da região, possuindo uma marca e imagem de relevo à escala nacional e internacional, desde o vinho generoso, ao vinho de mesa, passando pela elevada qualidade dos espumantes naturais.

A região é ainda marcada pela extensa área de produção agrícola e hortofrutícola de gama variada, como a maçã, a uva, a cereja, a batata, a castanha, a amêndoa e a azeitona, bem como outros produtos, que abastecem os mercados nacionais e internacionais, constituindo-se, ainda, como uma importante fonte de trabalho e de rendimento. Na atividade pecuária destaca-se a produção de gado caprino e bovino. Neste âmbito, importa destacar o elevado número de produtos atualmente certificados e com denominação de origem protegida.

A existência de dois patrimónios inscritos na lista do património mundial, classificados pela UNESCO, reforça a importância, o valor e o seu potencial. O Alto Douro Vinhateiro, onde se produz vinho desde o século dezoito, como a denominação de vinho do porto: produto de qualidade, gerador de elevada criação de riqueza, promoveu o desenvolvimento de uma paisagem cultural de enorme beleza natural e que é reflexo da evolução social, económica e tecnológica; por outro lado, os Sítios de Arte Rupestre do Vale do Côa, um valioso conjunto de núcleos de arte rupestre, considerado “uma ilustração excecional do desenvolvimento cultural humano, demonstrando, a vida social, económica e espiritual do primeiro antepassado da humanidade” (site CM. Foz Côa).

Entre os seis polos turísticos identificados pelo PENT, em 2007, encontra-se o Douro, que se enquadra na região Norte, a qual apresenta ainda como principais recursos: Rio Douro; Alto Douro Vinhateiro; Património arqueológico de Foz Côa; Cidade do Porto; Caves do Vinho do Porto; Cidades históricas; Parques naturais e ainda a Gastronomia e vinhos.

Os produtos turísticos City Break, Touring e Turismo de Natureza são os que se consideram com maior crescimento a curto prazo. No entanto pretende-se, ainda, desenvolver o Turismo de Negócios, o Turismo de Saúde e Bem-estar e a Gastronomia e Vinhos. De forma a dinamizar a região Norte, o PENT propõe o desenvolvimento de rotas temáticas, o desenvolvimento do Douro e da gastronomia e vinhos e a intensificação da oferta hoteleira no Douro, considerando-se como objetivo tornar o Douro um destino de eleição internacional.

As valias patrimoniais, histórico-culturais e paisagísticas tornam o Douro um espaço eclético do ponto de vista das oportunidades de exploração turística, o que traz vantagens na criação de emprego, na geração de riqueza e no reforço da atratividade empresarial e populacional da região. Por outro lado, o turismo é também um instrumento de preservação e proteção dos legados presentes no território.

Assim, prossegue o mesmo estudo do autor na Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial da Região do Douro, a adaptação regional às novas tendências do turismo, impelem à qualificação e diferenciação dos produtos turísticos mais adequados ao perfil da região e que correspondem, simultaneamente a áreas emergentes da procura turística internacional, como são o turismo fluvial, enoturismo, turismo de gastronomia e vinhos, turismo de natureza, *touring* histórico-cultural, turismo em espaço rural e turismo de saúde e bem-estar. Aqui está também subjacente a relevância de criação, qualificação e profissionalização das infraestruturas e serviços de acolhimento turístico, designadamente, infraestruturas de alojamento adequadas e qualificadas do turismo em espaço rural, enoturismo turismo de natureza, *birdwatching* e *touring* histórico-cultural e paisagístico e restauração diferenciada (arquitetura, design e serviço) que se assumem como a base de distinção face a outros destinos nacionais e internacionais.

Uma importante palavra ainda conferida por (Mateus, 2015) no que se refere ao Crescimento sustentável, já que a região do Douro apresenta um conjunto vasto de fatores distintivos e diferenciadores relacionados com o mosaico territorial, as condições naturais e a paisagem. As relações entre estrutura hidrográfica, paisagem, cultura popular e ainda produtos endógenos, reforçam um conjunto de oportunidades de desenvolvimento em setores, como são a agricultura, a viticultura, o turismo, o património, a gastronomia e a cultura.

O Douro detém conforme sustenta o documento de Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial da Região do Douro um conjunto de oportunidades essenciais, ligadas à conjugação entre ambiente/ paisagem e cultura/ património, que interessa potenciar. O Vale do Douro foi por exemplo considerado um destino de excelência, no ano de 2008, pela Organização Mundial de Turismo (OMT), integrando as 77 “Maravilhas da Natureza do Mundo” e eleito o 16.º destino mundial para o “Turismo Sustentável”, em 2009, pela National Geographic Society (NGS). A presença de dois patrimónios mundiais (UNESCO), reforçam o forte potencial de desenvolvimento que este território possui, considerando nomeadamente o desenvolvimento turístico, cultural e paisagístico. São eles:

1. O Alto Douro Vinhateiro (2001) – título que vem premiar a região vinícola demarcada mais antiga do mundo, pelo facto de se tratar de uma região única que associa as virtudes do solo de xisto, a exposição solar e as características singulares de um microclima. Neste contexto, a paisagem, moldada pelo homem (paisagem cultural) assume um relevo basilar, tendo permitido a cultura do vinho, da oliveira, da amendoeira, onde ainda se intercalam elementos de interesse arquitetónico e patrimonial;

2. Sítios de Arte Rupestre do Vale do Côa (1998) – classificação atribuída pelo facto de se tratar de uma ilustração excecional que demonstra a secular vida humana na região. O Vale do Côa é considerado como um dos locais mais importantes de arte rupestre do mundo, nomeadamente de arte rupestre paleolítica de ar livre. No Vale do Côa existem 265 locais arqueológicos e 31 sítios com gravuras na pedra, espalhados numa área de 200 km², uma parte significativa que se encontra inacessível.

Paralelamente, a região é detentora de uma rede bastante densa de património construído, desde igrejas, capelas, solares edifícios e pontes medievais e renascentistas (grande parte imóveis classificados como Monumentos Nacionais e Imóveis de Interesse Público), a par de museus e parques destinados ao turismo e à visitação, como é o caso do Museu do Douro (criado pela Lei 125/97).

Do ponto de vista das estruturas de apoio turístico importa destacar três elementos principais ainda conforme (Mateus, 2015):

- A rede de Aldeias Vinhateiras: a região detém uma rede de aldeias vinhateiras onde foram desenvolvidas ações de qualificação ao nível do espaço público e das fachadas dos edifícios. Existem seis aldeias vinhateiras: Barcos, Favaio, Provesende, Salzedas, Trevões e Ucanha. Esta rede possui especificidades, embora todas partilhem elementos em comum como são a cultura do vinho e da vinha, na perspetiva humana e física;
- A rede de miradouros: trata-se de uma extensa rede de miradouros que permitem desfrutar da beleza paisagística que este território detém. Neste âmbito torna-se necessário proceder à reorganização da sinalética turística integrada que permita aos turistas e visitantes identificar os pontos de interesse e relevo. Podem-se assinalar alguns como são os miradouros de São Leonardo da Galafura, de São Salvador do Mundo e de Penedo Durão;
- As vias panorâmicas: consistem na prática numa estrutura de corredores viários que proporcionam um sistema de vistas panorâmicas sobre o rio Douro, sendo de destacar a famosa EN222, apelidada de “via romântica”.

Em termos dos espaços afetos a diretrizes de conservação da natureza a região apresenta um conjunto relevante de áreas de salvaguarda e proteção ambiental, como é o caso do Parque Natural do Alvão e o Parque Natural do Douro Internacional, equivalendo a cerca de 10% do território da região,

Ao nível das infraestruturas ambientais foram realizados, ao longo dos últimos anos, consideráveis investimentos ao nível dos serviços de abastecimento de água, drenagem e tratamento de águas residuais, bem como o tratamento de resíduos sólido. Todos eles são naturalmente fatores fundamentais ligados à qualificação ambiental e paisagística e, com fortes impactos no domínio da saúde pública. Neste contexto a região evidencia valores globais de cobertura acima do referencial nacional conforme referido pelo autor: 86% no que se refere a estações de tratamento de águas residuais, 89% em termos dos sistemas de drenagem de águas residuais e 99% no que se reporta sistemas de abastecimento de água.

Sobre Foz Côa

O Concelho de Vila Nova de Foz Côa fica situado a norte do Distrito da Guarda, Região Norte (NUTS II) e na sub-região do Douro (NUTS III) à Latitude N 41° 4'57.77" e Longitude W 7° 8'12.04". Um concelho limitado a norte pelos municípios de Carrazeda de Ansiães e Torre de Moncorvo, a nordeste por Freixo de Espada à Cinta, a sueste por Figueira de Castelo Rodrigo e Pinhel, a sul por Meda e a Oeste por Penedono e São João da Pesqueira. É atravessado pelo Itinerário Principal, IP2, pela E.N 102 e 222, respetivamente.

Possui uma área total de aproximadamente 398,2km², distribuídos pelas suas 14 freguesias, mas de baixa densidade populacional, oscilando entre os sete e oito mil habitantes.

Nas suas raízes Vila Nova de Foz Côa encontra o homem paleolítico que, com modestos artefactos, venceu na dureza do xisto ambições e projetos do seu universo espiritual e material, fazendo deste santuário o maior museu de arte rupestre ao ar livre, hoje Património da Humanidade.

O Rio Côa nasce na Serra das Mesas, ao lado da Serra da Malcata, no concelho do Sabugal, e faz o seu curso no sentido Sul-Norte, desaguardo no Rio Douro, cuja foz deu nome de batismo ao povoado mais próximo - Vila Nova de Foz Côa. Do ponto de vista climático, pode dizer-se que o Rio Côa tem um clima mediterrânico, pois nas suas margens se produz muito do que o Mediterrâneo oferece. É um dos rios menos poluídos de entre os rios portugueses, e a sua água, por consequência, tem um alto grau de pureza com trutas a povoarem as suas águas inquietas. Na confluência dos dois rios existe inclusive uma ponte de ferro (herdada da via-férrea Pocinho - Barca d'Alva, hoje desativada) que se atribui a Eiffel ou a algum dos seus discípulos.

O Douro apresenta-se aqui em Vila Nova de Foz Côa de forma distinta das que fazem a sua imagem de marca. Desde logo, estamos no Douro Superior, o que significa um território mais agreste, com menos vinha plantada e com outra tipologia — que é como quem diz, menos socalcos e vinhedos mais extensos. Ainda é visto como uma espécie de “última fronteira” nos vinhos do Douro, mesmo que em Vila Nova de Foz Côa até exista uma espécie de “mito fundacional” — afinal, foi aqui que D. António Adelaide Ferreira, a célebre “Ferreirinha”, construiu a sua última propriedade. Entre 1887 e 1895, a sua visão ganhou corpo na Quinta do Vale Meão —onde em 1952 surgiria o Barca Velha, provavelmente o mais emblemático vinho português.

Vila Nova de Foz Côa não escapa e a Fundação Côa Parque, entidade responsável pela arte rupestre do vale do Côa, no seu plano estratégico para 2018-2020, não deixa de apontar “a existência de quintas vitivinícolas de grande qualidade e tradição” como fator capaz de contribuir para a atração de turistas. Porque se é verdade que é a arte rupestre o “produto” que mais se associa a Vila Nova de Foz Côa, também é assumido que este é um turismo de nicho e que a região poderá atrair mais turistas, se conjugar todos os seus ativos.

É ainda na pacata vila de Foz Côa que efetivamente se esconde um dos tesouros mais bem guardados do país, que sobreviveram ao tempo, à mão humana, à barragem, ao esquecimento. Um local único no mundo, com arte de várias épocas gravada nas pedras, que se pode apreciar

ao ar livre, ou, para quem quiser saber e compreender mais, com explicações precisas no recente Museu. Um rio que corre através de paisagens rudes e semisselvagens, pontuadas de vinha, oliveiras e amendoeiras. Uma vila calma onde é possível relaxar e apreciar a boa mesa, sempre presente, com destaque para os produtos ligados ao azeite, à amêndoa e ao vinho, entre muitas outras iguarias.

Ao falarmos de Vila Nova de Foz Côa, um património de todo o Mundo, recordamo-nos que não são muitos os locais que se podem gabar de ser duplamente Património Mundial da Humanidade. No Douro Superior, longe do bulício turístico da Régua e do Pinhão, Vila Nova de Foz Côa vive discretamente esta sua singularidade. Entre dois rios que lhe ditaram a geografia e as distinções da UNESCO: do vale do Douro, reconhece-se o cenário ondulado em socacos de vinhas que descem até ao rio e que enformam a imagem mais imediata do Alto Douro Vinhateiro como Património Mundial — mas aqui a natureza foi menos domada e há uma vertigem rugosa na paisagem; do vale do Côa chegam segredos, que atravessaram muitos milénios (Judas & Calheiros, 2021) — em forma de gravuras rupestres que a UNESCO classificou, num processo invulgarmente rápido, por serem “um exemplo único das primeiras manifestações da criação simbólica humana e o início do desenvolvimento cultural”.

O Vale do Côa é assim um lugar único pelo fato de possuir obras de arte ao ar livre que remontam à época do Paleolítico, há mais de 25.000 anos, passando pela Pré-História, Proto-História e História.

Com a capacidade de proporcionar diferenciadas experiências turísticas, Foz Côa está inserida no Plano Estratégico Nacional do Turismo, existindo três ofertas principais: City Break, o Turismo de Natureza e o Turismo de Negócios e Gastronomia, respondendo à oferta desta região, repleta de locais de interesse a nível patrimonial, paisagístico, cultural e de hotelaria.

O Parque Arqueológico de Foz Côa continua a ser sem dúvida, no entanto o principal cartão de visita, pois com o selo da UNESCO, de Património da Humanidade, evidencia o quão maravilhoso é estar perante as cinco dezenas de núcleos de arte rupestre, desde o Paleolítico, mas também do Neolítico e Calcolítico, Idade do Ferro e dos séculos XVII ao XX, ao longo de uma extensão de 17 Km. A partir do momento em que o arqueólogo Dr. Nelson Rebanda descobriu em 1995 um conjunto de pinturas rupestres que remontam ao Paleolítico, tal como às eras do Neolítico até à Idade do Ferro, o quotidiano deste território mudou para sempre.

A partir do Museu do Côa, perfeitamente enquadrado na paisagem entre os rios Douro e Côa, pode-se compreender melhor aquela arte dos nossos antepassados, cujas obras estão gravadas nas pedras do Parque Arqueológico do Vale do Côa há dezenas de milhares de anos

É no topo do Museu do Côa (já um miradouro antes de os miradouros se tornarem moda) que melhor se abarca este território —um local quase simbólico da união dos dois patrimónios mundiais aludidos anteriormente: o Douro tem o seu na Régua, as gravuras têm este museu — ambos são portas de entrada, um espaço de contextualização e resumo do que se vê no seu

estado natural. O Museu promove ainda visitas guiadas para que se fique a conhecer melhor os antepassados artistas que habitaram este local e das obras que criaram ao longo dos séculos.

Por seu lado o Parque Arqueológico, que se estende ao longo de cerca de 20 mil hectares, constitui-se como um Museu ao ar livre, sendo considerado o ajuntamento de arte ao ar livre deste período mais importante do mundo, onde estão identificados 50 núcleos de arte, ao longo dos últimos 17 quilómetros do Rio Côa, até se encontrar com o Douro.

Neste percurso é possível observar outro tesouro: o da paisagem desta região que se ergue ao longo das margens do Douro numa nuance mais selvagem e até rude, com as suas escarpas esculpidas por vinhas, oliveiras e amendoeiras. Ou não fosse Vila Nova de Foz Côa também conhecida como a “Capital da Amendoeira”, que quando em flor sazonalmente atrai como que verdadeiras peregrinações.

Para quem procura ter momentos de calma e de deslumbre, Vila Nova de Foz Côa é o lugar ideal para estar e visitar (Público, 2021), numa experiência histórica e cultural que nos leva atrás numa viagem no tempo: a paisagem de grande beleza é uma constante antes e durante o passeio, com vales aquém e além da vila, quase sempre cultivados com alguns dos produtos mais típicos da região.

Retiros de silêncio, paz, meditação, mas também de saudável convívio, a comunidade de Vila Nova de Foz Côa oferece o genuíno rural, no labor das suas gentes no amanho dos campos, nas aldeias batidas pelo sol e na beleza sublime de observar as deambulações dos seus rios (Judas & Calheiros, 2021).

Estamos em suma na presença de um lugar com uma paisagem natural incrível, com um passado inacreditável e também bastante anfitriã. Uma autêntica viagem no tempo e sempre permanência, claro está, de dois patrimónios mundiais. Trás-os-Montes e Alto Douro, é terra de história, tradição e natureza, onde a hospitalidade é nata.

3.3.5 Procura turística

Atualmente, o setor do turismo no Douro ainda não se encontra totalmente estruturado sob a forma de “produto”, verificando-se ainda uma progressiva capacidade de retenção de valias turísticas, tendo, no entanto, vindo progressivamente a afirmar-se na região alicerçado no elevado capital patrimonial, paisagístico e cultural e sobre a atratividade vitivinícola e rural do Douro (Mateus, 2015). Tal como tem vindo a acontecer de forma generalizada, toda a região Norte tem sentido o impacto crescente do maior apetite do turista por esta área geográfica, tendo mais do que duplicado o número de dormidas nos seus estabelecimentos hoteleiros, entre 2009 e 2019 próximo dos 11 milhões de dormidas quando em 2009 esse valor se cifrava nos 4.2 milhões. Também o Douro viu os seus números aumentar aceleradamente durante este período, tendo-se passado de cerca de 215.000 dormidas em 2009 para cerca de 502.000 em 2019 (PORDATA, 2019). O tipo de estabelecimento preferido continua a ser o hotel, muito embora se

encontre a perder peso no total: note-se que no Douro o número de dormidas entre 2009 e 2019 duplicou, de 140.000 para 271.000 dormidas em hotéis, todavia o seu peso baixou de 65% para cerca de 53% em apenas 10 anos, à medida que o turista opta por outro tipo de estabelecimentos, mormente os TER e local. As dormidas nestes estabelecimentos hoteleiros, acusaram assim uma forte procura com registos anuais já acima dos 231.000 em 2019 desde as 75.000 dormidas de 2009 (PORDATA, 2019). A mesma fonte indica que, por outro lado, as estadas médias nas unidades hoteleiras acabaram por não sofrer alteração, não só na região Norte, como principalmente no Douro com valores que rondam os 1.6 dias médios, pese embora ultrapassem os 2 dias nos turistas estrangeiros; estes em 2009 ficavam em média 2 dias hospedados e em 2019 este número passou a 2,1 dias. Estes números poderão ser explicados pelo claro aumento da oferta, diversidade e acessibilidade das regiões vizinhas, o que leva a que os turistas optem por ficar menos dias num só local, o que lhes permite conhecer melhor outros destinos do nosso país.

De modo geral, o número de hóspedes aumentou de modo significativo entre 2009 e 2019, não só na região Norte, como no Douro, tendo quase triplicado os valores que apresentava em 2009, tendo passado de 130.000 hóspedes para cerca de 331.700 e perto dos 6 milhões na região Norte. A PORDATA indica-nos também que, o número de hóspedes que visita esta região do Douro em concreto, são na sua maioria e durante o período de 2014 e 2019, turistas portugueses, ainda que estes valores estejam a sofrer uma redução, passando de 75% para 60% do total de hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros. Dito de outra forma, a crescente popularidade da região junto de turistas estrangeiros faz mesmo com o que o seu número suplante os nacionais (53% do total) quando em 2009 esse valor era apenas de 34%.

As faixas etárias que mais visitam a zona Norte são as que se encontram entre os 25 e 44 anos (29%) e entre os 45 e 64 anos (23%). Contudo, a faixa que, no período de 2011 e 2019 apresentou maior crescimento foi a dos 25-44 anos, tendo crescido 49%. De modo geral, o número de turistas na região Douro tem vindo a fortalecer-se de forma sustentada, algo que foi sem dúvida impactado pelo reconhecimento que foi dado ao país e também pela aposta que o Turismo da Região do Douro tem vindo a fazer ao longo dos últimos anos. Quanto às habilitações literárias das populações que visitam o Norte, podemos ver através dos dados da PORDATA (2020), que entre 2011 e 2020 os níveis de instrução de ensino básico e de população sem estudos sofreu uma redução, por seu lado, subiu a percentagem de visitantes com o ensino secundário e superior para cerca de 55% do total (34% em 2011).

Dados da PORDATA (2020), permitem-nos concluir que na região do Douro em apenas 5 anos, entre 2014 e 2019, o número de hóspedes nos alojamentos turísticos praticamente duplicou (crescimento de 85%) tal como o seu número de dormidas: das 292 mil dormidas para 502 mil em 2019. Estes números são refletidos também no acréscimo galopante dos valores dos proveitos com dormidas nos estabelecimentos turísticos do Douro, que passaram de 10,7 milhões de euros (M€) em 2014 para 32M€ em 2019.

Importa contudo assinalar que a reduzida especialização no turismo do Douro comparativamente ao verificado na NUTS II de inserção e no país é também demonstrável: trata-se da segunda região do Norte com o maior nível de sazonalidade (53.4% das dormidas a ocorrerem entre julho e setembro) e menor permanência média dos hóspedes estrangeiros (2,1 dias); taxa de ocupação (29%) mais baixa face ao Norte (42%) e a Portugal (47%), factos que se refletem nos menores proveitos de aposento por capacidade de alojamento.

Na estrutura de oferta de estabelecimentos turísticos na região do Douro não são os hotéis que predominam (apenas 14%), comparado com região Norte (24%) e a nível nacional (23%). As grandes diferenças estão nas restantes tipologias de alojamento, observando-se, face à realidade nacional, uma maior diversificação do tecido turístico duriense, com clara preponderância de TER, alojamento local e outras formas de alojamento.

O principal emissor de turistas estrangeiros para a região Norte é o mercado espanhol (9%) seguido do francês e brasileiro, divergindo da maior representatividade do Reino Unido a nível nacional (4%). O número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por 100 habitantes no Douro é de 262, quatro vezes inferior ao valor nacional (662), enquanto o número de hóspedes por habitante (1,7) é apenas 60% (2,5) deste referencial, denotando-se assim uma continuada oportunidade de dinamização da oferta turística e de criação de condições para a atração, retenção e permanência mais longa de turistas.

3.3.6 Oferta turística

A oferta disponível na região do Douro tem nos últimos anos registado uma progressão assinalável na sua capacidade de alojamento, isto é, do número de camas disponíveis, mas também na sua diversidade e capacidade de conquista de novos turistas e conceitos. Veja-se que em apenas 10 anos entre 2009 e 2019 o número de estabelecimentos mais do que quadruplicou segundo dados PORDATA, passando das 35 unidades para 187, dos quais apenas 27 são hotéis. De resto uma das tendências nesta região é a perda de influência desta figura em benefício do TER e alojamento local de pequena dimensão, o qual representa já 85% do número total em 2019 quando 10 anos antes não chegavam a 75%. A região do Douro tem vindo também a aumentar o seu peso na região Norte já que atualmente cerca de 13% do total de estabelecimentos e alojamentos turísticos dessa região (1485 no total) se situam no Douro, algo que se cifrava nos 7% em 2009 – num claro sinal do reforço da sua importância a nível regional e nacional.

Outro importante indicador atesta ainda do dinamismo da região duriense ao nível do número de estabelecimentos turísticos: a rapidez da sua taxa de crescimento desde 2009 que pulveriza quer os números a nível nacional (395% versus 230% no Norte e 243% para total Portugal) adicionando um número impressionante de mais 152 unidades até ao ano de 2019. Em particular a região de Vila Nova de Foz Côa oferece apenas uma unidade hoteleira e 4 TER ou de habitação em 2019, todos eles inexistentes há 10 anos atrás.

Focando agora a atenção no número de camas, denota-se igualmente uma evolução acelerada e sustentada na região do Douro, duplicando das 2304 camas de 2009 para as 5075 em 2019, mas onde cerca de apenas 42% pertencem a unidades hoteleiras. É curioso observar que o peso da oferta de camas noutro tipo de estabelecimentos turísticos é bastante mais elevada aqui face à média da região Norte, onde hotéis respondem por 59% do total de camas, atestando-se assim da relevância dos TER e de habitação neste contexto.

Em todo o caso, salienta-se ainda a progressão rápida na oferta de camas também na região Norte onde se exhibe atualmente uma oferta próxima das 74.000 camas desde as 38.000 de há 10 anos atrás, tendo mantido neste caso os hotéis o seu já referido peso de cerca de 60% no total. De novo se observa o dinamismo destas regiões e o potencial enorme ainda por explorar ao comparar-se com o crescimento de oferta de camas a nível nacional: enquanto esta cresceu cerca de 60% para o total Portugal entre 2009 e 2019, o mesmo indicador mais do que duplica no Norte e no Douro. No caso de Vila Nova Foz Côa, a oferta de camas não regista qualquer progressão nos últimos anos cifrando-se nas 150 unidades.

Assim em termos gerais, apesar do número de unidades de alojamento que não são consideradas hotéis ter crescido a ritmo mais acelerado que os hotéis propriamente ditos, a sua capacidade de alojamento acaba por ser inevitavelmente mais reduzida dadas as tipologias, daí que os hotéis continuem a ser considerados os maiores contribuidores para o aumento do volume e capacidade de alojamento da região do Norte como um todo.

Por seu lado a análise do contributo dos alojamentos TER e local para a rentabilidade de alojamento disponível é também bastante notória quando olhamos para os proveitos totais; aqui as unidades hoteleiras veem reduzido o seu peso de 73% das receitas totais (€14.4 milhões) para menos de 60%, por troca com o crescente reforço da primeira tipologia de unidades. Ainda assim é verdadeiramente única a progressão dos proveitos totais dos alojamentos turísticos no período entre 2009 e 2019, atingindo-se os €642 milhões para a região Norte e os €48 milhões na região do Douro, quando esses valores se cifravam respetivamente em €207 e €14.4 milhões no ano de 2009. Trata-se em traços largos de mais do que triplicar o nível de receitas, o que se explica não só pelo reforço do número de estabelecimentos, mas também e em simultâneo com o sucesso no crescimento das receitas por hóspede ao longo do tempo: de mais de €30 ou 52% no Douro para os €96 e de mais €28 por hóspede na região Norte (+50%) para os €84.

A média dos proveitos por hóspede cresce quer nos estabelecimentos hoteleiros quer nas restantes tipologias nas últimas 2 décadas, algo que de novo atesta a robusta capacidade de TER e local em reforçar a receita por hóspede apesar da presença de mais hotéis e do ambiente competitivo mais intenso.

3.3.7 Análise da concorrência

É sabido que uma completa e detalhada análise concorrencial, tendo por base as necessidades expressas dos clientes, é da mais crítica importância para identificar oportunidades de vantagem

competitiva (R. M. Grant, 1991).

Procedeu-se assim á diferenciação entre dois perfis distintos: a análise da Concorrência Direta ao conceito de Casa de Campo deste projeto, bem como à sua Concorrência Indireta. No primeiro grupo falamos de todas as unidades turísticas naquela localidade que oferecem o mesmo tipo de serviço ou produto, com um preço semelhante, pontos de venda semelhantes e que atingem o mesmo público-alvo. Para esta análise foram considerados os principais alojamentos de turismo rural ou de turismo sustentável que apesar de não apresentarem necessariamente todas as características, posicionamento ou benefícios do futuro alojamento se encontram em Vila Nova de Foz Côa e com propostas de estadia diretamente substituíveis.

Por outro lado, a concorrência indireta, apesar de não oferecer o mesmo tipo de produto ou serviço, pode na realidade parecer apelativa ao mesmo segmento de clientes-alvo e ser por ele utilizada através de uma estratégia de substituição, perfilando-se assim como uma alternativa válida e viável na decisão final do cliente. A análise da concorrência indireta acaba por ser não menos importante e complementa mesmo a análise da concorrência direta, salvaguardando-se a ressalva de que alguns destes concorrentes indiretos não prestam necessariamente o mesmo serviço, oferecendo antes ao nosso público-alvo serviços alternativos/substitutos com tipologias distintas.

Dito isto, e tendo em conta que este projeto será implementado em Vila Nova de Foz Côa, o desígnio era compreender a oferta local de alojamento com propostas de valor próximas (centradas no turismo rural de aldeia, natureza e sustentável) e nessa área geográfica de influência, bem como aqueles que poderiam ser considerados como unidades premium ou dirigidos a um segmento de maior poder de compra.

Com o intuito de avaliar a concorrência indireta, foi realizada uma pesquisa para identificar todos os estabelecimentos que prestam serviços de alojamento em Vila Nova de Foz Côa. As unidades consideradas foram aquelas capazes de proporcionar uma experiência próxima da que poderia ser vivida numa unidade de alojamento de ecoturismo de luxo e natureza.

Na região circundante à da futura Casa de Campo existem 11 unidades de alojamento na distância de até 15 quilómetros (ver tabela abaixo) das quais consideramos apenas 5 como concorrentes diretas (indicadas com asterisco *), pelo facto de apresentarem um conceito e propostas com alguma proximidade ao projeto aqui idealizado

Tabela 6 - Unidades de alojamento em Vila Nova de Foz Côa

Unidade de Alojamento	Tipologia
Casa do Rio Wine Hotel – Vallado (*)	Hotelaria
Casa da Barca	Alojamento Local
Casa da Rocha	Alojamento Local
Casa do Tablado	Alojamento Local
Bairro do Casal - Turismo de Aldeia (*)	Casa de Campo

Quinta do Chão da Ordem	Agroturismo
Villa Auri Wine Resort	Turismo Rural
Casa do Largo da Igreja	Alojamento Local
Moinho das Eiras	Alojamento Local
Casa Professor Moutinho (*)	Turismo Rural
Casa Vermelha (*)	Estalagem

Fonte: Elaboração própria

(*) – Categorizado como Concorrente Directo

Para a elaboração integral da análise da concorrência, foram ainda consideradas para análise outras três unidades de alojamento turístico localizadas na região circundante a Foz Côa e que pela sua oferta, características e posicionamento de preço podem ser consideradas concorrentes ao produto que se pretende criar. São elas as seguintes:

Tabela 7 – Concorrentes na área de influência

Unidade de Alojamento	Localização	Tipologia
Casa dos Primos (*)	Muxagata	Alojamento local
Colmeal Countryside Hotel (*)	Figueira de Castelo Rodrigo	Alojamento Local
Longroiva Hotel Rural & Termal Spa (*)	Longroiva	Hotelaria

Fonte: Elaboração própria

No Anexo IX encontra-se uma breve descrição das 7 unidades identificadas como potenciais concorrentes e à apresentação esquemática detalhada das suas características julgadas relevantes para consideração futura.

Já na tabela 14 do Anexo X inclui-se a apresentação esquemática detalhada das unidades concorrentes e suas características relevantes para consideração futura entre as quais se incluem o nível de consciência ambiental, o tipo de serviços disponibilizados e as ofertas de experiências/atividades aos hóspedes. Além disso será avaliada a dimensão da unidade, nomeadamente o número de quartos e camas disponíveis, o preço por estadia para duas pessoas, bem como as classificações dadas pelos clientes na plataforma Booking.com. Nesta fase foi assim feita investigação para compreender as características e a oferta de cada unidade de alojamento, conduzindo ao apontar dos seus pontos fortes e fracos, cujo resumo se encontra plasmado nesse mesmo Anexo X.

Dentro do contexto do diagnóstico de mercado e com o intuito de obter um entendimento mais completo e integrado do mesmo, procedeu-se à realização de um exercício de benchmarking. Através desta análise pretende-se reconhecer e construir referências das melhores práticas da

indústria pela análise comparativa dos diferentes concorrentes.

Assim como mencionado, para a análise de benchmarking serão considerados os 7 concorrentes identificados e avaliados num conjunto de seis indicadores qualitativos, retirados a partir do quadro anterior, mas agora já na sua comparação direta em termos relativos. A média de cada métrica permitiu a elaboração do gráfico em rede que se apresenta na figura 13 do Anexo XI.

Baseado nesta análise e na dimensão da área coberta pelos atributos escolhidos, o melhor benchmark é a Casa do Rio Wine Hotel seguido de perto pelo Colmeal Countryside Hotel e Longroiva Hotel Rural. Focalizando na sua oferta, estas unidades apresentam uma combinação de elevada consciência de sustentabilidade, grande diversidade na oferta de experiências aos seus hóspedes e pleno aproveitamento do turismo de Natureza – traços identificados como pilares deste projeto de ecoturismo de Luxo e Natureza a desenvolver.

3.4 Resultados do estudo

3.4.1 Análise dos inquéritos

Aplicado à população o questionário desenvolvido através de técnica de amostragem não probabilística por conveniência e com efeito de *snowball*, resultou a recolha de 105 questionários considerados válidos sendo por isso esta a amostra. A população inquirida divide-se entre 59 indivíduos do sexo feminino (56% da amostra) e 46 do sexo masculino (44%), sendo que a maioria se situa na faixa etária acima dos 26 anos (51%), com clara preponderância do grupo entre os 45 e 64 anos (31%), seguida da faixa abaixo dos 25 anos com 43% do total e por fim o grupo etário dos 26-44 anos com um peso de 20% na amostra. Registam-se ainda cerca de 6% dos inquiridos acima dos 65 anos. Já no que concerne ao nível de rendimento é o grupo entre os 1.500€ e os 3.000€ de valor médio mensal líquido o que apresenta maior peso (32%) logo seguido pelo grupo acima dos 3.000€ que acaba por valer perto de 37% da amostra obtida. Do outro extremo com rendimentos abaixo dos 1.500€ líquidos mensais, o peso é de 14% do total. Finalmente e no que se refere ao perfil sociodemográfico imperam agregados familiares com 4 ou mais pessoas (44% da amostra), imediatamente seguidos pelos lares com 3 indivíduos, os quais contam com 25% para o total da amostra.

Quando inquiridos sobre se tinham o hábito de passar férias fora da sua residência habitual, uma esmagadora maioria de 87% respondeu afirmativamente, fazendo-o tipicamente entre 3 e 5 vezes por ano (52%) ou até 2 vezes para 20% da amostra. Fazem-no por 3 razões principais: seja a atratividade de conhecer novos destinos, a necessidade de descansar ou reduzir o stress e ainda por uma motivação de partilha de novas experiências com família e amigos. Em qualquer dos casos são os estabelecimentos hoteleiros a escolha principal para alojamento da amostra (75%), imediatamente seguido pelo TER como opção principal para 56% da amostra, onde se incluem Casa de campo e agroturismo entre outros. As unidades de alojamento local completam o top 3 de preferências de alojamento, recolhendo 31% das preferências nesta questão de resposta múltipla. Independente do alojamento escolhido foram identificadas as suas

características mais valorizadas para a amostra; são elas a relação qualidade-preço (74%), a sua localização (66%), a limpeza, e em especial o conforto e nível de serviço, que recolhem 50% cada das menções dos inquiridos.

Nas preferências para as férias dos inquiridos encontramos destinos de praia (88%), cultura (79%) e aventura/natureza (56%) como os preferidos, sendo que nesses destinos os principais motivos de apreciação passam pela gastronomia (90%), mas ainda pelas visitas de teor cultural a museus ou monumentos (67%) e ainda pela sempre presente experiência na Natureza e vivência rural – referida por quase 70% da amostra.

Em relação a este projeto em concreto, foram formuladas algumas questões direcionadas em específico ao tipo de alojamento mencionado, nomeadamente se alguma vez os inquiridos tinham ficado alojados numa Casa de Campo de luxo. Assim, se mais de metade da amostra (60%) afirmou ter de facto familiaridade com a experiência de hospedagem naquele tipo de unidade, na maioria dos casos até duas vezes por ano (56%), já cerca de 78% revelou em definitivo interesse na experiência de um alojamento com estas características na região do Douro. As 3 principais razões para tal prendem-se segundo os inquiridos com as perspetivas de uma localização única (52% consideraram-na como “muito importante”), aliado à combinação do luxo/prestígio de um serviço personalizado sem prejuízo da sustentabilidade (38% consideraram-na como “muito importante”) e ainda a uma política ambiental verdadeiramente responsável e sustentável (sendo vista no grau “muito importante” por 45% dos inquiridos).

Focando agora nos resultados deste inquérito sobre questões de sustentabilidade, 78% dos inquiridos considera como “importante ou muito importante” as questões ambientais no seu dia a dia, algo que cerca de 33% da amostra estende também para a sua escolha do seu alojamento turístico ou mesmo destino de férias. Note-se ainda que mais de 46% da amostra estará disposta a relevar as questões da sustentabilidade, mas “dependendo das circunstâncias”. Um olhar mais profundo sobre as razões daquele segmento de inquiridos não ter por hábito considerar esse tipo de preocupações nas suas férias, deixa-nos antever 3 ordens de fatores: por um lado a perceção do pouco impacto dessas medidas ambientais (16%), mas acima de tudo por não pensarem nesse tema quando estão de férias (27%) por oposição a outros fatores que reputam como mais importantes do que esse (34%). A amostra inquirida é, todavia, unânime (98%) quanto á necessidade de as unidades turísticas darem a devida importância às questões da sustentabilidade, ecológicas e ambientais. Ver figura 5 abaixo com principais conclusões dos resultados dos questionários.

Foi ainda questionada a amostra sobre que tipo de situações ligadas a sustentabilidade se recordava na última estadia num alojamento turístico e claramente sobressaíram elementos como o apelo à reutilização das toalhas de banho (avisos em papel/autocolantes), ao não desperdício alimentar, bem como ao consumo responsável de água e ainda o detalhe de copos e garrafas de vidro no quarto, nunca de plástico.

Por último quando inquiridos sobre o tipo de atividades que gostariam de ver proporcionadas numa Casa de Campo desta natureza, sobressaíram claramente os passeios ecológicos ou *tracking* (a pé e de bicicleta) referidos por 83% dos inquiridos, mas logo seguidos pelos workshops de gastronomia local (64%) e uma desejável interação com animais (63%). Não menos importante foi ainda muito apreciada a ideia de um desconto específico na estadia se a deslocação tiver sido realizada em veículo elétrico ou comboio. No Anexo XII, gráficos 1 a 23, encontram-se os detalhes dos resultados do inquérito a cada questão colocada.

Figura 5 – Conclusões principais dos resultados dos questionários



Fonte: Elaboração própria

A aplicação deste questionário permitiu ainda e acima de tudo testar a justeza e veracidade das Proposições de estudo colocadas no início deste trabalho. Senão veja-se:

A Proposição 1 de que *“o rendimento médio do turista e seu grupo de viagem é determinante para a escolha do tipo de alojamento que seleciona preferencialmente para as férias, nomeadamente na escolha de alojamentos de luxo”* é verdadeira, já que enquanto 60% da amostra total já se hospedou numa casa de campo de luxo, esse valor sobe para o 67% na faixa de rendimentos acima dos 3.000 € e mesmo acima dos 85% de estadias efetuadas na faixa acima dos 4.500€. Por oposição essa percentagem desce abruptamente para os 52% no segmento de rendimentos abaixo dos 1.500€. Da mesma forma em termos da frequência de estadia, se para o total da amostra o número de estadias acima das 3 vezes por ano é de apenas 5%, já no caso das faixas etárias acima dos 3.000€ essa percentagem é de 30%, ou seja, para esse grupo o número de estadias anuais em casas de campo de luxo é bastante regular, repetida e preferencial.

A Proposição 2 de que *“as preocupações ecológicas e de sustentabilidade são um dos fatores principais de decisão na escolha de um alojamento por parte do turista”* também se confirma, com mais de 33% da amostra a revelarem de forma expressa a consideração destes critérios na escolha do seu destino e outros 46% a revelarem que esse fator é também equacionado, mas dependendo das circunstâncias específicas. Interessante ainda verificar que da amostra que afirmou que esses critérios de sustentabilidade são um fator importante de decisão, mais de 63% já se hospedou efetivamente numa casa de campo de luxo. Isto para além do facto de que essa preocupação se revela independente do nível de rendimento, já que a resposta afirmativa apresenta inquiridos de todas as faixas de rendimento (40% abaixo dos 1.500€ e 51% acima dos 3.000€).

Por outro lado a Proposição 3 em que *“a questão da sustentabilidade e ecoturismo é mais reconhecida/importante para quem já tem um estilo de vida com maior consciência ecológica e ambiental”* foi confirmada, uma vez que do universo total de respostas afirmativas quanto às preocupações eco-ambientais no dia a dia, cerca de 86% dos inquiridos revelou ser esse um critério relevante também na escolha do alojamento, seja de forma absoluta ou dependendo das circunstâncias e apenas 14% revelou tratar-se de um fator irrelevante. Este valor compara com um dado inequívoco, onde para todos aqueles inquiridos que não demonstraram ter qualquer preocupação diária com as questões ambientais, terem respondido na sua totalidade que este é um tipo de preocupações que não registam na escolha do destino de férias. Com estes dados prova-se assim que apesar da quase totalidade da amostra achar que as unidades turísticas deviam atribuir elevada importância às questões da sustentabilidade, apenas os inquiridos que já o praticam no seu dia a dia, têm esse elemento em conta na escolha do seu alojamento.

Finalmente a Proposição 4 em que *“a população inquirida que experimenta um eco-alojamento rural de luxo estaria disposta a gastar mais com a sua estadia”* veio também a verificar-se pelos resultados do inquérito. É que para além de 93% dos inquiridos ter considerado como uma proposta interessante o conceito de uma Casa de Campo de luxo com fortes preocupações

ecológicas e de sustentabilidade e 77% da população inquirida ter manifestado a vontade em se alojar numa unidade daquele tipo na região do Douro, apenas 19% da amostra total admitiu não estar disposta a pagar um premium pela sua estadia neste tipo de alojamento que promova na prática a sustentabilidade ambiental e da comunidade onde se insere. Dito de outra forma e usando diferentes gradações de incremento do nível de preços, é unânime para 81% da amostra que este tipo de conceito admite um preço mais elevado, onde 53% da amostra considera pagar até 10% mais, 23% dos inquiridos até um preço 20% acima e 4% até um valor 30% acima da média. Daqueles inquiridos que já ficaram hospedados num ecoturismo rural de luxo essa propensão para pagar mais sobe mesmo até aos 84%, demonstrando-se assim a sua maior apetência para um gasto superior por noite tendo em conta uma experiência anterior.

3.4.2 Análise das entrevistas

A metodologia qualitativa foi aplicada como descrito através de três entrevistas e por via de um guião semiestruturado, com particular ênfase em questões focadas na função e responsabilidade de cada um dos entrevistados e sua relação com a temática desenvolvida. A sua transcrição integral encontra-se no Anexo XIII – Entrevistas, tendo sido as mesmas conduzidas por videoconferência, dados os constrangimentos geográficos e pandémicos existentes, o que permitiu um claro benefício na explanação das ideias face a um pedido de preenchimento por email.

A Dr^a Aida Carvalho, Presidente do Conselho de Administração do Parque Côa, começou por destacar a fase de expansão em que se encontra o setor turístico na região e a maior capacitação dos hoteleiros nos princípios da operação começando a integrar de forma visível elementos de sustentabilidade, reforçando o papel do rio como fator de progresso, união e desenvolvimento. Citando os números crescentes de visitantes no Parque Côa, afirmou não ter dúvidas sobre o vasto potencial ainda por explorar, mormente num tipo de alojamento de baixa densidade em propriedade horizontal e de preferência em unidades mais pequenas em contacto com a Natureza. Referiu mesmo que apesar da pandemia, a procura continuou incessante quer pelo turista interno à descoberta do Douro quer pelo turista vindo de Espanha, tendo a oferta hoteleira ficado aquém do número de camas para satisfazer essa procura. Quando questionada sobre as razões da visita, esta responsável posicionou a oferta como uma combinação de turismo científico, cultural e de Natureza, precisamente pela confluência dos dois patrimónios da Humanidade: o Douro vinhateiro e o Parque Arqueológico. São visitantes, segundo ela, que procuram experiências autênticas e contextualizadas para além da procura de interação com a comunidade numa aparente valorização do que é local e menos do standard internacional. Falou ainda da necessidade de promoção do destino, mas sempre numa perspetiva da sua singularidade e do que é único da região, já que considerou que os restantes elementos mais estruturais como a rede viária e tecnológica se encontram asseguradas.

Confrontada com a ideia de um TER para segmento alto/premium considerou que a região apresenta na realidade todas as condições para poder responder a um segmento de turistas altamente exigente, mas desde que a capacitação hoteleira em termos de recursos humanos, qualificação de competências e formação esteja assegurada. Deu exemplo das múltiplas iniciativas levadas a cabo na área da sustentabilidade no Parque Côa e reforçou a ideia de que a região está ativamente empenhada no processo de certificação de turismo sustentável – fator que refere não ser já algo opcional, mas sim endémico à forma como a hotelaria deve ser gerida; este de resto um dos aspetos que mais valorizou na ideia de Casa de Campo apresentada.

Referindo-se aos exemplos de sucesso das unidades de luxo Wine Hotel e Casas do Côro, defendeu a viabilidade do conceito ora apresentado, em particular porque a sua própria definição pessoal do que é o “luxo”, no caso vertente o *privilégio do tempo*, em tudo se adequa às características daquele território: quando se tem tempo é possível observar, contemplar, interagir com a comunidade.

Perspetivando para os próximos anos a sustentada continuação do reforço turístico da região, acredita que a mesma passará pela estreita colaboração e procura de sinergias entre Fundação do Côa que integra o Museu e o Parque, edilidade e demais entidades turísticas. Em particular a margem de crescimento dependerá na sua visão do perfil do Diretor Hoteleiro, sua capacitação e formação para retirar todo o potencial da região. Acredita em suma que o turismo irá seguramente valorizar e nunca degradar aquele território devido a uma maior sensibilização e profissionalismo do próprio responsável hoteleiro.

Duarte da Cunha, General Manager do Octant Douro, partilhou inicialmente a sua perspetiva do sucesso turístico da região do Douro, referindo que o Fundo Explorer -de que esta unidade faz parte- tendo ambições de estabelecer uma rede a nível nacional a partir de oportunidades de negócio turístico superiores, tomou a decisão de investir nesta região há já alguns anos atrás. Salientou que o mercado alvo acaba por ser segmentado pelo tipo de experiência que o cliente procura: neste caso são relevados elementos como a riqueza histórica, qualidade de exceção, ícones gastronómicos e experiência ímpar na relação com as pessoas. Referiu ainda que os resultados ficaram muito acima das expectativas, quer em ocupação quer em tarifa média mesmo em período pandémico, o que comprova a opção acertada pelo Douro. Avança mesmo que esta território estará na linha da frente da recuperação do número de turistas pós-pandemia.

Apontando a tranquilidade, contacto com a Natureza e a dedicação personalizada que oferece como razões de sucesso da unidade, este responsável salienta ainda a importância da personalização da estadia, a antecipação das necessidades e ainda a qualidade integral nos detalhes como os fatores de diferenciação de um alojamento de luxo para o visitante.

Inquirido sobre as novas tendências de alojamento rural menciona que a questão da sustentabilidade é tão óbvia que se torna inerente à própria operação do hotel, realçando também que os hóspedes querem ter o luxo de poder escolher o que desejam com um custo mínimo para o ambiente. Essa é aliás o seu próprio entendimento do novo luxo: personalização

e experiência inigualável sem que tal signifique perda de serviço ou qualidade. Refere ainda que a sustentabilidade não é usada como arma de Marketing, mas antes como um dos elementos correntes da política da unidade, conhecendo-se o detalhe com rigor da evolução de consumos energéticos, de água, etc. Algo que, como salienta, é altamente valorizado pelo seu hóspede, o qual demonstra elevadas aspirações sobre a sua estadia naquele estabelecimento hoteleiro – mesmo que tal implique um nível de preço a suportar algo superior.

Quando instado a pronunciar-se acerca do conceito de um alojamento rural “ecoturismo de luxo & natureza” considera tratar-se de uma tipologia de sucesso e com um histórico já largo nesta região, ressalvando, contudo, que se tratará sempre de um segmento dirigido a grupos de turistas limitados e com preocupações muito particulares. Realçou ainda por último da imperiosa necessidade de contornar obstáculos aquando da sua implementação, mantendo-se sempre fiel à ideia inicial em todos os aspetos, porque de algo inovador se trata e na sua opinião capaz de se afirmar como uma opção viável de turismo em espaço rural.

A entrevista ao Eng.º Pedro Duarte, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa, começou por confirmar a sua perceção do desempenho excecional do setor turístico no município nos últimos anos e a presença de um visitante cada vez mais exigente e aprimorado nas suas escolhas, procurando uma oferta cultural e diversificada em Foz Côa, mas sempre em profunda relação com a Natureza. Referiu que ao longo de todo o ano a procura em muito excedia a oferta de alojamento, algo que veio a ser intensificado no período pandémico, em que eram limitados os destinos para fora de Portugal e reforçado o desejo de estar mais na Natureza. Identificou ainda a necessidade de um hotel de 3-4 estrelas com alguma dimensão para classe média com o objetivo de rentabilizar a visita do turista e prolongar a sua estadia. Confirmando que o potencial está ainda por desbravar, atribui à vasta procura pelo Douro, cada vez mais popular em Portugal e internacionalmente, e ao Parque Arqueológico os dois principais fatores de crescimento futuro, entendendo o edil que a oferta deve ser diversificada e complementar para assim responder às diferentes gamas de público. Reforçou ainda a ideia de crescimento quer do turista nacional quer de nacionalidades até aqui pouco representadas, em busca de um turismo mais seletivo e de genuínas raízes rurais e ligadas à vinha. Neste aspeto em particular e indagada a sua opinião sobre um tipo de turismo rural mais sofisticado para segmentos de luxo, salientou a recente instalação de unidades hoteleiras e de TER para segmento alto, as quais lhe parece apresentarem grande sucesso e tráfego turístico, provavelmente pelo facto de o enoturismo ter mais eco junto de classes elevadas e com ele o Douro apresentar um nível de procura record enquanto destino *com venda* muito fácil e imediata.

Já no que concerne ao aspeto da sustentabilidade, destacou as características ímpares de Foz Côa no turismo de Natureza, além das medidas tomadas pelo museu e Câmara Municipal nesse desígnio, incentivando a que o turista opte por atividades com pegada nula, como caminhos pedestres, BTT, etc. Porque considera que a questão da economia circular é da maior relevância e o próprio turista se mostra cada vez mais sensibilizado para esta temática, conclui que a hotelaria deveria promover ativamente esta agenda.

Quando convidado a pronunciar-se sobre o conceito de Casa de Campo deste projeto, foi perentório na expectativa da sua viabilidade em virtude da escassa oferta e procura em permanente crescimento, tendo mesmo citado dois exemplos concretos de situações recentes onde só foi possível encontrar alojamento a mais de 50kms da cidade, dada a ocupação plena de unidades de TER com essas características. Ressaltou, todavia, que a instalação de novos estabelecimentos turísticos se depara muitas vezes com constrangimentos vários devido à burocracia necessária da localização entre a Região Demarcada do Douro e o Parque Arqueológico. Tratando-se de patrimónios protegidos, evidenciou que muitas vezes são autênticos coletes de forças para quem quer investir e que nem as entidades administrativas do município com toda a vontade têm autonomia para agilizar.

Perspetivando o futuro reafirmou a visão e desígnio da edilidade para os próximos 4 anos de mandato que Foz Côa seja uma cidade mais aberta para o turismo ou seja com agentes turísticos locais mais capacitados e profissionais com real capacidade de satisfazer as exigências dos turistas que procuram o município. Concluiu ainda a convicção de que o crescimento turístico será sem dúvida uma realidade para os próximos anos em Foz Côa - um pilar fundamental do concelho - e que o mesmo se deverá fazer com projetos inovadores e claras melhorias qualitativas.

3.5 Plano de marketing

3.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva onde são analisados dois ambientes: o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). Sucintamente, é uma ferramenta que permite realizar um diagnóstico estratégico da empresa no meio em que está implantada e por essa via definir os objetivos futuros. É necessário também relacionar todos estes fatores com a envolvente, muito em particular a nível da conjuntura económica, legislação ou do mercado em que opera. Por forma a aprofundar o estudo do projeto em questão, realizou-se uma análise desta natureza, sintetizada no Anexo XIV. É importante referir que esta é válida num dado momento temporal, devendo ser realizada com alguma frequência, e não só no momento de diagnosticar e criar uma estratégia, visto que vão sempre surgindo novas ameaças e oportunidades que, quando detetadas, podem influenciar a estratégia adotada.

Tendo por base a análise SWOT agora realizada e cruzando os pontos fortes e fracos internos com as oportunidades e ameaças do meio, proceder-se-á agora a uma análise SWOT dinâmica com o objetivo de definir diferentes estratégias, cruzando as diferentes componentes da matriz.

Assim e de acordo com a metodologia cunhada por (Weihrich, 1982) o verdadeiro valor acrescentado da análise SWOT estará em fazer corresponder as ameaças e oportunidades

ambientais com os pontos fracos da empresa e especialmente com os seus pontos fortes. Estes fatores em si não são novos; o que é realmente inovador é identificar sistematicamente as relações entre esses fatores e basear neles a estratégia a adotar.

Serão assim apontados quatro grupos de linhas estratégicas: as Estratégias SO (maxi-maxi), combinando forças para aproveitar as oportunidades; Estratégias WO (mini-maxi), usando as oportunidades para ultrapassar fraquezas; Estratégias ST (maxi-mini), aproveitando forças para lidar com ameaças; Estratégias WT (mini-mini), minimizando fraquezas e evitando ameaças.

- Estratégias SO:
 - Devido à procura crescente de experiências únicas e locais em ambiente rural, o posicionamento e a estratégia de promoção devem concentrar-se em alavancar estes fatores;
 - A pandemia de Covid-19 obrigou os turistas a procurar locais seguros de baixa densidade e atividades na natureza, o que significa que a localização e as ofertas circundantes desta unidade devem ser enfatizadas;
 - Crescente popularidade e preferência pela região do Douro como destino turístico e a localização desta Casa de Campo bem no centro do Parque Arqueológico do Côa e Douro Vinhateiro trazem uma vantagem competitiva a relevar;
 - A premência das questões ambientais e de sustentabilidade como fatores de decisão para o turista na escolha do seu alojamento, deverão reforçar a mensagem e compromisso de práticas sustentáveis na estratégia da unidade;
- Estratégias WO:
 - A unidade pode aproveitar e dar-se a conhecer a si própria através das campanhas de promoção realizadas pela Região de Turismo do Douro, uma vez que o produto turístico se enquadra no conceito;
 - A localização deve ser promovida como uma fuga perfeita da cidade para uma área rural única de baixíssima densidade, na sequência do aumento da procura de destinos de Natureza onde reina a raridade do tempo e do silêncio;
 - A procura pela gastronomia local pode ser colmatada com parcerias para workshops regulares de provas, culinária e *cooking sessions* a estabelecer com a restauração local;
 - As rigorosas, mas mais dispendiosas normas de sustentabilidade que requerem investimentos avultados devem ser comunicadas aos hóspedes e refletidas no preço do alojamento
- Estratégias ST:
 - A fim de combater a suposta aposta em sustentabilidade pelos concorrentes da região, esta unidade deverá publicar uma Carta de Compromissos a assinar pelos hóspedes onde se encontram, todas as práticas de turismo regenerativo e economia circular implementados pela unidade e progressos obtidos;

- A unidade deve ser tão única quanto possível nas instalações ao nível do design, arquitetura e decoração, merecendo uma atenção extra em cada detalhe para que se torne altamente inviável ser copiada pela concorrência
- Estratégias WT:
 - Esta Casa de Campo pode ser posicionada como um “*segredo exclusivo para uns quantos eleitos*” perante a maior densidade de outras unidades ou agressividade comercial e de preço da concorrência, deixando assim a sua localização remota, discrição extrema e paixão inusitada pelo luxo sustentável como razões de visita;

3.5.2 Oportunidade de negócio

Como referido na introdução deste trabalho, é incontornável referir o impacto global que a pandemia de Covid-19 teve nos hábitos de viagem, trazendo de forma mais vasta e acelerada novas tendências que se vinham manifestando. No caso vertente, interessa assinalar em especial o agudizar do fosso entre uma oferta turística atual e clássica – protagonizada principalmente pelos grandes grupos hoteleiros - e uma nova necessidade turística que procura cada vez mais a personalização de experiências únicas e um lugar familiar, de pequena escala onde são "chamados pelo seu nome" durante a estadia.

Seguindo as tendências turísticas antecipadas e que resultam da pandemia global, entende-se configurar uma janela de oportunidade para as unidades de alojamento centradas na experiência *slow travel*, *slow living* de serviço ímpar ao cliente que fazem os seus hóspedes sentir-se parte de uma comunidade local ao mesmo tempo que são tratados de forma exclusiva num registo de *butlering* individualizado. Sempre com uma política irrepreensível em cada elemento de sustentabilidade e turismo regenerativo.

Dito isto, o principal objetivo deste plano de negócios é avaliar a viabilidade da abertura de uma Casa de Campo de luxo e natureza na região de Foz Côa e preparar a sua subsequente implementação. Para este efeito, o projeto será desenvolvido incorporando os vários aspetos necessários para o seu *deployment*, assegurando-se que a ideia para a operação será transmitida de forma clara e simples, definindo e explicando quais os desígnios estratégicos e como serão alcançados, com permanente enfoque na experiência única dos hóspedes. Em resumo, este plano servirá de roteiro para a implementação e sucesso do negócio, sempre enquadrado com a Visão, Missão e Valores definidos para este projeto, os quais servirão quer de permanente bússola para decisões operacionais quer de reais fatores de diferenciação futura.

3.5.3 Objetivos gerais e específicos

Numa primeira fase, foram definidos os principais objetivos estratégicos: trata-se, por outras palavras, de ambições e metas que este projeto deverá alcançar de uma forma global. Visam

tornar a missão mais clara e devem ser definidos e compreendidos por todos na organização. São eles os seguintes:

- ✓ Assegurar a viabilidade financeira do negócio a longo prazo que permita por sua vez um constante investimento na qualidade e no produto oferecidos ao cliente;
- ✓ Alcançar um elevado nível de satisfação e fidelização do cliente, sendo reconhecido como a Casa de Campo de elevado padrão e alto nível;
- ✓ Ser a referência na região para o alojamento rural de prestígio e sustentabilidade, tanto pela excelência dos serviços prestados (personalização e inovação, equipa profissional e qualificada), como pela qualidade e singularidade da experiência global (design, decoração, práticas e experiências sustentáveis);
- ✓ Ser um "lugar trendy" para o turista do Douro e de uma forma geral para os amantes do TER local, sendo capaz de atrair visitantes não planeados ao longo do ano, especialmente durante a época baixa e dias de semana.

Uma vez definidos os objetivos gerais, emerge a necessidade de objetivos mais específicos a almejar para o negócio. Procurando que os mesmos cumpram o método SMART (abreviatura anglo-saxónica para objetivos Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Delimitados no tempo), identificam-se os objetivos específicos enquadrados nas seguintes perspetivas:

I. Perspetiva financeira:

- a. Atingir um período de retorno de menos de 5 anos;
- b. Gerar um retorno (TIR) de pelo menos 15% para o investidor;
- c. Registrar uma taxa de ocupação anual de pelo menos 45% no primeiro ano de exploração, e acima de 65% nos anos seguintes
- d. Crescimentos esperados de resultados de 25% nos dois primeiros anos e sempre de duplo dígito nos 5 anos seguintes;

II. Perspetiva de Satisfação e Experiência do Cliente

- a. Atingir 85% no nível de satisfação dos clientes no primeiro ano e 90% nas práticas sustentáveis observadas;
- b. Ser apresentado organicamente em pelo menos duas revistas nacionais de estilo de vida e turismo no ano 1;
- c. Manter uma classificação de pelo menos 4,5 estrelas (ou equivalente) em todas as plataformas de reservas on-line desde o ano 1;
- d. Ser reconhecido como um dos 10 melhores espaços rurais da região do Douro até ao final do terceiro ano de atividade;
- e. Atingir 80% de satisfação dos colaboradores em áreas como a segurança do trabalho, relação com a tarefa e respeito pelo ambiente e comunidade local;

III. Perspetiva Social

- a. 90% dos colaboradores e/ou prestadores de serviço pertencem à região e comunidades vizinhas ao final do ano 3

- b. 35% da energia usada provem de fontes renováveis no ano 2 de atividade incluindo bombas de água solares, microgeração, parque de autonomia fotovoltaica, desperdício zero via compostagem e frota integralmente composta por veículos híbridos ou elétricos (incluindo agrícolas e de jardinagem);
- c. Incremento progressivo da gestão e consumo otimizado de água: rega das zonas ajardinadas efetuada com captação eficiente das águas pluviais até 50% das necessidades totais no final do ano 3;

3.5.4 Estratégia competitiva e fatores críticos de sucesso (FCS)

As diferentes estratégias competitivas definidas por Porter compreendem quatro tipologias distintas para a obtenção de vantagem competitiva: seja por "liderança de custos", "liderança na diferenciação", "foco no custo" ou "foco na diferenciação" (Porter, 1985). Dadas as características deste tipo de Casa de Campo, a estratégia mais adequada é a de foco na diferenciação face aos seus concorrentes. Esta estratégia é de resto comum no marketing de segmentos particulares e consiste na prática em procurar a diferenciação da concorrência através de pequenos, mas importantes detalhes, permitindo assim cobrar um preço premium pelos produtos e serviços superiores desde que assim bem percecionados pelo cliente.

Assim dar-se-á total prioridade aos fatores considerados como essenciais para a satisfação do cliente, tais como a qualidade da experiência e personalização do serviço prestado, o design moderno, atrativo e *eco-chic*, além da oferta de experiências únicas de sustentabilidade e turismo regenerativo não oferecidas pela concorrência. Em particular os fatores críticos de sucesso assentarão nos seguintes 3 pilares:

- Diferenciação de Imagem: criação de uma imagem única e com elevado valor percebido para o hóspede;
- Diferenciação no Serviço: a Casa de Campo disponibilizará um serviço personalizado de Excelência na preparação da estadia, *onboarding*, *welcoming*, escolha das diferentes unidades de alojamento, nos menus gastronómicos e programas de ocupação, tornando a experiência o mais enriquecedora possível;
- Diferenciação de Pessoas e Talento: o *staff* e colaboradores contribuem para uma experiência genuína daquilo que é a vida rural de Aldeia, num registo de *slow living* e experiência de Bem-estar na Natureza.

Como se verá de seguida e tendo em conta alguma previsível estagnação do poder de compra do turista interno e europeu, esta unidade procurará praticar uma estratégia de preço dinâmica no alojamento, uma vez que o turista está cada vez mais sensibilizado para a noção de Valor, isto é, uma relação qualidade-preço favorável.

Relativamente à estratégia de crescimento, inicialmente procurar-se-á atrair o segmento de clientes internos compreendidos no mercado-alvo do ponto de vista psicográfico e sócio-

demográfico para depois gradualmente aumentar a área geográfica de influência de captação de novos turistas internacionais.

De forma a garantir o sucesso empresarial por via da vantagem competitiva, importa dar particular relevo aos aspetos identificados como fatores críticos de sucesso, seja devido às necessidades particulares e preferências dos clientes, seja porque são eles que permitem às empresas diferenciarem-se dos seus concorrentes (R. Grant, 1991). Esses Fatores Críticos de Sucesso resultam assim essencialmente da junção de duas dimensões: os Fatores Críticos da Concorrência e os fatores críticos de compra (Faria, 2019), onde os primeiros dizem respeito à notoriedade da marca, ao prestígio, aos acordos estratégicos, à localização e à comunicação. Já os segundos focam-se genericamente no preço, na qualidade, na responsabilidade, na eficiência e na disponibilidade.

Deste modo, considerando as múltiplas análises efetuadas nos capítulos anteriores, foram identificados os seguintes elementos de diferenciação:

- Serviço ímpar centrado na experiência e personalizado por cliente
- Localização única (simbiose rural, vida de Aldeia, Douro e na confluência de dois reconhecidos Patrimónios da Humanidade)
- Gestão da qualidade e melhoria contínua
- Profissionalismo e compromisso do *staff* e colaboradores
- Prioridade aos produtos e serviços locais em todos os processos
- Relação com a comunidade local
- Parcerias com empresas locais, entidades municipais e região de turismo do Douro
- Design e decoração atraentes e na moda
- Normas elevadas de higiene e segurança.
- Notoriedade e parcerias comerciais com agentes turísticos conhecedores do segmento-alvo

3.5.5 Produto

Uma Casa de Campo com estas características serve, antes de mais, como um segundo refúgio familiar depois da casa de qualquer hóspede. Para tal, deverá oferecer o conforto acolhedor de charme e de elevada distinção e qualidade que permita que o cliente se sinta verdadeiramente em sua casa, seja ela real ou aspiracional numa terapia interior de *reset* e renovação pelo Bem-estar na Natureza. Esta Casa de Campo proporcionará deste modo uma experiência única de conforto e luxo, com a afirmação de um serviço personalizado de Excelência na preparação da estadia, *onboarding*, *welcoming*, escolha das diferentes unidades de alojamento, menus gastronómicos e programas de ocupação. Essa relação de proximidade que se cria com o cliente, permitirá antecipar e responder prontamente às suas necessidades.

A unidade estará aberta todo o ano, sendo que a receção funcionará 16h por dia, das 08h às 24h, mas com permanente disponibilidade 24h por dia de um *Butler OnCall*®, garantindo-se serviço integral e contínuo aos hóspedes.

A Casa de Campo será composta por:

- 3 Casas turísticas;
- Café Lounge & Brunch;
- Salão de Estar;
- Biblioteca & Cigar Corner;
- Wellness & Detox Center;
- Mini-Quinta;
- Espaço agrícola (Vinha e Olival);
- Country Lounge no espaço verde exterior.

No que se refere ao espaço de alojamento, terá duas Deluxe Suites (com capacidade para 2 pessoas), duas Superior Suites (premium) capazes de acolher 3 pessoas ou 2 adultos e 2 crianças, todos com vista de aldeia e área rural e ainda duas Excellence Eco-Villas independentes com dois quartos cada (com capacidade para 4 pessoas), com vista para o Vale do Douro e Parque Arqueológico. Veja-se de forma esquemática a capacidade do alojamento:

Tabela 8 – Tipologia e Capacidade de Alojamento

Tipologia	Capacidade	Tipo Cama	Vista
Deluxe Suite	2 adultos	1 King size	Aldeia e Pinhal
Deluxe Suite	2 adultos	1 King size	Aldeia e Pinhal
Superior Suite	3 adultos ou 2 adultos e 2 crianças	1 King size e 2 Queen Size	Aldeia e Vale do Douro
Superior Suite	3 adultos ou 2 adultos e 2 crianças	1 King size e 2 Queen Size	Aldeia e Vale do Douro
Excellence Eco-Villa	4 adultos	1 Super King size e 2 King Size	Douro e Parque Côa
Excellence Eco-Villa	4 adultos	1 Super King size e 2 King Size	Douro e Parque Côa

Fonte: Elaboração própria

Todos os quartos serão equipados com ar condicionado ecoeficiente, recuperador de calor/lareira (com madeira reciclada e resultante da limpeza de florestas), 55" LED SmartTV com acesso a serviços ilimitados de *TV streaming*, casa de banho privada (*tub* de massagem e

walking shower) e pequena zona de estar. Todos os hóspedes terão livre acesso às áreas comuns do hotel e demais facilidades, incluindo o centro de *wellness*.

Ao longo das instalações será fornecida ligação Wi-fi de alta velocidade, e todos os hóspedes terão acesso ilimitado e gratuito a toalhas e *amenities* eco-sustentáveis, sendo disponibilizado um diretório digital com todos os parceiros fornecedores turísticos. A coordenação e marcações serão efetuadas pelo respetivo Butler da unidade de alojamento (para transferência serviços e outras atividades).

A fim de oferecer uma experiência culinária informal e de conveniência, o bar e o restaurante serão explorados por um chef profissional da região que será responsável pelo brunch para todos os convidados.

O serviço de pequeno-almoço funcionará até às 13h00 e o serviço de brunch daí em diante até às 24h. Já o Country Lounge – espaço verde com relvado e cobertura amovível para a realização de workshops ou pequenos eventos corporativos – é localizado em área adjacente ao edifício principal, cuja configuração interior se adapta facilmente às necessidades do cliente.

No que diz respeito às refeições, será servido todos os dias aos hóspedes o pequeno-almoço (no quarto ou no Café Lounge), estando incluído na estadia diária, pelo facto de ser considerada a refeição mais importante do dia.

Cada cliente que chega à unidade, cujo detalhe da estadia foi preparado previa e personalizadamente pelo seu “*Butler in Charge*”, será acompanhado até à sua unidade de alojamento, onde encontrará um tradicional doce e vinho da região com a sua história e detalhes, para além de um plano de estadia envolvendo exclusivas sugestões culturais, gastronómicas, de atividade física e bem-estar psicológico, experiência no Campo ou simples propostas de “slow living”. Esse plano é único e irrepetível na sua combinação, cuidadosamente aprimorado conforme o detalhe e perfil das preferências registadas pelo hóspede antes da sua chegada. É apresentado sempre sem recurso ao papel, mas antes por via digital e enviado por QR Code para o smartphone do turista.

Como referido os clientes terão também a oportunidade de experienciar e vivenciar algumas das mais singulares e afamadas experiências do Douro e Parque Côa para além de outro tipo de atividades típicas de renovação interior de *Wellbeing*. Apresenta-se na tabela 15 do anexo XV a título indicativo um possível menu de atividades a serem coordenadas internamente ou por parceiros.

Esta Casa de Campo será desenvolvida a partir de uma propriedade da família do autor na Aldeia de Chãs em Vila Nova de Foz Côa, em plena paisagem do Douro e adjacente ao Parque Arqueológico.

Nesse terreno o edifício já existente encerra em si mesmo um potencial único, com arquitetura, traça, materiais de construção e demais características típicas de uma casa de Aldeia centenária

de antiga família brasonada com abundantes áreas interiores e exteriores, vários anexos na área circundante e com localização única de vista dupla para a aldeia e campo.

3.5.6 Posicionamento

A noção de posicionamento desenvolvida por (Kotler et al., 2016) consiste em criar e desenvolver, na percepção do cliente, uma imagem significativa ou distintiva da empresa devendo pois traduzir a forma como a marca pretende ser vista pelo mercado alvo. Este conceito compreende assim duas perspetivas complementares: identificação e diferenciação. Tipicamente o posicionamento da marca tem de ser específico, claro e distinto, por natureza, do resto dos concorrentes no mercado, para que a mesma se torne desejável.

Na verdade, um posicionamento eficaz para além de permitir que a empresa seja facilmente diferenciável das marcas concorrentes no mercado, contribui para enfatizar ainda mais elementos de superioridade ao longo de uma ou mais dimensões distintivas que são valorizadas pelos consumidores; algo que pode ser atingido em termos de atributos de marca associados, benefícios para os utilizadores, e/ou ênfase no segmento de mercado, entre outros fatores. Assim o posicionamento da marca cria clareza em torno de quem serve e explica também ao seu público-alvo porque é a melhor empresa para eles e o que distingue os seus produtos ou serviços. Igualmente importante ainda é o facto de ajudar a justificar a sua estratégia de preços.

Dito isto, e considerando a explanação e conclusões do capítulo anterior, foram definidas as seguintes características de posicionamento:

- Identificação do produto/serviço: Prestador de serviços de alojamento e bem-estar em espaço rural autêntico, onde os seus hóspedes podem satisfazer todas as necessidades primárias e conexas relacionadas com esta forma de turismo;
- Diferenciação: Fornecedor de serviços de alojamento em localização rural na autenticidade da “vida d’aldeia”, combinado com inovador segmento de Premium/Luxo e consciência sustentável irrepreensível. Oferta complementada com experiências únicas e diversificadas de Bem-estar e Natureza aos clientes num design e ambiente exclusivos de charme. Tipo de serviço personalizado de excelência.

Trata-se de um produto de elevada qualidade e distinção, não só nos materiais e equipamentos de que dispõe, como também na qualidade de serviço que disponibiliza. Usando de permanente atenção ao detalhe e ao tratamento dirigido ao cliente, capitaliza a localização única da região onde está inserida, pretendendo transmitir um sentimento de renovação e tranquilidade rural aliado ao luxo sustentável de um alojamento diferenciado. A figura 15 do Anexo XVI ilustra o triângulo-chave do posicionamento desta Casa de Campo. Como se observa a diferenciação para com a concorrência foca-se também no elo de ligação que se pretende criar com a comunidade local, ao ter disponíveis diversos workshops que mostram o que de melhor se faz na região e na cidade, por requalificar uma área com tanta história e também por se encontrar num local com uma envolvente tão especial.

3.5.7 Segmentação e grupo-alvo

Tendo em conta que a generalidade dos mercados é composta por uma grande variedade de perfis com características diferentes e necessidades distintas, afigura-se como vital definir o nosso cliente alvo, até para melhor podermos satisfazer as suas necessidades. No entanto, antes de o fazer, o mercado deve primeiro ser dividido em grupos bem definidos de acordo com as suas características – conhecido como segmentos – os quais devem ser tão homogêneos quanto possível. Apresenta-se de seguida a proposta de critérios de segmentação a usar:

Tabela 9 - Critérios de Segmentação

CARACTERÍSTICAS	CRITÉRIO
Geográficas	País e local de residência
Demográficas	Idade e condição social
Psicográficas	Estilo de Vida / Lifestyle
Comportamentais	Motivações e sensibilidade ao fator preço

Fonte: Elaboração própria

Com base na segmentação definida no ponto anterior, juntamente com toda a informação recolhida na análise de mercado, bem como dos instrumentos de pesquisa foi definido o seguinte grupo-alvo:

- * Indivíduos e famílias a partir dos 30 anos, vida ativa urbana, habitando nos centros ou áreas suburbanas das cidades;
- * Mercado nacional e internacional, em especial turistas com referências sobre o Douro ou com um passado/curiosidade ligado à história e à cultura de Portugal e que tenham interesse por turismo de bem-estar e natureza no genuíno meio rural;
- * Além do turista interno e espanhol (targets primários), os mercados preferenciais são o inglês, francês, alemão, escandinavo, norte-americano e canadiano;
- * Pertencentes à classe social média-alta e alta, vivem um estilo de vida ocupado, mas refinado - com especial atenção aos detalhes e procurando ativamente a exclusividade;
- * Com capacidade económica, privilegiam as experiências únicas multifacetadas e têm uma consciência particularmente apurada ao tema da sustentabilidade ambiental e das comunidades;
- * São pouco sensíveis ao preço desde que as suas expectativas sejam cumpridas;
- * Privilegiam alojamentos turísticos de alta qualidade tipicamente mais dispendiosos e são exigentes quanto ao serviço com requinte e conforto onde cada detalhe conta;
- * Entendem o Luxo como bom gosto, tradição, exclusividade e a raridade do tempo em só fazer o que apetece no momento;
- * Sentem o apelo e necessidade de criarem momentos de equilíbrio, de ocasionalmente viver devagar e contemplar a autenticidade das coisas simples longe das multidões;

- * Particular gosto pelo apelo irresistível da ruralidade numa relação de respeito e comunhão com a Natureza;
- * São motivados a viajar para descobrir e explorar outras culturas, procurando as experiências mais locais de caráter cultural, bem-estar, atividade física ou renovação psíquica a partir de interações únicas, sem se preocuparem com o fator-preço,
- * Privilegiam reservas via canais digitais de nicho, recomendação de amigos próximos ou diretamente com o estabelecimento turístico depois de aturada e completa pesquisa da melhor e mais seleta solução;

3.5.8 Marca

Para além dos benefícios de caráter funcional e emocional, qualquer marca deve possuir no seu nome e assinatura aqueles elementos passíveis de indiciar o propósito, categoria a que pertence ou mesmo o tipo de benefícios associados ao seu posicionamento. Tal como sistematizado por (Kotler et al., 2016) ao escolher e criar uma marca, devem ser considerados os seguintes quatro fatores essenciais: sugestão do produto ou serviço oferecido, ser facilmente memorizável, ser distinto de outros produtos/serviços semelhantes e ainda ser facilmente traduzido para outras línguas.

Dito isto, foi criada uma marca preliminar que pretende cumprir as condições acima enunciadas. Optou-se assim por "**Som do Silêncio Fine Countryhouse**" e a ela associado o descritivo ou assinatura "**Eco-Nature Supreme Lodge**".

A marca apresenta um elemento mais emotivo e outro descritivo. Este último ("*Countryhouse*") tipifica-a como uma Casa de Campo algo que de acordo com Diário da República, Decreto-Lei nº 54/2002 consagra um "estabelecimento situado em aldeias e espaços rurais, considerado um empreendimento de turismo no espaço rural, que se destina a prestar serviços de alojamento e se integra na arquitetura típica do local onde se situa em função da sua traça, materiais de construção e demais características, não podendo possuir mais de 15 unidades de alojamento destinadas a hóspedes." Para além disso e tendo em conta os mercados emissores alvo, a escolha da língua inglesa foi propositada: afigura-se como a apropriada por forma a ser facilmente entendida por todo o tipo de mercados na rápida identificação das características ou localização, sendo também uma expressão reconhecida internacionalmente e até do turista interno.

Já a expressão "Som do Silêncio" remete para uma aparente contradição de termos, mas que leva o cliente potencial para um universo de serenidade, tranquilidade e até de beleza circundante subjacente ao conceito de "*slow travel, slow living*". É além disso uma referência subtil à intemporal composição musical de Simon & Garfunkel "*The Sound of Silence*" gravada em 10 de Março de 1964 e que viria a tornar-se um ano depois um sucesso a nível mundial. Desde então tornou-se um ícone musical com múltiplas interpretações ao longo dos últimos 50

anos, ao ponto de em 2012, a canção ter sido inclusivamente adicionada ao Registo Nacional de Gravações na Biblioteca do Congresso dos EUA por ser “culturalmente importante”.

Esta expressão “*som do silêncio*”, para além de transportar os valores simbólicos desejados de referência, funciona bem numa tradução para o inglês sempre que necessário, soa familiarmente agradável para o target de turistas acima dos 45 anos pela referência a essa composição musical e revela-se ainda um bom “teaser” introdutório para explicar o conceito desta inovadora Casa de Campo.

O nome procura associar as motivações do público-alvo relativamente às experiências locais de campo e Natureza, e simultaneamente desenvolver as suas expectativas relativamente às experiências a serem vividas durante a sua estadia - com a inclusão de “*Fine Countryhouse*”. Pretende-se levá-los a viver momentos de paz e tranquilidade neste local de prestígio quebrando de uma certa forma, a sua rotina diária num ambiente rural com um espaço moderno, requintado e genuíno.

Por seu lado a assinatura “*Eco-Nature Supreme Lodge*” contempla os 3 elementos distintivos que se associam neste conceito: a responsabilidade e compromisso para com a verdadeira sustentabilidade pela abreviação *Eco*, a intrínseca comunhão com a natureza em todas as dimensões da estadia (*Nature*), bem como o seu posicionamento de alguma exclusividade e seletividade traduzido na expressão *Supreme* - universalmente entendida como algo de particular exigência, nível de serviço acima da média ou de preço mais elevado. Pese embora tratar-se de uma assinatura algo longa, o que pode ser de mais difícil memorização, ela torna-se por outro lado autoexplicativa e holística no entendimento e imediata na categorização mental do potencial cliente.

Por último a insistência na expressão “*Lodge*”, a qual sendo original e pouco usada neste segmento tem sido historicamente utilizada na língua anglo-saxónica para descrever alojamentos que são ao ar livre ou na natureza, e até de alguma forma filiados a um parque ou cenário natural, sem nunca constituir uma indicação de instalações de classe inferior já que os “lodges” podem ser propriedades 5 estrelas, tal como qualquer outra forma de hotel. Parece, pois, totalmente apropriada como expressão para esta instalação turística bem na confluência de um Parque Arqueológico e do Douro Vinhateiro. Entende-se ainda que o facto de ter a palavra *Lodge* nos remete para a ruralidade, para um estilo de vida tranquilo, acolhedor e familiar de contacto com a natureza.

O logotipo da “**Som do Silêncio Countryhouse**” - ver Anexo XVII (figuras 16.1 a 16.6) fará parte da sua imagem corporativa e estará presente em todos os elementos de comunicação externa e interna, e também em todas as instalações, de modo a ser reconhecido como a identidade da empresa.

As cores escolhidas para o logótipo vão de encontro ao que a unidade deste TER premium e *eco-nature* pretende oferecer. O verde porque é uma cor que se associa rapidamente à natureza, ajuda a calma, trazendo um certo equilíbrio ao corpo e alma do hóspede.

O castanho-dourado pelo facto de ser a cor da terra e da madeira, estando também ligado à natureza, associando-se a um aspeto rural e rústico. Para além disso, transmite a sensação de conforto, calma e segurança. Além de que o dourado é uma cor que representa sempre requinte.

3.5.9 Preço

O preço acaba por ser um dos elementos mais críticos de todo o *marketing mix*, pois é o único verdadeiramente gerador de receitas enquanto todos os outros representam custos ou investimento. Assim sendo, a adoção de uma política de preços eficiente é essencial para, por um lado garantir a viabilidade do projeto e, por outro assegurar o financiamento de todos os restantes elementos do *marketing mix*, tais como o produto, comunicação ou promoção.

A determinação do preço nos serviços deve ter em conta três fatores distintos, mas interligados, sendo eles o nível de preços de referência praticados pela concorrência (*benchmarking*), os custos associados à operação e ainda o Valor do serviço integral percebido pelos clientes. Como explicado, este estabelecimento diferenciava-se da concorrência, em termos de oferta de serviço personalizado ímpar e da elevada qualidade que presta em cada momento da estadia, para além do portfolio de experiências e da extrema atenção ao design, arquitetura e decoração. Ter-se-á como base principal uma forte componente de formação e qualidade dos seus recursos humanos devidamente capacitados para este segmento elevado, bem como a excelência de todos os equipamentos e produtos que se coloca à disposição do cliente.

Assim, pretende-se aplicar uma política de preço premium face à concorrência dessa região, associando-se ao fator de preço elevado o também elevado standard e exigência do fator “qualidade de serviço” que se pretende oferecer. Este tipo de abordagem ao preço com uma política de *skimming* (desnatar o segmento mais valioso do mercado) atrairá tipicamente clientes de classe elevada e luxo, com elevado poder de compra, selecionando-se assim os convidados que esta Casa de Campo irá receber – precisamente de topo e bastante seletivos. Os serviços prestados na proposta de valor, tais como um centro de bem-estar interior, implicam também outros custos que serão refletidos na política de preços.

Para a referência local dos preços do aldeamento foi feito um *benchmarking* à concorrência e chegaram-se aos valores constantes da tabela 16 do Anexo XVIII.

De forma expressa ou subliminar é sabido que grande parte dos consumidores considera o preço como sendo o primeiro critério de compra, com o intuito de concretizar um equilíbrio entre o custo e o benefício antecipado. Mas esta regra acaba por não ter grande eco junto de clientes de elevado poder de compra e segmentos de luxo onde preços médios acabam por ser rejeitados pela expectativa e percepção de mediania de qualidade do produto ou serviço adquiridos. Dito de outra forma, se o preço não for suficientemente elevado, não atrai.

Deste modo, é crucial que o preço do produto seja estudado e ponderado consoante o tipo de clientes que se pretende atrair: as formulações dos preços de alojamento apresentados tiveram ainda em conta a informação recolhida pelos inquéritos, de onde destacamos a confirmação da

Proposição 4 em que “a população inquirida que experimenta um eco-alojamento rural de luxo estaria disposta a gastar mais com a sua estadia”, a qual veio a verificar-se pelos resultados do inquérito a um nível bastante claro. Dito de outra forma e usando diferentes gradações de incremento do nível de preços, foi unânime para 81% da amostra que este tipo de conceito admite um preço mais elevado, onde 53% da amostra considera pagar até 10% mais e 23% dos inquiridos até um preço 20% superior. Daqueles inquiridos que já ficaram hospedados num ecoturismo rural de luxo essa propensão para pagar mais sobe mesmo até aos 84%, demonstrando-se assim a sua maior apetência para um gasto superior.

Será utilizada uma estratégia de *revenue management*, procurando utilizar o preço para ajustar a capacidade à procura e realizadas promoções temporárias para combater a sazonalidade. Por conseguinte, a política de preços será ajustada à estação, com preços mais baixos para a estação de menor procura e preços mais elevados altos para fins de semana, feriados e períodos típicos de férias, estimando-se que cerca de 75% das receitas ocorra neste tipo condições.

Neste contexto, os preços praticados pela *Countryhouse* por noite para duas pessoas para cada produto, na respetiva estação, encontram-se na tabela 17 do Anexo XIX:

Os valores são sempre relativos ao alojamento por casal/noite com pequeno-almoço, incluindo todos os principais serviços do alojamento. De resto a política de preço terá a lógica de *All Inclusive*, à exceção dos serviços complementares e atividades que o cliente requisitará durante a estadia, quer dentro da propriedade quer fora da mesma. Quanto às refeições tipo brunch para clientes, os preços a aplicar rondarão os 15€ e para passantes o valor médio cifra-se nos 25€ o que contempla as diferentes horas do dia.

No que se refere aos eventos corporativos exclusivos para grupos limitados como workshops, existirão packs para os dois tipos de eventos: de lazer e de negócios, sendo que a sala Garden Lounge terá preços diferentes, consoante a ocupação do mesmo (550€ parte do espaço ou 950€ todo o espaço em exclusividade), os *coffee-breaks* terão um custo médio de 12€ por pessoa e os almoços de negócios um custo médio de 32€ por pessoa (1 entrada, 1 prato principal e 1 sobremesa, café e bebidas – água e vinho da casa incluídas). No caso dos eventos de lazer, estes terão um preço médio de 195€ por pessoa e caso os clientes pretendam ter a exclusividade da unidade hoteleira, para lá ficarem alojados durante o evento, poderão fazê-lo por uma taxa adicional de 2000€.

Finalmente no que concerne às atividades e experiências oferecidas aos clientes, estas terão preços distintos, uma vez que muitas dependerão de parceiros para serem realizadas e sobre as quais se estima uma comissão de 30% com um preço médio destas experiências que rondará os 85€, atraindo cerca de 65% dos hóspedes.

Refira-se ainda que dada a qualidade e excelência dos serviços, um progressivo *word of mouth* positivo e pressões concorrenciais, estes preços serão progressivamente atualizados após o primeiro ano de atividade na dimensão abaixo apresentada.

Tabela 10 – Atualização do preço das Unidades de Alojamento

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8
<i>Varição Preços</i>	+3%	+3.5%	+4%	+4%	+3.5%	+3%	+3%	+3%

Fonte: Elaboração própria

3.5.10 Distribuição

Outras das variáveis do plano de negócio é a da Distribuição, que se refere à forma como um produto é exposto e vendido ou no caso vertente onde o serviço é disponibilizado. Como é óbvio a distribuição será feita diretamente no local onde é produzida, isto é, no estabelecimento hoteleiro, podendo existir, ou não, intermediários na mesma, nomeadamente em agregadores de websites de reservas, entre outros. A estratégia de distribuição adotada será uma estratégia seletiva, através de dois canais de distribuição: distribuição direta e indireta. Com o fito da presença numa grande amplitude de locais relevantes para o target e sempre tendo em conta a relação entre os valores do distribuidor e os valores da Casa de Campo.

Em detalhe e quanto à distribuição direta, será criado um website próprio – fineCountryhouse.pt – com *landing page* específico sobre Foz Côa o qual direcionará depois os internautas para a unidade em particular. Este permitirá ao potencial turista compreender a proposta de valor e benefícios, o tipo de experiências proporcionadas, serviços, preços e reservas. Sendo extremamente gráfico e fotográfico dará um panorama completo a 360º dos tipos de alojamento, áreas comuns e facilidades, para além da região circundante. Terá ainda este site um assistente digital tipo *chatbot* e diálogo opcional via Whatsapp que permitirá reservar a estadia diretamente. A reserva será confirmada depois de recebida informação de um breve questionário sobre as preferências pessoais de alojamento, gostos, pedidos particulares, áreas de interesse e “*do’s & dont’s*” do hóspede.

Nos restantes canais diretos a Casa de Campo estará com grande preponderância nas redes sociais Facebook, Instagram, Snapchat e Twitter, disponibilizando os contactos e ligação direta ao website para além de regulares informações, fotos e vídeos, momentos de interação promocionais (*quiz*) e testemunhos de visitas anteriores, bem como de convite à visita por parte de elementos do *staff*.

Relativamente à distribuição indireta, a colocação ocorrerá de duas formas diferentes: por um lado através de plataformas de reserva *online*, tais como Booking.com, Hoteis.com, AirBnB, Trivago (www.trivago.pt) ou mesmo AirbnB (www.airbnb.com) e nos portais de turismo rural, entre os quais se contam a título de exemplo: Small Portuguese Hotels (www.smallportuguesehotels.com) Turismo Rural Portugal (www.portugal-rural.com/pt), Top Rural (www.toprural.pt) ou TURIHAB (www.turihab.pt).

Da mesma forma e apesar de ser notória a tendência de os clientes cada vez mais preferirem comprar diretamente ao alojamento ou em plataformas de reservas, serão igualmente consideradas as agências de viagens tradicionais e online, bem como os operadores turísticos especializados na promoção de alojamento nos mercados alvo. Todos serão uma importante fonte de divulgação desta novel Casa de Campo para o target adequado.

3.5.11 Comunicação

Segundo (Kotler et al., 2016), a política de promoção é um dos elementos mais importantes no *marketing-mix* e engloba diferentes disciplinas como a Publicidade, Promoção de Vendas, Força de Vendas, Relações Públicas e Marketing direto e digital.

Em todas elas está subjacente o sucesso do negócio por via de um conhecimento e identificação pelos seus consumidores, donde o elemento promocional e de divulgação terá um impacto no crescimento do seu *awareness*. Com advento dos meios digitais e canais online, não só essa mensagem passa de forma mais imediata, como a mesma pode ser altamente eficaz, porque devidamente direcionada para o público-alvo potencial. Para o reconhecimento de uma marca, estas vias acabam por ter um impacto multiplicativo, seja em termos favoráveis com a partilha de opiniões e “momentos de envolvimento” positivo com a marca ou serviço, ou de forma desfavorável, em que uma opinião negativa é muito rapidamente disseminada e para públicos alargados, logo com impactos muito superiores.

O primado do Cliente e da *review online* que a tudo se sobrepõe e inexoravelmente cria percepções definitivas, leva a que a estratégia de comunicação deva ser não só bem planeada pensada e estruturada, mas também altamente fluída, dinâmica e reativa a qualquer possível comunicação que o cliente possa ter sobre o serviço apresentado.

O tom de comunicação será emocional e aspiracional, inovador na mensagem e consistente no conteúdo de forma a criar uma relação empática com o futuro hóspede, antes mesmo de este experienciar e vivenciar o produto. O plano de comunicação deverá ser direcionado ao alvo específico da segmentação já definida como público-alvo para a unidade, independentemente do meio em causa; a afinidade desse target com os diferentes meios e o seu nível de consumo dos mesmos deverão constituir o fator de decisão de investimento bem como o seu nível de *engagement* e eficácia.

Ao plano de comunicação caberá utilizar os múltiplos canais digitais para de forma coerente, sinérgica e financeiramente sólida fazer chegar a mensagem certa ao público-alvo apropriado, e com isso servir de catalisador para endereçar os desafios apontados. Identificamos como quatro os principais eixos estratégicos de desenvolvimento, os quais serão depois declinados em objetivos de Marketing e Comunicação:

- I. Incrementar *early booking* e ofertas de estadia longa, garantindo-se assim um reforço dos níveis de ocupação;

II. Aumentar quota de mercado nos mercados emissores de bem-estar, cultura e Natureza dos EUA, Canadá, Escandinávia e Brasil, no período do Outono e Inverno da Europa e junto de targets com elevado poder de compra capazes de se refletir no upsell médio por hóspede;

III. Criar notoriedade e promover o *branding* e posicionamento distintivo da unidade, promovendo as suas credenciais no segmento dos TER e Casas de Campo premium/luxo;

IV. Apostar na área da experiência “*slow travel, slow living*”, turismo cultural e de sustentabilidade regenerativa por via do portfolio de atividades diversificadas e únicas, servindo como vetores de aumento de receitas médias e *cross-sell*;

Seguidamente serão identificados os objetivos de comunicação decorrentes dos 4 desafios estratégicos enunciados acima, ou seja, a direção que o plano de e-Marketing deverá tomar na resolução das questões diagnosticadas.

Objetivo 1- Desenvolver a promoção da Casa de Campo e região de Foz Côa

- Executar trabalho publicitário de divulgação da unidade em canais de distribuição online;
- Direcionar a promoção e divulgação da Casa de Campo a nichos de mercado que tenham por motivação produtos turísticos existentes na região, como o enoturismo, cultura, saúde e bem-estar, turismo paisagístico, turismo de natureza, turismo náutico, turismo gastronómico, etc.

Objetivo 2- Reduzir proactivamente a sazonalidade de modo a mitigar a dependência financeira do estabelecimento quer dos meses de época alta quer dos mercados emissores habituais

- Promover em época baixa, associando o alojamento às possíveis atividades de lazer, eventos e produtos turísticos que se destacam nestes meses do ano, como a vindima, apanha da amêndoa ou o festival das amendoeiras em flor;
- Aumentar a quota de mercado através da ampliação de clientes em época baixa;
- Mais vantagens nos programas de fidelização de modo que os clientes e potenciais clientes se sintam incentivados a fazerem estadias em época baixa e preferencialmente mais longas;
- Converter novos clientes com programas e tarifas diferenciadas.

Objetivo 3 - Aumento das vendas diretas

- Aumentar as vendas através do e-commerce garantindo o *best available rate* e diminuindo os custos de comissão para as OTAs;
- Criação de campanhas de SEM, SEO, email marketing e conteúdos nas redes sociais direcionados ao website da *Countryhouse*, onde encontram melhores condições e pacotes integrados;
- Conquistar leads para que a marca acione os contatos ativamente e diretamente;

- Construir uma marca sólida e reconhecida com estratégias de *e-branding*.

Objetivo 4 - Desenvolvimento de atividades e portfolio de experiências da unidade

- Oferecer atividades individuais de lazer aos hóspedes nas áreas públicas;
- Gastronomia, Cultura e História, Vida no Campo, Bem-Estar ou Enologia: desenvolver calendário de iniciativas e programas de grupo;
- Em época baixa, oferecer programas completos e personalizados de atividade

Objetivo 5- Valorização do *butlerying* com formação e capacitação dos recursos humanos

- Proporcionar formação aos colaboradores, na área turística e hoteleira de luxo, procedimentos, normas de comportamento e etiqueta.

Com os objetivos apontados, estabelecemos os principais targets a trabalhar nas campanhas de marketing digital, que são: os *Nature lovers*, *Culture lovers*, *Jetset lovers*, *Gourmet & Wine lovers*, *Eco lovers* e *Wellness lovers*. Todos com as características em comum de serem classes altas A/B, nacionais e internacionais, com idades acima dos 35 anos.

O objetivo é evoluir para um marketing mais focalizado neste público com uma presença digital mais efetiva e com isto criar laços mais sólidos com o consumidor deixando claro o posicionamento e a identidade da marca.

A definição dos objetivos de campanhas por target é a seguinte:

Culture lovers: campanhas promocionais de early booking para reservas com até 90 dias de antecedência, pois este público possui uma forte componente familiar e de grupos de amigos, pelo que é mais influenciado pelo preço e gostam de planear com antecedência suas viagens de férias. Valorizar programas personalizados de visitas às gravuras paleolíticas e parque arqueológico. Este objetivo tem como foco aumentar a taxa de ocupação.

Gourmet & Wine lovers + Jet Set lovers: promover a localização e o `triângulo dourado` entre Douro, Paiva e Côa. Festivais gastronómicos, com provas de vinhos. Divulgar restaurantes e eventos da região para além de promover as condições únicas da *Countryhouse* como ícone para media social. Oferecer pacotes com experiências gastronómicas e de *wine tasting* com o objetivo de aumentar o *cross-selling* e a receita da unidade.

Nature lovers e Eco lovers: Promover as características únicas do destino dentro do Douro Vinhateiro e entre dois Patrimónios da Humanidade, divulgar a localização do Hotel, seus princípios e práticas de sustentabilidade (CSR) e todas as ofertas de natureza e aventura com o objetivo de atrair este público e diminuir a sazonalidade, aumentar as receitas e taxas de ocupação.

Wellness lovers: Divulgar as ofertas de atividades para o `espírito e corpo` que define a `alma holística` do estabelecimento, com pacotes para este público e com o objetivo de aumentar o *cross-selling*.

Para todos estes segmentos procura-se o fortalecimento do Branding "**Som do Silêncio Fine Countryhouse**" e assinatura "**Eco-Nature Supreme Lodge**" com o objetivo de melhorar as métricas gerais do hotel, o reconhecimento da marca e promover a fidelização.

A partir da identificação dos desafios estratégicos da unidade em questão foi possível estabelecer quais os objetivos de marketing e comunicação a serem adotados. Verificou-se que é necessário definir os objetivos de campanhas por target no sentido de evoluir para um marketing mais focalizado num determinado tipo de público com presença digital efetiva e, com isso, tornando claro o posicionamento e identidade da marca.

É ainda fundamental que se revejam as plataformas tecnológicas que suportam a gestão e promoção do destino, devendo ser criadas condições para dar visibilidade às empresas, facilitando a comercialização da sua oferta e a inclusão de serviços de vários fornecedores, criando propostas de consumo mais integradas.

Para a estratégia de comunicação desta unidade é necessário que a mesma se reja por parâmetros da eficácia, eficiência, segurança e sustentabilidade. O conhecimento do mercado, das suas motivações e meios mais utilizados, torna-se crucial para desenvolver uma comunicação mais focada. Para isso é necessário identificar os elementos valorizados em cada mercado, desenvolver conteúdos mais focados nas experiências e emoções, de modo que haja um feedback eminentemente positivo nos canais digitais. No que toca à comunicação relacional é indispensável incentivar o contacto de proximidade, acrescentando valor ao relacionamento com os turistas, facultar conteúdos segmentados e adaptados às motivações e ainda aumentar a fidelização dos turistas à *Fine Countryhouse*, através de recompensas especiais para os clientes leais, para que se desenvolva uma ligação emocional da marca com os mesmos.

No anexo XX apresenta-se a proposta do plano de *e-Marketing* a implementar, o qual usará 7 diferentes meios para a prossecução dos objetivos de comunicação identificados.

Está assim delineado em traços gerais as fases de uma proposta de plano de e-marketing para esta unidade hoteleira bem como os principais meios de comunicação digital e suas métricas.

De referir ainda que a definição segmentada que foi feita de perfis de consumidor/ produto/mercado por campanha será fundamental para estabelecer o Plano de e-Marketing atrás e criar condições para poder, sobretudo, avaliá-lo e redefini-lo em tempo real através de ferramentas analíticas. O panorama do Marketing digital é, contudo, complexo, heterógeno e em permanente mutação, sujeito a múltiplas análises de retorno, mas é por outro lado altamente mensurável. Daí que as oportunidades emergentes possam ser realizadas ao adotar-se uma abordagem de permanente experimentação, aprendizagem e correção para potenciar resultados.

Relativamente à promoção de vendas, durante os primeiros 3 meses, será oferecida uma noite extra a todas as estadias de 2 ou mais noites e preços de experimentação promocionais para a primeira estadia de turistas internos. Após os primeiros meses, alguns preços promocionais serão usados para combater a sazonalidade bem como os pacotes de produtos, incluindo certas experiências e estadia noturna, a fim de assegurar valores mais elevados de checkout. Importante

ainda realçar que todos os pontos de contacto são essenciais na promoção e venda de um serviço de alojamento, com especial destaque para o papel que as pessoas desempenham enquanto o prestam. Ora sendo esta uma unidade premium dirigida a um público seletivo e de elevadas expectativas, todas as interações de pessoal que acontecem antes, enquanto e depois da estadia estarão sob apertado controlo de qualidade, assegurando um absoluto foco no cliente e respetivo nível de serviço.

O “*Eco-Nature Supreme Lodge*” será inaugurado pelo Presidente da Câmara Municipal de Foz Côa, Presidente da Região de Turismo respetiva e com a indispensável presença de um representante do Ministério do Ambiente e demais NGO’s dessa área; será realizado um evento a convite de membros ativos e empreendedores da sociedade local, a fim de divulgar a abertura da unidade, mas também para estabelecer e criar relações com esse perfil de *stakeholders*.

3.5.12 Processos

Garantir a consistência e permanência dos elevados padrões de serviço ao longo do tempo é absolutamente imperioso para esta Casa de Campo, pelo que todos os processos têm que ser geridos eficientemente.

Tal como sublinhado anteriormente todo e qualquer ponto de contato, seja ele antes, durante ou depois da estadia é vital quando se trata de proporcionar a melhor experiência possível. Por processos entendemos todos os procedimentos utilizados na prestação do serviço, os quais deverão ser priorizados na sua otimização, isto é, particularmente aqueles que representam a criação direta de valor acrescentado para o cliente. Identificam-se os seguintes processos-chave:

- Reserva (Pré-serviço): Todas as plataformas de reserva serão integradas para que não haja desajustes na informação (como preço ou disponibilidade) e para garantir que o preço mais baixo seja sempre através da reserva direta. Quando a reserva é diretamente com a unidade turística, o hóspede terá a possibilidade de pagar 30% da estadia no momento da reserva e o restante na altura do check-out. Sendo a reserva efetuada por outros meios, só depois de realizado o pagamento o estabelecimento reserva a respetiva unidade de alojamento conforme a preferência indicada.

Na confirmação da reserva aliás será enunciado o tipo de serviço *butlery* e solicitado o preenchimento digital via Whatsapp de um breve questionário sobre as preferências e gostos do hóspede, expressamente indicando o objetivo do mesmo: “*estadia personalizada ao seu gosto, exclusivamente à sua medida*”.

- Check-in: não existirá o processo de check-in tradicional. Será realizado na própria suite pelo *Butler* respetivo via tablet digital, o mais rápido e fácil possível, para não ocupar muito tempo do hóspede. Como primeiro impacto, o *staff* tratará o hóspede pelo seu nome e oferecerá uma bebida e pequeno apontamento gastronómico de boas-vindas da região, convidando-o a visitar as instalações de imediato ou mais tarde. Reforça-se aqui o conceito de *butlery* na oferta de serviço personalizado de Excelência na preparação da estadia, *onboarding*, *welcoming*, escolha

das diferentes unidades de alojamento, menus gastronómicos e programas de ocupação (ou ócio). A sua premissa é a do reconhecimento da especificidade de cada hóspede: todos e cada um são únicos e diferentes. Cada um merece especial atenção: antes, durante e após a sua estadia.

- Rede de parceiros - Será implementado um sistema comum com os fornecedores de experiência e parceiros nas várias áreas (Cultura e História, Gastronomia, Atividade física, *Wellbeing*, etc) para que a disponibilidade seja sempre em tempo real, coordenada e gerida pelo *Butler* como único ponto de contacto do hóspede.

- Pedidos especiais - Todos os pedidos especiais são encaminhados para o respetivo *Butler* dessa unidade de alojamento, o qual terá autonomia e capacidade para o cumprir dentro de determinados limites estabelecidos “ex-ante”. Se não for bem-sucedido, deverá ser levado ao General Manager da unidade, para que seja encontrada uma forma de satisfazer as expectativas dos convidados.

Em relação ao pós-serviço, será realizado o check-out a qualquer hora até às 14h do dia da saída também pelo *Butler* sem recurso a papel e no local indicado pelo hóspede, sendo enviado por email e WhatsApp a documentação fiscal e o questionário sobre a satisfação do serviço.

Para que se possa desfrutar da verdadeira vida rural, não será permitida a entrada de carros no espaço da Casa de Campo, usando-se antes um pequeno parque de estacionamento contíguo à mesma, mas fora do seu perímetro, onde estará o posto de carregamento de veículos elétricos. As malas serão levadas desde o parque até ao alojamento por um *eco-kart* também elétrico conduzido pelo respetivo *Butler*. Durante o Inverno, e com condições climáticas adversas os hóspedes serão transportados em veículo coberto.

Para o brunch lounge não é necessária reserva. No entanto, se o hóspede desejar algo especial e fora da carta poderá solicitá-lo via app ou ligar ao seu *Butler* para efetuar a reserva e garantir que tem o prato que pretende.

3.5.13 Perceção física

A evidência física de uma unidade deste tipo diz respeito ao conjunto de detalhes do local onde o serviço é prestado e a tudo o que pode ser percebido no ambiente dos clientes, nomeadamente o design e decoração das instalações, o mobiliário, o equipamento, o uniforme do pessoal, o nível de higiene ou o layout entre outros. Naturalmente que esses elementos físicos desempenham um papel essencial na experiência dos hóspedes através da sua perceção e imagem de qualidade, exclusividade e *eco-premium*.

Falamos de um *setting* familiar, de pequena escala, acolhedor e de charme com particular atenção ao design, arquitetura e decoração- vistos como elementos distintivos do posicionamento desta Casa de Campo. Todo o ambiente deve estar enquadrado com os valores do projeto naquele irresistível apelo da ruralidade, sabendo desfrutar dos prazeres da Vida com experiências diferenciadoras.

Assim, os espaços verdes e arquitetura característica da zona com pedra rústica e madeiras devem ser dominantes. As casas têm um carisma familiar e acolhedor, seguindo um estilo minimalista quase escandinavo, mas equipadas com todos os detalhes que garantem o máximo conforto e segurança dos nossos hóspedes, como por exemplo ar-condicionado higienizado, *amenities* orgânicos e sem plástico em embalagens de vidro individuais e personalizadas com rótulos em folha de madeira local, internet de alta velocidade, *streaming*, etc.

O design interior das suites, Eco Villas e edifício principal terão mobiliário e acabamentos modernos, mas com origens e materiais rústicos para se enquadrar no ambiente rural. Seguem um estilo minimalista através da simplicidade, atratividade e funcionalidade, cores neutras intercalam com apontamentos fortes, iluminação indireta LED em tons quentes, mas sempre com todos os elementos decorativos de acordo com o espaço rural. Todos os alojamentos têm grandes janelas e espaçosos decks que convidam a apreciar a natureza. No final a comodidade, design e um ambiente que transmite tranquilidade e bem-estar.

Porque se pretende com esta Casa de Campo ser um “exemplo vivo” de políticas sustentáveis proporcionando a todos os nossos visitantes uma experiência única e inesquecível, seguem-se as melhores práticas, como a não impermeabilização do solo, não edificação adicional (todas as novas construções são amovíveis), replantação de espécies locais, utilização de tecnologias termo solar e foto voltaica, gestão e consumo otimizado de água e energia, tratamento seletivo dos resíduos e compostagem, utilização de madeiras com certificação ambiental, sistema de luzes LED e com sensores, sistema de enchimento de águas, utilização de produtos amigos do ambiente, utilização de materiais reciclados e horta biológica com rega dos espaços verdes a partir da recolha de águas pluviais.

Além disso a política de compras é local e regional: a maioria dos produtos será construído e fabricado localmente, os ingredientes alimentares/refeições vêm de produtores locais e os frutos e legumes são cultivados de forma sustentável. Por outro lado, lidar com pequenos produtores permitirá manter os preços controlados, aumenta a qualidade geral do serviço e impulsiona a economia local.

A sinalização será construída com recurso a madeira de carvalho e xisto de modo que fique enquadrada na arquitetura da aldeia e a área de parque será em pedra de calçada e arborizada.

O *staff* apresentar-se-á fardado com roupa adequada e confortável com conjunto fornecido pela unidade turística, discreta em tom negro e, sobretudo, com uma aparência cuidada de forma a traduzir o quotidiano rural. O bar e o restaurante serão geridos por um chef local reconhecido, com o compromisso de servir iguarias locais e sazonais no lounge e as melhores bebidas e petiscos-brunch no bar.

Ser *pet friendly* é quase uma obrigação para os hóspedes, pelo que também serão bem-vindos animais domésticos e de companhia nesta Casa de Campo.

Em suma a perceção física será toda ela construída em redor do rústico, familiar, sustentável, alta qualidade, tranquilo e acolhedor, mas com um conforto inigualável e a dose certa de charme

premium. Algo que está longe das multidões e do turismo de massas e com um toque de nostalgia do que é genuíno.

3.5.14 Requisitos de implementação

Para a implementação deste projeto subjacente ao plano de negócios descrito foram identificados 18 passos sequenciais a cumprir e que se apresentam no Anexo XXI. A duração prevista para a Implementação é de 18 meses, o início do projeto será em junho de 2023 e a data de Abertura será em finais de dezembro de 2024 (*soft opening*) e início de janeiro de 2025 (aproveitando-se desde logo o período festivo da passagem de ano para efetuar promoções de abertura).

3.5.15 Plano de Pessoas & Talento

3.5.15.1 Contexto

A evolução da gestão de pessoas nas organizações tem vindo a pautar-se por profundas mudanças quer no seu papel formal quer no contributo crescente para a estratégia da empresa. À semelhança de muitas indústrias, o papel da gestão de recursos humanos (GRH) no sector hoteleiro está também em franca mutação à medida que as organizações se esforçam por tornar as suas funções de RH mais rentáveis e "estratégicas" (Francis & Baum, 2018). As mais recentes análises da evolução e do posicionamento estratégico da função apontam em particular para uma série de questões basilares de gestão de talentos (recrutamento, desenvolvimento e retenção) que continuam a colocar importantes desafios à gestão hoteleira, tais como a sazonalidade, a elevada rotatividade da mão-de-obra e a fraca competitividade das remunerações (Baum, 2015). No entanto, novas abordagens à gestão estratégica de pessoas emergem dentro do sector, com crescente atenção dada à tecnologia no apoio à profissionalização da função, bem como novas estratégias para a gestão do talento (Dickson & Nusair, 2010). (Woods, 1999) sugere mesmo que a gestão estratégica de pessoas na indústria hoteleira se encontra num potencial ponto de viragem onde ou evoluirá e se adaptará, tornando-a mais importante numa organização e intrínseca ao seu sucesso ou desaparecerá, sendo substituída por externalização e tecnologia. O mesmo autor Woods (1999) sugere ainda que o tipo de organização e a cultura interna reinante na mesma irão determinar qual destas possibilidades se concretizará em cada organização.

Existe igualmente um conjunto de desafios na gestão de pessoas em Hotelaria, que há que acautelar, nomeadamente:

- Tecnologia: Um dos grandes fatores que impulsionam a mudança no local de trabalho é o ritmo acelerado a que a tecnologia está a evoluir. Os tipos de trabalho e as tarefas estão a mudar à medida que a nova tecnologia é introduzida quase diariamente nas nossas vidas e um exemplo é o da inteligência artificial (IA), que tomou o lugar de algumas interações

humanas e tornou os processos mais eficientes. Para os RH, isso significa que terão de começar a selecionar e recrutar para novas aptidões ou competências, muitas das quais poderão ainda ser desconhecidas neste momento. Em concreto na GRH, a tecnologia tem assistido todos os sistemas administrativos e é agora vista como sendo capaz de assumir inteiramente algumas funções dessa área. Contudo, também teve alguns impactos negativos nos níveis de stress e na diminuição do contacto pessoal, com consequentes efeitos negativos na experiência e níveis de satisfação do hóspede. Existe por isso ainda um debate considerável sobre o peso da tecnologia e quais as estratégias corretas a serem utilizadas.

- Mudanças geracionais: Davidson, McPhail, & Barry (2011) concluíram que os empregados da área hoteleira estão cada vez mais a ser classificados através dos seus segmentos geracionais por parte dos profissionais de RH, na medida em que manifestamente abordam o trabalho com atitudes distintamente diferentes. Encontramos os segmentos já conhecidos de Builders, nascidos antes de 1946; Baby Boomers, 1946-1964; Geração X, 1965-1979; Geração Y, 1980-1994 e ainda a Geração Z, 1995-2009. Cada uma destas gerações tem atitudes de trabalho muito diferentes com claro impacto sobre a gestão estratégica de pessoas. Ora estas diferentes abordagens geracionais colocam problemas significativos aos empregadores do sector hoteleiro porque num ambiente de serviço existe uma forte dependência das equipas de trabalho para assegurar que a qualidade da experiência ao cliente é mantida, acima de qualquer fator. Eis a razão pela qual a área de RH deverá adaptar e formar o *staff* com estas questões em mente, diferenciando e acomodando distintas abordagens para díspares gerações, mas ainda assim mantendo intactas os fundamentos e princípios base das políticas de RH.
- Externalização: Manning et al. (2005) defendem a ideia de que a contratação de mão-de-obra ocasional se tem vindo a tornar um método proeminente de emprego no seio da indústria hoteleira. Com 32% do *staff* agora empregados numa base ocasional nos EUA apenas, esta tornou-se a estratégia dominante de fornecimento de mão-de-obra, muito embora os mesmos acabem por ter pouca proteção legal, tendam a ser mal pagos, e demonstrem pouco apego à organização. Por outro lado, esta solução permite aos gestores ajustar rapidamente os níveis de pessoal de modo a corresponder às exigências da empresa, satisfazendo, por conseguinte, orçamentos salariais. Identificam-se ainda outras motivações para o outsourcing que incluem a subcontratação especializada em setores específicos, a redução de custos, a disciplina de mercado, o acesso a novas tecnologias e competências ou como estímulo a um processo de transformação ou mudança cultural
- Gestão do talento: Conforme apontado por Jooss, McDonnell, Burbach, & Vaiman, (2019), a indústria hoteleira tem sido tradicionalmente descrita como uma indústria de baixas qualificações, com um mercado de trabalho muito dinâmico, fraca remuneração, condições de trabalho difíceis e um círculo de procura volátil com considerável sazonalidade (Jooss et al., 2019). Consequentemente, a atração, identificação e retenção de talentos é um desafio fundamental na indústria da hotelaria e restauração.

Em resumo e quando abordamos os principais desafios da gestão de pessoas em Hotelaria, parece claro que as questões de formação e desenvolvimento de competências e de qualidade de serviço serão tão importantes no futuro como no passado. A tecnologia está agora preparada para revolucionar a forma como a GRH é conduzida e que a mudança geracional e a forma como as Gerações X e Y veem o trabalho requerem novas abordagens. Da mesma forma a casualização e a externalização (outsourcing) tornar-se-ão métodos de emprego mais dominantes. Numa ideia: a gestão estratégica de pessoas e as suas práticas têm a capacidade e flexibilidade de acrescentar valor ao desempenho futuro da indústria hoteleira.

3.5.15.2 Princípios de RH – “Casa de Campo”

Tal como mencionado abundantemente em capítulos anteriores, as equipas de *staff* desta Eco-Nature Supreme Lodge desempenharão um papel essencial para que aos hóspedes lhes seja proporcionada a experiência inolvidável por eles antecipada e prometida por esta Casa de Campo. Acredita-se que tal passará pela capacitação, formação na área e permanente treino de todos os membros do pessoal, os quais serão cuidadosamente identificados e selecionados, de preferência da região via Escola de Hotelaria e Turismo do Douro - Lamego e passarão por uma extensa formação, de acordo com procedimentos de qualidade pré-estabelecidos no que diz respeito ao comportamento, comunicação, relacionamento e etiqueta.

Os membros do *staff* serão igualmente premiados na sequência de elogios e observações positivas feitas pelo hóspede pelos seus serviços, ou no esforço extra e compromisso adicional para satisfazer os pedidos daqueles.

Enunciam-se de seguida alguns princípios-chave da Política de Pessoas desta unidade hoteleira:

- Abordagem criativa, inspiracional e inovadora na forma como são divididas as áreas distintas de recrutamento, baseada numa visão de *Customer Centricity* que impera. Teremos os *Guest Butlers*, primeira linha de comunicação com os hóspedes, os *Experience Champions* que gerem níveis de satisfação e programas de Marketing apropriados aos mesmos, e ainda os *Business Stewards*, detentores das funções corporativas operacionais como administrativa, financeira ou operações - todos estes encontram espaço na estrutura corporativa; mais do que meras designações de funções atuais e motivadoras, acreditamos que elas acabam por revelar o ambiente e valores da organização. Ao promover este tipo de *naming* para as funções, a política de gestão de pessoas evita rotulagem e abordagens ultrapassadas, para além de segmentar para um perfil de potencial colaborador que valoriza na sua génese a noção de ‘serviço e foco integral no cliente’.
- Simplicidade e facilidade na segmentação do recrutamento, disponibilizando aos candidatos critérios imediatos de área funcional desejada, localização geográfica ou mesmo ocupação full-time/part-time. Esta abordagem força uma bem-vinda definição do caminho crítico com

grandes efeitos de eficiência (tempo e custos) na análise das candidaturas pela área de seleção e recrutamento de Pessoal.

- Alta visibilidade e expressão dos valores da empresa, código de conduta e princípios éticos no processo de seleção. Serão recrutados colaboradores que se enquadrem na missão, visão e valores do alojamento e que tenham conhecimento e vivência da região.
- Partilha da “Cultura de Excelência” no Serviço como grande diferenciador e agregador da área de gestão de pessoas, patenteada no tipo de incentivos ao Pessoal: prémios que transmitem uma imagem de sucesso, e onde o colaborador terá de ser capaz de cativar o cliente, de forma a contribuir para a sua plena satisfação.
- Viver no dia a dia a expressão de que na relação com o cliente, “qualquer estranho é imediatamente recebido e tratado como um amigo”. Assim o excecional nível de serviço oferecido ao hóspede apresenta-se como uma pedra basilar da gestão de pessoas; sejam elas de *front ou back office*, todos e cada um dos colaboradores devem apenas colocar como fito principal das suas ações e decisões um único elemento: proporcionar experiências únicas ao cliente.
- Cultura de laços profundos e criação de ligações com os hóspedes e colaboradores – o sentimento de pertença e familiaridade que deve ser a razão pela qual se continuam a receber os clientes de volta, uma e outra vez.
- Oportunidades de seleção dos candidatos respeitarão uma lógica geográfica onde o primeiro critério de candidatura é a região onde a unidade de situa, a qual é precedida de uma aturada descrição das suas características, historial recente e particularidades. A ideia de um primeiro filtro por destino faz sentido numa lógica de eficiência do processo de recrutamento e muito em especial porque se acredita ser esse um critério diferenciador e de credibilidade para a proposta de planos personalizados de atividades e visita a pontos de interesse na região.
- Portfolio minucioso e permanente de ações de desenvolvimento e treino, consistente com a aposta na valorização e retenção de talento a longo prazo.
- Adoção das melhores práticas internacionais de treino específico da componente ‘Serviço’, com formação obrigatória para todo o *staff*, demonstrando o rigor e seriedade com que se enquadra o tema no desenvolvimento dos colaboradores.
- Dedicção será a palavra-chave na apreciação da performance, e recompensada com progressão salarial diferenciada e valorizada como um exemplo a seguir. Esta abordagem resulta da convicção (de resto provada) que para este tipo de segmento de luxo, a experiência e a memória da personalização de serviço fazem toda a diferença; daí a preferência por retenção, mais do que permanente substituição de funcionários.
- Política de benefícios transparente e diversificada: representa uma vantagem competitiva para atração de talento, respondendo a anseios e minimizando algumas incertezas na hora de recrutar candidatos apetecíveis. Entre esse conjunto de proveitos, encontrar-se-á por exemplo a elevada qualidade e condições únicas das instalações do *staff*, possibilidade de estadias gratuitas, descontos em F&B ou seguro de saúde. A devolução ao *staff* de

condições ímpares é encarada como uma verdadeira política de investimento, e não como um custo...para uma dedicação e performance também únicas.

- Abordagem disruptiva criando um ponto único de contacto entre *staff* e hóspede em toda a permanência no hotel: o *Guest Butler*. Trata-se no final do Embaixador do cliente, posição multifuncional, a única de resto no *front of house* e que acompanha a integral estadia do cliente, desde o planeamento personalizado da viagem, ajuda no check-in, transporte de bagagem, preparação de um cocktail no bar ou recomendação da atividade de lazer/experiência, restaurante ou atração cultural a visitar na cidade. Por via desta estratégia, pretende-se simplificar e tornar mais eficiente a entrega de níveis de serviço, uma vez que o hóspede passa a ter um único canal de comunicação, que se pretende informal, amigável, quase familiar, sem qualquer desresponsabilização de que a falha é de outro departamento. Acresce ainda que, sendo o conhecimento das necessidades daquele cliente gerada em todas as dimensões de forma verdadeiramente holística a 360° (e não fragmentada por F&B ou alojamento ou concierge), o conhecimento dos seus anseios atuais e futuros intensifica-se e acelera. Logo o potencial de um serviço relevante e personalizado cresce também exponencialmente.

Enumerados estes princípios da estratégia de RH deste projeto TER, reforça-se o conceito de que não existem políticas de gestão de pessoas ideais, certas ou erradas de *per si*. Com efeito, procurou-se antes sublinhar aquela que seria em nosso entender a tipificação mais acertada para uma abordagem estratégica na gestão de colaboradores e capaz de alavancar os resultados da organização: por via de uma seleção acertada, recrutamento competente, retenção e desenvolvimento de talento. Ora numa moldura de combinação das melhores práticas das organizações nesta área, ela passaria por uma abordagem disruptiva e inspiradora no recrutamento e sua integração tecnológica, pelas oportunidades de desenvolvimento para todo *staff* e alto envolvimento de experiência de serviço com o cliente, mesclado com um plano claro de desenvolvimento e progressão de carreira e por fim com a robustez do plano de formação adequado e contínuo.

3.5.15.3 Estrutura organizacional

A estrutura de uma organização deverá refletir o modo como esta melhor se organiza para o desenvolvimento e execução das suas atividades sejam elas do foro estratégico ou operacional. Assim no caso deste projeto de TER a estrutura desenvolvida seguirá o caminho apontado de *centricidade* absoluta no hóspede de forma que o desempenho organizacional se mantenha alinhado com esse desígnio. Dada a dimensão da unidade e a diversidade dos serviços oferecidos, será necessária uma pequena equipa que se deseja puramente operacional, experiente e com uma filosofia de atuação *empowered* e virada a 100% para um *mindset* de cliente, mais do que presa a títulos ou descrição de funções.

Ao *General Manager (GM)* caberá a responsabilidade da gestão e supervisão das atividades operacionais, gestão financeira, nível geral de serviço e controlo de qualidade, comunicação

corporativa bem como a gestão de fornecedores ou parceiros externalizados e outras decisões de alto nível. Existirá uma lógica funcional para as áreas de suporte ao negócio - os *Business Stewards* – detentores das funções corporativas operacionais- onde é possível separar os departamentos de acordo com cada função, facilitando a alocação de trabalho transversalmente. O tipo de estrutura em questão permitirá centralizar as diversas competências funcionais, diferenciar e delegar. Encontraremos 2 elementos aqui: um para as áreas Administrativa e de Gestão de Pessoas, outra com a responsabilidade da área de F&B.

Na referida ótica de colocar o hóspede no centro da estrutura, teremos na fase de plena atividade por cada 2 suites e para cada Eco-Villa um *Guest Butler* (total de 3 FTE's), responsável pela cadeia integral de Serviço: todos os aspetos operacionais de alojamento, estadia e satisfação do cliente. Este será apoiado por uma equipa de 2 pessoas: uma para todos os serviços de limpeza, arrumação e serviços básicos de manutenção e outra que gere o plano de experiências personalizadas, níveis de satisfação e programas de Marketing apropriados exclusivamente a esse cliente com um raio de ação que se inicia antes da estadia e se prolonga depois da mesma, os *Experience Champions*. Definiu-se que o serviço a cada 3 unidades de alojamento será proporcionado por 1 destes FTE's e os serviços de limpeza na mesma proporção, num total de 4 FTE's numa fase de plena atividade.

A externalização será utilizada para aquelas áreas, que sendo genéricas, mas requerendo um conhecimento técnico específico, não implicam uma adoção da filosofia desta unidade, pelo que ficarão competentemente entregues se contratadas em regime de outsourcing. Falamos nomeadamente de IT/Sistemas de Informação, Contabilidade de Gestão e Relações-públicas/Comunicação Corporativa.

3.5.15.4 Organigrama e descrição de funções

Porque de uma organização de pequena dimensão e alta operacionalidade se trata, a sua estrutura deve refletir essa mesma filosofia. Não existirão hierarquias com uma definição rígida, uma vez que, dada a dimensão do negócio e o propósito centrado no cliente, tal não faria sentido, constituindo mesmo uma distração à Visão e Missão desta Casa de Campo. Pretende-se criar uma organização com uma estrutura enxuta e plana, capaz de fomentar uma relação de proximidade, para melhor servir o cliente e para que todos os elementos do *staff* e de gestão se sintam uma mesma parte integrante responsável pelo sucesso da organização. Na figura 17 do Anexo XXII apresenta-se o organigrama proposto para esta *Fine Countryhouse* e no Anexo XXIII procede-se a uma breve descrição das principais funções acima enunciadas e suas áreas de responsabilidade.

3.5.15.5 Seleção e recrutamento

A indústria hoteleira tem-se tradicionalmente deparado com uma realidade de baixas qualificações, inserido num mercado de trabalho muito dinâmico, com fraca remuneração,

condições de trabalho difíceis e um círculo de procura com considerável sazonalidade. Consequentemente, a atração, identificação e retenção de talentos é um desafio fundamental neste setor e particularmente relevante no contexto desta Casa de Campo que se dirige a um segmento premium. Por outro lado, a pós-pandemia acabou por colocar as unidades hoteleiras mais próximas dos clientes, admitindo-se um certo voltar às origens na comunicação com os hóspedes. Com a questão dos recursos humanos vital para o setor, reconhece-se que as pessoas serão um luxo que deverão estar mais presentes nos hotéis diferenciados, ou seja, a indústria de uma forma geral saberá funcionar com menos pessoas. A nova realidade de “luxo consciente” protagonizada por esta unidade de TER, alia-se à sustentabilidade com um papel “essencial” para as novas gerações (*Millennials*). Este será também um argumento de atração de talento, onde o papel da tecnologia a utilizar não irá substituir as pessoas, mas sim facilitar e ajudar. No fundo, será um complemento.

Porque o nível e credenciais do *staff* de uma organização são fundamentais para o desempenho eficiente da sua atividade e atingimento dos seus objetivos, irá adotar-se um processo de recrutamento rigoroso e exigente. Na verdade, pretende-se conferir a esta unidade perfis que se identifiquem genuinamente com a sua missão e valores, capazes de desempenhar as suas funções e demonstrar uma verdadeira paixão pela qualidade e excelência de serviço - os aspetos basilares da organização. Acima de tudo e, estando conscientes de que o recrutamento nesta área de negócio é cada vez mais difícil, pretende-se recrutar profissionais que tenham paixão pela área da hotelaria, área do luxo e que primem pelo cuidado e atenção ao cliente.

Devido a alguma baixa atratividade salarial que o setor apresenta, pretende-se cativar os recursos locais por via de um protocolo de colaboração (estágios e formação *on-the-job*) com a Escola de Hotelaria de Lamego e acordos com a Região de Turismo para identificação de talento eminentemente da região e posterior formação.

Dado o posicionamento desta Casa de Campo planeia-se oferecer um pacote salarial mais atrativo que os demais concorrentes da região, sendo valorizados perfis que por um lado que já tenham experiência ou formação na área da hotelaria em particular de luxo, mesmo que fora de Portugal, mas que, mesmo não o tendo, manifestem por outro lado as atitudes e perfil psicográfico adequados a uma *Countryhouse* Eco-Nature de luxo. A malha aperta-se com elementos que evidenciem capacidades únicas de empatia para com o Cliente, sem barreiras a realizarem multitarefas diversificadas e (talvez) menos nobres; no final, personalidades únicas e mentes globais. Este perfil ajusta-se totalmente ao posicionamento assumido desta unidade em redefinir a experiência de um hóspede de TER, proporcionar estadias num ambiente requintado, descontraído, mas altamente seletivo e de design cuidado - digno de um *post* no Instagram para a sua rede de amigos. Ora nada melhor que um perfil de *staff* diferente para corporizar e simbolizar essa descontinuidade face ao status quo que se deseja transmitir.

As necessidades de recrutamento serão acordadas entre o *General Manager* (GM) e o *Business Steward* da Área Administrativa e Pessoas que estipulará quais os requisitos e perfil de candidatura. A escolha deve ser feita de forma objetiva e não-mutualmente exclusiva nos

critérios de mérito, experiência, atitude e credenciais pessoais do candidato. Após a decisão, o candidato integrará um estágio de três meses rodando pelas várias áreas da unidade, incluindo um dia semanal de “shadowing” com o GM e onde lhe serão estabelecidos objetivos claros e quantificados para esse período de treino.

A equipa será então formada em velocidade de cruzeiro por 12 FTE's:

- 1 *General Manager* (exercido pelo próprio promotor e autor do projeto)
- 4 pessoas para o serviço de *guest butler* e responsáveis funcionais por 2 empregadas de limpeza/manutenção e 2 *experience champions*
- 4 pessoas para business steward (1 para área Administrativa e Pessoas; 3 para F&B – 1 Chefe de Cozinha, 1 Ajudante de Cozinha, 1 Empregado de 1^a)

Na fase inicial estima-se o recrutamento de 7 FTE's.

3.5.15.6 Remunerações

O plano de remuneração dos colaboradores terá como princípio orientador o de “pagar na média dos que melhor pagam” na área da hotelaria, o que permitirá não só atrair verdadeiro talento de exceção capaz de se enquadrar com a filosofia premium desta Casa de Campo, mas também manifestar a capacidade de poder recrutar elementos de valor diretamente junto da concorrência a nível regional.

A remuneração será dividida em duas componentes: salário bruto e incentivo por concretização de objetivos, cujo peso será de até 35% do pacote anual. Este incentivo será composto em 60% pelo atingimento dos objetivos individuais e os restantes 40% conforme os resultados anuais da unidade.

O valor dos parâmetros desse prémio é estabelecido até ao mês de fevereiro, definido pelo General Manager e pelo Responsável da área de Pessoas, sempre por proposta da Chefia direta. Existirá ainda um prémio adicional para funcionário do mês que terá um valor pecuniário de 200 euros e cuja atribuição será decidida por voto de todos os colaboradores.

As revisões salariais ocorrerão anualmente tendo sempre em conta a taxa de inflação prevista para o ano seguinte, bem como o mérito e performance do período.

Refira-se ainda que as remunerações dos colaboradores terão em consideração a legislação em vigor para o setor hoteleiro, usando como *benchmark* mínimo as remunerações médias praticadas no mesmo, como se representa de seguida. Já no que respeita a subsídio de alimentação, este será conferido em género, ou seja, com as refeições para todos os colaboradores a serem dadas na própria unidade.

Tabela 11 – Mapa de Remunerações

<i>Função</i>	<i>Remuneração Ilíquida Mensal</i>
<i>General Manager</i>	Não-remunerado (Proprietário)
<i>Guest Butler</i>	2300 €
<i>Experience Champion</i>	1500 €
<i>Limpeza & Manutenção</i>	850 €
<i>Área Administrativa e Pessoas</i>	1900 €
<i>Chefe Cozinha</i>	2300 €
<i>Ajudante Cozinha</i>	1000 €
<i>Empregado de 1ª</i>	750 €

Fonte: Elaboração própria

3.5.15.7 Formação e desenvolvimento

Num tipo de unidade como esta com um pequeno número de colaboradores, mas posicionada para um público-alvo altamente exigente, com pouca tolerância a falhas no nível de Serviço e habituada a destinos e estadias de luxo, entende-se que o trabalho de formação deve ser detalhado, rigoroso e contínuo. As fontes de seleção e recrutamento revelam-se particularmente cuidadas, exigentes e meticolosas, tendo como alvos recém-licenciados ou candidatos com formação mínima. Existindo assim já alguma capacitação técnica e profissional na área da hotelaria por parte do *staff* recrutado, prevê-se numa fase inicial a organização de sessões adicionais de formação para todo o pessoal em 2 áreas específicas e a ministrar com recurso a especialistas: uma sobre etiqueta e regras de trato a clientes Premium e outra sobre Sustentabilidade e noções básicas de Turismo regenerativo. Adicionalmente cada membro da equipa terá que agendar ações de esclarecimento individuais sobre os pontos de interesse turístico e a história da região, para além da importância do Parque Côa e Douro Vinhateiro como Patrimónios da Humanidade. Por via destes 3 tópicos adicionais de formação pretende-se fornecer competências robustas na área de serviço de luxo e nos elementos diferenciadores desta *Countryhouse*. O conceito de luxo que se veicula está de resto intimamente ligado ao ‘toque pessoal de excelência’, donde a área de treino, formação e standards de comportamento ganha uma enorme preponderância na gestão estratégica do *staff* desta organização.

A formação *ad-hoc* será ainda agendada sempre que detetada uma eficácia de resposta às necessidades dos nossos clientes abaixo das suas expectativas e manifestado por via de feedback formal. Os próprios colaboradores serão incentivados a sugerir formação em determinada área que julguem pertinente, a qual será depois avaliada pelo Responsável de Pessoas e sancionada após avaliação do General Manager.

Nesta estrutura é incentivado o recurso à autoformação dos colaboradores, mesmo quando esta não seja dada pela organização, por via de flexibilização de horários para participar na mesma ou por outro tipo de incentivos a atribuir. Tal abordagem é potenciadora da qualidade e própria

motivação do *staff*, devendo o mesmo, sempre que possível procurar atualizar e aprofundar as suas competências, não só para o seu desenvolvimento pessoal como também profissional. Promover uma cultura de aprendizagem permanente e contínua será uma alavanca crítica para os colaboradores prestarem um serviço de exceção e qualidade capaz de surpreender os clientes.

A cultura de serviço próxima e assente no detalhe é por isso corporizada nos programas de formação e treino do *staff* à medida que se envolvem e interagem com os clientes e entre si diariamente. Pretende-se que as equipas saibam intuitivamente o que significa na prática deliciar os seus hóspedes e proporcionar a verdadeira hospitalidade, com emoção e prazer.

Um ambiente de trabalho positivo de respeito mútuo, espírito de equipa e entreajuda sempre realizado na distinção e respeito pela cultura e características únicas dos locais onde se insere serão fatores não negociáveis para que o serviço prestado ao cliente seja de extrema qualidade.

3.5.15.8 Avaliação de desempenho

Ambicionam-se elevados desempenhos de mérito, mas para que tal seja uma realidade, impõe-se a definição atempada de objetivos claros e ambiciosos - aceites e interiorizados de resto pelo próprio elemento do *staff*. A transparência no processo de discussão dos mesmos bem como o rigor quanto ao seu atingimento deverá ser factual e nunca subjetiva ao avaliador.

O estabelecimento de KPI's será trimestral, revisto e discutido com essa periodicidade na presença do seu team leader direto e também do General Manager, formalizado depois em documento próprio. Propõe-se um valor de incentivos variáveis até 35% da remuneração total com base no cumprimento dos objetivos propostos e majorado mais que proporcionalmente se os mesmos forem alcançados em 3 períodos consecutivos.

A avaliação de desempenho será feita por duas vias, mas sempre tendo como elemento diferenciador o papel central do hóspede (*customer-centricity*) como derradeiro avaliador do nível de serviço:

- Canal Interno – avaliação realizada entre todos os colaboradores, promovendo-se a avaliação individual e de grupo, para assim obter um conhecimento mais abrangente do que cada colaborador pensa sobre o desempenho dos seus pares, mas também do seu próprio desempenho. Desta forma poderão perceber-se os diferentes patamares de exigência pessoal e estabelecerem-se níveis de *benchmark* mais elevados para o futuro.
- Canal Externo – Serão realizados inquéritos de satisfação por via digital à experiência dos hóspedes e o incentivo a um completo preenchimento poderão mesmo chegar a um desconto adicional na próxima estadia. Os comentários, feedback ou qualquer tipo de *engagement* nas redes sociais será monitorizado e com compromisso de resposta num prazo máximo de 24 horas. Os clientes serão convidados a individualizar membros do *staff* relativamente à qualidade do serviço prestado e existirá um local, email próprio e área na App onde hóspedes e demais

clientes do hotel serão convidados a deixar sugestões sobre aspetos a melhorar no espaço, no serviço prestado ou no tipo de atividades disponibilizadas.

Esta é na realidade uma área de enorme importância por forma a garantir altos níveis de motivação e compromisso por parte do pessoal, além de assegurar processos e práticas éticas e justas, do recrutamento à avaliação permanente.

3.6 Plano de operações

Na prossecução de um projeto com estas características será necessário atender a um conjunto de fatores operacionais, os quais envolvem elementos do ponto de vista legal, de licenciamentos, descrição de infraestruturas, tecnologia, aprovisionamento, equipamentos e fornecimento de serviços básicos (energia, água, gás, etc). De seguida explicitam-se resumidamente os principais elementos a considerar para a operação:

- **Licenciamento:** serão necessários alguns licenciamentos, nomeadamente para a obra de reconversão, ampliação e construção que se projeta realizar, licença de obra em espaço público, alvará para a realização de obras de urbanização, a licença de obras de construção, licença para a utilização do espaço enquanto unidade hoteleira e a vistoria para a licença, estando estes valores todos disponíveis na tabela de taxas e licença da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz. Será também solicitada à Câmara Municipal a utilização de seis espaços de estacionamento públicos para uso exclusivo dos hóspedes do hotel. Por forma a poder ter a autorização para a exibição pública de filmes ou visionamento de canais cabo na área de eventos na Country Lounge do espaço verde exterior deverão estar também contempladas as licenças para mostra pública de música e vídeo nas áreas comuns e nas unidades de alojamento, bem como a licença para os direitos de fornecimento de música ambiente e para o webcasting comercial na unidade hoteleira.

- **Infraestruturas:** A propriedade data dos finais dos anos 40 do século passado, tem 2 pisos no edifício principal e uma cave, um antigo lagar, cozinha comunitária com forno de lenha, garagem coberta para 3 veículos, arrecadações várias e dois anexos independentes de dimensões generosas atualmente devolutos. Apresenta no total este terreno uma área bruta total privada de cerca de 1800m². Tem ainda contíguo a este grupo edificado uma área rural de mata, pinheiros, amendoeiras e vegetação campestre com perto de 2 hectares. A cerca de 3kms existe ainda uma vinha e um olival, ambos atualmente em atividade com produção regular de vinho e azeite com mais 7 hectares. Atente-se nas fotografias do Anexo XXIV.

O edifício principal que servirá de base para a implementação deste conceito de Casa de Campo está em bom estado de conservação, sendo perfeitamente habitável, contudo faltam-lhe as alterações necessárias para o transformar no alojamento projetado, apresentando ainda assim condições aceitáveis ao nível das estruturas. Para que seja adaptado ao propósito que aqui se pretende, será requerida intervenção integral ao nível de design interior, lavabos e lay-outs, arquitetura paisagística das áreas exteriores, reconversão de sistemas de aquecimento de

águas e energias renováveis, além da decoração e reaproveitamento de 2 anexos para unidades de alojamento familiares autónomas. Será importante criar zonas de alojamento, zonas comuns, zonas técnicas e zonas de serviço. No que concerne à reabilitação e arquitetura a escolha dos materiais e equipamento terá como principal objetivo a integração harmoniosa dos edifícios na envolvente natural, ajustando-se a arquitetura dos edifícios à morfologia do terreno, de modo a minimizar o impacto paisagístico da densidade de construção.

A distribuição dos espaços será devidamente estabelecida conforme projeto de arquitetura a solicitar, antecipando-se a seguinte divisão:

- No piso térreo do conjunto A encontraremos a *welcome desk*, um *backoffice*, o restaurante e a cozinha. Existirá ainda uma área de serviço num espaço contíguo, onde podemos encontrar instalações sanitárias para os funcionários e uma área de descanso. Na zona de arrumação adjacente à cozinha será instalada a área técnica, onde serão colocadas as bombas de calor, gerador e outros equipamentos de manutenção. No primeiro piso encontramos as duas Deluxe Suites, com aproximadamente 25 m2 cada com vista para aldeia e pinhal.
- No piso térreo do conjunto B encontraremos o Salão de Estar bem como a Biblioteca & Cigar Corner; No primeiro piso encontramos as duas Superior Suites, com aproximadamente 38 m2 cada com vista para aldeia e vale do Douro.
- Nas 3 Casas turísticas ampliadas a partir dos 2 amplos anexos já existentes serão instalados o Wellness Center e as duas Excellence Eco-Villas com 59m2 e vista para o Douro e Parque Arqueológico do Côa. Estas poderão ser facilmente utilizados por hóspedes com mobilidade reduzida, estando reunidas todas as condições necessárias para o seu usufruto.

Numa ótica de autossustentabilidade do edifício que se enquadre num conceito de zero desperdício, tomando partido da natureza e tendo o menor impacto ambiental e visual possíveis, a orientação do edifício adotará a bioclimática para maior eficiência energética com sistemas de ventilação passiva. Para a remodelação do edifício serão utilizados materiais naturais e renováveis, que não necessitam do uso de químicos na sua manutenção, sendo a obra realizada maioritariamente por empresas locais e da região. Pretende-se igualmente que os materiais de construção selecionados sejam naturais e de origem local/nacional, como o xisto, a madeira criptoméria, o bambu e a cortiça, potenciando a integração dos edifícios na envolvente natural.

Finalmente todo o mobiliário e peças decorativas desta Casa de Campo será preferencialmente concebido e construído para o projeto, procurando-se que muitas das peças possam reaproveitar materiais inutilizados. Em todas as decisões, será dada preferência à utilização de materiais e mobiliário que garantam o equilíbrio estético, funcionalidade, qualidade e durabilidade. O estilo será contemporâneo-chique e design rústico de visível inspiração rural; tendo em conta a história do edifício serão utilizados materiais nobres, equipamentos de qualidade e objetos que vão de encontro à integração com a Natureza e o campo. As zonas de serviço, concretamente a zona de *backoffice* e a zona de estar dos colaboradores terão uma

decoreção mais simples, dado serem locais que não serão de fácil acesso aos clientes do *Countryhouse*.

Com base nas características do imóvel e a fim de o adaptar ao alojamento deste conceito de Casa de Campo eco luxo enquanto unidade hoteleira, realizar-se-ão intervenções várias para ir ao encontro das exigências do projeto desenvolvido, bem como às obrigações legais do setor hoteleiro. Para o desenvolvimento deste projeto, será alocada uma verba de 550 mil Euros destinada apenas às obras de renovação e de requalificação do edifício.

- **Tecnologia:** entende-se para este projeto que as ferramentas tecnológicas terão um papel determinante para atingir 3 objetivos primordiais: por um lado agilizar as operações de *back office* com ganhos de eficiência, por outro lado contribuir para elevar o nível de serviço e personalização ao hóspede e finalmente ainda para amplificarem o nível de conectividade e rapidez no processo de reserva e *revenue management* da Casa de Campo com recurso a padrões, antecipação de tendências e algoritmos de inteligência artificial. A fim de potenciar as tecnologias disponíveis para simplificar e controlar eficazmente as principais atividades, será utilizado um software robusto de gestão de integração (PMS), que inclui gestão de reservas e disponibilidade, gestão de preços, gestão de inventário, gestão de pessoal, gestão de atividades e experiências, bem como de gestão de serviços e faturação. Encontramos por exemplo para a gestão da operação diária do hotel, a necessidade de utilização de softwares específicos, nomeadamente HOST, Guest Centric, Primavera ou Availpro, os quais têm contratos de manutenção mensais ou anuais, conforme o sistema em causa. Todas as decisões do ponto de vista tecnológico serão tomadas de forma frugal, considerando primeiro a relação custo-benefício e segundo o impacto direto quer no serviço prestado ao cliente quer na sustentabilidade em mente. Ou seja, a decisão ótima será a opção mais amiga do ambiente com uma boa relação custo-benefício. Por último referir ainda que a visibilidade da tecnologia a utilizar na unidade deverá ser reduzida ou quase impercetível para o hóspede, dado que se ambiciona que as instalações e a experiência transmitam ao máximo o espírito da genuína vida rural. Fiabilidade, velocidade da rede de comunicações e WiFi, bem como a permanente atualização do site e serviço de reservas serão fatores não-negociáveis.

- **Equipamentos:** na linha do posicionamento desta Casa de Campo, todos os equipamentos utilizados na unidade hoteleira (sejam eles para a cozinha, unidades de alojamento ou áreas comuns) serão de qualidade superior e proveniente de fornecedores especialistas e conceituados. Apesar de tal filosofia representar um investimento elevado para o projeto, entende-se como uma garantia da qualidade do mesmo e fator de diferenciação capaz de surpreender e até mesmo deliciar o cliente. As características desses equipamentos escolhidos procuram ir ao encontro das necessidades e anseios dos hóspedes, para além de serem compatíveis com a dimensão e localização da operação. Na seleção serão tidos em conta alguns aspetos importantes, nomeadamente a fiabilidade do fornecedor dos mesmos, mas em especial a sua eficiência energética, recorrendo-se sempre que possível a equipamento passível de

carregamento fotovoltaico, de modo a garantir um bom desempenho para a operação e em termos de consumos energéticos.

Estima-se para a concretização deste projeto um valor de cerca de 200 mil euros, que contempla todos os equipamentos necessários ao normal funcionamento da operação, quer das zonas públicas, como das zonas privadas, unidades de alojamento, zonas de serviço e áreas técnicas.

- **Serviços básicos de fornecimento:** O elevado desempenho energético da iluminação será primordial, pelo que serão usadas lâmpadas LED com quente, em todos os candeeiros e em toda a iluminação encastrada, nos espaços públicos, zonas de serviço e áreas públicas. Sendo também um tipo de iluminação de longa duração, é previsível a sua duração ininterrupta de cerca de um ano, ainda que se estime a sua utilização durante várias horas por dia.

Será privilegiada a utilização de energias renováveis na unidade de alojamento, pelo que serão instalados painéis fotovoltaicos nos telhados onde se encontram as áreas técnica e zona de serviço (a sala de pessoal). Com estes pretende-se proceder ao aquecimento das águas para as casas de banho e para a cozinha, suportar cogeração até 30% das necessidades e fornecer a totalidade da energia para o posto de carregamento de veículos elétricos. Quanto à água utilizada, a mesma será quer da rede pública, quer do sofisticado sistema de recolha pluvial construído para o efeito e ocorrendo em ambos uma gestão eficiente da mesma. Todos os equipamentos a utilizar na unidade, nomeadamente as loiças sanitárias têm mecanismos de redução de caudal e opções múltiplas de descarga, por forma a reduzir o desperdício deste escasso recurso. Finalmente para uma gestão mais eficiente da climatização do edifício, serão utilizadas máquinas distintas com sistema eco e higienização por cada espaço, público e privado, mas coordenadas centralmente de acordo com temperaturas exteriores. Cada espaço poderá ainda assim ter uma regulação independente conforme a preferência pessoal manifestada antecipadamente pelo hóspede para que, no caso das unidades de alojamento, o total conforto possa ser garantido em todos os momentos.

- **Segurança:** considerado um dos elementos vitais para a operação diária incluindo a própria segurança dos hóspedes e colaboradores, pelo que serão estratégica e discretamente colocadas câmaras de videovigilância nos espaços públicos do hotel, bem como nos pontos de entrada/saída. A cozinha terá mantas anti-fogo e respetivas placas de sinalização, existindo ainda betoneiras de incêndio distribuídas pelos espaços públicos do edifício, assim como vários carretéis. Como previsto na lei cada espaço público terá um detetor de incêndio, bem como todas as unidades de alojamento, zonas de serviço e zonas técnicas, para além de placas de sinalização das saídas de emergência. A corporação de bombeiros de Vila Nova de Foz Côa dará formação regular ao *staff* e liderará exercícios-teste de evacuação.

3.7 Plano financeiro

Para este plano foram projetados dez anos de atividade operacional, sendo que 2023 é considerado como o ano zero em que será realizado o investimento inicial antes do arranque de

funcionamento em pleno do alojamento, o que ocorrerá no primeiro mês do ano de 2025. A análise financeira foi realizada com base nos pressupostos de vendas, taxas, impostos e demais contribuições constantes da tabela 18 do Anexo XXV.

Para efeitos de ciclo de tesouraria e com as respetivas implicações no investimento em fundo de maneo, o prazo médio de recebimento definido será de 15 dias, visto que a maioria dos clientes pagará a pronto. Já o prazo médio de pagamento aos fornecedores será de 45 dias.

Dada a grande volatilidade da pressão inflacionária à data deste projeto, optou-se pela análise do investimento a preços constantes, isto é, não foram consideradas taxas de inflação gerais ou setoriais no crescimento dos valores de vendas e custos.

Receitas - a componente de vendas é composta por 4 grandes rubricas: a do alojamento, experiências ou atividades pagas pelos hóspedes, refeições tipo brunch, organização de eventos e ainda reuniões corporativas.

Considerando uma taxa de ocupação média anual em linha com a média da região turística do Norte de cerca de 45% - o que parece realista tendo em conta a manifesta falta de oferta em Foz Côa- e o número de unidades de alojamento disponíveis, no primeiro ano de exploração, foi calculado um total de 986 noites. Esta taxa de ocupação virá a reforçar-se até ao ponto máximo de cerca de 85% no último ano do plano após crescimentos sustentados anuais de 5% ao ano.

Para as refeições brunch foi considerado que 55% dos hóspedes consomem Brunch e Bar (25€ unitário) e passantes (10% dos hóspedes) consomem Brunch (15€ unitário). Os pequenos-almoços estão incluídos no valor do alojamento.

Já no caso das experiências, verdadeiro ex-libris desta unidade e de grande atratividade para este segmento de hóspedes, assumiu-se que no mínimo 50% dos hóspedes adquire uma experiência ao valor unitário médio de 85 euros, dos quais 30% se destina a remunerar a comissão do parceiro organizador.

No que respeita às reuniões, no primeiro ano de exploração, foi considerada a realização em média de duas reuniões corporativas por mês, cujo número passará para um valor cerca de 4 mensais no final do plano em análise. Já os eventos, nos quais se incluem casamentos, batizados e festas de aniversário, devido à sua natureza, foram considerados apenas 2 no primeiro ano, reforçando-se progressivamente até aos 8 eventos anuais no derradeiro ano em análise. Em ambos os casos as receitas daí decorrentes envolvem um valor fixo de aluguer e variável por participante. Nas tabelas 19 e 20 (ver Anexo XXV) apresenta-se o detalhe das receitas.

Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas - Para o Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) foram calculadas e definidas as margens brutas para cada grupo da rubrica das vendas do volume de negócios.

O valor total gasto no primeiro ano de atividade, totaliza um montante de 51.340€, sendo que esse valor aumenta nos anos seguintes devido ao crescimento desta unidade de TER, seu

número de hóspedes e respetivo consumo. No que diz respeito ao nível de margem bruta foi considerado o seguinte:

Alojamento - Margem bruta 90% sendo que os restantes 10% correspondem aos gastos diretos associados ao alojamento (pequeno-almoço, lavandaria e *amenities*).

Refeições Brunch & Bar - Margem bruta de 80% sendo que os restantes 20% incorporam o gasto pelo serviço incluindo produtos para F&B, alimentos, ingredientes de diferentes tipos e ainda os consumíveis de F&B.

Reuniões - Margem bruta 85% sendo que os restantes 15% correspondem aos gastos diretos associados á organização dos mesmos (preparação do espaço, materiais e refeições).

No caso das Experiências e Eventos serão consideradas as comissões a remunerar os parceiros necessários para executar as atividades na rubrica seguinte. Todos os valores e as margens brutas referidas anteriormente, podem ser verificadas na tabela 21 do Anexo XXV.

Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) - Quando aos Fornecimentos e Serviços externos, consideraram-se os gastos com energias, telecomunicações, bem como com os serviços contratados a entidades externas, nomeadamente os parceiros de outsourcing de contabilidade, manutenção e serviços de informática. Foram também considerados como FSE os investimentos em publicidade na produção e implementação de campanhas de e-Mkt em social media com maior verba no arranque, mas manutenção em anos seguintes. O seu descritivo encontra-se na tabela 22 do anexo XXV. Neste mapa, foram igualmente consideradas as comissões a pagar aos parceiros, seja nas reservas via OTA ou tour operadores (uma média de 15% do valor de 70% do Alojamento) e ainda na organização de experiências (30% do total) e eventos (10% do seu valor). Ver pressupostos detalhados na tabela 23 do anexo XXV.

Gastos com Pessoal – Neste item ponto são plasmados os custos com o pessoal da empresa, tendo por base as premissas, filosofia e princípios enunciados no capítulo anterior. Este TER terá uma equipa de recursos humanos composta por 7 elementos no seu primeiro ano de atividade, ao que se somará outro FTE no ano seguinte para fazer face ao incremento da procura. O reforço da taxa de ocupação para o limiar dos 70% implicará para os últimos 5 anos do plano em velocidade de cruzeiro o recrutamento de mais pessoal até ao total de 12 FTEs enunciados anteriormente. Recorde-se que a função de General Manager não será remunerada, uma vez que exercida pelo proprietário e fundador deste projeto.

A remuneração atribuída a cada colaborador corresponde ao cargo assumido na empresa e às funções que exerce, salientando-se que para o cálculo da remuneração base anual, foram considerados para além dos 14 meses de pagamento por ano, onde se inclui subsídios de férias e de Natal, uma verba mensal variável conforme atingimento de níveis de serviço.

Ver detalhe e pressupostos nas tabelas 24 e 25 do anexo XXV.

Investimento - O investimento total rondará os 750.000 euros (tabela 26 do anexo XXV), do qual a realização da obra de renovação da casa e reconstrução dos atuais anexos será a

principal rubrica representando aproximadamente 70% do investimento total para os próximos 10 anos. Incluem-se ainda os necessários investimentos em Equipamento básico (Mobiliário e Cozinha), bem como na Decoração do espaço e Atoalhados diversos. O mobiliário será renovado a cada 5 anos, os atoalhados substituídos a cada 2 anos e decoração será intervencionada e atualizada ao final de 5 anos da inauguração deste TER. Incluiu-se ainda na rubrica de Investimento em Capital fixo (CAPEX) os outros Ativos Intangíveis, tais como Licenças anuais (Host, Primavera, etc) e atos pontuais como o registo da marca, constituição da Sociedade, licenças camarárias, etc.

Para cobrir o valor total do investimento deste projeto, recorrer-se-á ao capital próprio investido por 3 sócios, sendo que cerca 300.000€ serão investidos por um *venture capitalist* do setor das energias renováveis detentor de duas sociedades comerciais em Portugal e com interesse particular em investir neste conceito.

3.7.1 Avaliação do projeto

Da análise do Balanço e Demonstração de Resultados (ver tabelas 27 e 28 do anexo XXV) é possível observar que o projeto apresenta resultados positivos desde o primeiro ano de plena atividade, que corresponde ao seu 3º ano da vida útil. Esta performance é explicada por um conjunto de fatores, entre os quais se contam uma gestão criteriosa de custos, a intensa promoção e “passa-palavra” digital no processo de pré-abertura, para além de uma entrega única de serviço e experiência de alta qualidade, manifestada seja pelas instalações (design, decoração, arquitetura) seja pela dedicação e distinção do *staff* desta unidade.

Os Cash flows são positivos a partir do ano 3, passado o período inicial de investimento na infraestrutura e equipamentos, duplicando no final do período de análise para perto dos 500 mil euros (Ver tabela 29 do anexo XXV).

Tabela 12 – Análise da Viabilidade do Projeto

ANÁLISE DE VIABILIDADE	
VAL (€)	1,596,566
TIR	33.76%
Payback (Anos)	4.98

Fonte: Elaboração própria

Considerando todos os dados e pressupostos necessários à realização de uma análise de viabilidade financeira do projeto em causa e em face dos valores obtidos, pode-se então concluir que este projeto é viável.

3.7.2 Análise de cenários

Perante a conclusão acima chegada, considerou-se de relevância analisar cenários potenciais em que o projeto pudesse ser considerado viável, promovendo assim uma análise de sensibilidade capaz de contribuir para “detetar” os prováveis riscos e incertezas do negócio, com o objetivo de minimizá-los. Na verdade, após realizada a análise exaustiva do modelo financeiro é importante reconhecer que o projeto estará sempre sujeito a fatores internos e externos que podem alterar a avaliação apresentada anteriormente.

Desta forma foram realizadas quatro análises de sensibilidade, que permitem compreender o efeito das variações para a viabilidade do projeto, combinando-se as mesmas em sentidos opostos e coincidentes. Nessa construção de cenários considerou-se uma variação positiva e negativa de 5% quer na rubrica de Vendas quer nas de Custos (CMVMC, FSE e Gastos com Pessoal) mantendo todas as restantes variáveis e custos fixos. Ver detalhes nas tabelas 31 a 34 do anexo XXV.

Tabela 13 – Análise da Viabilidade dos Cenários

CENÁRIOS 1-2	Decréscimo de 5% nas Vendas e nos Custos	Aumento de 5% nas Vendas e nos Custos
Indicadores de Viabilidade	• VAL: 1,515,655 € • TIR: 32.63% • Payback 5.09 anos	• VAL: 1,675,521 € • TIR: 34.84% • Payback: 4.89 anos
CENÁRIOS OTIMISTA E PESSIMISTA	Decréscimo de 5% nas Vendas e Acréscimo de 5% nos Custos	Aumento de 5% nas Vendas e Decréscimo de 5% nos Custos
Indicadores de Viabilidade	• VAL: 1,258,386 € • TIR: 28.74% • Payback: 5.58 anos	• VAL: 1,936,704 € • TIR: 38.48% • Payback: 4.62 anos

Fonte: Elaboração própria

Analisando os dados acima referidos, comprova-se que este projeto é viável em qualquer dos cenários, apresentando quer VAL positivo quer uma TIR claramente acima do custo de capital considerado. O período de retorno do investimento varia, mas não é nunca superior a 6 anos, mesmo num cenário mais pessimista de perda de receitas e acréscimo de custos.

3.7.3 Análise das proposições financeiras

No seguimento das proposições consideradas no início do projeto, relativamente à viabilidade do mesmo (Proposição V), a mesma foi verificada: o projeto de ecoturismo de Luxo & Natureza é viável, apresentando cash flows e resultados líquidos positivos a partir do Ano 3 e um retorno de investimento inferior a 5 anos como demonstrado na Tabela 30 do anexo XXV.

3.8 Análise de Viabilidade

Face a análise feita à viabilidade global do projeto, conclui-se que o mesmo é viável, tendo em conta a totalidade das variáveis, pressupostos e demais características descritas neste projeto. É também possível concluir que, mesmo num cenário com uma diferença nas vendas e nos custos de 5%, quer seja um decréscimo ou um incremento, o projeto se mantém viável.

Capítulo IV. Conclusões Finais

4.1 Conclusões

O objetivo deste trabalho era o de desenvolver e conceptualizar um plano de negócio conducente à abertura em Foz Côa de um TER posicionado para o segmento eco sustentável de luxo e consequentemente avaliar a sua viabilidade económica e financeira.

Completada a investigação e revisão da literatura, bem como as múltiplas análises e cenários do plano, podem retirar-se importantes conclusões.

Desde logo a relevância do setor turístico como uma das alavancas de fortalecimento sustentado da economia nacional e em particular com impacto decisivo no desenvolvimento da economia regional com benefícios diretos para a população, reforço dos valores identitários locais e progresso das populações independentemente da região ou do seu nível de desenvolvimento. Por outro lado, a crescente popularidade da região do Douro tem sido imparável com taxas de crescimento do número de camas, estadias e receitas sempre acima das médias nacionais e com um perfil de estadias onde não são as unidades hoteleiras clássicas que crescem, mas sim os estabelecimentos de perfil TER, como casas de campo, turismo de aldeia ou agroturismo. Nestes o turista satisfaz o seu desejo de autenticidade, ruralidade e contacto com a Natureza, mas com o propósito de requinte e conforto. De resto a própria investigação quantitativa conduzida provou não só a atratividade desta proposta turística, como também a predisposição do turista em pagar mais por ela, associando benefícios evidentes de sustentabilidade.

A revisão da literatura indicou igualmente importantes pistas acerca da progressiva popularidade do turismo na Natureza e da evolução dos conceitos de luxo e serviço, abrindo também pistas acerca do potencial ainda por explorar do posicionamento de luxo sustentável – acreditando-se que uma sustentabilidade integrada é, pois, o futuro do luxo. Demonstrou-se que a consciência e preocupação dos consumidores de luxo com a sustentabilidade será imparável e que aqueles avaliam positivamente os serviços de luxo caracterizados por elementos de sustentabilidade, salientando-se assim que luxo e sustentabilidade são muito mais simbióticos do que inicialmente se poderia pensar.

Este projeto pretende inovar decisivamente, constituindo-se assim como uma referência em 2 vetores: o turismo regenerativo *premium* de pequena escala provando que luxo e sustentabilidade andam de mão dadas, e o conceito de *butlering* através do qual cada hóspede dispõe de um serviço personalizado de excelência: antes, durante e depois da sua estadia.

Esta unidade de alojamento turístico vai diversificar, aprimorar e inovar a oferta turística da região do Douro, aumentar a procura e reforçar a sua reputação no segmento premium e de Bem-estar, mas sempre sem perder de vista o fundamental elo de ligação entre a população local e a atividade hoteleira de exceção ao dar a conhecer Foz Côa - suas tradições, gentes e lugares.

Por via de uma aturada análise económica e financeira, em que foram aduzidos todos os aspetos críticos para uma operação desta envergadura, concluiu-se enfim da viabilidade da criação de alojamento de ecoturismo de luxo no vale de Foz Côa, tendo em conta todos os atributos atrás referidos.

4.2 Limitações

Sendo este um tipo de unidade dirigida a um segmento muito particular, alerta-se que estudos de conceito mais aprofundados deverão ser conduzidos, através de *focus groups* e entrevistas individuais estruturadas a potenciais elementos do grupo-alvo, nomeadamente indivíduos de elevados rendimentos – algo que se poderá afigurar complexo. Da mesma forma entende-se que a amostra para recolha de questionários poderá ter um número mais alargado de respostas e focado apenas em anteriores visitantes da região do Douro, algo mais difícil de segmentar.

Os comportamentos turísticos atípicos dos dois últimos anos resultantes da pandemia impactaram a ausência de dados recentes, concretos e fidedignos sobre os empreendimentos de turismo em espaço rural, sobretudo os localizados na região e que constituem a concorrência direta deste projeto. Também a inexistência de estudos de mercado ou estatísticas recentes, poderão ter limitado a precisão dos pressupostos de taxas de ocupação e consequente viabilidade económica do plano financeiro.

Um último aspeto ainda para alguma falta de disponibilidade da região de turismo do Norte e sequer abertura dessa entidade para abordar os desafios futuros do turismo na região, bem como comentar a viabilidade deste projeto. Entendemo-lo quiçá por se tratar de um empreendedor de pequena escala e sem ligações a grandes grupos já estabelecidos na região.

4.3 Linhas para futuras investigações

Este projeto procurou abordar a reconciliação entre as noções de luxo com respeito pela sustentabilidade na Natureza e comunidades locais. Todavia tal dicotomia ainda permanecerá presente e antagónica na perceção de alguns turistas e operadores turísticos. Importaria, pois, investigar não só o detalhe e contornos dessa aparente contradição por via de estudos setoriais e regionais com um filtro psicográfico, mas também entender níveis de elasticidade incremental entre preço premium e procura por unidades turísticas de luxo com forte posicionamento sustentável. A prevalência da questão do *greenwashing* e perceção da autenticidade da hotelaria nesse domínio no nosso país, bem como o seu impacto na escolha da unidade pelo turista será também um tópico premente para uma mais detalhada investigação futura.

Bibliografia

- Albayrak, T., & Caber, M. (2018). Examining the relationship between tourist motivation and satisfaction by two competing methods. *Tourism Management*, 69, 201–213. Elsevier.
- Alén, E., Losada, N., & de Carlos, P. (2017). Profiling the segments of senior tourists throughout motivation and travel characteristics. *Current Issues in Tourism*, 20(14), 1454–1469. Taylor & Francis.
- Alhaddi, H. (2015). Triple bottom line and sustainability: A literature review. *Business and Management Studies*, 1(2), 6–10.
- Allérès, D. (2000). *Luxo... estratégias marketing*. FGV Editora.
- De Almeida, M. (2014). *Tese Mestrado - Crowdfunding para eventos musicais em Portugal*. ESHTe.
- Amatulli, C., De Angelis, M., Costabile, M., & Guido, G. (2017). *Sustainable Luxury Brands*. Palgrave Macmillan UK.
- Amatulli, C., De Angelis, M., & Stoppani, A. (2021a). The appeal of sustainability in luxury hospitality: An investigation on the role of perceived integrity. *Tourism Management*, 83, 104228. Pergamon.
- Amatulli, C., De Angelis, M., & Stoppani, A. (2021b). The appeal of sustainability in luxury hospitality: An investigation on the role of perceived integrity. *Tourism Management*, 83, 104–228. Elsevier Ltd.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management.' *Strategic management journal*, 12(6), 449–461. Wiley Online Library.
- Argenton, G. (2015). Time for experience: Growing up under the experience economy. *Educational Philosophy and Theory*, 47(9), 918–934. Taylor & Francis.
- Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). Sustainable Luxury Marketing: A Synthesis and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 21(4), 405–426. John Wiley & Sons, Ltd.
- Atwal, G., & Williams, A. (2017). Luxury brand marketing—the experience is everything! *Advances in luxury brand management* (pp. 43–57). Springer.
- Bain & Company. (2020). Luxury Trends Report. Retrieved from <https://www.bain.com/industry-expertise/retail/fashion-luxury/>
- Baker, M. A., Davis, E. A., & Weaver, P. A. (2013). Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels: <http://dx.doi.org/10.1177/1938965513504483>, 55(1), 89–99. SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA.

- Baker, M., Davis, E., & Weaver, P. (2014). Eco-friendly Attitudes, Barriers to Participation, and Differences in Behavior at Green Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 89–99.
- Barber, N. A., & Deale, C. (2014). Tapping Mindfulness to Shape Hotel Guests' Sustainable Behavior. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 100–114.
- Barradas, M. (2013). Portugal tenta ganhar terreno no turismo de luxo. *Publituris*, #1256, 46-49.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? - A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204–212. Elsevier Ltd.
- Bechtold, M. (1991). Le paradoxe du luxe. *Revue française du marketing*, (132), 41–44. Association nationale du marketing.
- Bendell, J., & Kleanthous, A. (2007). Deeper luxury. *WWF-UK, Godalming*.
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224. Pergamon.
- Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new ventures*. New York: Oxford University Press.
- Bilro, L. T. G. (2015, February 16). *Tourism development in Alentejo : the case of an integrated resort project*.
- Blanco-Herranz, F. (1996). The foundations of Community and Spanish policy in relation to rural tourism: thoughts on Spanish legislation. *Estudios y perspectivas en turismo*, 131, 25–31.
- Botelho, G. (2009). *Luxo e charme na hotelaria em Portugal*.
- Božić, S., Jovanović, T., Tomić, N., & Vasiljević, D. A. (2017). An analytical scale for domestic tourism motivation and constraints at multi-attraction destinations: The case study of Serbia's Lower and Middle Danube region. *Tourism Management Perspectives*, 23, 97–111. Elsevier.
- Brace, M. (2007). The lapse of luxury. *Ecos*, 2007(136), 14–17. CSIRO Publishing.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry. *Strategic management journal*, 9(6), 591–603. Wiley Online Library.
- Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological inquiry*, 18(4), 211–237. Taylor & Francis.
- Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., & Wallstam, M. (2015). Event evaluation: Definitions, concepts and a state of the art review. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), 135–157. Emerald Group Publishing Ltd.
- Brunelli, M. (2021). *Tese Mestrado "Empreendedorismo estrangeiro em Portugal: A importância do plano de negócios."* ISG.
- BSR. (n.d.). Responsible Luxury Initiative™ | Collaborations | BSR. Retrieved December 14, 2021, from <https://www.bsr.org/en/collaboration/groups/responsible-luxury-initiative>

- Buckley, R., & Mossaz, A. C. (2016). Decision making by specialist luxury travel agents. *Tourism Management*, 55, 133–138. Elsevier.
- Burns, P. (1996). *The business plan. Small Business and Entrepreneurship*. London: Palgrave, London.
- Butler. (1992). Alternative Tourism: The Thin Edge of the Wedge, Tourism Alternative, Potentials and Problems in The Development of Tourism. *University of Pensylavinia, Philadelphia*.
- Butler, R. W. (2007). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geography*, 1(1), 7–25. Taylor & Francis Group.
- Campuzano García, S. (2007). *El universo del lujo: una visión global y estratégica para profesionales y amantes del lujo*. McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Carlisle, S., Henderson, G., & Hanlon, P. W. (2009). 'Wellbeing': a collateral casualty of modernity? *Social science & medicine*, 69(10), 1556–1560. Elsevier.
- Carvão, S. (2010). Tendências do turismo internacional. *Exedra: Revista Científica*, (4), 17–32. Escola Superior de Educação.
- Castarède, J. (2005). *O luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo*. Barcarolla.
- Cervellon, M.-C. (2013). Conspicuous conservation: Using semiotics to understand sustainable luxury. *International Journal of Market Research*, 55(5), 695–717. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Chalip, L., & Costa, C. A. (2005). Sport Event Tourism and the Destination Brand: Towards a General Theory. *Sport in Society*, 8(2), 218–237. Routledge.
- Chambers, E. (2009). From authenticity to significance: Tourism on the frontier of culture and place. *Futures*, 41(6), 353–359. Pergamon.
- Chen, C.-C., & Petrick, J. F. (2013). Health and Wellness Benefits of Travel Experiences: A Literature Review. *Journal of Travel Research*, 52(6), 709–719. SAGE Publications Inc.
- Chen, K.-H., Liu, H.-H., & Chang, F.-H. (2013). Essential customer service factors and the segmentation of older visitors within wellness tourism based on hot springs hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 122–132. Elsevier.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6), 595–615. Emerald Group Publishing Limited.
- Cheng, S., Hu, J., Fox, D., & Zhang, Y. (2012). Tea tourism development in Xinyang, China: Stakeholders' view. *Tourism Management Perspectives*, 2, 28–34. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2007). Empreendedorismo dando asas ao espírito empreendedor /empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. rev. e atualizada.-São Paulo: Saraiva,.

- Chilufya, A., Hughes, E., & Scheyvens, R. (2019). Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility? *Journal of Sustainable Tourism*, 27(10), 1513–1529. Routledge.
- Chu, Y., Tang, L. (Rebecca), & Luo, Y. (2016). Two Decades of Research on Luxury Hotels: A Review and Research Agenda. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 17(2), 151–162. Routledge.
- Cloke, P. J., Marsden, T., & Mooney, P. H. (2006). *Handbook of rural studies*. SAGE.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo* (6th Edition.). Lisboa: LIDEL.
- Danziger, P. (2005). *Let them eat cake: Marketing luxury to the masses-as well as the classes*. Kaplan Publishing.
- Davidson, M. C. G., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. Emerald Group Publishing Limited.
- Decreto-Lei n.º 256/86 | DRE. (n.d.). Retrieved November 18, 2021, from <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/256-1986-219132>
- Decreto-Lei n.º 39/2008 | DRE. (2008). Retrieved November 19, 2021, from <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/39-2008-247248>
- Dedeoğlu, B. B. (2019). Shaping tourists' destination quality perception and loyalty through destination country image: The importance of involvement and perceived value. *Tourism Management Perspectives*, 29, 105–117. Elsevier.
- Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. John Wiley & Sons, Ltd.
- Devesa, M., Laguna, M., & Palacios, A. (2010). The role of motivation in visitor satisfaction: Empirical evidence in rural tourism. *Tourism management*, 31(4), 547–552. Elsevier.
- Dickson, D. R., & Nusair, K. (2010). An HR perspective: The global hunt for talent in the digital age. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2(1), 86–93. Emerald Group Publishing Ltd.
- Dimofte, C. V. (2010). Implicit measures of consumer cognition: A review. *Psychology & Marketing*, 27(10), 921–937. Wiley Online Library.
- Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. (n.d.). O Interesse pelo Turismo no Espaço Rural. *Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DGADR)*. Retrieved November 9, 2021, from <https://www.dgadr.gov.pt/diversificacao/turismo-rural/o-interesse-pelo-turismo-no-espaco-rural>
- DJSI Index Family | S&P Global. (2005). Retrieved April 26, 2021, from <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/djsi-index-family>

- Dodds, R., Graci, S. R., & Holmes, M. (2010). Does the tourist care? A comparison of tourists in Koh Phi Phi, Thailand and Gili Trawangan, Indonesia. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(2), 207–222. Taylor & Francis.
- Dolnicar, S., Yanamandram, V., & Cliff, K. (2012). The contribution of vacations to quality of life. *Annals of tourism research*, 39(1), 59–83. Elsevier.
- Dubois, B., & Laurent, G. (1994). Attitudes towards the concept of luxury: An exploratory analysis. *ACR Asia-Pacific Advances*.
- Dunn Ross, E. L., & Iso-Ahola, S. E. (1991). Sightseeing tourists' motivation and satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 18(2), 226–237. Pergamon.
- Edmunds, M. (1999). Rural tourism in Europe. *Travel & Tourism Analyst*, (No. 6), 37–50.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the Triple Bottom Line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. MCB UP Ltd.
- EUROPEAN FEDERATION OF RURAL TOURISM. (2020). Ruraltour. Retrieved November 20, 2021, from <https://www.ruraltour.eu/>
- Eusébio, C., Carneiro, M. J., Kastenholz, E., Figueiredo, E., & Soares da Silva, D. (2017). Who is consuming the countryside? An activity-based segmentation analysis of the domestic rural tourism market in Portugal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 197–210. Elsevier.
- Eusébio, C., & Kastenholz, E. (2011). Quem procura o turismo no espaço rural? Especificidades do mercado da Região Centro de Portugal. *Figueiredo, E., Kastenholz, E., Eusébio, MC, Gomes, MC, Carneiro, MJ, Batista, P. and Valente, S.(Coords.). O Rural Plural-Olhar o Presente, Imaginar o Futuro*, 215–230.
- Faria, C. P. de A. N. (2019, December). *Análise da viabilidade da criação de um Boutique Hotel nas Caldas da Rainha*. Mestrado em Gestão Hoteleira - Dissertação Escola Superior Hotelaria e Turismo do Estoril - ESHTe.
- Farrell, B. H., & Runyan, D. (1991). Ecology and tourism. *Annals of tourism Research*, 18(1), 26–40. Elsevier.
- Figueiredo, E. (2003). Quantas mais 'aldeias típicas' conseguimos suportar? Algumas reflexões a propósito do turismo como instrumento de desenvolvimento local em meio rural. *Turismo em Espaços Rurais e Naturais, Coimbra: IPC*, 65–81.
- Figueiredo, M. C. (2009). *Dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira*. ESHTe.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of brand Management*, 16(5), 347–363. Springer.
- Fonseca, F., & Ramos, R. (2008). Dinâmicas do turismo em espaço rural em regiões de baixa densidade: o exemplo de Almeida. *Colóquio Ibérico de Estudos Rurais—Cultura, Inovação e*

Território, 23.

- Fortune Business Insights. (2020). Luxury Hotel Market Size, Share, Trends | Analysis Report, 2028. Retrieved November 27, 2021, from <https://www.fortunebusinessinsights.com/luxury-hotel-market-104408>
- Francis, H., & Baum, T. (2018). HR transformation within the hotel industry: building capacity for change. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 10(1), 86–100.
- Freitas, J. A. de. (2013). POR FALAR EM PÓS-TURISMO. *Itinerarium*, 1(1), 111–133.
- Galhanone, R. F. (2005). O mercado do luxo: aspectos de marketing. *Revista Rege-USP, São Paulo*, 1–12.
- García, R. F. (1995). *El turismo rural en España: especial referencia al análisis de la demanda*. Instituto de estudios turísticos.
- Garfein, R. T. (1989). Cross-cultural Perspectives on the Dynamics of Prestige. *Journal of services marketing*. MCB UP Ltd.
- Gilbert, D., & Abdullah, J. (2004). HOLIDAYTAKING AND THE SENSE OF WELL-BEING. *Annals of Tourism Research*, 31(1), 103–121. Pergamon.
- Gilg, A., Barr, S., & Ford, N. (2005). Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer. *Futures*, 37(6), 481–504. Elsevier.
- Gnoth, J., & Deans, K. (2003). Developing the tourism experience model. *Australian and New Zealand Marketing Academy*.
- Godet, M. P., Lombard, M., & Richou, S. (1999). *Le luxe dans tous ses états*. Editions Economica.
- Godinho, C. (2004). O turismo em espaço rural (TER) em portugal. Problemas e dasafios para o futuro. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (1), 91–94. Universidade de Aveiro.
- Gohusic mes, A. M., Salazar, V. S., & Leite, Y. V. P. (2013). Hotelaria de Luxo: como elementos visuais do ambiente estimulam a expectativa das experiências extraordinárias. *Turismo e Sociedade*, 6(3).
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation: *California Management Review*, 33(3), 114–135. SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation: <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>, 33(3), 114–135. SAGE PublicationsSage CA: Los Angeles, CA.
- Green Hotels Associaton, G. (2005). ®. Retrieved April 26, 2021, from <http://greenhotels.com/index.php>
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry:

- Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896–905. Pergamon.
- Grupo Marktest. (2022). Campo foi o destino de férias que mais cresceu em 2021 : Notícia - Grupo Marktest - Estudos de Mercado, Audiências, Marketing Research, Media. *Research Data*. Retrieved April 27, 2022, from <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~289a.aspx>
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Dyer, P. (2009). Locals' Attitudes toward Mass and Alternative Tourism: The Case of Sunshine Coast, Australia. *Journal of Travel Research*, 49(3), 381–394. SAGE Publications Inc.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of marketing*, 46(2), 60–72. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Han, H., Hsu, L. T. J., Lee, J. S., & Sheu, C. (2011). Are lodging customers ready to go green? An examination of attitudes, demographics, and eco-friendly intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 345–355. Pergamon.
- Hardy, A., Beeton, R. J. S., & Pearson, L. (2002a). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of sustainable tourism*, 10(6), 475–496. Taylor & Francis.
- Hardy, A., Beeton, R. J. S., & Pearson, L. (2002b). Sustainable tourism: An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475–496.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239–245. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Heathwood, C. (2014). *Subjective theories of well-being*.
- Heil, O. P., & Langer, D. A. (2017). Identifying the Luxury Sustainability Paradox: Three Steps Toward a Solution. *Environmental Footprints and Eco-Design of Products and Processes*, 125–144. Springer, Singapore.
- Holden, A. (2005). Achieving a sustainable relationship between common pool resources and tourism: The role of environmental ethics. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(4), 339–352. Andrew Holden.
- Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). *Business plans for new or small businesses: paving the path to success*. *Management Decision*. MCB UP Ltd.
- Hultman, M., Kazeminia, A., & Ghasemi, V. (2015). Intention to visit and willingness to pay premium for ecotourism: The impact of attitude, materialism, and motivation. *Journal of Business Research*, 68(9), 1854–1861. Elsevier.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of Tourism Research*, 24(4), 850–867. Pergamon.

- Husic-Mehmedovic, M., & Cicic, M. (2009). Luxury consumption factors The Role of Positive and Negative eWOM for Restaurant Information Search Process and Visit Intentions View project. *Article in Journal of Fashion Marketing and Management*.
- Husić-Mehmedović, M., Ostapenko, N., & Cicic, M. (2011). Luxury consumption in emerging markets. *The changing nature of doing business in transition economies* (pp. 68–86). Springer.
- Jafari, J. (2014). The Tourism Market Basket of Goods and Services. *Tourism Recreation Research*, 4(2), 1–8. Routledge.
- Jayawickreme, E., Forgeard, M. J. C., & Seligman, M. E. P. (2012). The engine of well-being. *Review of General Psychology*, 16(4), 327–342. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Jesus, C. L. (2019). *Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril Mestrado em Gestão Hoteleira: “As motivações e o impacto social da doação de bens pela hotelaria.”* ESHTe.
- de Jesus, L., Kastenholz, E., & Figueiredo, E. (2008). A Oferta do Turismo no Espaço Rural - Estudo de Caso da Região Dão-Lafões. *VII CIER-Cultura, Inovação e Território*.
- Jooss, S., Burbach, R., & Ruël, H. (2019). Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. Routledge.
- Jooss, S., McDonnell, A., Burbach, R., & Vaiman, V. (2019). Conceptualising talent in multinational hotel corporations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 3879–3898. Emerald Group Publishing Ltd.
- Jordan, E. J., Spencer, D. M., & Prayag, G. (2019). Tourism impacts, emotions and stress. *Annals of Tourism Research*, 75, 213–226. Elsevier.
- Joyner, B. E., & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311. Springer.
- Judas, M., & Calheiros, S. (2021). Visão | Edição 1485. *Revista Visão*.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 72–82. Elsevier.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 564–572. Elsevier.
- Kapferer, J.-N. (2010). Luxury under pressure of sustainable development - “All that Glitters is not Green: The challenge of sustainable luxury.” *The European Business Review*, 40–45.

- Kastenholz, E. (2002). *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing: o caso do Norte de Portugal*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial-Universidade de Aveiro.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Peixeira Marques, C., & Lima, J. (2012). Understanding and managing the rural tourism experience — The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207–214. Elsevier.
- Kastenholz, E., & Sparrer, M. (2009). *Rural dimensions of the commercial home*. *Commercial Homes in Tourism*. Routledge.
- Kay Smith, M., & Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66, 1–13. Pergamon.
- Klassen, K. J., Russell, R. M., & Chrisman, J. J. (1998). Efficiency and productivity measures for high contact services. *Service Industries Journal*, 18(4), 1–18. Taylor & Francis.
- Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3–4), 23–35. Taylor & Francis.
- Koseoglu, M. A., Uyar, A., Kilic, M., Kuzey, C., & Karaman, A. S. (2021). Exploring the connections among CSR performance, reporting, and external assurance: Evidence from the hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94. Elsevier Ltd.
- Kotler, P., Keller, K. L., Columbus, B., New, I., San, Y., Cape, F. A., Dubai, T., et al. (2016). *A FRAMEWORK FOR MARKETING MANAGEMENT Sixth Edition Global Edition*.
- Laarman, J. G., & Durst, P. B. (1987). Nature travel in the tropics. *Journal of Forestry*, 85(5), 43–46.
- Lane, B. (1994). What is rural tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 2(1–2), 7–21. Taylor & Francis Group.
- Laroche, M., Tomiuk, M., Bergeron, J., & Barbaro-Forleo, G. (2002). Cultural differences in environmental knowledge, attitudes, and behaviours of Canadian consumers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 19(3), 267–282. Wiley Online Library.
- Leal, C. (2011). *Diferenciação entre hotéis de cinco estrelas e hotéis de luxo em Portugal*. Universidade da Beira Interior.
- Lehto, X. Y., & Lehto, M. R. (2019). Vacation as a public health resource: Toward a wellness-centered tourism design approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 935–960. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 8(6), 522–528. Nature Publishing Group.

- Lima, E. F. F. (2019, July 25). *O turismo de luxo: o caso do Hotel Six Senses Douro Valley*. Dissertação Mestrado em Direção Hoteleira –Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Hotelaria e Turismo.
- Line, N. D., & Hanks, L. (2015). The effects of environmental and luxury beliefs on intention to patronize green hotels: the moderating effect of destination image. *Journal of Sustainable Tourism*.
- Lipovestky, G. (2004). Luxo: Necessidade e desejo do supérfluo. *Conferência Internacional do Luxo* (Vol. 24).
- Locke, E. A. (1980). Latham versus Komaki: A tale of two paradigms. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 16. American Psychological Association.
- Low, T. (2010). Sustainable luxury: a case of strange bedfellows? *Tourism and Hospitality in Ireland Conference*. Shannon.
- Maas, J., & Verheij, R. A. (2007). Are health benefits of physical activity in natural environments used in primary care by general practitioners in The Netherlands? *Urban Forestry & Urban Greening*, 6(4), 227–233. Elsevier.
- Machado, A. F., & Sousa, B. B. (2018a). Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, (4).
- Machado, A. F., & Sousa, B. B. (2018b). Luxo Sustentável em Contextos de Hotelaria e Turismo: Do diferencial competitivo à preocupação com a responsabilidade social. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 0(4).
- Madeira, I. D. (2009). *Dissertação de Mestrado em Gestão - “Marcas de luxo e comportamento de compra do consumidor.”* Universidade da Beira Interior.
- Makanse, Y., Bordonaro, L., & Mota, G. (2017). XII Fórum Internacional de Turismo–FIT’17 Turismo em 2017–Tendências e Oportunidades–Vila Nova de Gaia–16 de fevereiro de 2017. Universidad de La Laguna. Instituto de Ciencias Políticas y Sociales.
- Maklan, S., & Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things? *International Journal of Market Research*, 53(6), 771–772. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5), 364–377. Emerald Group Publishing Limited.
- Mangorrinha, J. (2014). O Luxo e o Turismo: uma atualização? *Cogitur, Journal of*.
- Manning, M. L., Davidson, M., & Manning, R. L. (2005). Measuring tourism and hospitality employee workplace perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1), 75–90. Pergamon.

- Marić, D., Marinković, V., Marić, R., & Dimitrovski, D. (2016). Analysis of tangible and intangible hotel service quality components. *Industrija*, 44(1), 7–25.
- Marques, C., Mohsin, A., & Lengler, J. (2018). A multinational comparative study highlighting students' travel motivations and touristic trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 87–100. Elsevier.
- Martin-Rios, C., & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218–229. Pergamon.
- Mateus, A. (2015). *Estratégia Integrada de Desenvolvimento Territorial da Região do Douro (2014-2020)*.
- Matos, I. (2017). Quando a exclusividade é um luxo | Publituris. Retrieved November 30, 2021, from <https://www.publituris.pt/2017/12/22/exclusividade-um-luxo>
- Matos, M. F. P. S. (2015). *A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal*. Universidade de Aveiro (Portugal).
- Matysek, K. A., & Kriwoken, L. K. (2003). The Natural State: Nature-Based Tourism and Ecotourism Accreditation in Tasmania, Australia. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1).
- Mauer, E. (2014). *Is green the new black?: sustainable luxury: challenge or strategic opportunity for the luxury sector*. Haute Ecole de Gestion de Genève.
- McKee, D. L. (2008). Services, growth poles and advanced economies. *Service Business*, 2(2), 99–107. Springer.
- Mesquita, A. (2009). *Sistemas de distribuição no turismo em espaço rural (TER): a região de Trás-os-Montes. Sistemas de Distribuição no Turismo em Espaço Rural (TER): A Região de Trás-os-Montes. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo. Universidade de Aveiro*. Universidade de Aveiro.
- Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 65–78. Elsevier.
- Milheiro, E., Martins, A., & Alves, J. E. (2014). O rural como espaço de empreendedorismo em turismo. *1º Congresso Internacional de Estudos Rurais*.
- Miller, K. W., & Mills, M. K. (2012). Contributing clarity by examining brand luxury in the fashion market. *Journal of Business Research*, 65(10), 1471–1479. Elsevier.
- Minelli, L. (2018). Turismo de luxo: pesquisa aponta tendências para o setor. Retrieved November 28, 2021, from <https://www.mercadoeventos.com.br/noticias/servicos/turismo-de-luxo-pesquisa-aponta-tendencias-para-o-setor/>
- Ministério da Economia. (2021). *ESTRATÉGIA TURISMO 2027 LIDERAR O TURISMO DO FUTURO*.

- Moeller, T., Dolnicar, S., & Leisch, F. (2011). The sustainability-profitability trade-off in tourism: Can it be overcome? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 155–169. Taylor & Francis Group .
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23–48. Editura Fundației România de Măine.
- Molera, L., & Albaladejo, I. P. (2007). Profiling segments of tourists in rural areas of South-Eastern Spain. *Tourism Management*, 28(3), 757–767. Pergamon.
- Mordue, T. (2009). Television, tourism, and rural life. *Journal of Travel Research*, 47(3), 332–345. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Moreira, F. J. (1994). *O Turismo em espaço rural: enquadramento e expressão geográfica no território português*.
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2010). Sustainable luxury: oxymoron or comfortable bedfellows? *Global Sustainable Tourism*, 709–728.
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2012). SUSTAINABLE LUXURY: OXYMORON OR COMFORTABLE BEDFELLOWS?
- Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2015). SUSTAINABLE LUXURY: OXYMORON OR COMFORTABLE BEDFELLOWS?
- Mossberg, L. (2007). A Marketing Approach to the Tourist Experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1), 59–74. Routledge.
- Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism management*, 43, 46–54. Elsevier.
- Musgrave, J. (2011). Moving towards responsible events management. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(3), 258–274. Emerald Group Publishing Ltd.
- Neto, M. (2015). *Dissertação Mestrado em Gestão de Serviços “As Expectativas dos Clientes no Mercado Hoteleiro de Luxo.”* Universidade do Porto.
- Nickerson, N. P., Jorgenson, J., & Boley, B. B. (2016). Are sustainable tourists a higher spending market? *Tourism Management*, 54, 170–177. Pergamon.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R. M., & Muñoz-Gallego, P. A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115–123. Elsevier.
- Observador. (2018). Observador. *Museu do Côa celebra oito anos de existência e já recebeu 206.542 visitantes* —. Retrieved October 30, 2021, from <https://observador.pt/2018/07/30/museu-do-coa-celebra-oito-anos-de-existencia-e-ja-recebeu-206-542-visitantes/>

- OCDE. (1994). *DIFFUSION GÉNÉRALE OCDE/GD(94)49 LES STRATÉGIES DU TOURISME ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES*.
- Oliveira, I. (2017, April 18). *“Luxo Sustentável: Estudo de Caso Tours for You.”* Dissertação de Mestrado em Gestão do Turismo e da Hotelaria - Universidade Europeia.
- Oliveira, P. (2011). *Tese de Mestrado - “Qualidade de serviço, satisfação e comportamento do cliente de hotéis de luxo.”* Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010a). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010b). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osti, L., & Goffi, G. (2021). Lifestyle of health & sustainability: The hospitality sector's response to a new market segment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 360–363. Elsevier.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of business ethics*, 102(1), 15–28. Springer.
- Park, D. B., & Yoon, Y. S. (2009). Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study. *Tourism Management*, 30(1), 99–108. Pergamon.
- Pato, M. L. de J. (2012). *Dissertação Tese Doutoramento “Dinâmicas do Turismo Rural-impactos em termos de Desenvolvimento Rural.”*
- Pender, L., & Sharpley, R. (2005). *The management of tourism*, 347. Sage.
- Peng, N., & Chen, A. (2019a). Luxury hotels going green—the antecedents and consequences of consumer hesitation. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(9), 1374–1392. Routledge.
- Peng, N., & Chen, A. (2019b). Examining consumers' luxury hotel stay repurchase intentions-incorporating a luxury hotel brand attachment variable into a luxury consumption value model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1348–1366.
- Perić, M., Vitezić, V., & Badurina, J. Đ. (2019). Business models for active outdoor sport event tourism experiences. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100561. Elsevier.
- Perramon, J., Alonso-Almeida, M. del M., Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2014). Green practices in restaurants: Impact on firm performance. *Operations Management Research*, 7(1–2), 2–12. Springer New York LLC.
- Pesonen, J., & Komppula, R. (2010). Rural Wellbeing Tourism: Motivations and Expectations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 150–157. Elsevier.
- Pestana, F. P. da C. (2014). *“Avaliação do impacto da instalação de uma unidade de turismo no*

espaço rural.” Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Peters, M. (2004). Business planning processes in tourism family enterprises.

Peterson, S. (2014). How Sustainable Luxury Can Save The Planet | HuffPost Impact. *Huffington Post*. Retrieved December 14, 2021, from https://www.huffpost.com/entry/how-sustainable-luxury-ca_b_6118512

PORDATA. (2020a). *Estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural: total e por tipo de estabelecimento*. Retrieved October 30, 2021, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+de+turismo+de+habitação+e+de+turismo+no+espaço+rural+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2607>

PORDATA. (2020b). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Retrieved October 30, 2021, from <https://www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+turísticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746>

PORDATA. (2020c). *Estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural: total e por tipo de estabelecimento*. Retrieved October 19, 2021, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+de+turismo+de+habitação+e+de+turismo+no+espaço+rural+total+e+por+tipo+de+estabelecimento-2607>

PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). *PORDATA*. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Portaria 937/2008. (2008). *Diário da República n.º 160/2008, Série I de 2008-08-20*. Retrieved October 15, 2021, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/453513/details/maximized>

Porter, M. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60. MCB UP Ltd.

Prebensen, N. K., & Lee, Y. S. (2013). Why visit an eco-friendly destination? Perspectives of four European nationalities: *Journal of Vacation Marketing*, 19(2), 105–116. SAGE PublicationsSage UK: London, England.

Precedence Research. (2021). Wellness Tourism Market Size. Retrieved December 22, 2021, from <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/10/06/2309747/0/en/Wellness-Tourism-Market-Size-to-Surpass-US-1-672-6-Bn-by-2030.html>

Prosser, R. (1994). *Societal change and growth in alternative tourism*. John Wiley & Sons.

Público. (2021). Foz Côa: no Douro Superior, dois Patrimónios da Humanidade (e um vinho mítico). *Jornal Público*. Retrieved January 15, 2022, from <https://www.publico.pt/2021/12/14/fugas/reportagem/foz-coa-douro-superior-dois-patrimonios-humanidade-vinho-mitico-1988361>

Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism

- an obstacle to the economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 47–64. Routledge.
- Punch, K. F. (2014). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. (U. of W. Australia, Ed.) (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pyke, S., Hartwell, H., Blake, A., & Hemingway, A. (2016). Exploring well-being as a tourism product resource. *Tourism Management*, 55, 94–105. Pergamon.
- Ribeiro, J. C., Freitas, M. M. de, & Mendes, R. B. (2001). O Turismo no Espaço Rural: uma digressão pelo tema a pretexto da situação e evolução do fenómeno em Portugal. Universidade do Minho. Núcleo de Investigação em Políticas Económicas (NIPE).
- Roberts, L., & Hall, D. (2016). Consuming the countryside: Marketing for 'rural tourism': *Journal of Vacation Marketing*, 10(3), 253–263. Sage PublicationsSage CA: Thousand Oaks, CA.
- Rodrigues, A. (2012). *Dissertação Mestrado - "Estratégias de turismo sustentável em Portugal : o caso das aldeias do xisto."* Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Rodrigues, Á., Kastenholz, E., & Rodrigues, A. (2010). Hiking as a relevant wellness activity - an exploratory study of hiking tourists in portugal. *Journal of Vacation Marketing*, 16(4), 331–343.
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2018). A methodology for a comparative analysis of the lodging offer of tourism destinations based on online customer reviews. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 147–160. Elsevier.
- Ruschmann, D. V. (2000). *O turismo rural e o desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Papirus Editora Brasil.
- Salim, C. S., Hochman, N., Ramal, A. C., & Ramal, S. A. (2005). *Construindo Planos de negócios* (3era Ed. r.). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora Ltda.
- Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 99–110. Taylor & Francis.
- Serra-Cantalops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in Research on CSR and the Hotel Industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15–38. SAGE Publications Inc.
- Sharma, P., & Nayak, J. K. (2019). Understanding memorable tourism experiences as the determinants of tourists' behaviour. *International Journal of Tourism Research*, 21(4), 504–518. Wiley Online Library.
- Sheldon, P. J., & Bushell, R. (2009). Introduction to wellness and tourism. *Wellness and tourism: Mind, body, spirit, place*, 3–18.
- Sherman, R. (2007). *Class Acts*. University of California Press.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of

- consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159–170. Elsevier.
- Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and operational planning, uncertainty, and performance in small firms. *Journal of small business Management*, 27(4), 45. International Council for Small Business.
- Šimková, E., & Holzner, J. (2014). Motivation of tourism participants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 660–664. Elsevier.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4–8.
- Smith, M., & Kelly, C. (2006a). Tourism Recreation Research Wellness Tourism. *Tourism Recreation Research*, 31(1), 1–4.
- Smith, M., & Kelly, C. (2006b). Holistic tourism: Journeys of the self? *Tourism Recreation Research*, 31(1), 15–24. Taylor & Francis.
- Smith, M., & Puczko, L. (2009). *Health and Wellness Tourism* - - Google Books.
- Smith, M., & Puczko, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel*. Routledge.
- Soldatenko, D., & Backer, E. (2019). A content analysis of cross-cultural motivational studies in tourism relating to nationalities. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38, 122–139. Elsevier.
- Soteriou, E. C., & Coccossis, H. (2010). Integrating sustainability into the strategic planning of national tourism organizations. *Journal of travel Research*, 49(2), 191–205. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142–155. Pergamon.
- Stevens, T., & Crook, I. (2008). Innovation: the key to creating competitive tourism destinations. *Academica Turistica*, 1(2), 26–31. Univerza na Primorskem.
- Stumpf, T. S., Park, J., & Kim, H. J. (2014). Appreciative and consumptive lodging attributes: Conceptualization and measurement. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 71–80. Elsevier.
- Stylidis, D., Biran, A., Sit, J., & Szivas, E. M. (2014). Residents' support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts. *Tourism Management*, 45, 260–274. Pergamon.
- Sugathan, P., & Ranjan, K. R. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research*, 100, 207–217. Elsevier.
- Svensson, G. (2003). A generic conceptual framework of interactive service quality. *Managing*

Service Quality: An International Journal. MCB UP Ltd.

- Tan, G. W.-H., & Ooi, K.-B. (2018). Gender and age: Do they really moderate mobile tourism shopping behavior? *Telematics and Informatics*, 35(6), 1617–1642. Elsevier.
- Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism – A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10–21. Elsevier.
- Trendwatching, S. L. H. of the W. (2017). *Tendências das viagens de luxo em 2018 | Ambitur*.
- Uğur, N. G., & Akbiyık, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100744. Elsevier.
- UNEP/WTO. (2005). Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers, 209.
- Unesco Network, C. C. (2006). Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism: Discussion Report of the Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism. New Mexico, USA.
- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. International Tourism Highlights, 2019 Edition. World Tourism Organization (UNWTO).
- UNWTO Tourism Highlights, 2008 Edition. (2008). *UNWTO Tourism Highlights, 2008 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO).
- Uysal, M., & Jurowski, C. (1994). Testing the push and pull factors. *Annals of Tourism Research*, 21(4), 844–846. Pergamon.
- Valente, S., & Figueiredo, E. (2003). O turismo que existe não é aquele que se quer. *Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, (Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra), 95–106.
- Valentine, P. S. (1992). 9 REVIEW *Nature-based Tourism!*
- Del Valle, E., Cenicerros, E., & Valdés, L. (2011). LA INFLUENCIA DEL MARCO JURÍDICO EN EL DESARROLLO DEL TURISMO RURAL EN ESPAÑA. EL CASO DEL AGROTURISMO.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2004). Measuring perceptions of brand luxury. *Journal of brand management*, 11(6), 484–506. Springer.
- Viñals Blasco, M. J. (2002). *Turismo en espacios naturales y rurales II*. Universidad Politecnica de Valencia, Valencia (España).
- Voigt, C., & Pforr, C. (2014). Wellness tourism from a destination perspective: Why now? *Wellness tourism: A destination perspective* (pp. 3–18). Routledge.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. (Raymond), & Kwun, D. J.-W. (2011). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166–197. Taylor & Francis Group.
- Weiermair, K., & Steinhäuser, C. (2003). New tourism clusters in the field of sports and health: The case of Alpine wellness. *12th International Tourism and Leisure Symposium, Barcelona* (pp.

15–18). Citeseer.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. Pergamon.

Wheeller, B. (1993). Sustaining the ego. *Journal of sustainable tourism*, 1(2), 121–129. Taylor & Francis.

Wiedmann, K.-P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring consumers' luxury value perception: a cross-cultural framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007, 1. Academy of Marketing Science Review.

Winston, A. (2016). Luxury Brands Can No Longer Ignore Sustainability. *HBR*.

Woods, R. H. (1999). Predicting is difficult, especially about the future: Human resources in the new millennium. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 443–456. Elsevier Ltd.

World Travel & Tourism Council. (2020). Travel & Tourism Economic Impact. *Insights*. Retrieved December 21, 2020, from <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Yang, E. C. L., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2017). A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58, 89–100. Elsevier.

Yang, W., & Mattila, A. S. (2016). Why do we buy luxury experiences? Measuring value perceptions of luxury hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Group Publishing Limited.

Anexos

Anexo I – Classificação do TER

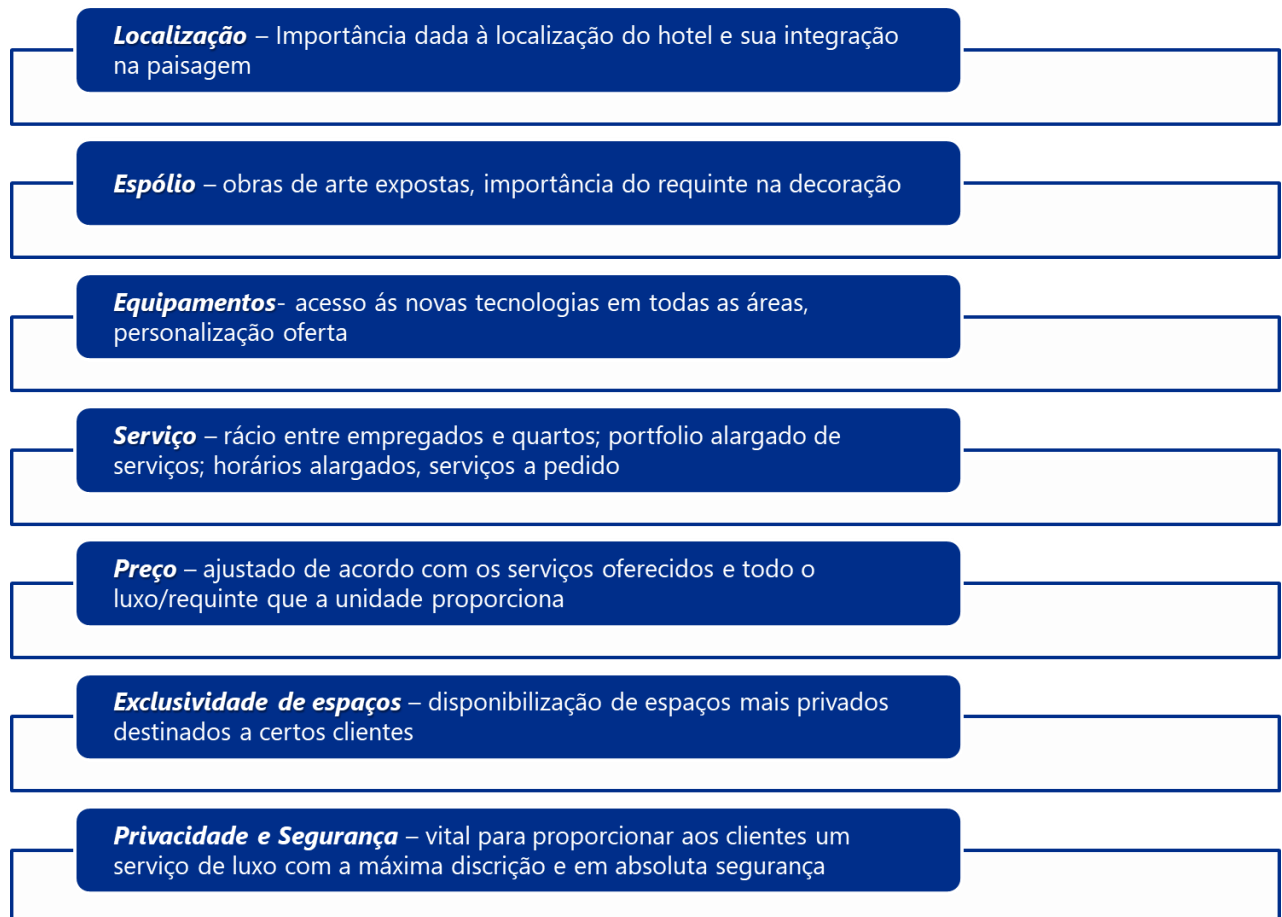
Casas de campo - imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Em particular quando cinco ou mais casas de campo situadas na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas, sejam exploradas de uma forma integrada por uma única entidade, podem usar essa designação de *turismo de aldeia*, sem prejuízo de a propriedade das mesmas pertencer a mais de uma pessoa. (“Decreto-Lei n.º 39/2008 | DRE,” 2008)

Empreendimentos de **Agroturismo** - imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável. Note-se que nas casas de campo e no agroturismo, o número máximo de unidades de alojamento destinadas a hóspedes é de 15.

Hotéis rurais - estabelecimentos hoteleiros em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados. Podem estes, todavia integrar-se em edifícios novos, o que constitui uma alteração face à legislação anterior, que não contemplava esta possibilidade. Caberá sempre ao Turismo de Portugal, fixar a capacidade máxima e atribuir a classificação dos hotéis rurais. (“Decreto-Lei n.º 39/2008 | DRE,” 2008)

Anexo II – Identificadores da Hotelaria de Luxo

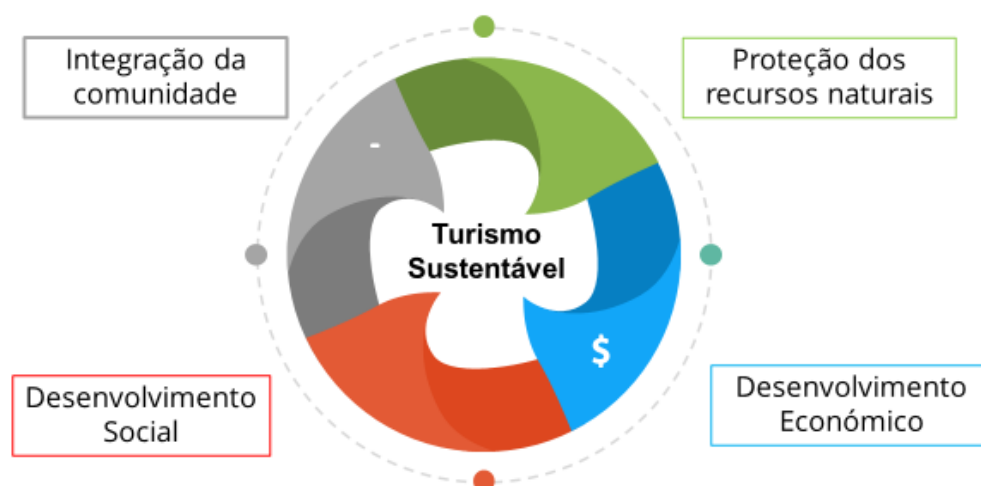
Figura 6 - Fatores Identificadores da hotelaria de luxo



Fonte: Elaboração própria a partir de Botelho (2009)

Anexo III – Componentes Turismo Sustentável

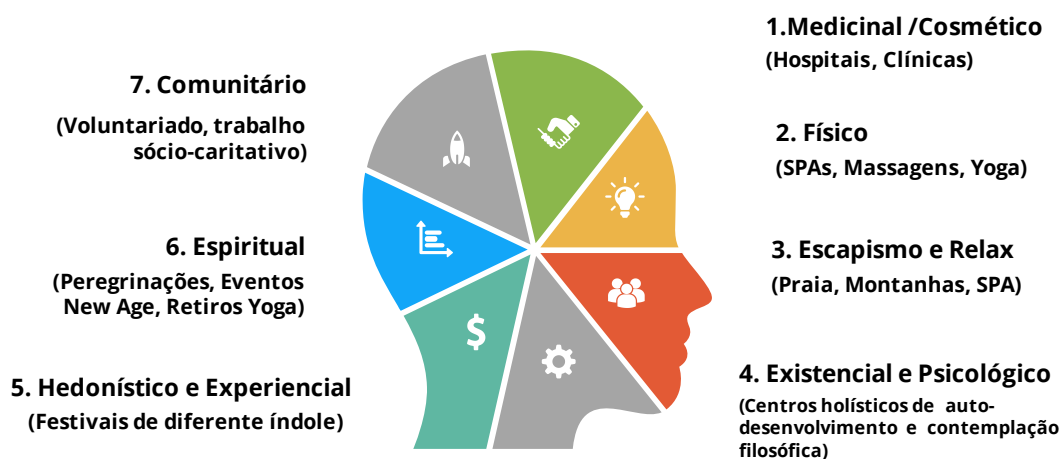
Figura 7 – Componentes fundadoras do turismo sustentável



Fonte: Elaboração própria a partir de Rodrigues (2012)

Anexo IV – Dimensões Turismo de Bem-Estar

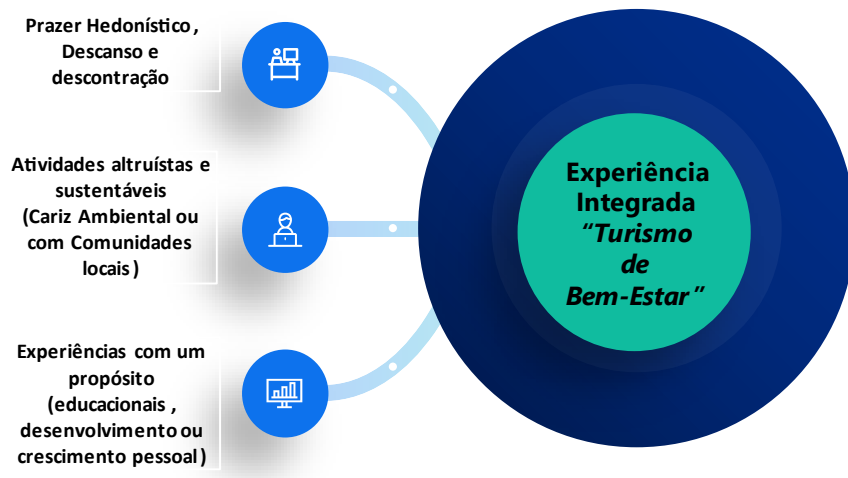
Figura 8 – Dimensões do Turismo de Bem-Estar



Fonte: Elaboração própria a partir de Smith & Kelly (2006)

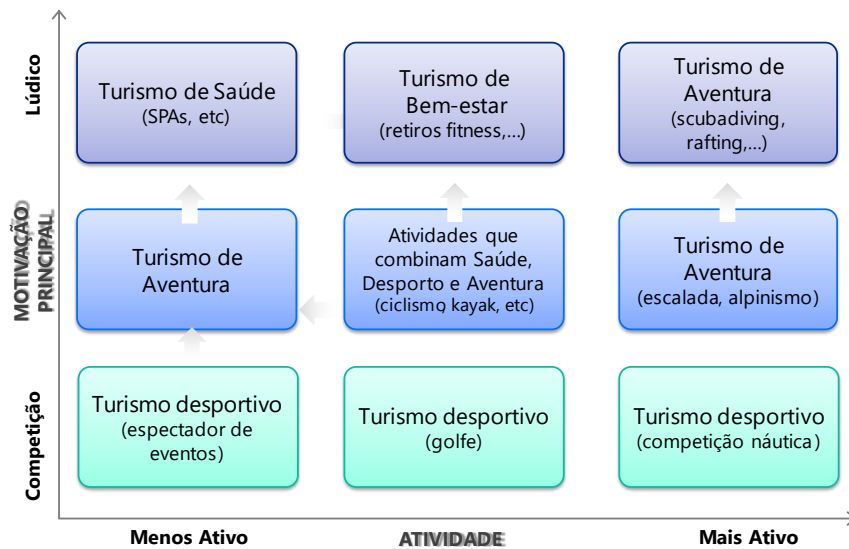
Anexo V – Experiência Integrada de Bem-Estar

Figura 9 – Modelo Integrado da Experiência Turística de Bem-Estar



Fonte: Elaboração própria a partir de Smith & Diekmann (2017)

Figura 10 – Segmentação de Atividades de Turismo de Aventura



Fonte: Elaboração própria a partir de Smith & Puczko (2009)

Anexo VI – Questionário

Apresentação Questionário

<https://forms.gle/Nx9oxkpRa8aszVRv8>

Turismo Rural e Sustentabilidade

No âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão Hoteleira, o presente questionário visa aferir os hábitos e preferências da população nas suas viagens, em particular no que concerne às questões da sustentabilidade em alojamento rural de luxo.

O questionário demorará cerca de 5min a completar e está disponível online até dia XX/02/2022.

NOTA: Os dados recolhidos são confidenciais e tratados em bloco, apenas para os fins académico-científicos propostos nesta dissertação.

Caso surja alguma dúvida ou tenha alguma sugestão, estaremos disponíveis através do email de contacto 12289@eshte.pt

As part of a Master's thesis in Hospitality Management at the Estoril School of Hospitality and Tourism (ESHTE), the following questionnaire aims to assess the habits and preferences of the population in their travels, particularly with regards to sustainability issues and validate intentions to stay at a farmhouse in the Douro under the concept of "rural luxury eco-tourism & nature".

The questionnaire will take about 5min to complete and is available online until XX/02/2022.

The data collected is strictly confidential and treated exclusively for the academic-scientific purposes proposed in this dissertation.

If you have any questions or suggestions, we will be available via following email 12289@eshte.pt

Hábitos e Motivações Consumo

1. Tem por hábito passar férias/fins-de-semana (estadias de pelo menos 2 noites) fora da sua residência habitual?
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
2. Se sim, quantas vezes por ano?
 - ☐ Até 2 vezes
 - ☐ 3 a 5 vezes
 - ☐ Mais de 6 vezes
 - ☐ Não aplicável
3. Quais os principais fatores que o levam a viajar?
 - ☐ Fuga à rotina diária
 - ☐ Necessidade de descansar, reduzir o stress
 - ☐ Desenvolvimento pessoal, cultural e intelectual
 - ☐ Atratividade de conhecer novos destinos
 - ☐ Partilha de novas experiências com família e amigos
 - ☐ Outro (Especifique) _____
4. Onde costuma geralmente ficar alojado(a)? Resposta múltipla
 - ☐ Residência própria
 - ☐ Residência de amigos
 - ☐ Estabelecimentos Hoteleiros
 - ☐ Turismo em Espaço Rural (Casas de Campo, Hotéis Rurais etc)
 - ☐ Aldeamentos ou Apartamentos Turísticos
 - ☐ Parques de campismo/caravanismo
 - ☐ Alojamento Local (Hostels, Pousadas da Juventude, Guest Houses)
 - ☐ Não aplicável
5. Quando procura um alojamento, o que mais valoriza? Escolha até 5 características mais importantes, numerando-as de 1 a 5, sendo 1 a

mais relevante

- ☐ Limpeza
- ☐ Conforto e nível de serviço
- ☐ Localização
- ☐ Preocupações ambientais e respeito por sustentabilidade
- ☐ Comodidades variadas (piscina, restaurante, ginásio, etc)
- ☐ Relação qualidade/preço
- ☐ Instalações
- ☐ Outra (Especifique) _____

Para que possamos compreender melhor o tipo de férias que costuma fazer e quais as suas principais motivações e desejos, seguem-se agora algumas perguntas nesse sentido.

6. Que tipo de férias costuma fazer? (Selecione apenas as três opções mais relevantes para si)

- ☐ Praia
- ☐ Aventura e Natureza (Montanha, Espaço Rural)
- ☐ Cultura (conhecer outros locais)
- ☐ Religião (peregrinações, etc)
- ☐ Saúde e bem-estar
- ☐ Desporto

7. O que mais aprecia numa viagem e alojamento num destino turístico?

- ☐ Gastronomia
- ☐ Vida noturna
- ☐ Experiência na Natureza e vivência rural
- ☐ Cultura (museus, monumentos, etc.)
- ☐ Interação com população local
- ☐ Compras

8. Que importância atribui às questões ecológicas e ambientais no seu dia

a dia? Escolha entre 1 (Irrelevante) a 5 (Muito Importante)

5	4	3	2	1
Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Irrelevante

9. Costuma considerar questões ambientais e de sustentabilidade (distância, modo de deslocação, políticas do alojamento, etc.) na escolha do seu alojamento turístico e destino de férias?

☐ Sim

☐ Não

10. Se respondeu Não, indique as razões:

☐ Não acredito, pouca credibilidade

☐ Considero outros fatores mais importantes

☐ Em férias, não penso nesse tema

☐ As medidas e políticas ambientais têm pouco impacto

☐ Porque não posso realmente participar nos programas de sustentabilidade dos alojamentos turísticos

11. Que importância acha que as unidades turísticas deveriam atribuir às questões de sustentabilidade, ecológicas e ambientais?

5	4	3	2	1
Elevada importância	Alguma importância	Minimamente importante	Indiferente	Irrelevante

Sobre o projeto: intenções de adesão

As questões que se seguem dizem já respeito ao projeto em concreto.

Trata-se de um alojamento rural “eco-turismo de luxo & natureza” no vale de Foz Côa: um tipo de casa de campo que se caracteriza pelo número reduzido de unidades de alojamento, em localização única no Douro, com um serviço de

extrema qualidade e excelência, personalizado para cada hóspede e onde é oferecido o benefício combinado de Natureza / Bem-estar / Experiência do genuíno countryside intocado e autêntico.

Para que possamos compreender melhor se este seria um projeto interessante, colocamos as seguintes questões:

12. Alguma vez ficou hospedado num turismo rural ou Casa de Campo de luxo?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Se sim, quantas vezes?

- ☐ Até 2 vezes
- ☐ 3-5 vezes
- ☐ Mais de 6 vezes

14. Considera que uma Casa de Campo de luxo com fortes preocupações ecológicas e de sustentabilidade seria uma proposta interessante?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15. Estaria disposto a experimentar uma unidade daquele tipo localizada na região do Douro?

- ☐ Sim
- ☐ Não

16. O que @ levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento? (coloque por ordem de importância de 1 (mais importante) a 5 menos importante)

- ☐ Localização única
- ☐ Tipo de alojamento requintado e de luxo
- ☐ Serviço personalizado e de excelência
- ☐ Política ambiental responsável e sustentável

- ☐ A combinação do luxo sem prejuízo da sustentabilidade
- ☐ Outra. Qual? _____

17. Estaria disposto a pagar mais pela sua estadia num alojamento rural de luxo e que promova na prática a sustentabilidade ambiental e da comunidade onde se insere

- ☐ Não, é-me indiferente
- ☐ Sim, até 10% mais
- ☐ Sim, até 20% mais
- ☐ Sim, até 30% mais

18. Quais das seguintes situações ligadas a sustentabilidade se recorda na sua última estadia num alojamento turístico?

- ☐ Apelo à reutilização das toalhas de banho (avisos em papel/autocolantes)
- ☐ Apelo ao não desperdício alimentar (avisos em papel/autocolantes)
- ☐ Apelo ao consumo responsável de água (avisos em papel/autocolantes)
- ☐ Shampoo/ gel de banho em recipiente reutilizável em embalagem fixa
- ☐ Shampoo/gel de banho em pequenas embalagens individuais de plástico reciclável
- ☐ Ecopontos presentes no perímetro do alojamento
- ☐ Utilização exclusiva de produtos alimentares oriundos da região e de produtores sustentáveis
- ☐ Prioridade no recrutamento de *staff* local
- ☐ Copos e garrafas de vidro no quarto, nunca de plástico
- ☐ Política ambiental do alojamento abundantemente comunicada nas instalações
- ☐ Informação sobre consumo e poupanças anuais de energia e água

Outros. Quais?

19. Que outro tipo de atividades relacionadas com sustentabilidade e ambientes considera importantes que sejam oferecidas por uma Casa de Campo de luxo em área rural? *

- ☐ Passeios ecológicos (a pé ou de bicicleta), com visita guiada pelos pontos turísticos de destino
- ☐ Workshop de gastronomia local sustentável
- ☐ Sessões de formação de compostagem
- ☐ Atividades práticas de reutilização de materiais no meio rural
- ☐ Interação com animais
- ☐ Sessões de meditação Zen
- ☐ Desconto específico na estadia se deslocação até ao destino realizada por veículo elétrico ou via comboio
- ☐ Outras. Quais?

Caracterização Sócio-demográfica

Informação Pessoal

20. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masc

21. Idade

- a. Menos de 25 anos
- b. Entre 26 e 44 anos
- c. Entre 45 e 64 anos
- d. Mais 65 anos

22. Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

- ☐ Menos de 1.500€

- ☐ Entre os 1.500€ e os 3.000€
- ☐ Entre os 3.000€ e os 4.500€
- ☐ Mais de 4.500€

Não sabe/não responde

23. De quantas pessoas se compõe o seu agregado familiar (incluindo menores)

- ☐ 1 pessoa
- ☐ 2 pessoas
- ☐ 3 pessoas
- ☐ 4 ou + pessoas

Obrigado pela sua participação!

Anexo VII – Análise PESTAL

Figura 11.1 – Variável “Política”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

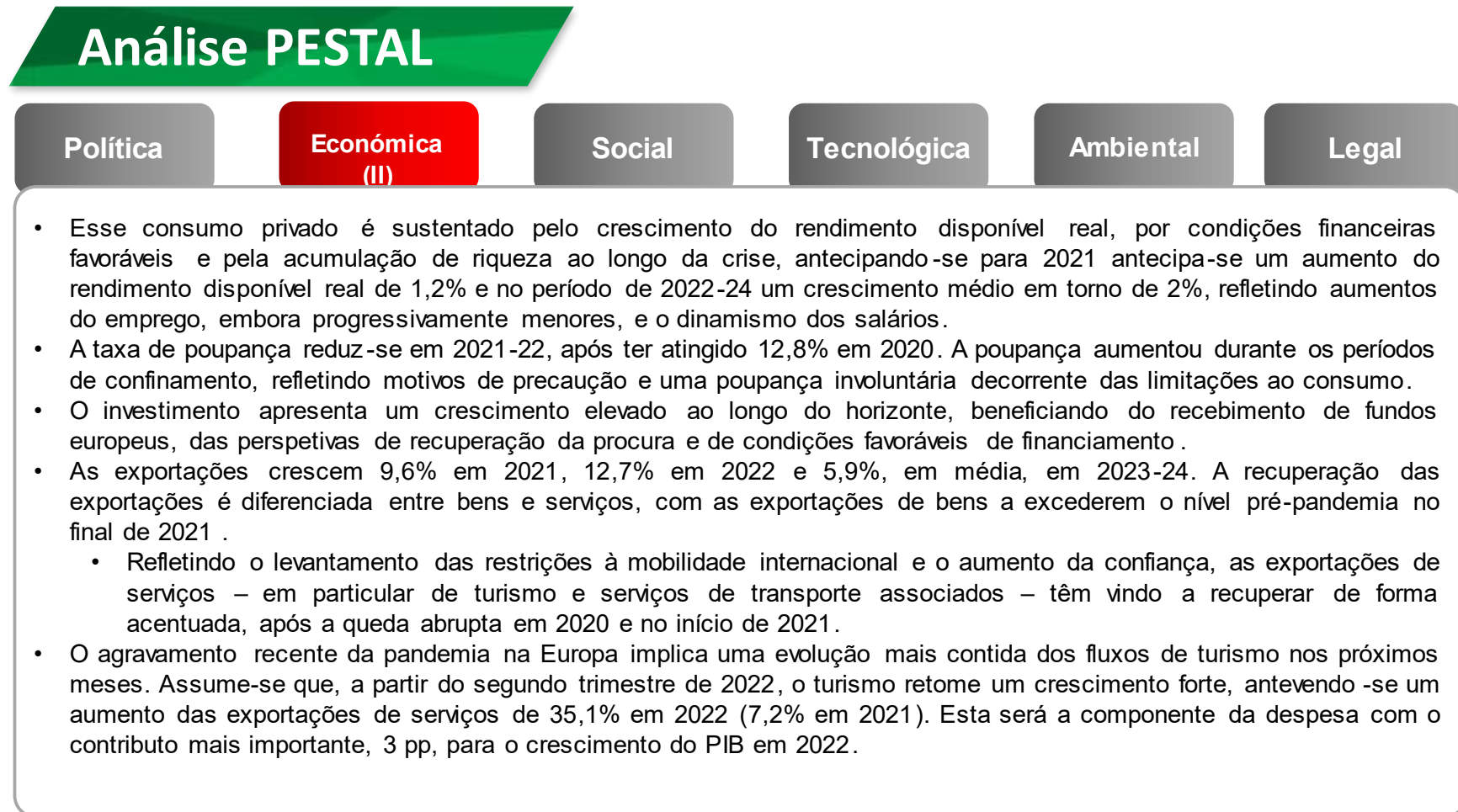
Figura 11.2 – Variável “Económica”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

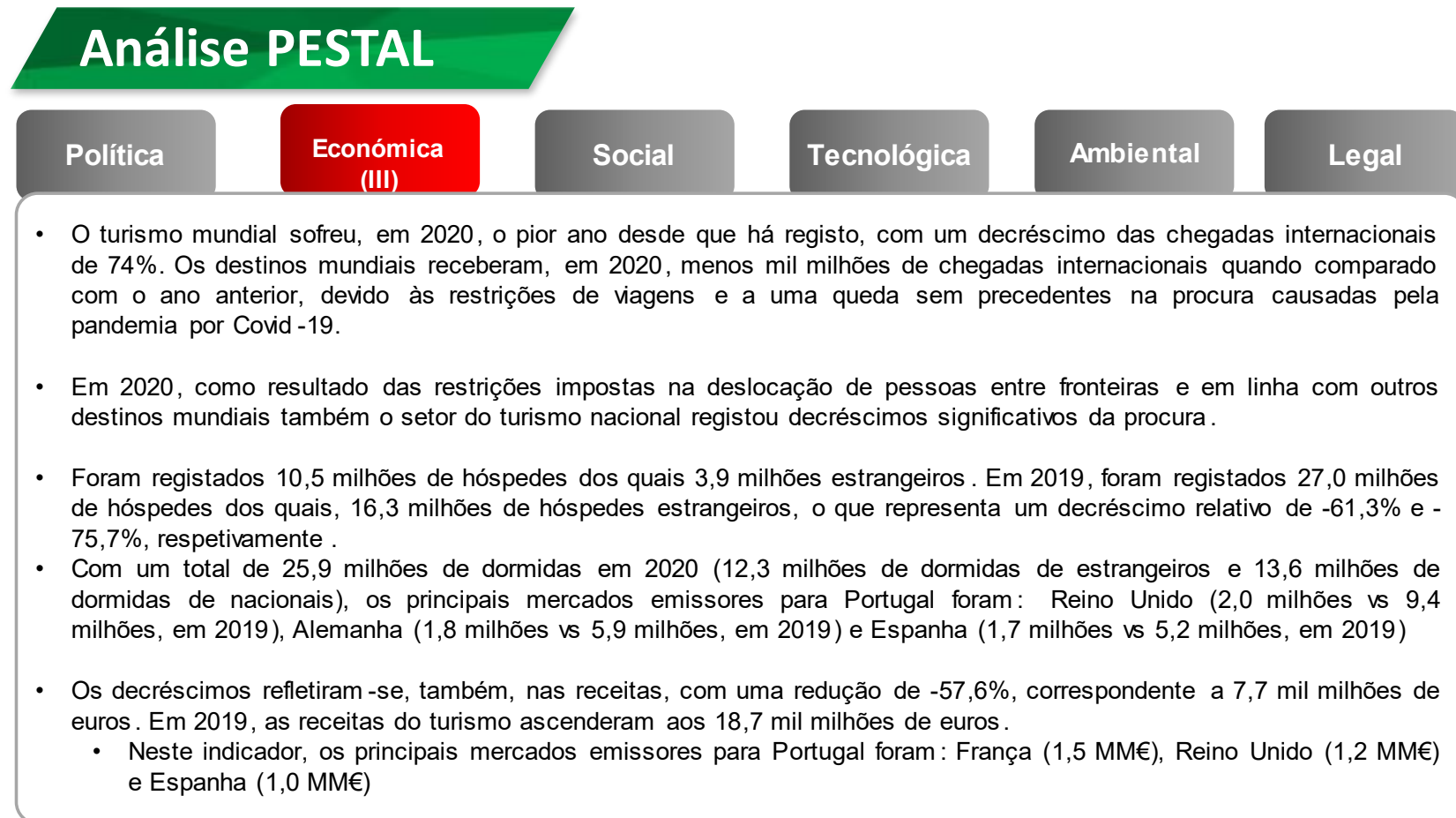
Figura 11.3 – Variável “Económica”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

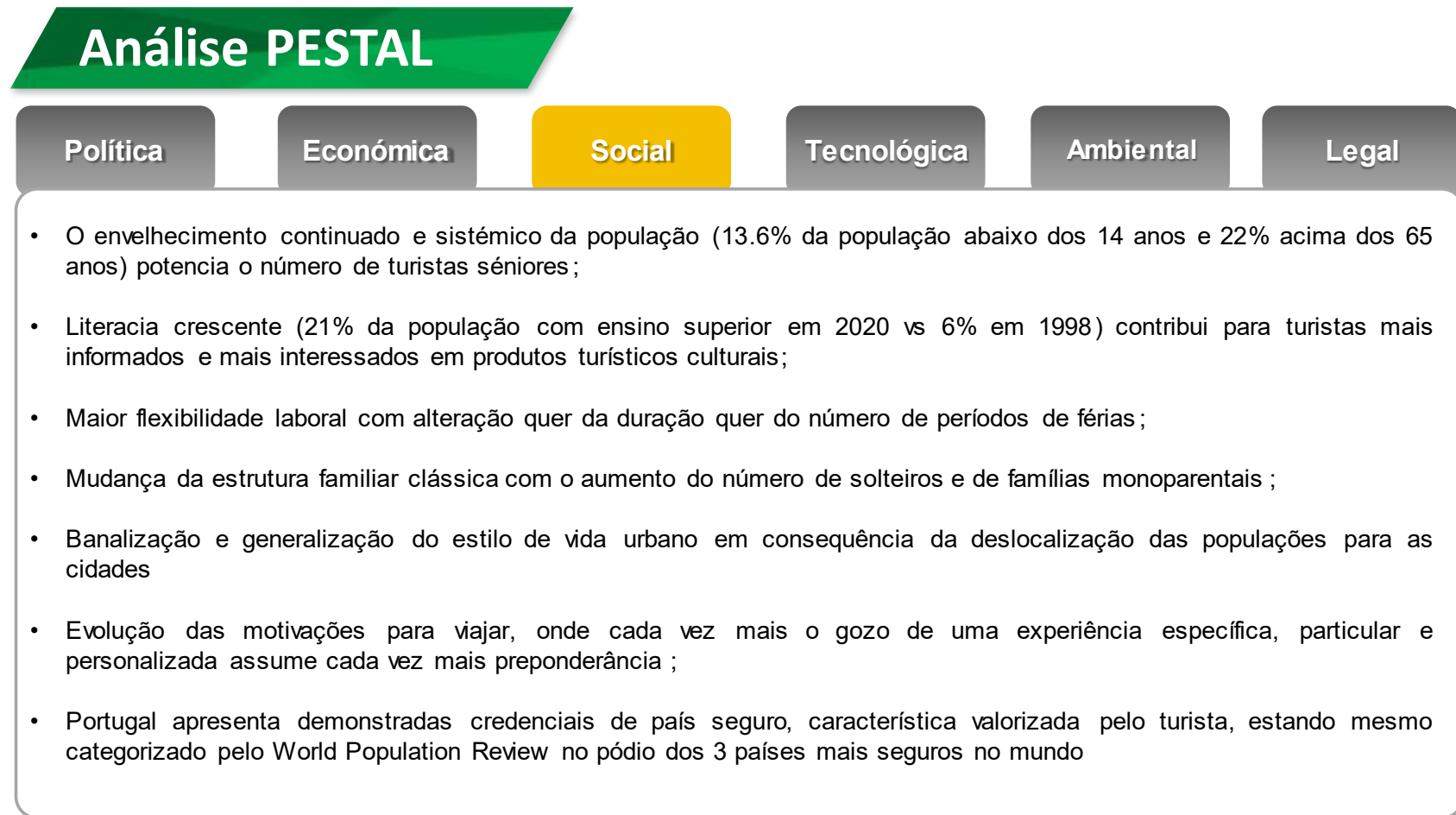
Figura 11.4 – Variável “Económica”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

Figura 11.5 – Variável “Social”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

Figura 11.6 – Variável “Social”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

Figura 11.7 – Variável “Tecnologia”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

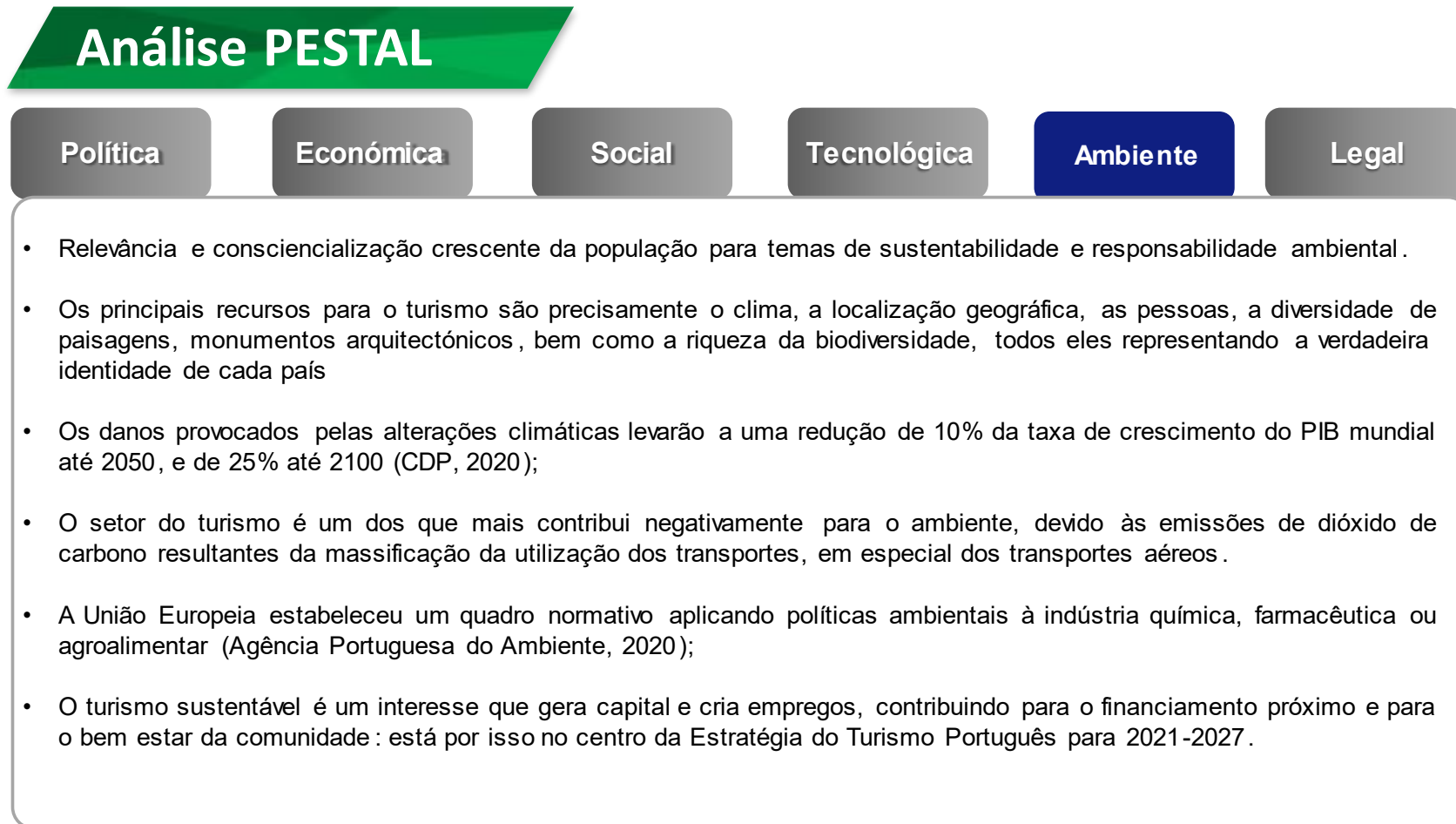
Figura 11.8 – Variável “Tecnologia”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

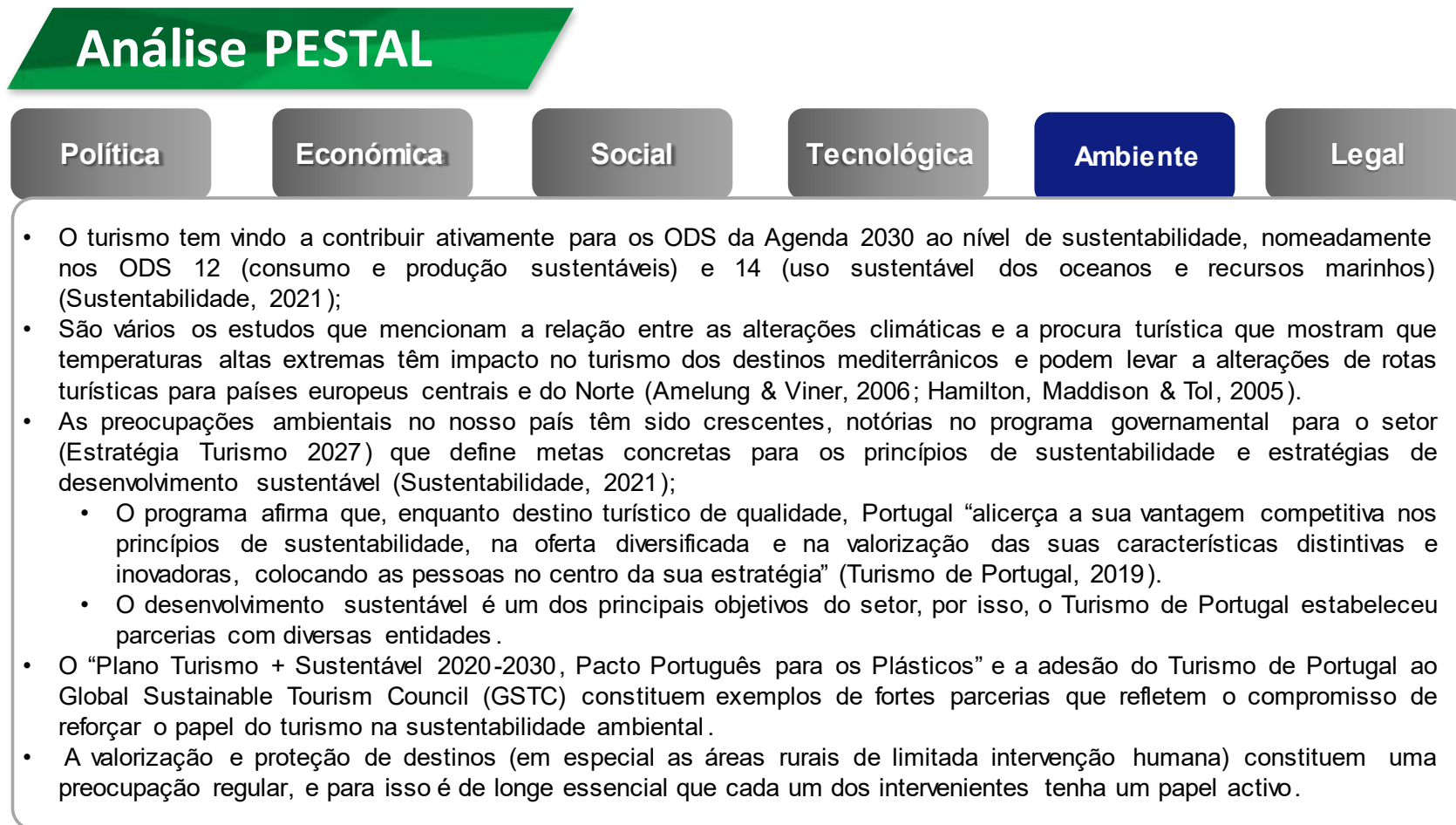
Figura 11.9 – Variável “Ambiental”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

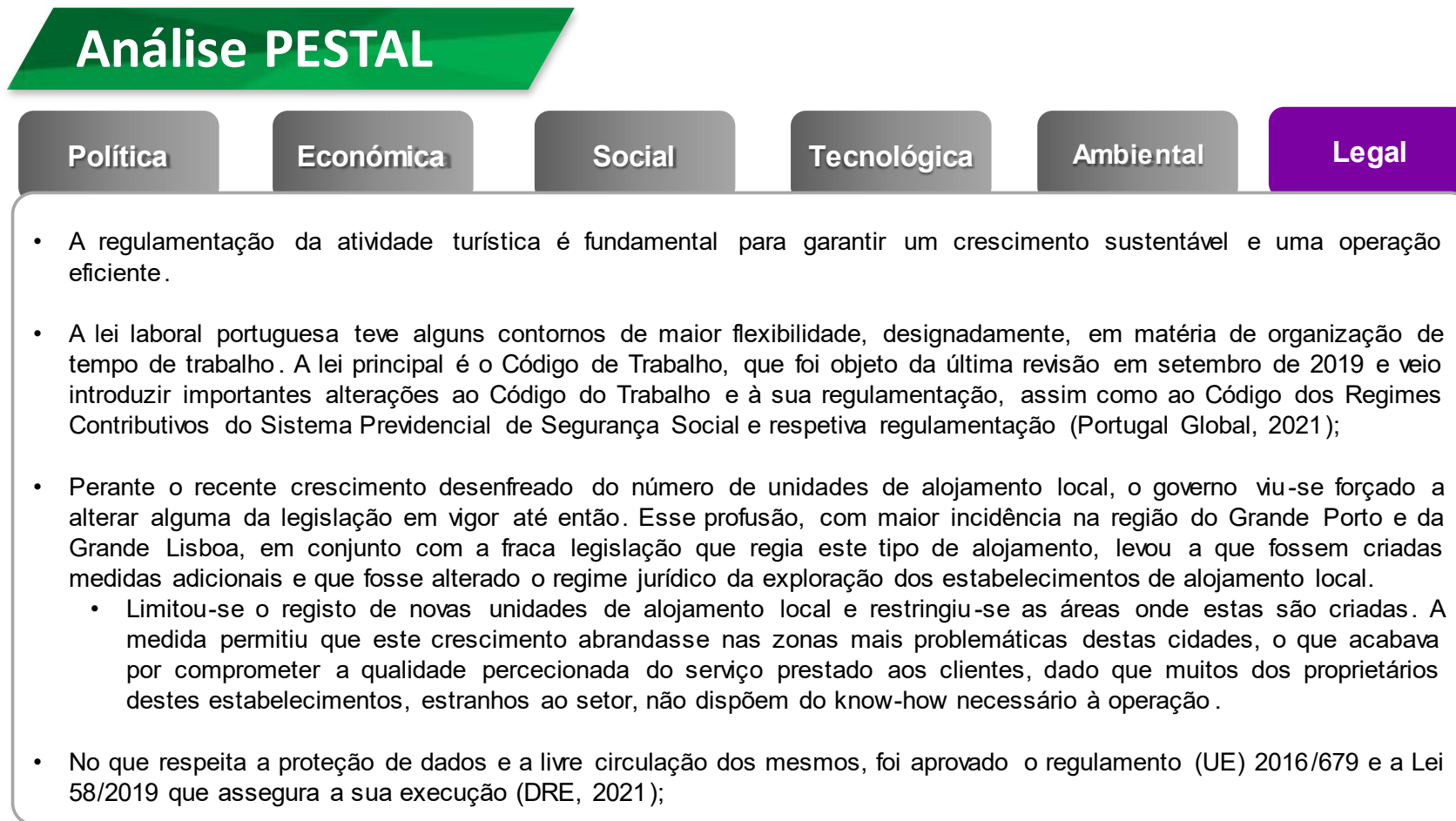
Figura 11.10 – Variável “Ambiental”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

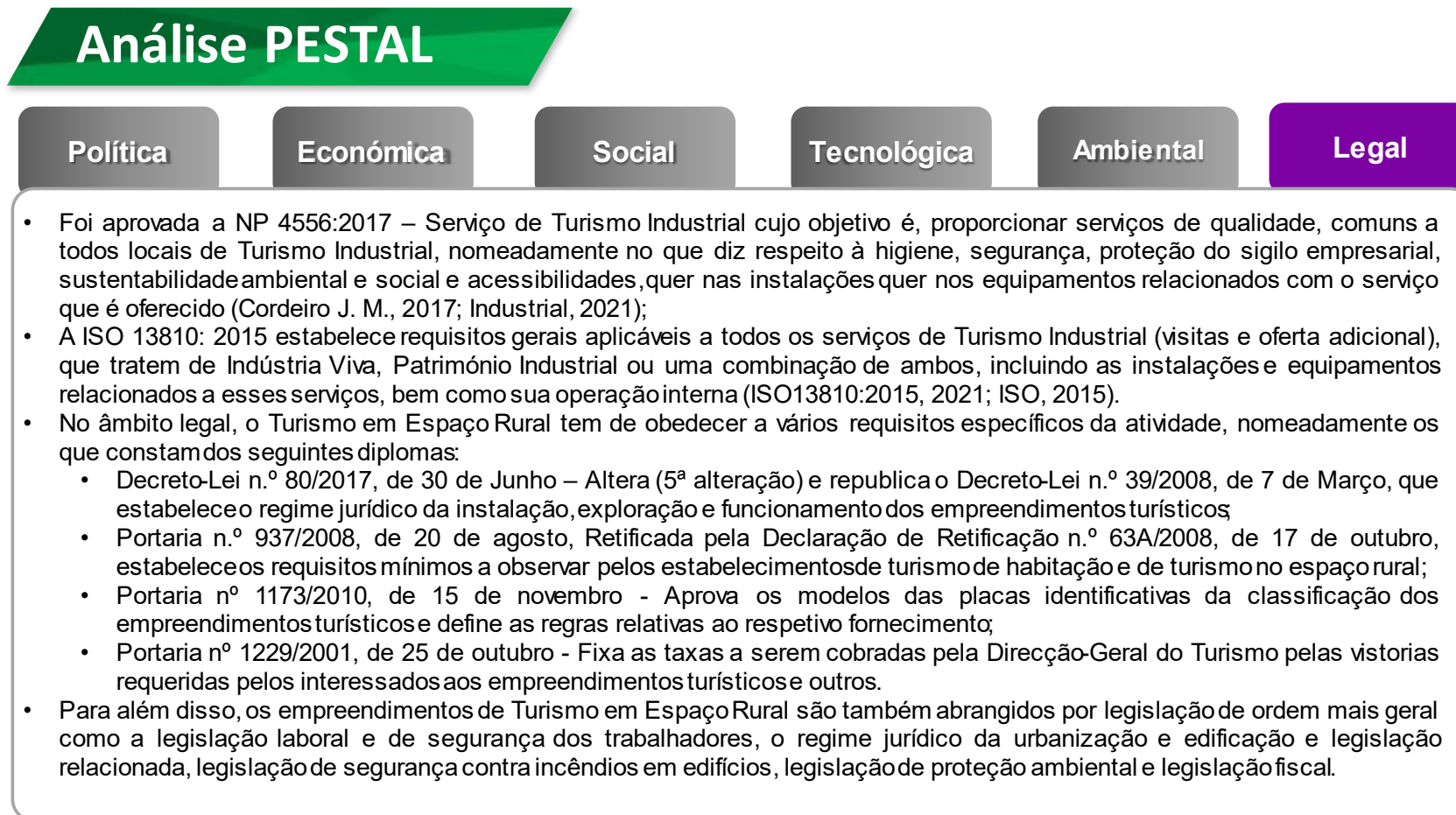
Figura 11.11 – Variável “Legal”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VII – Análise PESTAL

Figura 11.12 – Variável “Legal”



Fonte: Elaboração própria

Anexo VIII – Análise da competitividade do mercado (Modelo Porter)

Figura 12 – Quadro resumo da análise de competitividade do mercado

FATORES (5 forças de Porter)	IMPACTO ELEVADO	IMPACTO MODERADO	IMPACTO BAIXO	ATRATIVIDADE DAS FORÇAS
Ameaça Novos concorrentes		✓		Média-Alta
Poder negocial fornecedores		✓		Média
Poder negocial clientes	✓			Média
Ameaça de substitutos		✓		Média-Alta
Rivalidade concorrencial		✓		Média
ATRATIVIDADE GLOBAL				Média

Fonte: Elaboração própria

Anexo IX – Descrição e Tipificação da Concorrência

Casa do Rio Wine Hotel – Vallado (*)

Localizada junto às vinhas que a Quinta do Vallado plantou no Douro Superior - em regime de agricultura biológica - é um local de grande beleza, onde se destaca o estado de conservação e a força da Natureza, o isolamento e o silêncio. Com 8 quartos, o edifício principal está localizado entre a vinha e o rio, sobre um laranjal, e com uma deslumbrante vista sobre o Douro. Aos hóspedes é oferecida uma experiência no meio da Natureza, e terão à disposição refeições, prova de vinhos e várias atividades em terra e no rio. Venceu a categoria de “Práticas Sustentáveis de Enoturismo” nos prémios Best of Wine Tourism de 2016, e o 1º prémio na quinta edição do Prémio Nacional de Arquitetura em Madeira - PNAM'19

Bairro do Casal - Turismo de Aldeia (*)

Este retiro no campo, no meio de típicas casas de pedra portuguesas oferece alojamento em villas totalmente equipadas, que preservam o traçado original da região, com abundância de detalhes de pedra e madeira por toda parte. O Bairro do Casal é constituído por 6 casas rurais em xisto, independentes, com receção, alpendre, jardim, piscina exterior, sauna e estacionamento privativo. Com o objectivo de conservar o património rural da aldeia, as casas foram reconstruídas salvaguardando integralmente a sua traça inicial, os materiais usados e recuperando técnicas de construção características da região. No entanto, esta rusticidade, promete conviver com o conforto e comodidade própria de hóspedes exigentes.

Fonte: Elaboração própria

Casa Professor Moutinho

Esta casa, centenária e histórica pertenceu, no início do século XX, ao primeiro Professor primário da aldeia e posteriormente, na casa viveram outros professores primários que lecionaram na escola primária de Freixo de Numão. Valoriza-se a história e cultura da região, por essa razão se restaurou integralmente a propriedade. Encontra-se decorada com objetos dos seus antepassados e antigos proprietários e situa-se entre o casario da Vila, numa quelha tipicamente rural. A casa tem capacidade para 7 pessoas em 3 quartos com pátio exterior, alpendre e os proprietários fornecem todos os ingredientes para a confeção do pequeno almoço a partir de produtos biológicos cultivados na sua Quinta da Fraga Velha.

Casa Vermelha

A designação escolhida deve-se ao facto de, desde sempre, esta casa ter tido uma cor avermelhada que a torna única e característica. Foi mandada construir nos anos 20 do séc. XX pelo avô dos atuais proprietários e nela têm vivido desde então as três gerações seguintes. É, portanto, uma casa de família cheia de recordações de infância, de vivências, de afetos, de tempos felizes. A construção alia uma grande robustez (paredes de pedra) a um gosto requintado; no interior foram utilizadas madeiras exóticas vindas do Brasil e no exterior é possível ver alguns frontões com painéis de azulejos. Adaptada a novas funções desde 2006, a Casa foi restaurada, havendo todo o cuidado na preservação da traça original e na introdução de novos elementos, dispondo hoje de 7 quartos duplos todos com casa de banho privativa, sala de jantar, sala de estar com lareira e sala de jogos /convívio. Foi classificada pelo IPPAR como “imóvel de interesse concelhio” não só pelas suas características arquitetónicas que marcaram uma época, mas também pelo “cunho” especial e notório que imprime na paisagem urbana de Foz-Côa.

Fonte: Elaboração própria

Casa dos Primos

A “Casa dos Primos” situa-se na freguesia de Muxagata, concelho de Vila Nova de Foz Côa e apresenta-se como uma unidade de alojamento local associada à ruralidade e natureza que aposta num projeto sustentável, familiar e tranquilo. Privilegia-se o contacto dos clientes com a natureza, com a comunidade local e com os atrativos que compõem a região. Com capacidade para até 9 hóspedes distribuídos por 3 quartos de casal com pátios e terraço, valoriza-se o compromisso com a sustentabilidade para futuras gerações por via do equilíbrio económico, financeiro, social e ambiental.

Colmeal Countryside Hotel

Hotel rural, situado na Serra da Marofa junto a uma quinta dispersa por mais de 650 hectares na histórica e desabitada aldeia do Colmeal. Integrado na diversidade cultural de antigas habitações de xisto e granito dos pastores lusitanos, numa igreja do séc. XV e nas pinturas rupestres do período neolítico. O hotel respeita na sua traça arquitetónica as características locais num cenário de simbolismo, serenidade e história. Oferece um apartamento T2, dois quartos Twin e ainda um quarto duplo com vista para as montanhas, além de um SPA e piscina exterior. Numa área popular para ciclismo e caminhadas, esta unidade propõe um portfolio alargado de atividades como passeios de bicicleta, picnics, caminhadas, provas de vinhos, workshops culinários e observação de aves.

Fonte: Elaboração própria

Longroiva Hotel Rural & Termal Spa

O Longroiva Hotel é um local de charme que se pauta pela ruralidade, inovação e preocupação estética de design. Encontra-se num espaço termal de excelência e num perímetro geológico de elevado interesse - Graben -, de onde emergem diversas fontes termais com propriedades diferentes (nascentes de águas purgativas, férreas e minerais). Da autoria do consagrado arquiteto Luís Rebelo de Andrade, renovou-se o antigo edifício termal de cariz neoclássico num estilo contemporâneo, dotando-o de 2 suítes e 12 quartos duplos em ambiente de charme. Adicionalmente o complexo hoteleiro oferece ainda 20 quartos com vista privilegiada, e 10 bungalow concebidos e construídos de raiz. As águas medicinais do SPA Termal de Longroiva têm utilização milenar e reconhecimento oficial desde o Séc. XVIII, vocacionadas para o tratamento e prevenção de problemas músculo-esqueléticos, reumáticos, respiratórios e dermatológicos, pelo que esta unidade se posiciona claramente na Saúde, Prevenção e Manutenção do Bem-estar.

Fonte: Elaboração própria

Anexo X – Concorrência

Tabela 14.1 - Análise Comparativa da Concorrência

	Casa do Rio Wine Hotel	Bairro do Casal – Turismo de Aldeia	Casa Professor Moutinho	Casa Vermelha	Casa dos Primos	Colmeal Countryside Hotel	Longroiva Hotel Rural & Termal Spa
Localização	Castelo Melhor (Foz Côa)	Murça	Freixo de Numão (Foz Côa)	Vila Nova Foz Côa	Muxagata	Figueira Castelo Rodrigo	Longroiva
Preço HS / LS	200€	83€ - 112€	160€	100€	55€ - 67€	99€ - 144€	82€ - 175€
Capacidade	16	20	7	14	9	12	78
Número de quartos / UA	8	6	3	7	3	3 + T2	44
Pontuação Booking.com	9.7 (Excecional)	9.4 (Soberbo)	9.6 (Excecional)	8.3 (Muito Bom)	9.5 (Excecional)	9.1 (Soberbo)	8.3 (Muito Bom)
Serviços Disponíveis	Pequeno-almoço, Restaurante Serviço limpeza diário, Engomadoria Wifi, Área social, Receção, Bar, Concierge	Pequeno-almoço no quarto, Parking, Serviço limpeza diário, Engomadoria Wifi, Receção	Pequeno-almoço Parking Serviço limpeza diário, Wifi, Cozinha comunitária, Área de estar	Pequeno-almoço, Serviço limpeza diário, Wifi, Área social, Receção, Bar, Parking	Pequeno-almoço, Serviço limpeza diário, Wifi, Área social, Parking, Pet Friendly	Pequeno-almoço, Restaurante Serviço limpeza diário, Engomadoria Wifi, Área social, Receção, Bar, ATM, Parking	Pequeno-almoço, Restaurante, Serviço limpeza diário, Engomadoria, Wifi, Área social, Receção, Bar, Parking
Zonas Lúdicas	Piscina exterior Spa Jardim	Piscina exterior Jardim BBQ Sauna Salas Reuniões	Terraços Pátio	Piscina exterior c/área recreativa Jardim extenso Salão partilhado com sala de jogos	Terraços Piscina exterior Espaço BBQ Jardim, Parque infantil	Piscina exterior Spa & Wellness Centre, Sauna, Biblioteca, Jardim, Terraço, Parque infantil	Piscina exterior e interior, Spa & Wellness Centre, Sauna, Sala Jogos, Jardim, Terraço, Parque infantil indoor, Sala Reuniões
Atividades/ Experiências	Prova de vinhos Passeios de barco Passeios de Jipe Trilhos pedestres Canoas e Paddle E-Bikes	Bicicletas Trilhos hiking Visitas culturais	Caminhadas	Aluguer de bicicletas	ND	Caminhadas Picnics Observação aves Provas de vinhos Workshops culinários Pesca desportiva	Sugestões de roteiros para caminhadas

Fonte: Elaboração própria

Anexo X – Concorrência

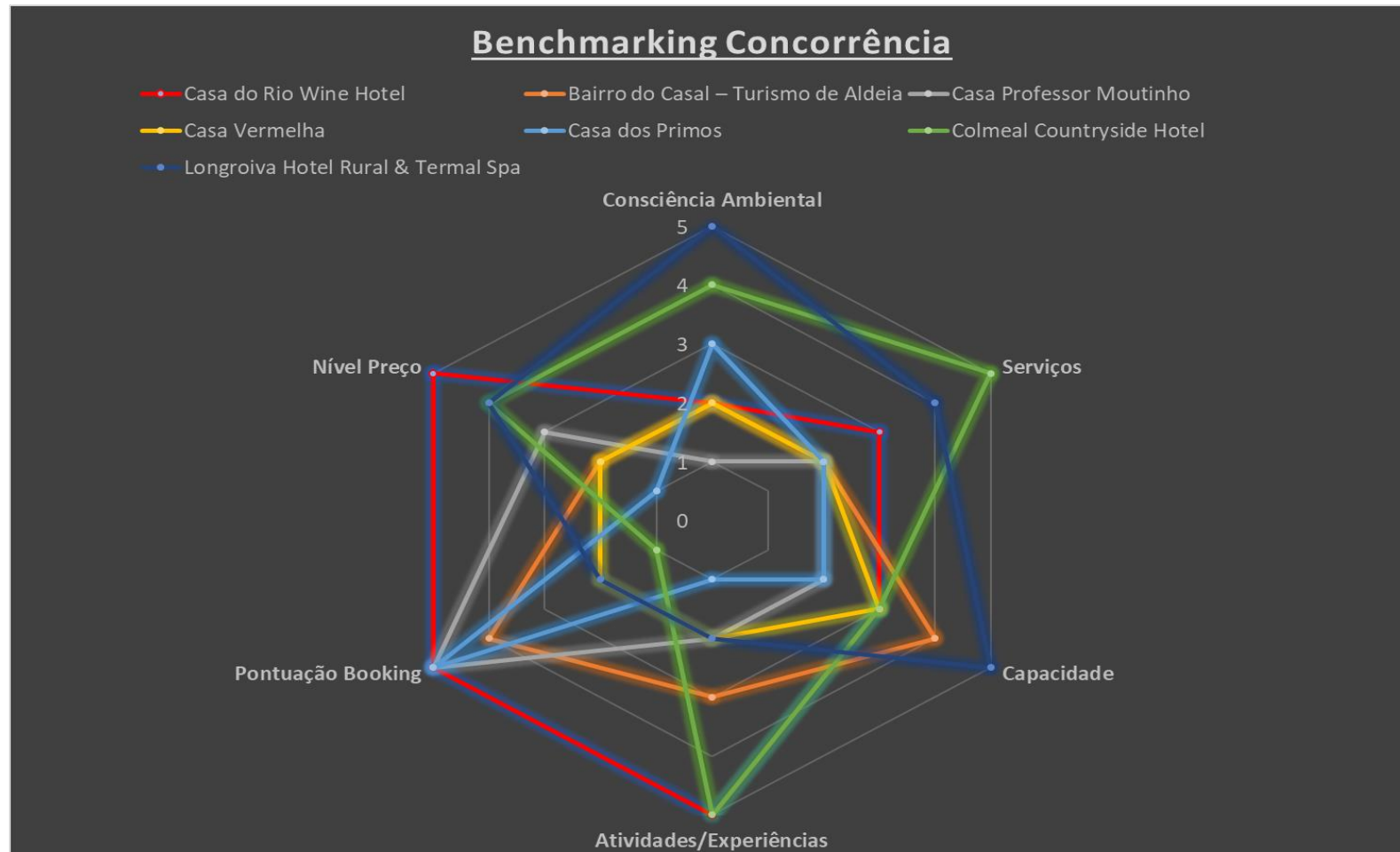
Tabela 14.2 - Análise Comparativa da Concorrência

	Casa do Rio Wine Hotel	Bairro do Casal – Turismo de Aldeia	Casa Professor Moutinho	Casa Vermelha	Casa dos Primos	Colmeal Countryside Hotel	Longroiva Hotel Rural & Termal Spa
Iniciativas Sustentabilidade	Práticas sustentáveis de enoturismo	Reutilização de toalhas	ND	Incentivo ao uso de bicicleta para deslocação diária	Reutilização de toalhas Limpeza diária opcional Incentivo uso bicicleta	Posto carregamento veículos elétricos Reutilização toalhas Incentivo ao uso bicicletas	Completa e integral certificação no âmbito de gestão Eco-hotel, com política de sustentabilidade clara e detalhada
Pontos positivos	Localização única e privilegiada Design e conforto das UA Qualidade do serviço Número e diversidade das atividades de lazer disponíveis	Tipologia única e original de casas rústicas independentes Localização na natureza Staff dedicado e atento	Localização de excelência na vila e junto às principais atrações da região Qualidade e valorização da recuperação arquitetónica (decoração, antiguidades, etc) Hospitalidade dos anfitriões	Beleza e imponência do edifício, estado de conservação intocável Localização conveniente no centro da cidade, mas tranquilo Ambiente único de casa de família Alojamentos de qualidade, com grande conforto e amplos espaços	Local muito tranquilo, bem enquadrado na aldeia e na paisagem circundante Qualidade do pequeno almoço Higiene e limpeza das áreas comuns e UA's Staff atencioso e hospitaleiro	Excelente localização de Natureza com vista montanha e ideal enquadramento na paisagem Serviço cuidado e profissional em cada detalhe Oferta completa de experiências na Natureza Conceito distintivo e holístico de Saúde	Referência em termalismo terapêutico Piscina aquecida Design e cuidado arquitetónico da unidade Qualidade das refeições Beleza natural circundante
Pontos negativos	Acessos difíceis Dimensão reduzida dos quartos e acústica Relação qualidade-preço exagerada	Difícil acessibilidade inclusive para hiking Poucas práticas ambientais visíveis Unidades separadas do edifício principal causa transtorno em tempo invernosos	Inexistência de práticas de sustentabilidade Ausência de atividades propostas aos hóspedes Amadorismo na gestão turística	Existência de quartos assotados de difícil acesso Pouca adaptação a práticas de sustentabilidade Poucas comodidades nas UA (sem TV, roupa cama incompleta e sem amenities nos lavabos)	Total ausência de atividades propostas para hóspedes Dimensão e excessiva simplicidade das UA's Edifício não totalmente adaptado a um atividade hoteleira de AL Comodidades insuficientes em período de Inverno (aquecimentos, lareira)	Relação qualidade/preço exagerada Demasiado isolado e com difícil acesso UA's demasiado austeros e simples Pouca utilidade prática da piscina exterior devido ao clima	Dimensão: perde-se o conceito de proximidade e de serviço personalizado com o cliente Localização do hotel rural e algo remota Algumas áreas do hotel descuidadas e degradadas Excessiva lotação para as áreas comuns existentes

Fonte: Elaboração própria

Anexo XI – Benchmarking da Concorrência

Figura 13



Fonte:

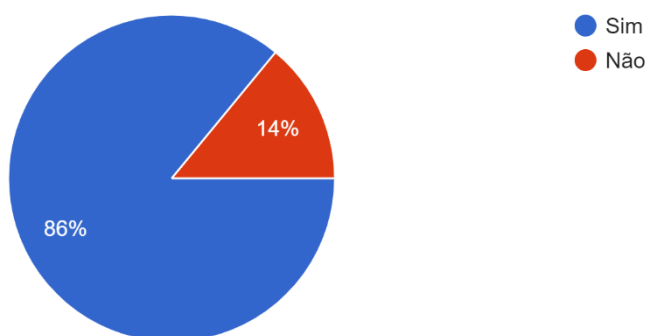
Elaboração própria

Anexo XII – Resultados dos Questionários

Gráfico 1 – Pergunta 1: “Tem por hábito passar férias ou fins-de-semana (estadias de pelo menos 2 noites) fora da sua residência habitual?”

1. Tem por hábito passar férias ou fins-de-semana (estadias de pelo menos 2 noites) fora da sua residência habitual?

107 responses

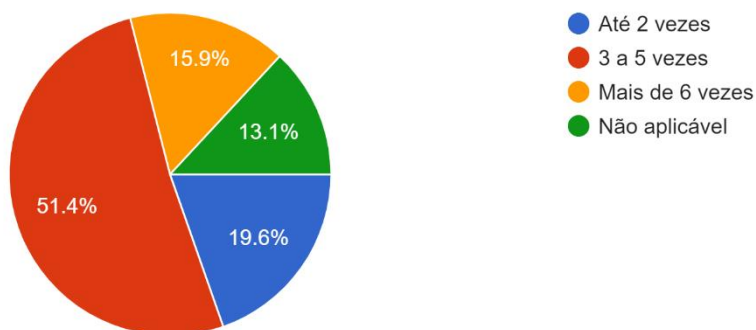


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Pergunta 2: “Se sim, até quantas vezes por ano?”

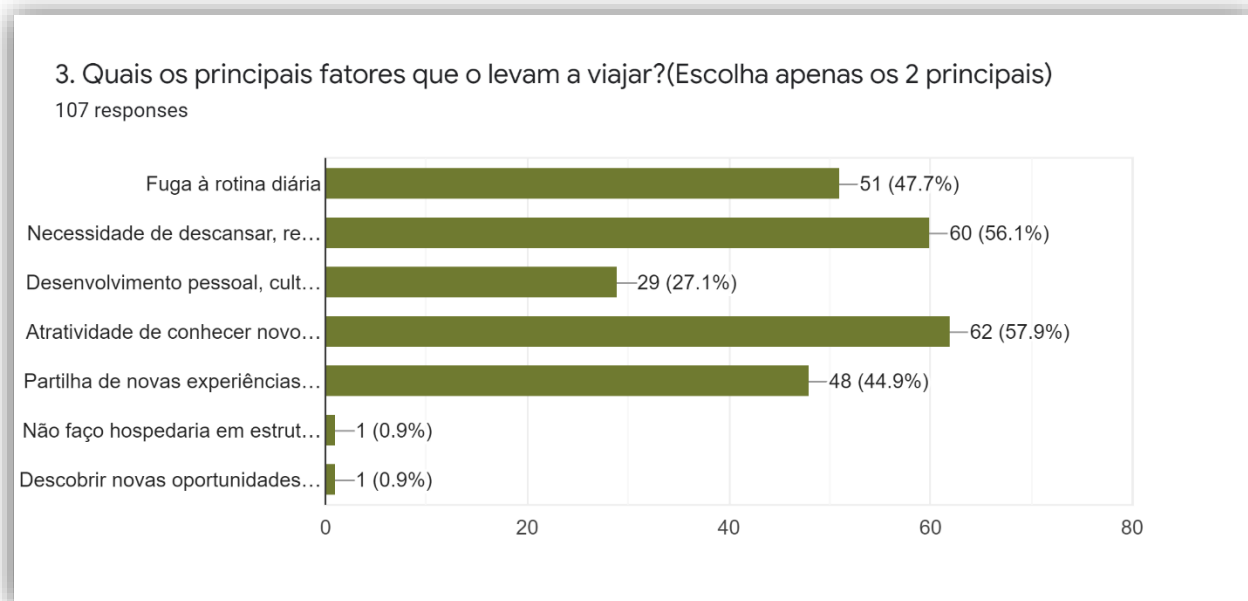
2. Se sim, até quantas vezes por ano?

107 responses



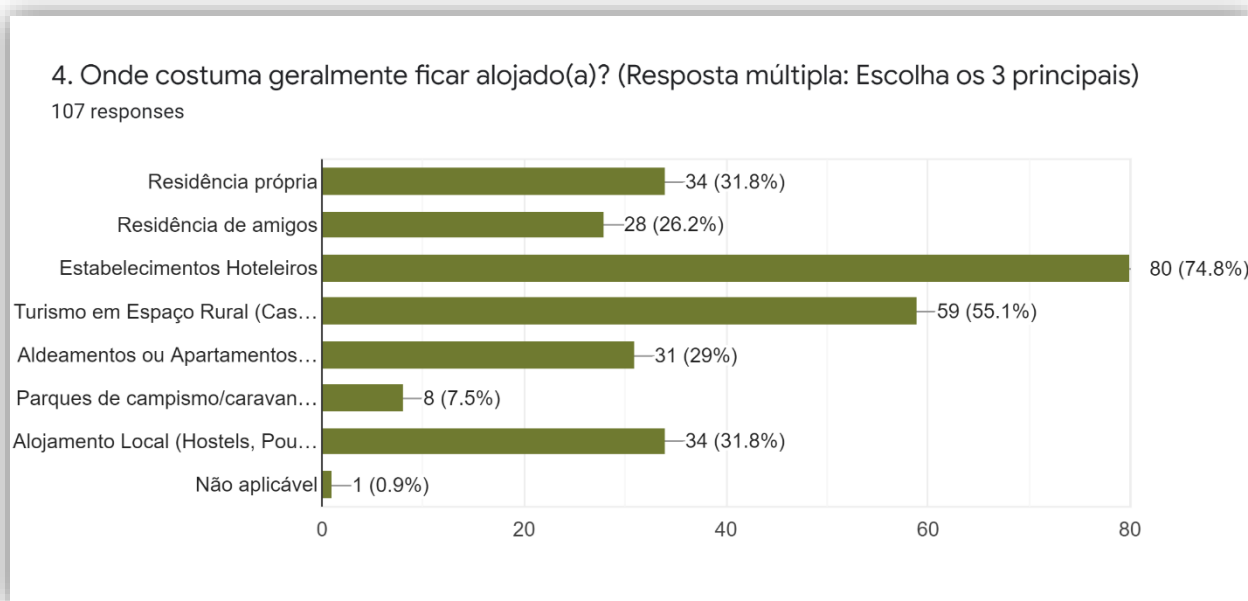
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 – Pergunta 3: “Quais os principais fatores que o levam a viajar? (Escolha apenas os 2 principais)”



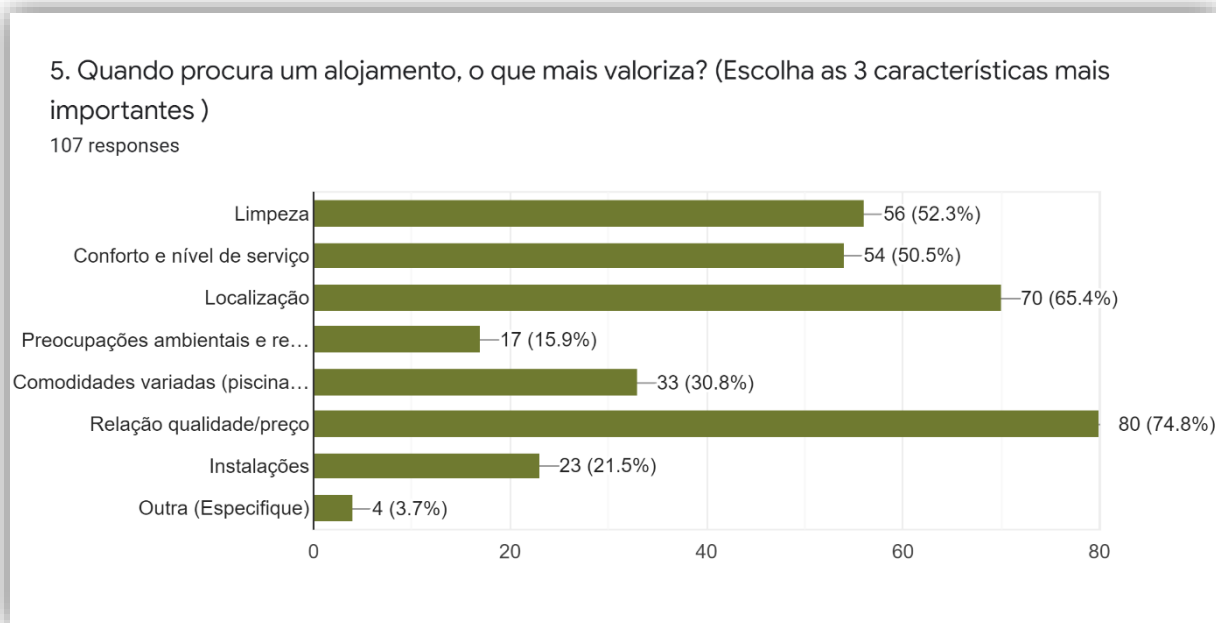
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4 – Pergunta 4: Onde costuma geralmente ficar alojado(a)? (Resposta múltipla: Escolha os 3 principais) “



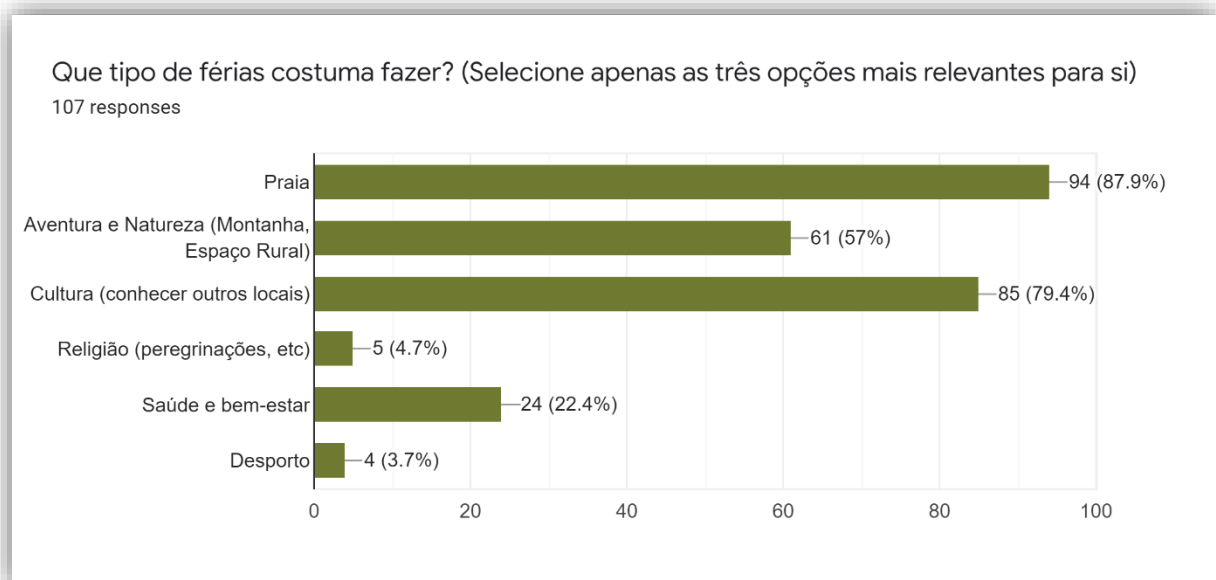
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 – Pergunta 5: “Quando procura um alojamento, o que mais valoriza? (Escolha as 3 características mais importantes)”



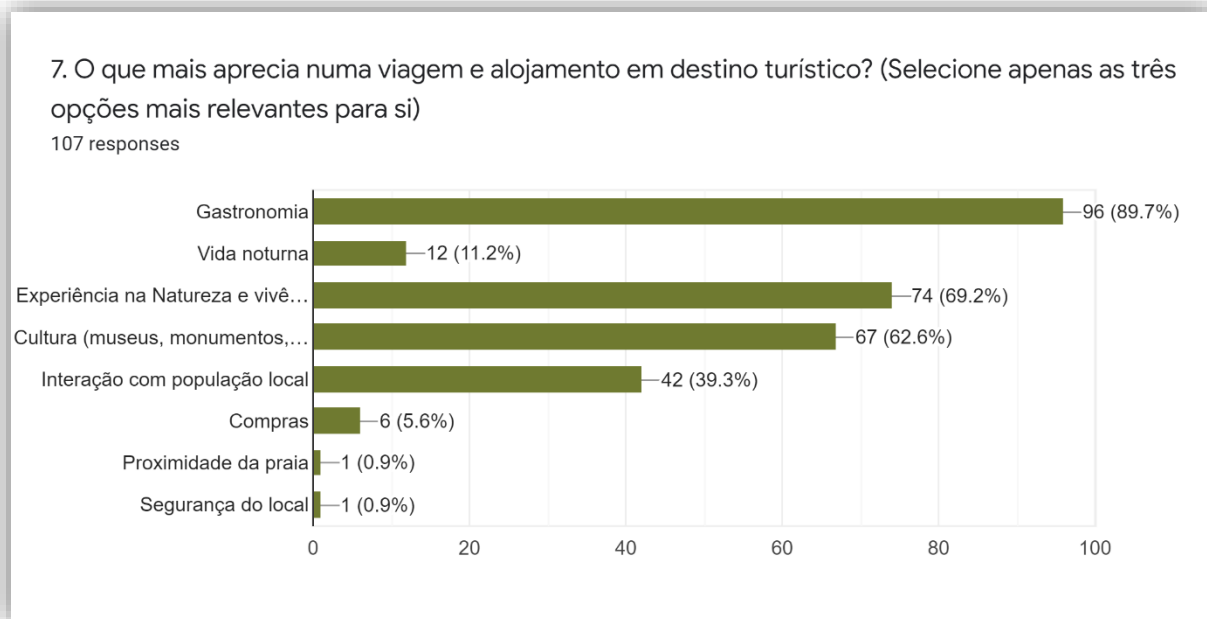
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 6 – Pergunta 6: “Que tipo de férias costuma fazer? (Selecione apenas as três opções mais relevantes para si)”



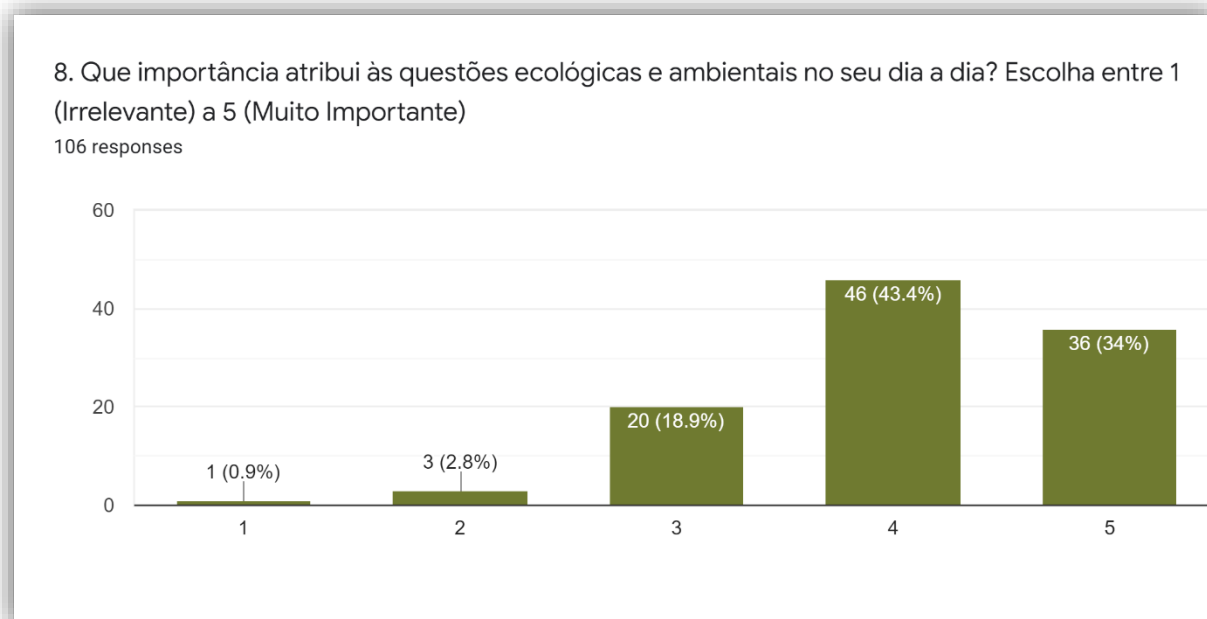
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 7 – Pergunta 7: “O que mais aprecia numa viagem e alojamento em destino turístico? (Selecione apenas as três opções mais relevantes para si)”



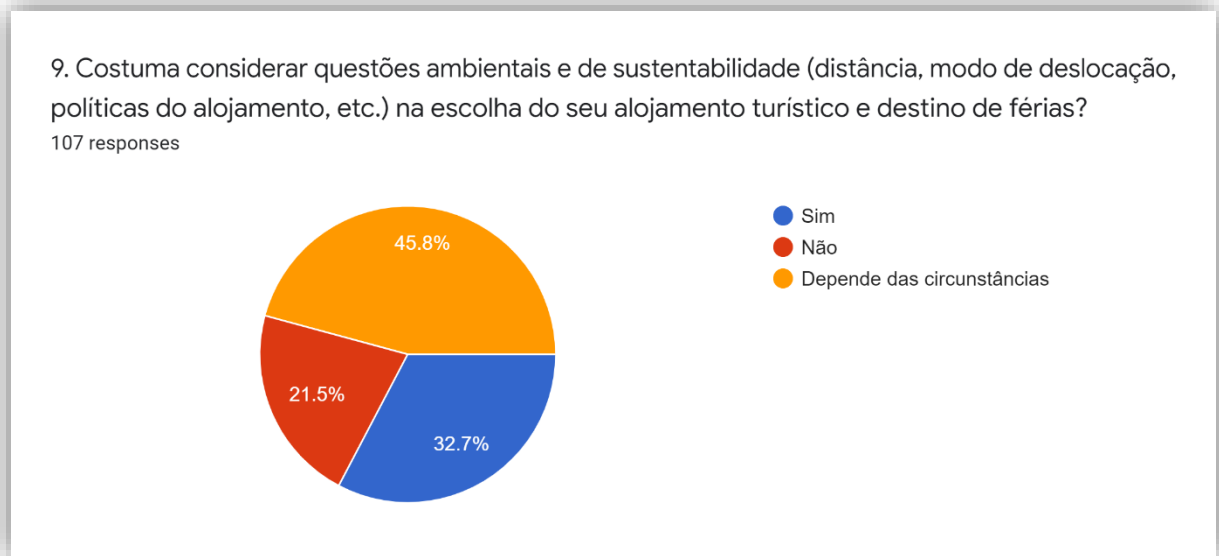
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8 – Pergunta 8: “Que importância atribui às questões ecológicas e ambientais no seu dia a dia? Escolha entre 1 (Irrelevante) a 5 (Muito Importante)”



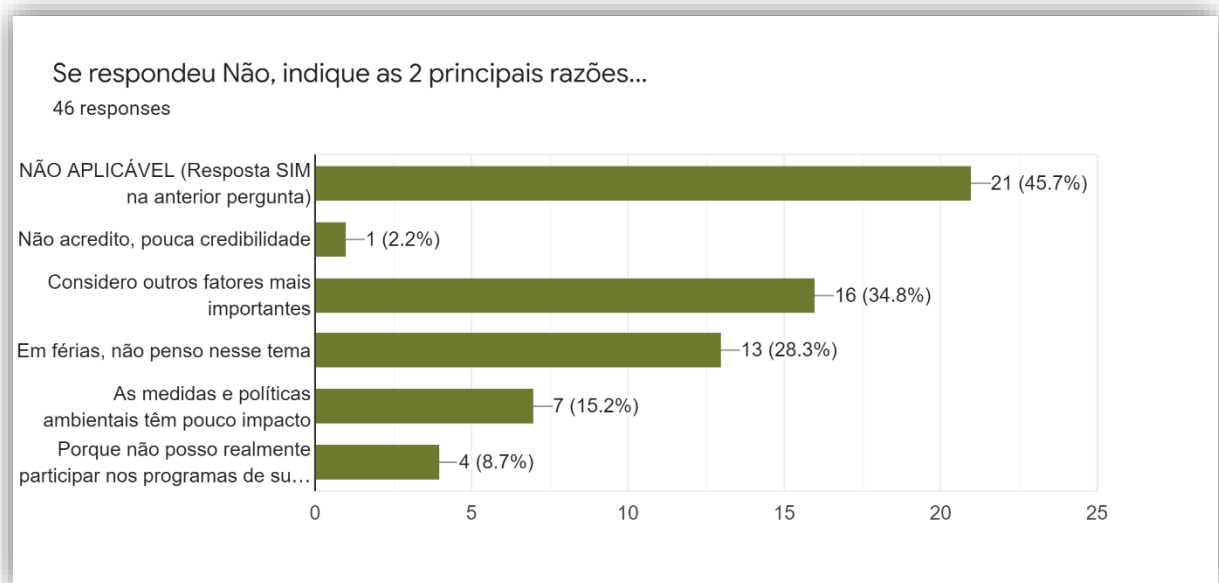
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 9 – Pergunta 9: “Costuma considerar questões ambientais e de sustentabilidade (distância, modo de deslocação, políticas do alojamento, etc.) na escolha do seu alojamento turístico e destino de férias?”



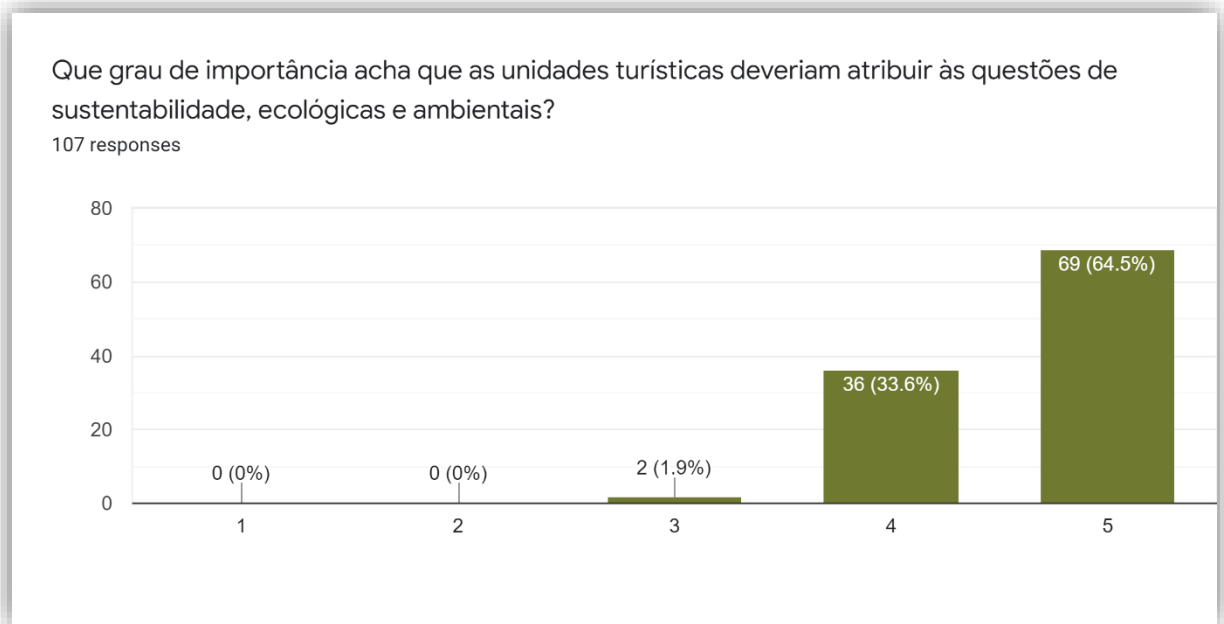
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 – Pergunta 10: “Se respondeu Não, indique as 2 principais razões...”



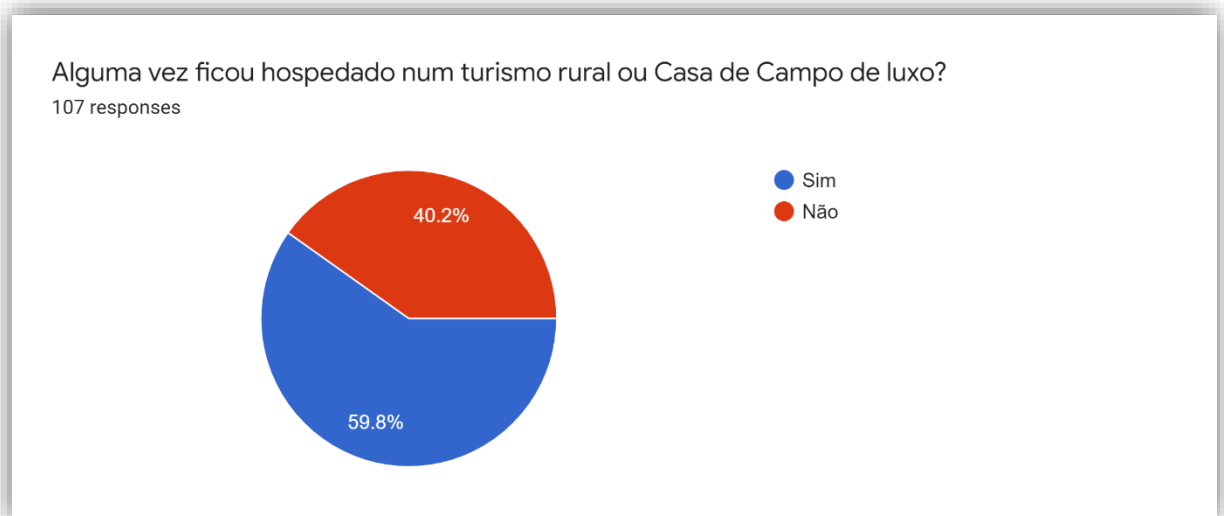
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11 – Pergunta 11: “Que grau de importância acha que as unidades turísticas deveriam atribuir às questões de sustentabilidade, ecológicas e ambientais?”



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 12 – Pergunta 12: “Alguma vez ficou hospedado num turismo rural ou Casa de Campo de luxo?”

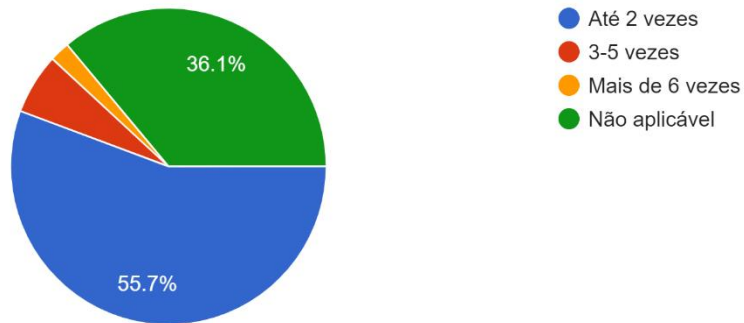


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13 – Pergunta 13: “Se sim, quantas vezes por ano?”

Se sim, quantas vezes por ano?

97 responses

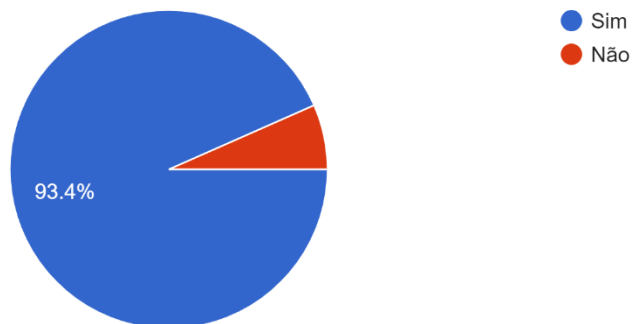


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14 – Pergunta 14: “Considera que uma Casa de Campo de luxo com fortes preocupações ecológicas e de sustentabilidade seria uma proposta interessante?”

Considera que uma Casa de Campo de luxo com fortes preocupações ecológicas e de sustentabilidade seria uma proposta interessante?

106 responses

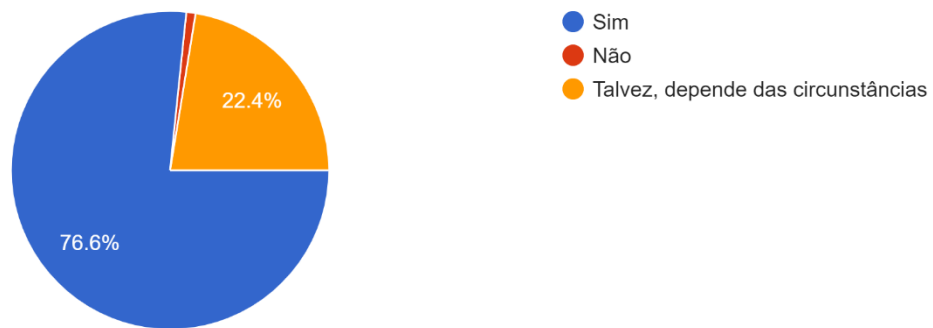


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 15 – Pergunta 15: “Estaria disposto em princípio a experimentar uma unidade daquele tipo localizada na região do Douro?”

Estaria disposto em princípio a experimentar uma unidade daquele tipo localizada na região do Douro?

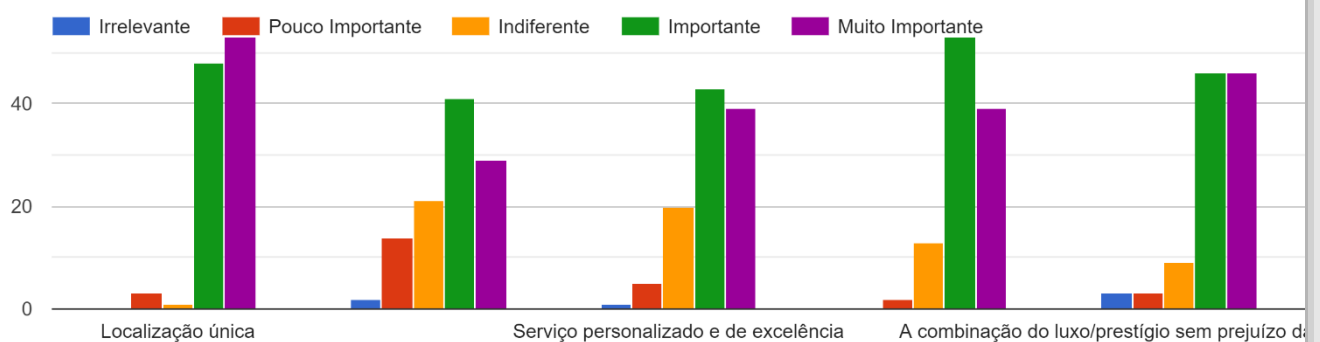
107 responses



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 – Pergunta 16: “O que o/a levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento? (Atribua graus de importância por fator)”

O que o/a levaria a ficar alojado nesta unidade de alojamento? (Atribua graus de importância por fator)

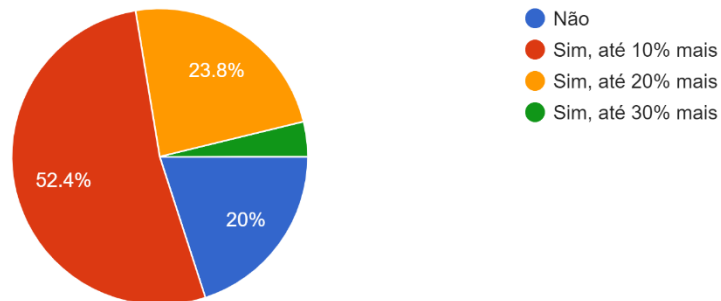


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 – Pergunta 17: “Estaria disposto a pagar mais pela sua estadia num alojamento rural de luxo e que promova na prática a sustentabilidade ambiental e da comunidade onde se insere”

Estaria disposto a pagar mais pela sua estadia num alojamento rural de luxo e que promova na prática a sustentabilidade ambiental e da comunidade onde se insere

105 respostas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 18 – Pergunta 18: “Quais das seguintes situações ligadas a sustentabilidade se recorda na sua última estadia num alojamento turístico?”

Quais das seguintes situações ligadas a sustentabilidade se recorda na sua última estadia num alojamento turístico?

104 respostas

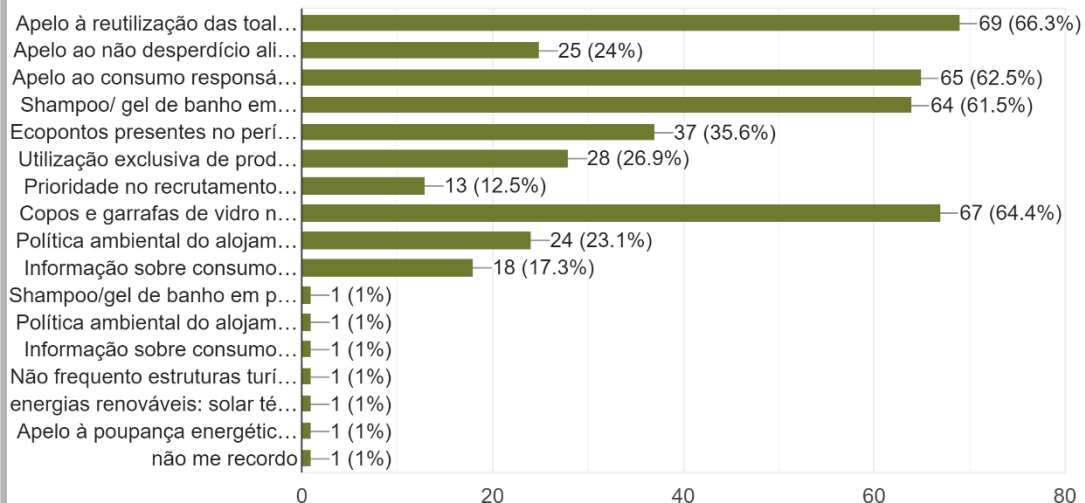
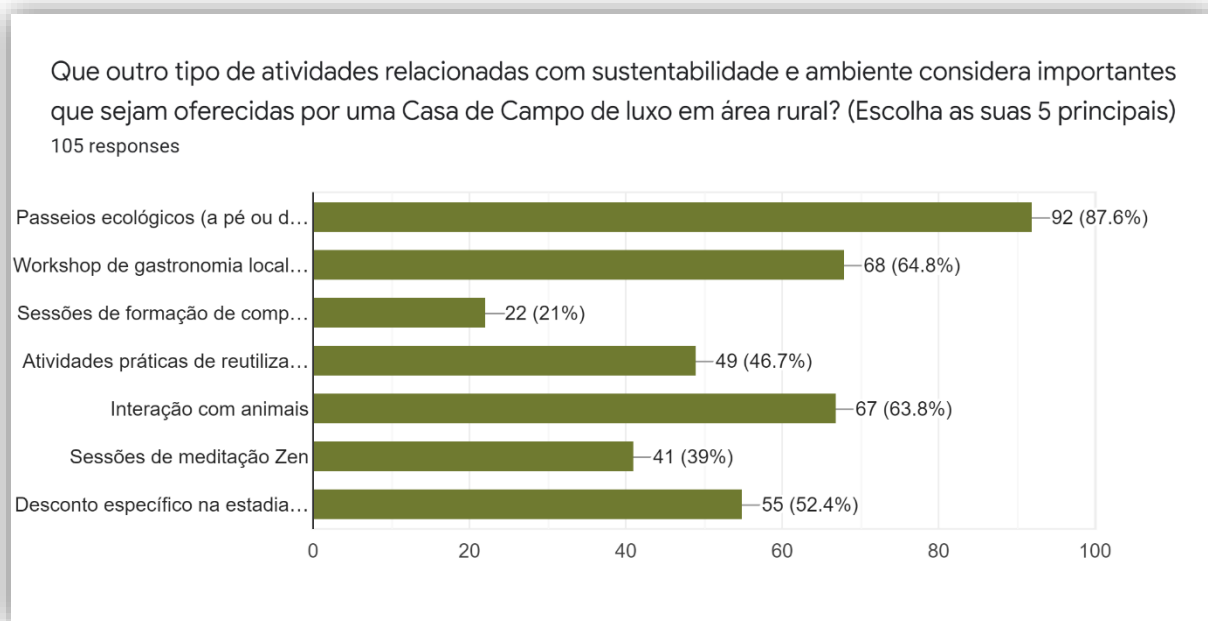
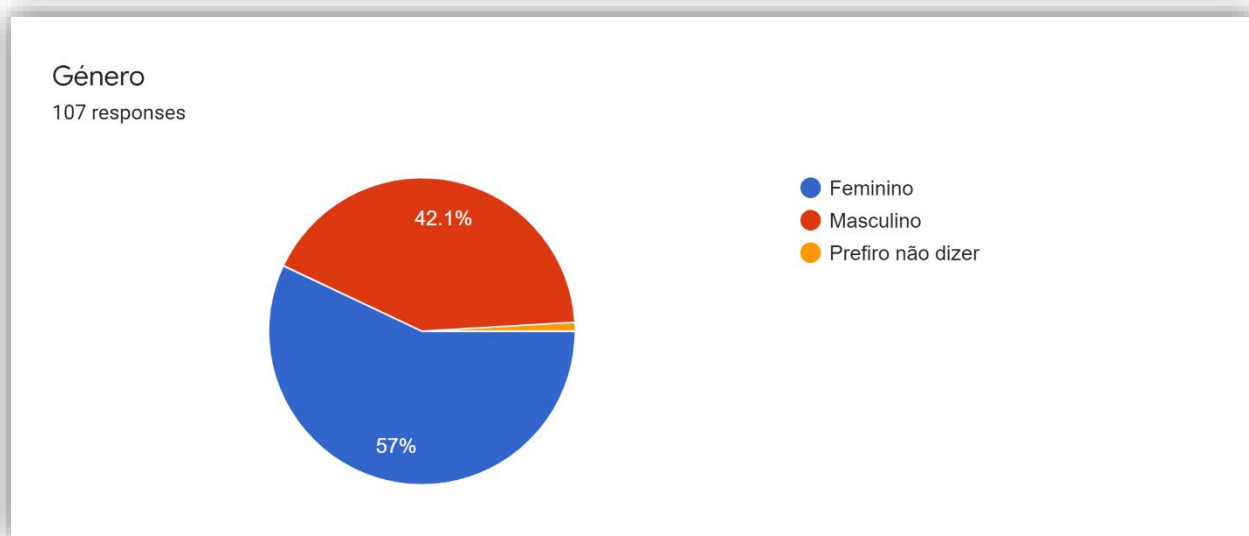


Gráfico 19 – Pergunta 19: “Que outro tipo de atividades relacionadas com sustentabilidade e ambiente considera importantes que sejam oferecidas por uma Casa de Campo de luxo em área rural?”



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 20 – Pergunta 20: “Género”

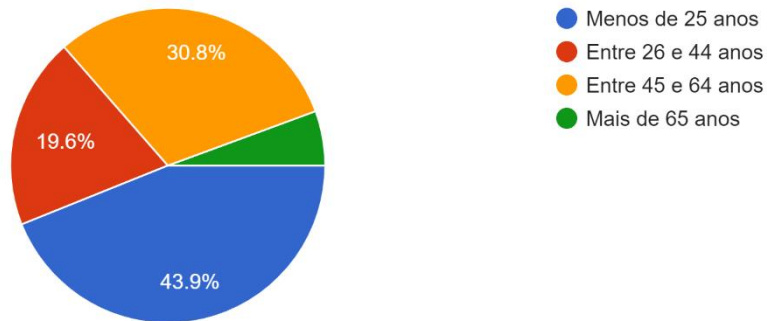


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 21 – Pergunta 21: "Idade"

Idade

107 responses

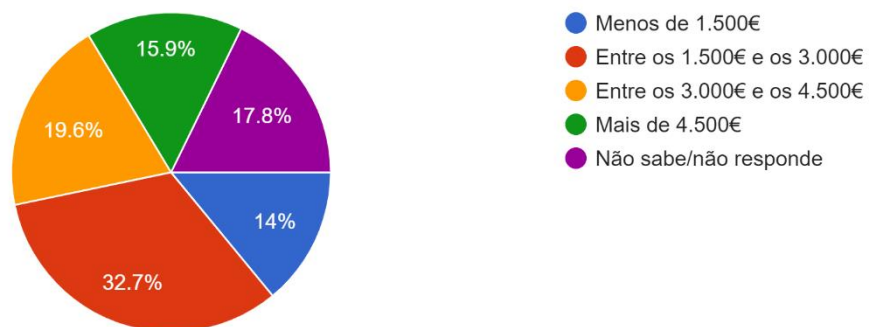


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 22 – Pergunta 22: "Rendimento Mensal Líquido do Agregado familiar"

Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

107 responses

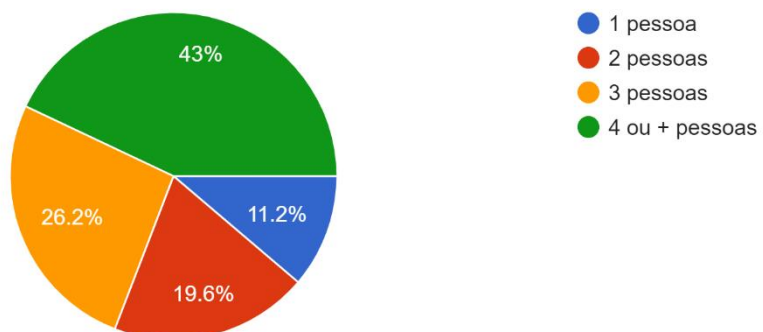


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 23 – Pergunta 23: “Composição do Agregado Familiar”

De quantas pessoas se compõe o seu agregado familiar (incluindo menores)?

107 responses



Fonte: Elaboração própria

Anexo XIII – Transcrição Integral das Entrevistas Individuais

Entrevista Individual (Organismos oficiais e Edilidades)

Dr^a Aida Carvalho, Presidente do Conselho de Administração do Parque Côa

Questão 1: Como caracteriza o setor turístico na região do Douro e em concreto em Foz Côa? Qual o progresso recente?

"Antes da pandemia estávamos em fase de clara expansão e crescimento, porque este tipo de territórios de baixa densidade, com boas infraestruturas são muito procurados. O rio é de facto um fator de união, uma verdadeira estrada líquida não para compartimentar, mas para unir numa perspetiva não tão micro da oferta turística. Em termos de oferta hoteleira passamos por uma fase de crescimento, depois de estagnação e agora novamente de expansão, mas já com um posicionamento distinto. Hoje os alojamentos estão muito alinhados com princípios de sustentabilidade, há essa preocupação da área hoteleira: todos os princípios da operação integram quer a transição digital quer a sustentabilidade. Hoteleiros mais capacitados e informados que percebem que fazem parte de um *networking* de rede global. A pandemia veio dar mais visibilidade a estes elementos e os hoteleiros entenderam que era uma oportunidade."

Questão 2: Ainda existe potencial para crescer? Por que vias? Que novas unidades têm surgido?

"O crescimento tem vindo a seguir a procura e hoje há uma clara preferência pela propriedade horizontal em detrimento da propriedade vertical, pelo que onde se tem notado mais reforço é no alojamento local. Dentro destes o turismo em espaço rural acaba por ser o mais popular. Isto porque o turista de hoje evita áreas públicas e propriedade vertical e prefere unidades mais pequenas e familiares onde o elemento da segurança é mais cómodo."

Digo sem dúvidas e com propriedade que a região ainda tem muito por onde crescer, isto olhando para a evolução do número de visitantes aqui do Parque Côa. Apesar da recente situação pandémica, com todo o constrangimento e disrupção causadas pela mesma, os números não deixaram de crescer. E isto acontece por duas razões: o turismo interno, onde os portugueses estão a redescobrir o seu território e de Espanha pela ligação, proximidade e facilidade. São visitantes perenes que não tendo uma ligação familiar á região necessitam onde ficar (alojamento) e de alimentação. Eles têm vindo a procurar cada vez mais a região e queixam-se de facto que sentem muitas dificuldades em encontrar alojamento. Apesar de existir em qualidade, não existe oferta hoteleira em quantidade para satisfazer essa procura em especial no reduzido número de camas de cada uma. Privilegiam outro tipo de valores."

Questão 3: Na sua opinião, o que leva os turistas a querer conhecer esta região e cidade? Que tipo de turistas falamos: nacionais/estrangeiros, jovens/famílias, curta estadia, são fiéis e regressam?

São turistas que revisitam com frequência, procuram produto com valor cultural, mas aporte científico, perfis com alto nível de escolaridade. Ou seja, a experiência tem que trazer

conhecimento acrescentado. Para além do turista cultural e científico, notamos também que a visita desportiva e de natureza física por via dos programas de kayak tem grande sucesso, tais como os passeios fluviais em embarcação elétrica com claras preocupações ambientais. Em termos de nacionalidades dominam turistas espanhóis, mas também o mercado emissor francês tem vindo a ganhar peso, onde há uma grande tradição de arte rupestre, grande alinhamento com a linguagem do Parque rupestre. Depois Dinamarca, Alemanha e Noruega seguem de perto com peso considerável de turistas. É que no parque visitam-se os originais onde terão estado os antepassados (é um museu em céu aberto), enquanto na maioria daqueles países se veem réplicas. Além do mais sempre que há novas descobertas, usamos as redes europeias para comunicar o que traz revisitação desses públicos. Quem nos visita pretende experiências autênticas, genuínas e contextualizadas. A hotelaria também deve estar alinhada com estes princípios. E dentro do seu ano de viagem o turista procura perfis diferentes de destinos: a procura de interação com a comunidade tem sido evidente e cada vez mais requisitada e ele valoriza menos o internacional e o que é standard, em prol do local. Costumo dizer aqui que sermos reconhecidos pela UNESCO é muito importante, mas mais relevante ainda é o património humano.

Questão 4: Acha que estão criadas as condições necessárias para receber turistas nesta região e cidade? (Exemplo: Infraestruturas / Promoção nacional e internacional / Vias de comunicação / Oferta turística adequada/...)?

“A primeira prioridade deve ser sem dúvida a promoção. Porque quem procura a singularidade desta região tem que saber que ela existe. E essa mesma singularidade perde-se se avançarmos com grandes vias de comunicação; esta magia do ondulado das estradas também faz parte da experiência da viagem. Um exemplo muito concreto foi quando o consórcio de arquitetos vencedor do concurso para a construção do museu do Côa apresentou como proposta que a via de acesso serpenteasse e acompanhasse o entorno da paisagem, outras vozes opuseram-se defendendo antes um tipo de via rápida de múltiplas faixas. Na verdade, o Museu do Côa é em 2022 o único museu português nomeado para Melhor Museu da Europa e uma das características que o Júri internacional apontou nas provas técnicas foi precisamente o contorno da estrada. Isto porque o visitante ao deslocar-se para o museu prepara-se para a experiência. Entendo por isso que do ponto de vista da promoção turística é muito importante mantermos estas características, porque é isso que nos diferencia.

A oferta de unidades de alojamento é como disse insuficiente e precisa de ser reforçada. Redes viárias e infraestruturas tecnológicas são importantes para poder acolher os nómadas digitais – algo que as autoridades estão a trabalhar, mas de uma forma geral a região está bem servida, pese embora o elevado peso das portagens para quem se queira deslocar de Lisboa até Foz Côa.

Questão 5: Qual a sua opinião relativamente a um tipo de turismo rural mais sofisticado para segmentos de luxo? Considera que a região pode apelar e ter sucesso nesse segmento?

“A região tem todas as condições para poder responder a um segmento de turistas altamente exigente, mas antes considero fundamental capacitar os hoteleiros em termos de recursos

humanos, competências. Desde logo a formação com quadros altamente qualificados. Muitas vezes o turismo rural é criticado por ter excesso de ruralidade, ou seja, pouco confortável e apetecível, o que é algo a evitar. Considero importante ter peças de autor, um restaurante com carta alinhada com a gastronomia local e os produtos da região...percebemos que há aqui um investimento e um cuidado especiais para o segmento mais premium.

Parece-me que o Douro já deu esse salto por via do enoturismo, mas o Côa precisa de melhores exemplos destes.”

Questão 6: Qual a sua visão relativamente ao turismo sustentável com claras preocupações ambientais e para com as comunidades em que se insere? Considera que a região apresenta características que facilitam essa via?

Sem dúvida, esta região está ativamente no processo de certificação de turismo sustentável e para tal é imperiosa a colaboração de todos os players com novas práticas que contribuem para essa agenda. Por exemplo aqui no Parque Côa criamos uma monitorização das nossas iniciativas alinhadas com a carta da ONU sobre sustentabilidade e seus 17 objetivos. De início as várias entidades não tinham claro o que se estava a falar, mas hoje já está bem mais claro o papel de cada um nesse desígnio.

Questão 7: Acredita que a criação de um alojamento rural “eco-turismo de luxo & natureza” com 10 unidades de alojamento, no vale de Foz Côa seria viável? Porquê?

Pessoalmente sou da opinião que a sustentabilidade não é mais uma opção, mas algo endémico à forma como a hotelaria deve ser gerida. Porque os clientes assim o pedem. Depois importa fazer uma reflexão sobre o que é o luxo verdadeiramente. Para mim trata-se do privilégio do tempo e este território permite exatamente isso: quando temos tempo conseguimos observar, analisar, contemplar.

Veja os casos do Wine Hotel e Casas do Côro de quem somos parceiros e que tem taxas de ocupação muito significativas. É sinal de que há espaço de crescimento porque existe procura.

Questão 8: Como vê a cidade e região turisticamente dentro de 5 anos? Que mudanças face à situação atual? Estaremos melhor, sem grandes mudanças ou o turismo degradar-se-á?

Acredito que continuando nesta estreita colaboração e procura de sinergias entre Fundação do Côa que integra o Museu e o Parque, edilidade e demais entidades há margem de crescimento. Infelizmente nem todas as unidades hoteleiras estão tão próximas deste plano de atividades e em muito depende do perfil do Diretor Hoteleiro. Daí de novo a importância da capacitação e formação daqueles. Temos com algumas unidades produtos compostos onde uma entrada no Museu dá direito a um desconto até 20% nessa unidade e essa noção de rede intangível, mas depois com praticabilidade para o turista, é vital. Esta chancela galardoada pela UNESCO nem sempre é potenciada pelos estabelecimentos hoteleiros.

Antecipamos, todavia, que existirão agentes mais informados, capazes de retirar todo o potencial da região. O turismo irá seguramente valorizar e nunca degradar este território devido a uma maior sensibilização e profissionalismo do próprio hoteleiro.

Questão 9: Quais considera as principais barreiras e incentivos para um empreendedor na área do turismo se instalar aqui na região?

Temos a noção de que existem insuficientes linhas de apoio o que poderá dificultar novos empreendimentos. Mas tal é compreensível dada a pandemia. Com o programa Valorizar espera-se que esses tipos de apoios sejam retomados pela linha de turismo para o Interior o que desejavelmente significará um novo impulso para este território”.

Entrevista Individual (Organismos oficiais e Edilidades)

Engº Pedro Duarte, Vice-Presidente da Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Côa

Questão 1: Como caracteriza o setor turístico na região do Douro e em concreto em Foz Côa? Qual o progresso recente?

“O setor do turismo tem tido um desempenho verdadeiramente excecional aqui em Foz Côa. A edilidade tem seguido dois princípios que passam por capacitar o setor turístico e depois atrair o turista com ferramentas indicadas na área do turismo para a sua visita. Sentimos de forma muito clara que o grau de exigência do visitante é hoje muito maior e bem mais aprimorado, procura uma oferta cultural diversificada e rica, para além de planejar cuidadosamente a sua visita. Devido à forma como hoje facilmente se acede à informação por via digital, o turista é mais criterioso sobre o alojamento onde se instala ou onde toma as refeições e já não é o turista que vem em excursão de grupo com um plano rígido a cumprir.

A procura em muito excede a oferta de alojamento, algo que acontece não só nos picos de visitas à região, mas de uma forma regular todo o ano. O facto de a pandemia ter limitado os destinos para fora de Portugal e o desejo de estar mais na Natureza foram fatores importantes para o grande crescimento de turistas nacionais em Foz Côa que tem um património edificado enorme e único. Esta procura não-satisfeita é a responsável de resto pela proliferação dos Alojamento locais- cujo número se tem multiplicado a partir de pequenos investimentos feitos por residentes de Foz Côa, muitas vezes nas suas próprias habitações e com o repovoamento e requalificação do centro histórico .

Existe a necessidade de um hotel de 3-4 estrelas com alguma dimensão para classe média e temos tido recentes contactos com investidores privados, que esperemos resultem em algo concreto. O município ciente das decisões mais lentas dos privados decidiu avançar para a construção de um pequeno hotel de charme de 12 quartos no centro da cidade, o que não vindo a resolver o que precisamos, vem pelo menos colmatar a grande lacuna que existe em número de camas .O grande desafio que a Câmara tem é hoje em dia o de rentabilizar o turista, prolongando a sua estadia e encaminhando-o para uma visita á cidade propriamente

dita, o que muitas vezes não ocorre, porque o tempo que dispõe ocupa-o nas visitas às gravuras rupestres.

Questão 2: Ainda existe potencial para crescer? Por que vias? Que novas unidades têm surgido?

“Sim, o potencial é enorme. Não só porque a procura pelo Douro é vasta e cada vez mais popular em Portugal e internacionalmente, mas também pelo Parque Arqueológico que são na prática os dois ex libris. O caminho de crescimento deve ser diversificado para poder responder aos diferentes tipos de público que aqui se dirigem. A gama alta por exemplo está relativamente bem coberta com noites a 250 Euros por exemplo na Quinta do Valado e com as restantes ofertas na área do Enoturismo. Já no segmento médio claramente há uma grande necessidade não satisfeita e isso nota-se em particular no período dos grandes eventos da região. Tivemos agora a Festa das Amendoeiras em Flor e tivemos aqui na Câmara pedidos porque não havia alojamento nem em Foz Côa nem num raio de 50kms à volta.

Questão 3: Na sua opinião, o que leva os turistas a querer conhecer esta região e cidade? Que tipo de turistas falamos: nacionais/estrangeiros, jovens/famílias, curta estadia, são fiéis e regressam?

“Aquilo que os leva a querer conhecer a região é na realidade a existência dos dois Patrimónios: são essas as nossas grandes bandeiras, até porque somos o único concelho que se pode orgulhar de tal distinção. Depois existem também festas e eventos específicos como a festa das Amendoeiras e o Festival do Vinho do Douro Superior, que sendo apenas num fim de semana tem já hoje até maior importância. Na realidade o Douro Superior tem vindo a ganhar uma pujança enorme e a maior parte das casas produtoras a nível nacional tem vindo a adquirir vinhas na região. Nesse evento todos os grandes nomes desde enólogos, marcas e produtores marcam presença.

Em termos de nacionalidade sentiu-se um enorme crescimento do turista nacional nestes últimos anos num desejo de descobrir a região. Depois o turista inglês em virtude do tradicional Vinho do Porto, franceses - dada a questão da imigração na década de 60 e 70-e também o turista espanhol dado a proximidade geográfica. Neste caso em particular a reabertura da linha do Douro faria toda a diferença, já que com a sua extensão até Barca D’Alva ficaria Salamanca a uma hora, o que em termos de afluxo do turista espanhol traria enormes benefícios. Do ponto de vista demográfico talvez o segmento mais representado seja o das famílias, faixa etária dos 40-50 anos.

Questão 4: Acha que estão criadas as condições necessárias para receber turistas nesta região e cidade? (Exemplo: Infraestruturas / Promoção nacional e internacional / Vias de comunicação / Oferta turística adequada/...)?

“Considero que estamos bem em termos de vias rodoviárias, a 1h30 do Porto e do aeroporto, algo que em muitos destinos noutros países é francamente único. Aqui o que faria a diferença seria mesmo o comboio da linha do Douro até Barca D’Alva e ainda a navegabilidade do rio Douro, de que muito se fala. Se o turista pudesse ter a complementaridade entre o barco e o comboio seguramente que o tipo de oferta sairia a ganhar. No entanto nenhuma destas

iniciativas depende da Câmara e terá que ser uma iniciativa governamental de que agora o PRR poderia olhar. De resto se não fôr agora com o apoio dos fundos europeus do PRR, dificilmente será. Desde 2009 que existe um protocolo de intenções para a linha ferroviária do Douro, mas infelizmente até agora não foi mais do que isso. A acontecer, seria claramente um antes e um depois, tal o seu previsível impacto”

Questão 5: Qual a sua opinião relativamente a um tipo de turismo rural mais sofisticado para segmentos de luxo? Considera que a região pode apelar e ter sucesso nesse segmento?

“Sim sem dúvida e a verdade é que já existe uma oferta cada vez maior para esse segmento aqui na região como o Six Senses, Quinta da Pacheca ou Quinta do Crasto, entre tantas outras E segundo sei com bastante sucesso. Talvez esse tipo de turista esteja já cansado de destinos tipo Dubai e Miami, procurando antes o que é mais genuíno. Grandes agentes internacionais dizem-nos que realmente o Douro está a ter um nível de procura record e é um destino com venda muito fácil e imediata. Também pode ter que ver com o enoturismo ter mais eco junto de classes elevadas, onde não se pretende só adquirir a garrafa de vinho, mas saber como é feito o vinho, fazer a vindima, conhecer a casta e falar com o enólogo responsável. Hoje em dia e devido às aplicações digitais (*apps*) é mais fácil e rápido conhecer um determinado vinho e depois aprender mais sobre ele. Já não é preciso ser um expert em vinho para saber qual o melhor vinho ou casta.”

Questão 6: Qual a sua visão relativamente ao turismo sustentável com claras preocupações ambientais e para com as comunidades em que se insere? Considera que a região apresenta características que facilitam essa via?

“Sem dúvida que sim até pelas suas características ímpares no turismo de Natureza. O museu desde logo na sua conceção faz uso de energias renováveis, painéis solares, etc. O próprio município tem incentivado a que o turista opte por atividades com pegada nula, como caminhos pedestres, BTT, etc. dando o exemplo para que outros sigam. Consideramos a questão da economia circular da maior relevância e o próprio turista mostra-se cada vez mais sensibilizado para esta temática. Além disso os nossos projetos de Centro de Alto Rendimento (Remo e Canoagem) e da Estação Náutica são também eles próprios exemplos de incentivo a práticas desportivas e de lazer integralmente sustentáveis.”

Questão 7: Acredita que a criação de um alojamento rural “eco-turismo de luxo & natureza” com 10 unidades de alojamento, no vale de Foz Côa seria viável? Porquê?

“Sem dúvida nenhuma. A oferta é escassa e em permanente crescimento. Aliás os sinais de sucesso e grande procura que temos vindo a ter no concelho por unidades de alojamento com essas características fala por si...”

Questão 8: Como vê a cidade e região turisticamente dentro de 5 anos? Que mudanças face à situação atual? Estaremos melhor, sem grandes mudanças ou o turismo degradar-se-á?

“A nossa visão e desígnio para os próximos 4 anos de mandato é que Foz Côa seja uma cidade mais aberta para o turismo ou seja com agentes turísticos locais mais capacitados e

profissionais e com real capacidade de satisfazer as exigências dos turistas que nos procuram. Queremos responder positivamente ao desafio do digital e estar mais na vanguarda para que o turista consiga obter fácil e rapidamente toda a informação que precisa sobre e antes de chegar a Foz Côa. Iremos continuar a explorar projetos de realidade aumentada para os Passadiços do Côa e para o Museu que deem a conhecer o melhor da região e estimulem a visita em concreto, para além de ampliar a presença nas redes sociais. Sabemos que muitas vezes basta uma fotografia ou um comentário para que o concelho possa ser falado e ampliado.

O crescimento turístico será sem dúvida uma realidade para os próximos anos em Foz Côa e pretendemos que ele se faça também com claras melhorias qualitativas. Não somos seletivos sobre um determinado tipo de turista, nem somos esquisitos quanto a isso; apenas que fique mais tempo e deixe mais em Foz Côa, mas também que leve mais da cidade. O turismo é e continuará a ser um pilar importante do concelho.”

Questão 9: Quais considera as principais barreiras e incentivos para um empreendedor na área do turismo se instalar aqui na região?

“Naturalmente existirem aqui dois Patrimónios da Humanidade é um ponto altamente vantajoso, mas também nos deparamos com vários constrangimentos. Muitas vezes devido à burocracia necessária (Região Demarcada e Parque Arqueológico) os timings de quem quer investir não se compadecem com os de algumas entidades públicas e organismos oficiais na atribuição de licenças, autorizações, etc. Tratando-se de patrimónios protegidos, muitas vezes são autênticos coletes de forças para quem quer investir e que nem as entidades administrativas do município com toda a vontade têm autonomia para agilizar. O tempo de resposta acaba por afastar investidores, os quais reconhecem ter que honrar a responsabilidade de se tratar de um concelho com limitações específicas pelo seu estatuto, mas cuja morosidade de processos acaba por provocar um efeito indesejável.”

Entrevista Individual (Responsáveis do Setor e Unidades Hoteleiras da região)

**Duarte Gonçalves da Cunha- General Manager
Douro41 Hotel & SPA**

Questão 1: O que o levou a investir em turismo e nesta região em particular? E porque o decidiu fazer no período em que o fez?

“No nosso caso em particular e porque pertencemos ao Discovery Fund com ambições de estabelecer uma rede a nível nacional a partir de oportunidades de negócio turístico interessantes, a decisão de nos instalarmos nesta região foi tomada a nível superior. Em todo o caso o sucesso turístico da região do Douro era inquestionável e levar-nos-ia mais tarde ou mais cedo a considerá-la.”

Questão 2: Qual o vosso mercado alvo? (Idade, Nacionalidade, Tempo médio de estada)

“Não temos por hábito segmentar o mercado com base em fatores demográficos, mas sim no elemento psicográfico, de comportamentos e interesses. Ou seja pelo tipo de experiência que o cliente procura. Oferecemos riqueza histórica, qualidade de exceção, ícones gastronómicos e somos incomparáveis na experiência que oferecemos e na relação com as pessoas. Os nossos hóspedes não se sentem condicionados com as habituais limitações de outras unidades, por exemplo, se desejarem usar o spa ou a piscina a meio da noite podem fazê-lo sem que ninguém os incomode. Tudo isto no meio de um cenário e paisagem do Douro únicas...ainda que da margem do rio oposta àquela onde estão as restantes quintas. Atualmente mais de 50% dos hóspedes são estrangeiros, na sua esmagadora maioria oriundos de Espanha dada a proximidade geográfica”

Questão 3: Que balanço faz da experiência deste projeto? Que surpresas positivas e que áreas dececionantes? Como está a ser a receção da população e dos turistas?

“Procedemos à abertura em Agosto 2019 e logo depois aconteceu a pandemia. Estamos próximos de Área Metropolitana do Porto, colocamos enorme ênfase na arquitetura, design e renovamos integralmente a decoração de interiores. Os resultados são robustos e acima das expectativas, tendo-se conseguido duplicar a tarifa média num período de grande contração. Acreditamos que o turista pós-pandemia procura a tranquilidade, contacto com a Natureza e a dedicação personalizada que oferecemos.”

Questão 4: Na sua estratégia competitiva, quais considera serem os fatores críticos de sucesso?

“Consideramos que existem 4 fatores que explicam o sucesso: a oferta de uma experiência única, a personalização da estadia, a antecipação das necessidades antes mesmo de o hóspede as identificar e ainda a qualidade integral em todos e cada um dos detalhes da cadeia de valor e oferta. Temos procurado concentrar a nossa diferenciação nestes elementos”.

Questão 5: Considera que o turismo poderá retomar níveis de crescimento fortes no pós-pandemia? E na região em particular?

“Estamos já a sentir níveis muito fortes de procura e que me breve poderão mesmo ultrapassar os de 2019. Mas de resto mesmo durante o período pandémico nunca descemos a níveis tão baixos de ocupação sentidos por outros, talvez pelas características da unidade. Esta região tem um potencial enorme por explorar, pelo que acreditamos que estará na linha da frente da recuperação do número de turistas”

Questão 6: Que aspetos considera que precisam de melhoria na estratégia turística da região para a tornar mais atrativa? Estão criadas as condições em termos de oferta de unidades de alojamento (número e tipo) para um mais completo desenvolvimento do turismo na região?

“Existem elementos onde se deveria apostar mais: por um lado numa maior cooperação e proximidade com a região de turismo congénere de Espanha criando-se sinergias e a diferenciação num produto único. Por outro lado, a maior promoção do chamado turismo de

aldeia com hotéis na horizontal e em harmonia com a topografia da região. A diversidade que inclui Amarante, o geoparque de Arouca ou os afluentes do Douro onde se destaca o Rio Paiva como o mais limpo da Europa devem ser mais impulsionados como parte de um plano de oferta turística da região.”

Questão 7: Qual a sua opinião relativamente às novas tendências de alojamento rural focados no luxo e sustentabilidade em sintonia? Conhece algum?

“Para nós a questão da sustentabilidade é tão óbvia que se torna inerente à própria operação do hotel e os hóspedes querem ter o luxo de poder escolher o que desejam com um custo mínimo para o ambiente. Isso é o que entendemos por luxo: dar-lhes a oportunidade de escolha sobre o que desejam e quando desejam sem que tal signifique perda de serviço ou qualidade. Este é o novo luxo: personalização e experiência inigualável”. Sempre considerando que oportunidades de partilha de Instagram acabam por se tornar um veículo importante de comunicação e endorsement. A sustentabilidade por seu lado é algo óbvio, mas complexo. Porque implica conhecimento técnico, a admissão de recursos de “sustainability manager” e tempo para pensar em soluções criativas que funcionem no nosso hotel em particular. Mas é algo a que nos dedicamos.”

Questão 8: De que forma estão os vossos clientes familiarizados com questões de sustentabilidade ambiental em hotelaria? Costuma considerar questões ambientais e de sustentabilidade na comunicação da unidade?

“Como sempre o storytelling tem que ser bem feito, porque se trata de um tema que qualquer turista que nos visita se preocupa. Mas não usamos esse argumento como argumento de Marketing, porque quem não fôr sustentável nesta indústria, simplesmente terá dificuldades em manter um certo tipo de visitantes. Temos e divulgamos a nossa política de sustentabilidade e conhecemos o detalhe com rigor da evolução de consumos energéticos, de água, etc.”

Questão 9: Que tipo de iniciativas leva a cabo de forma permanente ou regular, exemplo Apelo ao consumo responsável de água (avisos em papel/autocolantes) ou Shampoo/ gel de banho em recipiente reutilizável em embalagem fixa.

“Há um trade off de custo-benefício nas ações de sustentabilidade, pois tipicamente certas decisões acarretam um preço acima do que é o comum do mercado. Mas procuramos em linha com a qualidade superior do nosso serviço conferir elementos de respeito para com a comunidade circundante, com quem desenvolvemos relações comerciais profundas e de respeito para com o ambiente. Todas essas iniciativas estão naturalmente incluídas.”

Questão 10: O cliente valoriza ou não esses elementos?

“O nosso cliente tem elevadas aspirações sobre a sua estadia connosco a todos os níveis. Acreditamos que esses tipos de elementos são também altamente valorizados.”

Questão 11: Acredita que o conceito de um alojamento rural “eco-turismo de luxo & natureza” com 10 unidades de alojamento, no vale de Foz Côa seria viável? Porquê?

“Achamos que essa tipologia é gerível e tem um histórico já largo nesta região. Todavia será sempre um nicho dirigido a grupos de turistas limitados e preocupações muito particulares. A diferença será no fazer acontecer apesar de todas as vicissitudes e obstáculos que possam

surgir e fazê-lo sempre fiel à ideia inicial. Por vezes as boas ideias esbarram na concretização e embora esse tipo de unidade não se coadune com a visão do nosso grupo dada a limitada massa crítica, assistimos a muitos exemplos de sucesso capazes de se afirmar como opções viáveis de turismo em espaço rural”.

Anexo XIV – Análise SWOT

Figura 14.1- Forças

S

FORÇAS

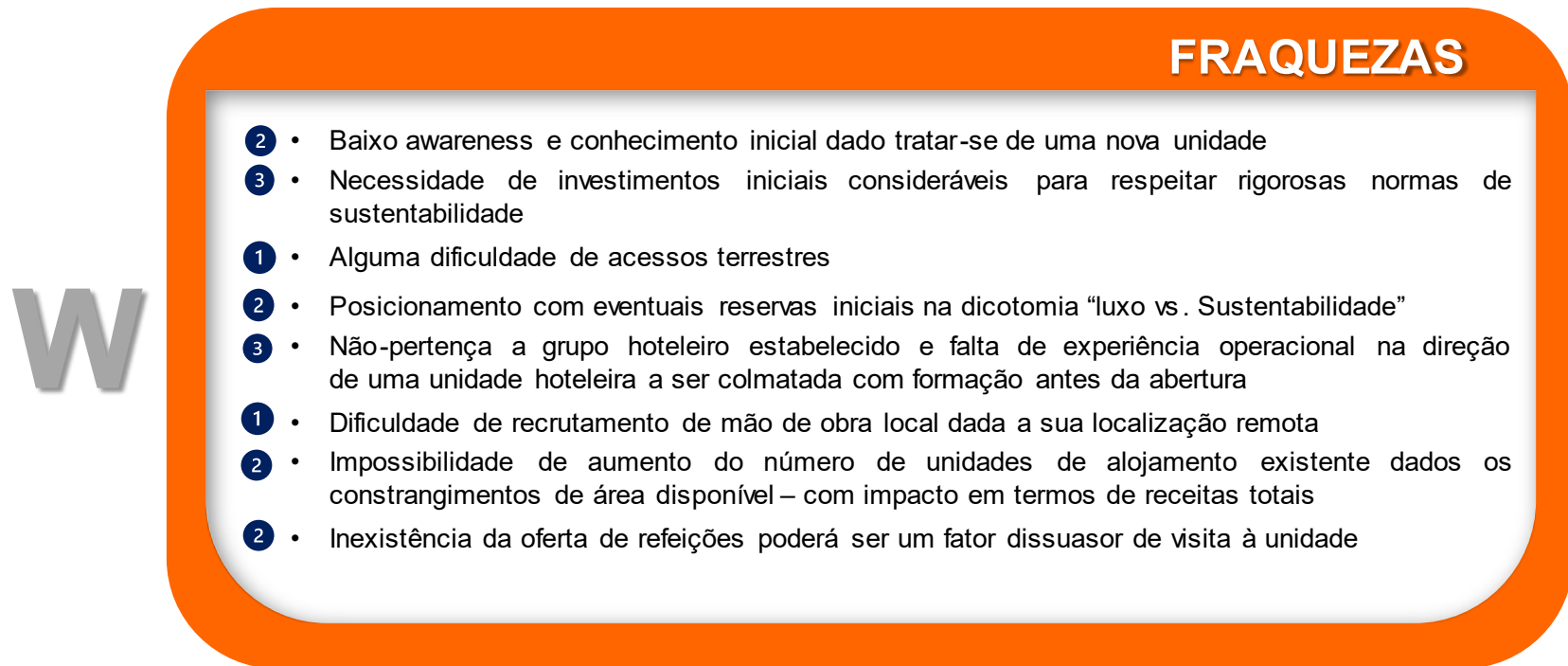
- ② • Localização: privilegiada com tradição rural, histórica e envolvente de Natureza de excepção;
- ③ • Conceito: único e diferenciador de “Luxo & Sustentabilidade”- tipo de alojamento único na região;
- ③ • *Butlering*: Serviço personalizado de Excelência a cada hóspede (antes, durante e depois da estadia);
- ② • Versatilidade de atividades e experiências: locais e diferenciadoras de “slow living”;
- ③ • Instalações: aliam superior design, arquitetura e decoração de charme ao património histórico do edifício e da vida de aldeia da região do Douro;
- ② • Equipamentos e produtos: elevada qualidade, modernidade e com claras preocupações de sustentabilidade
- ③ • Staff e colaboradores : altamente qualificados e profissionais alinhados com a Visão para a unidade, asseguram a prestação de serviço excecional a partir da formação e experiência profissional adequadas
- ② • Pequeno número de quartos permite dedicação e atenção extra a cada hóspede
- ① • Espaço alinhado com tendências de viagem pós-pandemia: pequena dimensão, ruralidade e Natureza
- ③ • Proximidade no centro da principal atração turística da região (Parque Arqueológico de Foz Côa)

Impacto: ③ Elevado ② Médio ① Baixo

Fonte: Elaboração própria

Anexo XIV – Análise SWOT

Figura 14.2- Fraquezas

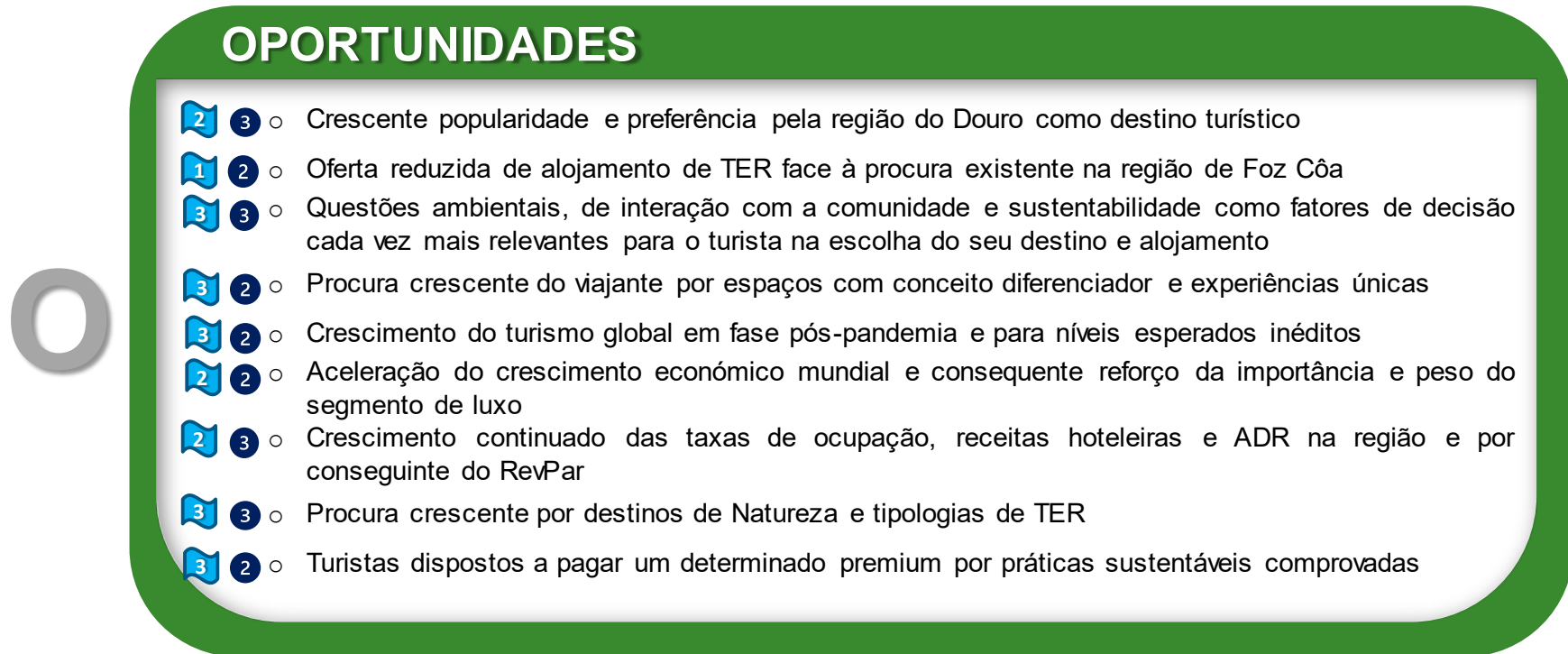


Impacto: 3 Elevado 2 Médio 1 Baixo

Fonte: Elaboração própria

Anexo XIV – Análise SWOT

Figura 14.3- Oportunidades



Impacto: 3 Elevado 2 Médio 1 Baixo

Probabilidade de Ocorrência: 3 Elevada 2 Média 1 Baixa

Fonte: Elaboração própria

Anexo XIV – Análise SWOT

Figura 14.4- Ameaças

T

AMEAÇAS

-   ○ Crescente oferta turística de luxo nas regiões vizinhas do Douro, apresentando conceitos diferenciadores e bastante procurados ;
-   ○ Aumento exponencial do número de alojamentos disponíveis na região e em particular na tipologia de TER, capazes de rivalizar com este projeto ;
-   ○ Capacidade de atração de outros destinos, dentro e fora da região e eventual preferência por destinos com mais diversificada oferta que o Douro
-   ○ Eventual novo confinamento global devido a novas e mais perigosas estirpes Covid -19
-   ○ Inexistência de barreiras à instalação de novos AL e sua consequente profusão
-   ○ Interesse de grandes cadeias internacionais na abertura de unidades boutique no Douro com expresso posicionamento de sustentabilidade

Impacto:  Elevado  Médio  Baixo

Probabilidade de Ocorrência:  Elevada  Média  Baixa

Fonte: Elaboração própria

Anexo XV – Experiências do TER

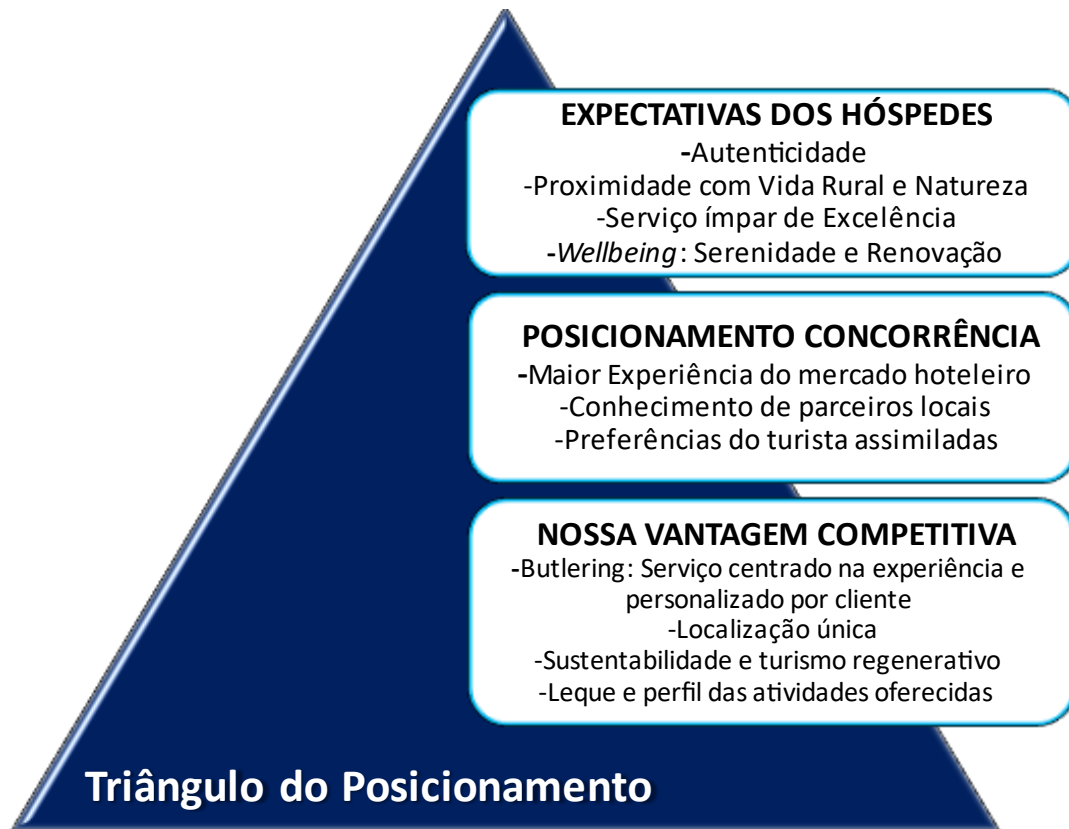
Tabela 15 – Lista de Atividades e Experiências proporcionadas

Tipo de Experiência	Atividades incluídas
“Vida no Campo”	○ Lagar de azeite ○ Vindima ○ Apanha da Amêndoa e de Fruta ○ Ervas e especiarias ○ Apicultura ○ Picnic no Campo ○ Hortas biológicas ○ Agricultor por um Dia! ○ Artesãos de vinho numa quinta de produção ecológica
“Gastronomia: Saberes & Sabores”	○ Enocultura e Prova de Vinho ○ Prova cega de Azeites ○ Mel: néctar divino ○ Picnic do Chef ○ Team cooking workshop
Cultura e História	○ Parque Arqueológico do Côa ○ Visita noturna às gravuras ○ Centro Museológico Paleolítico ○ Tradições do Douro e da vila Foz Côa ○ Passeio de Barco DouroAzul ○ Locais secretos: <i>“Bruxas e Lendas”</i>
Atividade física	○ Passeio e-bike ○ Trekking ○ Kayak ○ Mountain biking ○ Regresso ao Sonho de criança: Trampolim, Casa na árvore, slackline, baloiços. ○ Geocaching na Serra: caça ao tesouro
Wellbeing Reset	○ Spa senses, Yoga & Meditação ○ Psicoterapia na Natureza ○ Horse Whisperer: fascínio do cavalo ○ Sunset talks: conversas de inspiração ○ Massagem: Terapêutica, Reflexologia, Relaxamento, Ativação Crânio-Facial ○ Sessão de Cinema ao ar livre
Slow Living	○ Astronomia / Stargazing ○ Observação de aves ○ Círculo do Fogo: aconchego da fogueira e música da guitarra ○ Leitura do mapa astral e da aura
Sustentabilidade	○ Earth Restoration workshops ○ Atividades diversas (retenção de água pluvial, restauro da vida no solo, aumentar a biodiversidade) ○ Criação de um ‘food forest’ (bosque alimentar)

Fonte: Elaboração própria

Anexo XVI – Posicionamento

Figura 15 – Triângulo-chave do Posicionamento da Fine *Countryhouse*



Fonte: Elaboração própria

Anexo XVII – Logotipo e Imagem Corporativa

Figura 16.1- Grafismo do Logotipo e Imagem Corporativa



Figura 16.2- Aplicação logotipo

Business cards



Fonte: Elaboração própria

Figura 16.3 – Material Promocional e de Merchandising



Figura 16.4 – Imagem ilustrativa do site

Branded website



Fonte: Elaboração própria

Figura 16.5 – Aplicação da imagem corporativa



Figura 16.6 – Assinatura e descritivo gráfico do TER

Fonte: Elaboração própria



Anexo XVIII – Preços Concorrência

Tabela 16 – Benchmarking de Preços da Concorrência

	Época Baixa	Época Alta
<i>Casa do Rio Wine Hotel</i>	200,00 €	200.00 €
<i>Bairro do Casal Turismo de Aldeia</i>	83,00 €	112.00 €
<i>Casa Professor Moutinho</i>	150,00 €	185.00 €
<i>Casa Vermelha</i>	100,00 €	140.00 €
<i>Casa dos Primos</i>	55,00 €	70.00 €
<i>Colmeal Countryside Hotel</i>	100,00 €	155.00 €
<i>Longroiva Hotel Rural & Termal Spa</i>	82,00 €	175.00 €
Média	110,00 €	125,00 €

Fonte: Elaboração própria

Anexo XIX – Política de Preços

Tabela 17 – Tabela Preços da Fine Countryhouse

Tipologia	Época Alta	Época Baixa
Deluxe Suite	306,00 €	255.00 €
Superior Suite	379,00 €	318.00 €
Excellence Eco-Villa	474,00 €	395.00 €

Fonte: Elaboração própria

Anexo XX – Descrição do Plano de e-Marketing

I. Website

Uma das mais preponderantes ferramentas de geração de negócio e “brand building” é naturalmente o site corporativo ao qual daremos a maior importância para endereçar os desafios estratégicos identificados. Em particular porque um site tem um alcance global e permanente e com custos relativamente baixos de atualização, permite oferecer um excelente complemento às estratégias convencionais, para além de facilitar campanhas temporárias, cirúrgicas e dirigidas a grupos-alvo ou nichos específicos.

Mais relevante ainda é a faculdade de permanentemente se poder medir para melhorar, com resultados instantâneos em tempo real de número de visitas, perfil de visitantes, clicks nas diferentes áreas do site, CTR promocional, etc. Com efeito, de nada interessará apresentar um “excelente” site, mas sem qualquer tráfego.

Encararemos o site corporativo como o nosso “salão nobre” de apresentação e ao qual serão confiadas duas missões igualmente fulcrais: por um lado a de comunicar o `look & feel` da unidade, seus valores com imagens gráficas de alto impacto e a referência visual de um *Countryhouse* 5 estrelas que desejamos comunicar. Por outro lado, pretende-se que o site seja uma ferramenta para geração de negócio e de personalização no serviço aos visitantes virtuais. O site deverá influenciar decisivamente a criação de goodwill para com a organização e depois gerar compra ou pelo menos o início do diálogo com um potencial hóspede. Assim terá a possibilidade de reservas ou marcação de programas e experiências no próprio site. Utilizar-se-à o registo de visitantes para navegadores frequentes, mas estes serão poupados a longos formulários, podendo antes usar IA via chatbot para fornecer um único dado: email.

Definem-se assim os seguintes 3 objetivos para a dinamização do site:

1. Geração de Awareness, seja para a unidade em particular, seja para a nossa filiação enquanto membro de uma região turística de grande relevo, tradição e provas dadas no segmento de Luxo & Natureza, pelo que todo o design deve ser diferenciador
2. Ponto de contacto e engagement com o potencial cliente; pelo que o mesmo deverá encorajar um fácil e rápido contacto por via de plataformas múltiplas incluindo redes sociais e chatbot
3. Aumento expressivo da venda direta: gateway de negócio e “webização” de serviços pelo que o conteúdo deverá ser transparente, completo (nunca exaustivo) e

usando formatos inovadores multimédia interativos pós-registo (como realidade aumentada).

Como funcionalidades resultantes desta abordagem propomos o registo de visitantes para acesso a conteúdos e promoções dedicadas, envio de mensagem via Whatsapp ou email, adaptabilidade a plataformas móveis (smartphones ou tablets), landing page em animação e que sirva de teaser-convite para entrada no site, menus fáceis de navegar e escassos, bem como ligação às contas do hotel nas redes sociais.

Do ponto de vista do design o caminho será o de criar uma imagem coerente com o posicionamento, ou seja, alta qualidade gráfica, leve e espaçosa, dinâmica, com movimento, fundo dominante preto (percepção de Luxo) e 2 ou 3 cores vibrantes, profissional e credível, mas nunca mundano.

Aos fatores-chave como a navegabilidade, interatividade, segurança e acessibilidade do site, gostaríamos de reforçar a opção por ter uma equipa em regime de outsourcing com dedicação permanente à atualização e embelezamento do site. Em muitos casos assistimos a sites estáticos, sem qualquer novidade ou convite ao diálogo e interação – algo que em definitivo rejeitaremos por via da articulação diária entre a equipa de web e a área Comercial, tendo em vista a comunicação de novos lançamentos, promoções, iniciativas, etc. Numa perspetiva do crescimento exponencial das plataformas OTA, as quais respondem já por cerca de 85% das reservas efetuadas via plataforma móvel, consideramos ser imperativo que a unidade possa não perder reservas potenciais de e-commerce. Assim as vendas por via de redes sociais deverão constar das fontes de reservas possíveis, colocando-as num mesmo patamar de visibilidade e importância que o website da unidade hoteleira.

O site corporativo será multi-idioma e responsivo, criando um tipo de linguagem e design consoante a origem do IP, sendo que para potenciais clientes dos novos mercados-alvo o idioma usado será o inglês como default.

Finalmente propomos para a mensuração do impacto do site corporativo, bem como do investimento nele colocado os seguintes indicadores de performance:

- Número de visitantes únicos e repetidos: absoluto, relativo e comparativo com períodos passados idênticos
- Peso de visitantes registados vs. Total
- CTR para reservas no próprio site e % conclusão da compra
- Nº de clicks por área do site

- Tempo médio de permanência no site
- % de resposta a promoções específicas
- Perfil dos utilizadores (pós-registo) e journey de navegação no site incluindo origem geográfica das consultas

Em suma, acredita-se que uma gestão proactiva e dinâmica do site, mas orientada para o negócio conforme descrição efetuada anteriormente, permitirá níveis ímpares de engagement com o público-alvo e assim valorizar a perceção adquirida sobre a unidade hoteleira, levando assim a uma capitalização das taxas de conversão e reservas.

II. Motores de Pesquisa (SEO/SEM)

Para além do website, com todas as características e funcionalidades expostas antes, definimos as estratégias de motores de busca como a segunda aposta mais importante no e-marketing desta Casa de Campo, pois sem campanhas com anúncios bem otimizados e segmentados para o público certo, haverá poucas possibilidades de ocorrerem visitas no website e consequentemente aumentar as vendas diretas que é o nosso objetivo primordial. Assim, definimos a lista de prioridades que devem ser implementadas nesta área pelo responsável comercial da unidade:

- Externalização de equipa digital com conhecimentos sólidos de SEO e SEM, capacidades técnicas para executá-lo e medir os resultados;
- Utilização das keywords pré-definidas que devem ser testadas constantemente, para os motores de busca;
- Técnicas de SEO bem definidas e implementadas no website, minimizando o risco de penalizações dos bots de ranqueamento dos motores de buscas;
- Criação de um blog para melhorar a relevância de SEO e consequentemente o ranqueamento do website nos motores de busca;
- Estratégia de link building, com parcerias com os principais sites e blogs de viagens, divulgando o hotel e respectivos links para acesso do leitor direto ao website;
- Campanhas de SEM bem segmentadas e constantemente analisadas e cumprimento das metas de ROI (return of investment);

Como objetivo pretende-se gerar mais visitas, maior taxa de conversão, competitividade e garantir o melhor posicionamento nos motores de busca.

Será ainda criada uma lista de keywords relacionadas com a marca, a localização, o setor e a motivação/interesses do target da Casa de Campo.

PLANO de SEO

A partir da definição dessas keywords, seguem as estratégias de SEO para campanhas em motores de busca. Todas estas estratégias deverão ser bem otimizadas para garantir a longo prazo uma posição privilegiada nos motores de busca em relação aos concorrentes, com o mínimo de investimento possível, que no caso refere-se apenas à formação dos recursos humanos nesta área.

1) SEO na arquitetura do website e páginas

- Para o website, elegemos três keywords que consideramos mais relevantes: “casa de campo no douro”, “turismo rural em Foz Côa” e “luxo rural Norte de Portugal”;
- Priorizar termos mais longos como, por exemplo, “o melhor turismo rural do Douro”, pois a concorrência costuma ser menor para aparecer nas melhores posições dos motores de busca;
- O website deve possuir uma arquitetura horizontalizada e organizada de forma fornecer uma navegação intuitiva que desperte a curiosidade do visitante para que ele permaneça o maior tempo possível no site. Da mesma forma que esta arquitetura horizontal desperta mais interesse do visitante também garante que os bots dos motores de busca identifiquem o site como tendo mais valor e relevância dentro dos parâmetros de usabilidade estabelecidos pelos mesmos.
- O visitante deve conseguir aceder ao site de forma rápida, sem espera de carregamento de mais de 5 segundos, pois o mesmo faz com que o visitante desista rapidamente e feche a página, gerando o *bounce rate* (taxa de rejeição), que interfere de forma negativa no ranqueamento do website nos motores de busca;
- As páginas do website devem incluir tags de título e descrição pois estas tags auxiliam na identificação do conteúdo da página pelos bots;
- O website deve ser responsivo, capaz de adaptar-se a diferentes formatos de tela, como a dos smartphones, o que é bem visto pelos bots na classificação.

2) SEO em imagens do website

- O website deve ser o melhor lugar para os visitantes e possíveis hóspedes obterem informações sobre a Casa de Campo;
- É fundamental utilizar imagens atrativas das instalações da unidade;
- Ter uma edição cuidadosa dos ficheiros de imagens para que eles não pesem no carregamento da página, nomear e descrever adequadamente as fotos e demais materiais visuais a publicar no website.

3) SEO de conteúdo para o blog do estabelecimento

- Com o website otimizado, é importante também ter um blog que ampliará a presença da marca online e abrirá um canal de relacionamento com conteúdos interessantes para o target;
- O blog deverá atrair novos visitantes que buscam inspiração para novas viagens e destinos, dar a conhecer dicas de hospedagens e temas do universo turístico, rural e cultural do Douro e Foz Côa;
- Manter a periodicidade dos artigos, apresentar conteúdos relevantes, compartilháveis e otimizado para o target.
- O website e o blog devem ser o cartão de visitas do hotel para aumentar as reservas diretas e aumentar a visibilidade da marca e a competitividade online em relação à concorrência.

4) SEO para links internos e externos

- Utilização de links internos que redirecionam o visitante para outras páginas do website, tais como artigos no blog, serviços da unidade, página institucional, contacto, etc. Isso aumentará o tempo de permanência do visitante no website e fortalece as páginas nos motores de busca.
- Utilizar também links externos de outros sites que são adicionados para agregar informação relevante e útil para o visitante, tais como links para as redes sociais, blogs, entrevistas, vídeos no Youtube com campanhas institucionais, etc;
- Os links externos devem ser feitos com sites parceiros que tenham autoridade e qualidade nos conteúdos apresentados;
- Garantir um serviço de qualidade no website, blog e redes sociais, o que faz com que outros sites/blogs tenham interesse em adicionar os links da Casa de Campo nas suas páginas.

5) SEO de conteúdo:

- As keywords devem ser facilmente associadas à marca, região, setor e ao target estabelecido previamente;
- Um dos pontos mais importantes quando se trata de conteúdo otimizado é a presença constante das keywords em todos os canais de distribuição online, seja no website, nos motores de buscas pagos ou orgânicos, nos blogs e nas redes sociais;

- A página do website deve possuir hierarquia de títulos e blocos de texto, pois se não for assim podem ser rejeitados pelos visitantes e pelos bots que classificam a posição do anúncio exibido;
- Conteúdos em todos os canais devem fornecer links para o website, ter informação adicional que influencie ao leitor clicar para conhecer o website do Hotel;
- Além disso, devem ser indicados por outros websites, através de links em blogs, jornais e revistas online com autoridade no assunto.

Com mais visibilidade e otimização, pretende-se com as estratégias de SEO obter os seguintes benefícios:

- aumento das taxas de conversão e mais vendas diretas;
- aumento do tráfego orgânico no website e consequentemente mais potenciais clientes a reconhecer a marca;
- aumento da presença digital e a criação de uma autoridade online no setor de turismo e hotelaria no Douro e Foz Côa;
- Maior competitividade no posicionamento online orgânico em relação à concorrência.

PLANO de SEM:

Para as campanhas de SEM, seleccionaram-se 4 motores de busca, são eles:

- Google: por ser o que tem maior representatividade no mercado de anúncios pagos;
- Bing e Yahoo: por também ter um número de utilizadores relevantes no mundo;
- Baidu: por ter uma grande representatividade no mercado asiático.

Além disso, incluir-se-á todas as campanhas no Google Hotel, o qual direciona a audiência que pesquisa por hospedagem em “turismo rural de luxo no Douro” diretamente para a reserva no Hotel.

A estratégia de preço escolhida é a CPC (custo por clique) e com base numa análise dos valores dos cliques com base nas palavras-chave, definiu-se um orçamento limite que varia entre 100 a 200 euros ao dia divididos por grupos de anúncios, localização, época baixa, média e alta, dias da semana e horários de maior pico de tráfego nos motores de busca.

Como indicador de performance espera-se ter a partir de um índice 100 uma média incremental de +65% de visitantes no website, dos quais 5% se prevê converter em

vendas diretas calculando-se depois um retorno a partir do investimento efetivo, ou seja, da taxa de conversão.

As campanhas de anúncios SEM serão criadas com base nos objetivos referidos anteriormente com os seguintes critérios: Tipos de campanhas, Target, Motores de busca, Nacionalidade, Localização, Motivações e interesses, Keywords e Branding.

III. E-Mail Marketing

Por via de ferramenta de email marketing pretende-se otimizar os envios automáticos, com uma lista segmentada de clientes de base de dados própria (advindos do website, da lista de reservas, campanhas dos motores de buscas e redes sociais). Assim torna-se possível medir a performance de cada email (taxa de abertura, taxa de cliques e conversão), além de obter diversas informações sobre os clientes como reviews, preferências, aderência a promoções e campanhas de fidelização.

No plano de email marketing lista-se de forma resumida a seguinte estratégia para as campanhas:

#1 Segmentar a lista de emails: Nacionalidade (país, estado, cidade); Idade e data de aniversário; Hóspede (já se hospedou ou não, e ou se demonstrou interesse em se hospedar e quando); se é um turista sozinho, casal, família ou grupo de amigos; se pediu orçamento e não reservou.

#2 Criar mecanismos para obter base de dados direta de forma crescente e orgânica: jamais comprar lista de emails para evitar cair na black list; obter email através de chatbots do website, das listas de emails das reservas e de campanhas incentivando os clientes a obter vantagens e descontos com a troca de email nas redes sociais; finalmente manter a lista de email sempre “limpa”, ou seja, excluir emails que não interagem com nossos emails, que pediram anonimato ou marcaram como SPAM.

#3 Incentivar as pessoas abrirem emails: criar conteúdos relevantes e não apenas promocionais com base na segmentação; E-mail para o hóspede com 3 ou mais dias antes do check in (boas-vindas, informações da reserva, do hotel e dicas da região) e ainda E-mail após o checkout (agradecimento, pesquisa de satisfação e solicitando avaliação no Tripadvisor, Google e a seguir nossas redes sociais);

Considerar ainda E-mail com conteúdo (artigo do blog ou dica da região), Newsletter para enviar informações sobre as atividades do mês e E-mail de aniversário ou outras datas especiais para os hóspedes. Incluir vales de descontos e ofertas exclusivas para a lista de e-mails.

#4 Emails promocionais para lista segmentada: segmentar muito bem a lista de emails promocionais excluindo por exemplo os que fizeram reservas no último mês ou fizeram checkout recentemente; Mês de aniversário com ofertas exclusivas para todas as pessoas que fazem aniversário no mês X enviadas com um mês de antecedência;

Para os hóspedes que mais frequentam o hotel verificar no sistema aqueles que se hospedam todos os anos ou mais de uma vez por ano e enviar ofertas (upgrade, serviço, desconto exclusivo, diária cortesia, etc);

#5 Calendário de envios: criar com antecedência um planeamento e calendário de envios. O planeamento deve ser mensal com o responsável, a data de criação, a data de envios, objetivo, assunto, título, Call to action (CTA), link de destino e público (segmentação) de cada envio.

#6 Conteúdo dos emails e técnicas para melhorar a performance dos envios automáticos: evitar usar muitas imagens porque os servidores de e-mail entendem isto como um indício de SPAM; Foco no título pois ele é decisivo para uma pessoa abrir ou não o e-mail. Evitar títulos longos e produzir e-mails responsivos, ou seja, o e-mail tem que se adaptar aos diferentes ecrãs (smartphones, tablets, etc); por último usar imagens que tenham sentido com o conteúdo do e-mail e com o público segmentado, preferencialmente imagens reais do *Countryhouse*;

#7 CTA's : do inglês "Call to Action", ou seja, chamada para a ação. É um mecanismo para que o leitor do e-mail execute a ação desejada via formatos de hiperlinks, links, imagens ou botões; se o e-mail for promocional: incluir um CTA "reserve agora" ou "solicite um orçamento" e se o e-mail for de artigos do blog, inclui um CTA "leia mais" ou "saiba mais" para levar o leitor até ao artigo original.

IV. Web 2.0 – Relacionamento Horizontal

As redes sociais constituem-se hoje como uma das mais poderosas ferramentas de engagement entre a empresa e o público, uma vez que são os canais de marketing com maior número de utilizadores e que melhor possibilitam uma relação com as pessoas. Nestas plataformas, como se sabe, o indivíduo não se limita a ser um consumidor passivo, pois através de comentários, likes, partilhas, mensagens, ele interage com a empresa e promove os seus serviços. Para além disso, ao seguir as páginas de uma determinada organização, ele acompanha o dia-a-dia da empresa quando navega pelas plataformas.

Através das redes sociais a marca assume uma personalidade com a qual o público se relaciona e se compromete, o que contribui diretamente para uma melhor relação com os clientes (atuais e potenciais), para a fidelização do mesmo e, consequentemente, para a criação de uma vantagem competitiva.

Nesse contexto uma das finalidades desta unidade hoteleira é a de veicular e estabelecer a sua imagem nas redes sociais, não só para aumentar o alcance da marca, o produto e serviços que a Casa de Campo oferece, mas também para aprimorar e a sua relação com o público. Para tal, o intuito é elaborar um plano de marketing nas redes sociais que se alinhe com os objetivos da empresa e crie uma imagem com a qual o público se identifica e, consequentemente, queira aderir. Encontram-se de seguida explanados os objetivos a atingir.

Objetivo 1: Promover os diferentes espaços e produtos do hotel.

O intuito é dar a conhecer principalmente as unidades de alojamento, mas também o portfolio de atividades/experiências e os espaços públicos do hotel tal como o café lounge & brunch, o wellness center ou o green lounge. Através de plataformas como o Facebook, Instagram ou Youtube, disponibilizam-se imagens e vídeos que enaltecem as instalações da unidade hoteleira. Para além disso, à medida que se divulgam os espaços, são apresentados alguns produtos que se podem encontrar em cada um deles, como por exemplo, as massagens no wellness center, os vegetais biológicos da miniquinta, o brunch de assinatura do chef no café lounge ou os Puros habanos exclusivos do Cigar Corner.

Objetivo 2: Apresentar o *staff* do hotel e serviço de *butlering*.

Usar as redes sociais para mostrar quem é a equipa e o trabalho único de serviço ao cliente que realizam. Desta forma, estamos a fomentar a personalidade online do hotel e a tornar os seus rostos familiares ao público que nos segue nas diferentes plataformas.

Objetivo 3: Divulgar a vivência de um hóspede no "Som do Silêncio Countryhouse".

Como plataformas em constante crescimento, nas redes sociais já são vários os indivíduos que se apresentam como *influencers* - sujeitos que possuem um grande alcance nas redes sociais e através das suas páginas mostram o que compram, os locais que visitam, as atividades que praticam e, de certo modo, promovem-nos e influenciam o seu público a agir de forma semelhante. De modo a estar a par com as tendências e sobretudo a alcançar mais pessoas, o

objetivo é de entrar em contacto com alguns destes influencers e convidá-los para uma estadia nesta nova e trendy Casa de Campo. Desta forma, em troca da estadia, a pessoa em causa fará consecutivas publicações acerca da sua experiência dentro das nossas instalações, promovendo os mais diversos espaços e atividades que a unidade tem para oferecer. Um brunch no terraço da Excellence Eco-Villa, uma sessão de yoga no wellness center ou até um instantâneo da vindima com o rio Douro em segundo plano, são algumas das ideias a serem promovidas por estes profissionais e que se entende como uma mais-valia para a divulgação da unidade hoteleira.

Objetivo 4: Dar a conhecer as promoções da Casa de Campo.

Esta é uma medida que serve para divulgar campanhas ou promoções da unidade hoteleira e para, de certo modo, atribuir alguma vantagem aos seguidores das suas páginas oficiais, uma vez que são os primeiros a tomar conhecimento das mesmas. Assim, para além dos clientes registados por e-mail, também aqueles que seguem as redes sociais do hotel terão acesso à informação relativa aos descontos de época baixa, campanhas para aniversariantes ou promoções no pack de Experiências.

Objetivo 5: Criar mais uma fonte de feedback e diálogo com os clientes.

Para além de plataformas como o site corporativo, blogs ou OTA's, pretende-se utilizar as redes sociais como ferramenta de interação com os clientes e aproveitar também como fonte de feedback acerca das instalações, dos serviços, atividades e iniciativas desenvolvidas nas instalações da unidade hoteleira.

Objetivo 6: Recrutamento de talento

Através de plataformas destinadas a conexões profissionais tais como o LinkedIn, a empresa pretende não só captar possíveis clientes (principalmente no mercado B2B), como também divulgar vagas e cativar novos talentos à altura de vir a juntar-se à equipa de colaboradores.

Objetivo 7: fomentar a relação com profissionais e parceiros

Utilizar as redes sociais para criar relações e promover profissionais que possam colaborar com a empresa. A título de exemplo, utilizar estas plataformas para contactar grupos de interesse e start-ups na área da Sustentabilidade ou produtores biológicos de produtos alimentares é uma medida que traz novas relações à empresa, maior diversidade de atividades e novos meios de divulgação da Casa de Campo.

V. Web 2.0 Relacionamento Vertical

A web 2.0 trouxe consigo não só uma nova forma de comunicação, mas também novas consequências à hotelaria, muito em particular pela nova geração de websites vocacionados para o turismo que revolucionaram o planeamento e a compra de viagens, onde os turistas passaram a ter uma maior autonomia, capacidade de escolha e de decisão. Estes sites são cada vez mais atrativos e integrados para quem quer reservar online uma vez que também oferecem acesso a promoções, tarifas especiais, ofertas exclusivas, informação sobre os hotéis, reviews e comentários de outros turistas.

Como corolário, estas avaliações online tornaram-se mais uma fonte de concorrência entre estabelecimentos hoteleiros pela sua capacidade de influenciar fortemente a escolha do consumidor. Ora uma das plataformas com maior destaque dentro desta temática é precisamente a TripAdvisor, que permite partilhar um variado conteúdo digital associado à viagem como comentários, revisões e ratings, os quais numa escala de 1 a 5, convidam os participantes a avaliar diversas categorias tais como a localização, a limpeza ou a qualidade do serviço.

Mais uma vez, o “Som do Silêncio *Countryhouse*” não irá negligenciar este fenómeno, desenvolvendo antes a sua imagem nestes websites tendo por base o posicionamento e objetivos da organização, os quais no caso vertente passarão por:

- Fomentar a partilha de reviews e comentários:

Criar links e notificações que relembram o hóspede de dar uma avaliação acerca dos diversos serviços que a unidade hoteleira disponibiliza, assim como um comentário acerca da sua experiência na estadia. Essa informação pode ser utilizada para mais tarde aumentar a satisfação do cliente através do aperfeiçoamento do produto.

- Utilizar como ferramenta de apoio à decisão:

Através dos comentários e apreciações divulgadas nestes websites, a empresa consegue definir as questões de resolução mais urgente. Se vários testemunhos denunciarem, por exemplo, a falta de rigor na limpeza das instalações, a equipa de gestão deverá priorizar a resolução desse problema de modo a não só melhorar o serviço, como a obter melhores reviews nas plataformas.

- Motivar o *staff*:

Adotar uma estratégia de gestão de pessoas através dos dados divulgados nas plataformas, em que a empresa premeia aqueles que são mencionados positivamente nos comentários dos clientes nos websites de avaliação. Após uma série de apreciações em que o seu nome é mencionado, o funcionário ganha uma compensação

definida pela empresa. Desta forma, não só está a incutir a excelência do serviço como está a criar uma nova meta que motiva o colaborador a relacionar-se melhor com o hóspede.

- Avaliar a concorrência:

Utilizar estes websites como mais uma ferramenta de comparação relativamente à concorrência. Através dos comentários e avaliações dos hóspedes, tentar tirar conclusões acerca das instalações e qualidade de serviço das unidades de TER concorrentes e até encontrar sugestões para implementar no “Som do Silêncio *Countryhouse*”.

- Reforçar a relação com os clientes:

Fomentar uma comunicação bidirecional entre os clientes e a empresa através de um blog, o que ajuda o hotel a identificar as necessidades e sugestões do consumidor. Para além disso, divulgar as boas experiências de antigos hóspedes, através da partilha dos seus comentários ou de fotografias em que a unidade aparece identificada (com a devida autorização), e deste modo trabalhar mais uma vez a fidelização do cliente.

VI. Display Marketing

Atualmente o conhecimento em específico sobre o perfil de quem se interessou (e clicou...) num banner é integral, o que permite uma afinação quase científica na adaptação da mensagem ao target. No caso particular deste “*Eco-Nature Premium Lodge*” usar-se-á a ferramenta de display marketing para atrair visitantes ao site corporativo, localizando esses banners em sites e portais cujo público-alvo demonstre grande afinidade com a unidade hoteleira e seus desafios estratégicos.

Subjacente ao plano descrito abaixo estão naturalmente os 2 desígnios primordiais, seja a aceleração do peso do e-commerce via reservas no site corporativo, bem como um acelerar da notoriedade da unidade junto dos segmentos que procuramos afinidade, como o TER, natureza e turismo cultural com origem nos mercados identificados.

Propõem-se então levar a cabo 5 ações principais em termos de display marketing: primeiramente o investimento com banners interativos nos sites das principais organizações de “Small luxury *Countryhouses*”, “eco-turismo” e turismo cultural arqueológico dos mercados emissores-alvo com um design que aguace o apetite para a visita a um micro-site que será criado em exclusivo sobre as facilidades e políticas desta unidade. Este será a ante-câmara para que a reserva seja feita no site da Casa de Campo e terá registo obrigatório mediante um breve questionário “Your Profile ID”.

Depois, o estabelecimento de parcerias de visibilidade com banners nos sites dos top 10 TER e casas de campo eco-sustentáveis dos principais mercados emissores, contribuindo com conteúdos específicos, informações técnicas acerca da sustentabilidade, design e padrões de serviço deste estabelecimento e oferecendo um desconto até 15% na marcação de uma estadia de 2 noites via site, além da oferta de uma Experiência de Wellbeing à escolha para 2 hóspedes.

Como terceira ação, sugere-se a co-criação e display de banners nos blogues de viagens e turismo rural de maior expressão como Boa Cama Boa Mesa, Volta ao Mundo e nas publicações equivalentes nos mercados alvo, incluindo testemunhos pessoais dos seus autores na sequência da visita à unidade turística;

Adicionalmente considera-se a colocação de display banners nos sites das delegações de turismo em Portugal dos países identificados e entidades regionais de turismo, remetendo para a reserva em condições vantajosas e ligando os mesmos a links para o portal VisitPortugal, onde nos mesmos períodos da campanha existirá um destaque sobre a Casa de Campo na página principal. Finalmente e dentro do plano de Display Marketing, serão promovidos interstitials e pop-ups nos portais de Turismo Rural Portugal, Ecoturismo de luxo, Gastronomia e Enoturismo no Douro mais visitados por internautas dos mercados emissores, com fotos e dicas relevantes tipo “Sabia que...?”, os quais conduzirão depois à área respetiva do site da unidade com incentivo à reserva de programas na Natureza e de ação sustentável em condições vantajosas.

Considera-se essencial medir a taxa de eficiência quer a montante (por via CTR) quer também no tempo e percurso de navegação, uma vez entrado no nosso site. Com a noção de que o espaço publicitário se torna mais oneroso nas melhores localizações e picos de tráfego, procurar-se-á otimizar valores de PPV, PPC e mesmo PPS, de longe o indicador mais determinante para os objetivos ambiciosos de geração de negócio e fecho da reserva.

Em suma acreditamos que o display marketing apresenta importantes trunfos como parte da estratégia de comunicação, destacando-se o grande alcance das campanhas, os diferentes grupos-alvo poderem ser abordados diretamente, a riqueza de formatos e conceitos publicitários orientados por grupo-alvo, sua compatibilidade com aplicações móveis e ainda o potencial de indução imediata à compra para o utilizador.

VII. Aplicação (App) - “Casa de Campo”

Em face do ritmo elevado de penetração de smartphones e crescente familiarização do consumidor às apps e plataformas móveis, grande parte das organizações do setor do turismo já as consideram no âmbito do seu plano estratégico de Marketing digital, muito

embora importe referir que existe um número limitado de apps com longevidade e uso ativo pelo público. Tipicamente não encontramos as unidades hoteleiras nesse espectro até porque a mesma tende a ser usada apenas durante o período de estadia do hóspede. Por consequência e dado o posicionamento de luxo e excelência no serviço ao cliente na nossa unidade hoteleira, propomo-nos ainda assim criar uma App exclusiva, mas que terá que verificar duas condições: primeiro apresentar “app services” de valor acrescentado e em segundo lugar garantir uma ligação eficiente ao PMS com potencial de recolha de dados via CRM. Identificámos assim as seguintes funcionalidades a incorporar na app e que se encontram em coerência com o posicionamento e fatores de diferenciação da unidade:

- Pré-check in e “fast check out”: obviará a eventuais demoras com perdas de níveis de serviço, permitindo um fluxo mais regular de entradas e saídas com menos burocracia e documentos físicos, privilegiando sempre a recolha do email para envio de fatura, sempre conectado ao PMS.
- Reserva de slots para atividades e experiências com informação das condições atmosféricas, grau de dificuldade de cada e dicas sobre o percurso ou preparação requerida do campo.
- Área in-room: desbloqueamento da porta do quarto, controlo remoto e personalização do sistema de entretenimento, TV e canais digitais, ambiente de luz no quarto e display “Não Incomodar”.
- Butler Assistant com informação sobre eventos, marcação de atividades, wellness centre, reserva de transporte, visitas culturais e demais serviços.
- Feedback: inquéritos de satisfação sobre nível de serviço e preferência de determinadas características do mesmo, incentivando-se a publicação de reviews e fomentando os 2nd buys com uma oferta simbólica na próxima reserva se efetuada na app.
- Room service dinâmico com menus responsivos, uso de imagens e grafismo interativo conforme o perfil e o mood escolhido (late night brunch, breakfast in bed, pre-activity energy, etc)

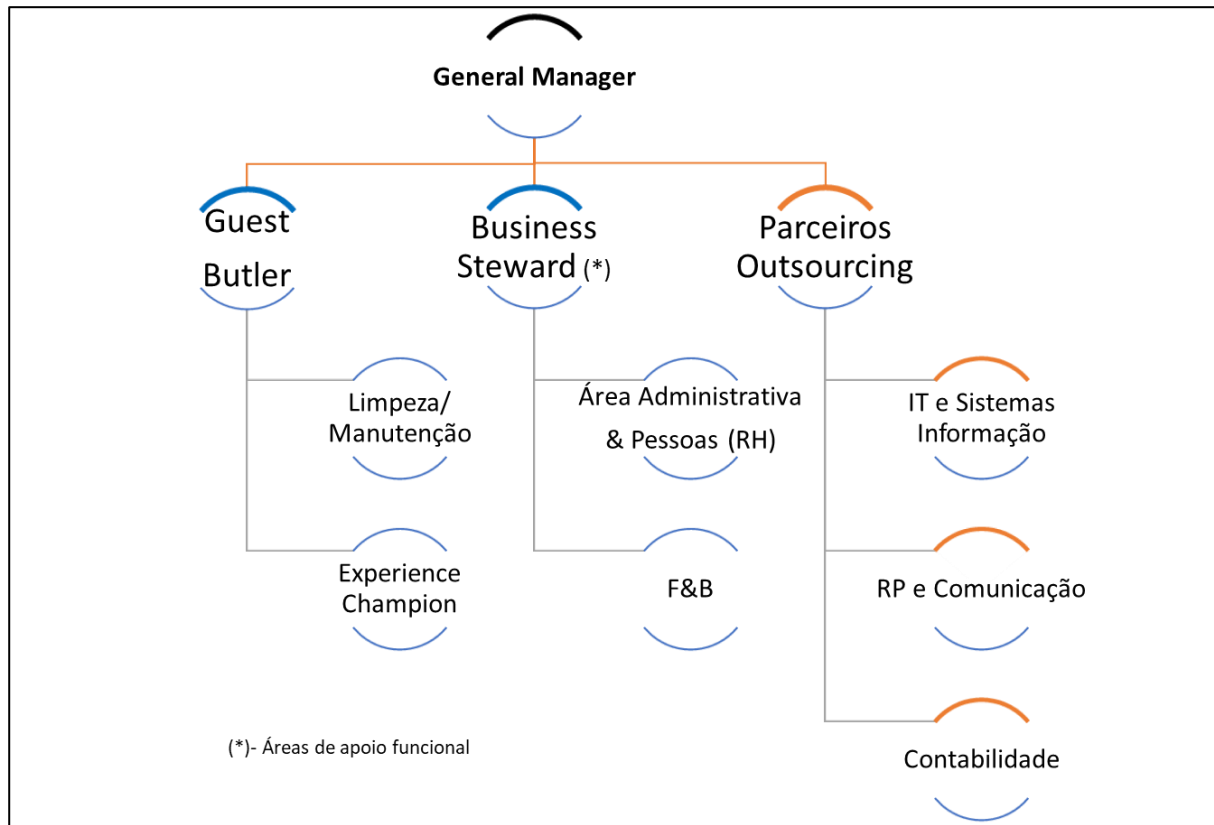
Será, pois, estabelecido um plano prévio da implementação da app com as funcionalidades acima descritas com estudo de viabilidade do ROI da mesma para o incremento dos níveis de negócio (upsell e cross-sell) e incremento dos níveis de experiência dos hóspedes.

Anexo XXI - Requisitos de Implementação

1. Incorporação de uma empresa individual por acções, pelo autor do projecto e seus sócios, completar o registo da marca através do quadro "Empresa na Hora" (ENH), CAE 5520.
2. Abertura e depósito na conta bancária da empresa registo comercial, nomeação do contabilista (TOC) e seguintes requisitos.
3. Reunião com a Câmara Municipal de Foz Côa para explicação do projecto e pedido de urbanização (exigência legal);
4. Elaboração dos projetos de arquitetura e especialidades para a remodelação e atualização das instalações;
5. Solicitar um orçamento para a execução dos trabalhos de construção a pelo menos 3 empresas;
6. Negociação com potenciais construtores do projecto;
7. Escolher parceiro e executar os trabalhos de melhoramento das instalações;
8. Solicitar e registar licença de estabelecimento de TER local sob a forma de "Estabelecimentos de Alojamento";
9. Aquisição de todo o mobiliário, equipamento e produtos necessários para a abertura, bem como restante material para as outras infra-estruturas;
10. Contratação do General Manager, responsável da Área Comercial, Operações e Administrativo/Finanças
11. Recrutar e formar o pessoal selecionado de acordo com as suas funções e papel;
12. Aquisição de licença e instalação de software de gestão integrada e criação de website e meios de comunicação social;
13. Inspeção e vistoria do Turismo de Portugal, edilidade e Bombeiros;
14. Criação de rede de parceiros com outras unidades turísticas da região;
15. Registo da unidade em sítios de reservas on-line e comunicação aos principais operadores turísticos;
16. Lançar e executar campanhas de comunicação integradas de promoção desta nova Casa de Campo;
17. Lançamento em soft opening do **"Som do Silêncio Fine Countryhouse: Eco-Nature Supreme Lodge"** através do respetivo evento de inauguração;
18. Início da atividade e abertura da unidade ao público;

Anexo XXII – Organigrama da Organização

Figura 17 – Organigrama e Estrutura Organizacional



Fonte: Elaboração própria

Anexo XXIII – Descrição das Funções Organizacionais

- **General Manager:**
 - Responsável máximo da *Countryhouse*, terá como principais funções a definição do plano estratégico, assegurar a sua eficiente implementação e coordenar eficazmente a ligação entre as várias áreas funcionais;
 - Gestão e supervisão das atividades operacionais, gestão financeira, nível geral de serviço e controlo de qualidade;
 - Definição da estratégia comercial da unidade, gestão diária e corrente da operação;
 - Coordenação dos recursos humanos da organização;
 - Política comercial da instalação hoteleira (promoção, descontos, campanhas online, etc);

- Orientações gerais da gestão financeira e de tesouraria (elaboração e análise de orçamentos, fornecedores, etc.);
- Definição da mensagem principal e posicionamento da comunicação corporativa;
- Gestão macro de fornecedores ou parceiros externos.
- **Guest Butler:**
 - Prestar um serviço personalizado excepcional a todos os hóspedes;
 - Ajudar os hóspedes em cada passo da sua viagem, desde o planeamento da viagem, à estadia, do check-in até à experiência de check-out;
 - Planear o itinerário e assegurar que qualquer ocasião especial se torne memorável;
 - Gestão de ocorrências e definição de planos de ação corretivos;
 - Comunicar com todos os departamentos para garantir que os convidados tenham uma experiência sem descontinuidades;
 - Ajudar a sua equipa de Experience Champions e Limpeza/Manutenção nas relações com os hóspedes conforme necessário.
- **Limpeza/Manutenção**
 - Limpeza das unidades de alojamento, zonas comuns, zonas de serviço e zonas técnicas;
 - Gestão do stock de amenities, produtos de limpeza e demais produtos e objetos críticos para o funcionamento da unidade;
 - Gestão da manutenção das unidades de alojamento, espaços comuns, zonas de serviço e áreas técnicas.
- **Experience Champion**
 - Garante que todas as atividades aderem aos níveis do Sistema de Qualidade da Casa de Campo e seus princípios de Sustentabilidade;
 - Mantém o foco numa alta pontuação do Índice de Satisfação do Cliente para o departamento;
 - Assegura o prosseguimento da relação com o hóspede depois da sua partida e a obtenção de feedback da estadia;
 - Promove proactivamente a revisão e atualização do menu de Experiências e atividades conforme sua popularidade;

- Assegura, procura e gere eficientemente a relação com os parceiros externos e entidades da região;
- **F&B (Business Steward)**
 - Preparação das refeições;
 - Elaboração das ementas;
 - Serviço de sala;
- **Área Administrativa e Pessoas (Business Steward)**
 - Gestão operacional das diferentes áreas;
 - Prospeção, seleção e recrutamento de talento;
 - Definição de sistemas de performance, avaliação de desempenho e KPI's pessoais;
 - Estabelecimento de políticas de formação e treino contínuo.
- **IT & Sistemas de Informação**
 - Gestão e manutenção dos serviços informáticos, sistema de reservas, telecomunicações, rede digital e dados
 - Sub-contratação em regime de outsourcing.
- **RP & Comunicação**
 - Definição, planeamento, calendarização e implementação das campanhas de e-Marketing;
 - Gestão operacional das contas de social media da unidade (Facebook, Instagram, SnapChat, Twitter, etc) incluindo gestão das respostas a comentários ou questões;
 - Animação e atualização permanente do site corporativo, incluindo gestão e respostas a emails;
 - Planeamento do calendário de eventos temáticos (exemplo: vindimas, amendoeiras em flor, azeite novo) e sua comunicação nas diferentes plataformas de comunicação digital;
 - Organização pontual de eventos públicos ou privados na *Countryhouse*;
 - Sub-contratação em regime de outsourcing.

- **Contabilidade**

- Gestão das contas da organização e cumprimento das obrigações fiscais e tributárias
- Monitorização de todas as atividades que envolvam transferências financeiras
- Elaboração dos orçamentos de receitas e despesas
- Processamento dos salários.
 - Sub-contratação em regime de outsourcing

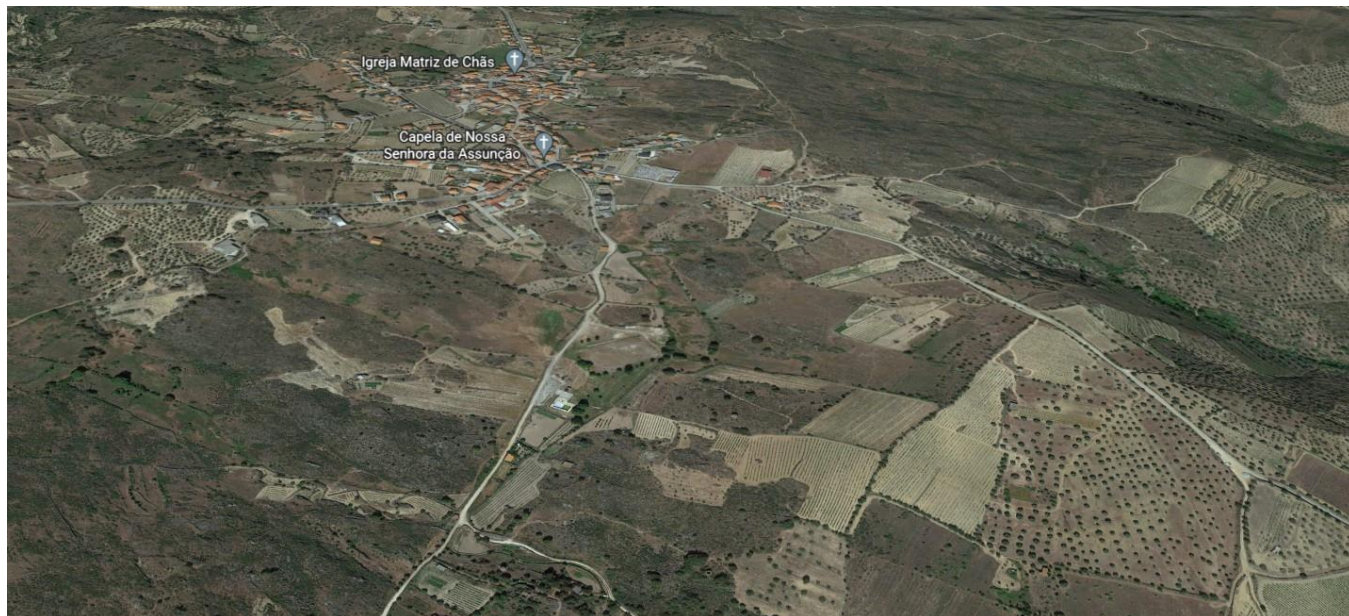
Fonte: Elaboração própria

Anexo XXIV – Fotografias do terreno e espaço existente

Figura 18 – Imagem aérea e Fotografias do terreno e espaço existente



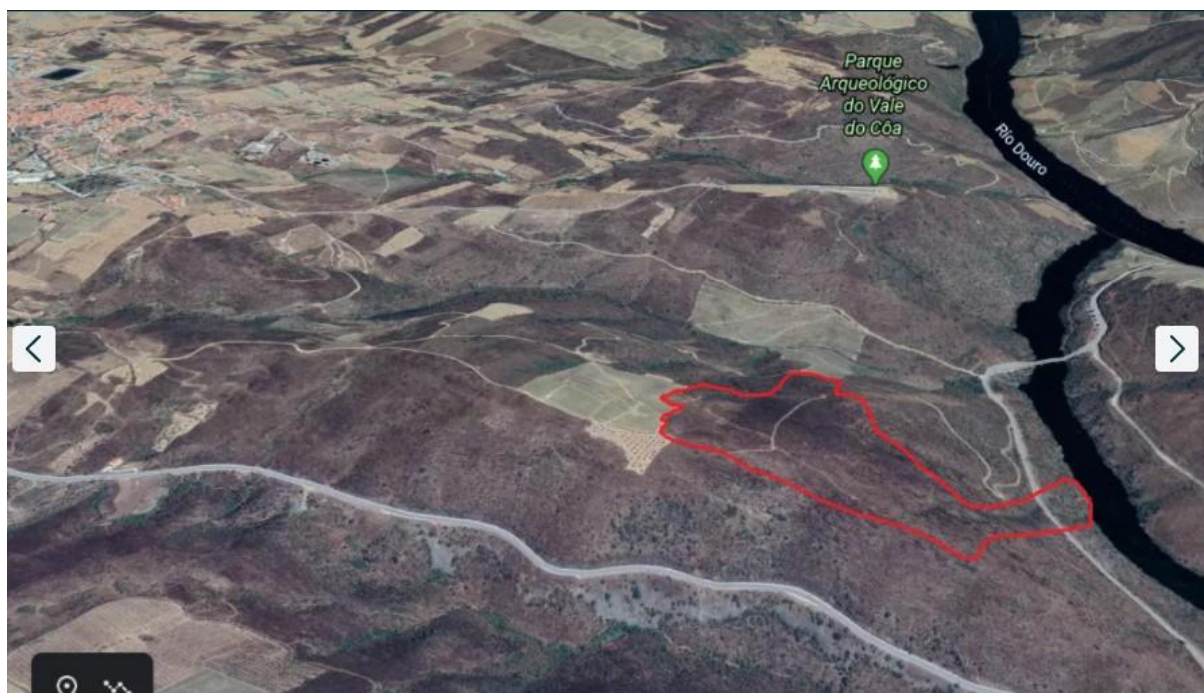
Fonte: Elaboração própria e Google Earth



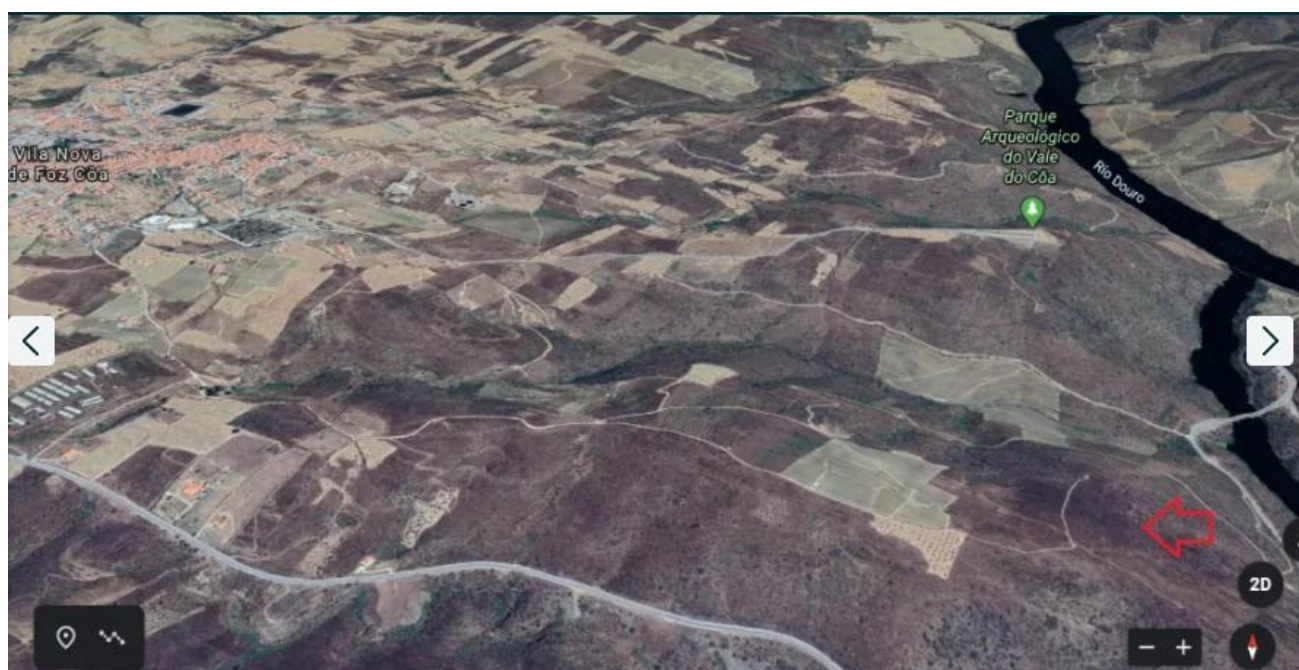
Fonte: Elaboração própria e Google Earth



Fonte: Elaboração própria e Google Earth



Fonte: Elaboração própria e Google Earth



Fonte: Elaboração própria e Google Earth

Anexo XXV – Plano Financeiro

Tabela 18 – Pressupostos Modelo Financeiro

	PRESSUPOSTOS
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	15
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	45
IRC	21.00%
Derrama Municipal	1.50%
IRS	20.00%
Imposto de Selo aplicável aos juros	4.00%
TSU Empresa	23.75%
TSU Colaboradores	11.00%
Fundo de compensação - Investimento financeiro	0.93%
Fundo de compensação - Encargos	0.08%
Seguros Acidentes Trabalho	1%
IVA taxa normal	23%
IVA taxa intermédia	13%
IVA taxa reduzida	6%
IVA isento/não sujeito	0%
Percentagem reservas diretas	30%
Margem OTAs	15%
Taxa Ocupação	45% Ano 1, crescimento regular até aos 80% no Ano 6
Hóspedes por UA	3
% Média de Hóspedes que adquirem Experiências	50%
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	2,00%
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	4,00%
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	5,00%
Taxa de juro de ativos sem risco - Rf (Obrig Tesouro)	0,25%
Prémio de risco de mercado = $(R_m - R_f)$ ou p^o	5,00%
Beta U de empresas de referência	100,00%
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	0,00

* Rendimento esperado de mercado (entenda-se mercado acionista de referência)

Fonte: Elaboração própria

Receitas

Tabela 19 – Pressupostos de Receitas

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>ARR anual (2)</i>		370.5 €	381.6 €	393.1 €	404.9 €	413.0 €	421.2 €	429.6 €	438.2 €
<i>Taxa Ocupação</i>		45%	60%	65%	70%	75%	80%	80%	85%
<i>Experiências</i>		85.00 €	85.00 €	85.00 €	85.00 €	85.00 €	85.00 €	85.00 €	85.00 €
<i>Brunch (4)</i>		23.50 €	23.50 €	23.50 €	23.50 €	23.50 €	23.50 €	23.50 €	23.50 €
<i>Eventos (8)</i>		7,850 €	7,850 €	7,850 €	7,850 €	7,850 €	7,850 €	7,850 €	7,850 €
<i>Reuniões (7)</i>		1,610 €	1,610 €	1,610 €	1,610 €	1,610 €	1,610 €	1,610 €	1,610 €

(1) - Em média 50% dos hóspedes adquire uma experiência

(2) - Aumento preço do quarto de 3% (Ano 1-4) e 2% (Ano 5-8)

(3) - Preço médio por experiência: 85€

(4) - 55% dos hóspedes consomem Brunch e Bar (25€ unitário) e passantes (10% dos hóspedes) consomem Brunch (15€ unitário)

(5) - Receita média de €23.5 por hóspede e passante com Brunch & Bar

(6)- As 2 reuniões por mês crescem a um ritmo de 10-15% cada ano

(7) - Custo do aluguer do espaço 950€ e 15 Pax/reunião a 44€/Pax de refeições

(8) - Custo do espaço 2000€ e 30 Pax/evento a 195€/Pax

Fonte: Elaboração própria

Vendas

Tabela 20 – Mapa de Vendas

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Nº de noites vendidas</i>		986	1314	1424	1533	1643	1752	1752	1862
<i>Nº de Experiências (1)</i>		1478	1971	2135	2300	2464	2628	2628	2792
<i>Nº de brunches vendidos</i>		1922	2562	2776	2989	3203	3416	3416	3630
<i>Nº de reuniões (6)</i>		24	26	29	32	35	40	46	53
<i>Nº de eventos</i>		2	3	4	5	6	7	7	8
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
<i>Receita Total de alojamento (Gross)</i>		365,128 €	501,442 €	559,526 €	620,643 €	678,274 €	737,963 €	752,722 €	815,762 €
<i>Receita Experiências (Gross)(3)</i>		125,651 €	167,535 €	181,496 €	195,458 €	209,419 €	223,380 €	223,380 €	237,341 €
<i>Receita Brunches (5)</i>		45,161 €	60,214 €	65,232 €	70,250 €	75,268 €	80,285 €	80,285 €	85,303 €
<i>Receitas Reuniões</i>		38,640 €	42,504 €	46,754 €	51,430 €	56,573 €	65,059 €	74,818 €	86,040 €
<i>Receitas Eventos</i>		15,700 €	23,550 €	31,400 €	39,250 €	47,100 €	54,950 €	54,950 €	62,800 €
<i>SERVIÇOS PRESTADOS (Experiências+Eventos)</i>		141,351 €	191,085 €	212,896 €	234,708 €	256,519 €	278,330 €	278,330 €	300,141 €
VENDAS PRODUTOS (Alojamento+Brunch+Reuniões)		448,928 €	604,160 €	671,512 €	742,323 €	810,115 €	883,307 €	907,825 €	987,106 €
TOTAL VENDAS		590,280 €	795,245 €	884,408 €	977,030 €	1,066,634 €	1,161,637 €	1,186,155 €	1,287,247 €

Fonte: Elaboração própria

Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

Tabela 21 – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)

3.1 Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC)												
Total CMVMC	-	-	50,814	68,385	76,008	84,024	91,697	99,981	102,757	111,730		
Total Compras	-	-	52,902	69,107	76,322	84,353	92,012	100,322	102,871	112,099		
Total IVA Compras	-	-	12,168	15,895	17,554	19,401	21,163	23,074	23,660	25,783		
Total Inventários finais	-	-	2,088	2,810	3,124	3,453	3,768	4,109	4,223	4,592		
Mercadorias												
Custo Mercadorias Vendidas (CMV)	0.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA Compras	0.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compras			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventários iniciais Mercadorias			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventários finais Mercadorias			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produtos												
Custo Matérias Consumidas (CMC)	11.32%		0	0	50,814	68,385	76,008	84,024	91,697	99,981	102,757	111,730
IVA Compras	23.00%		0	0	12,168	15,895	17,554	19,401	21,163	23,074	23,660	25,783
Compras			0	0	52,902	69,107	76,322	84,353	92,012	100,322	102,871	112,099
Inventários iniciais Matérias primas			0	0	0	2,088	2,810	3,124	3,453	3,768	4,109	4,223
Inventários finais Matérias primas			0	0	2,088	2,810	3,124	3,453	3,768	4,109	4,223	4,592
Custo de Produção	0.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variação Produção= Variação dos inventários de Produção			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventários iniciais Produção			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inventários finais Produção			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Fornecimentos e Serviços Externos

Tabela 22 – Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

				2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Total FSE				0	4,300	127,144	155,857	165,979	178,970	189,994	201,235	202,785	214,377
IVA dos FSE				0	989	28,832	35,436	37,764	40,752	43,288	45,873	46,230	48,896
Subcontratos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Subcontratos	23.00%		150	0	0	0	0	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Serviços Especializados	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	4,000	90,804	118,467	124,739	136,130	147,154	158,395	159,945	171,537
Trabalhos Especializados	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade e Propaganda	23.00%		600	0	4,000	12,000	12,000	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Vigilância e Segurança	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorários	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	23.00%		0	0	0	77,604	105,267	116,339	127,730	138,754	149,995	151,545	163,137
Conservação e Reparação	23.00%		100	0		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Materiais	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	300	900	900	900	900	900	900	900	900
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Livros e Documentação Técnica	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de Escritório	23.00%		25	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Artigos para Oferta	23.00%		50	0		600	600	600	600	600	600	600	600
Energia e Fluidos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	4,900	5,950	8,000	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Eletricidade	23.00%		550	0		3,000	3,500	5,000	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600
Combustíveis	23.00%		150	0		700	1,250	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Água	6.00%		100	0		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Deslocações, Estadas e Transportes	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deslocações e Estadas	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Pessoal	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços Diversos	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540	3,540
Rendas e Alugueres	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	23.00%		120	0	0	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Seguros	0.00%		75	0	0	900	900	900	900	900	900	900	900
Royalties	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e Notariado	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de Representação	23.00%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, Higiene e Conforto	23.00%		100	0	0	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Outros Serviços	IVA aplicável	% C. Fixo	Valor Mensal	0	0	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Outros Serviços	23.00%		2250	0	0	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000

Subcontratos: refere-se a necessidades temporárias de mão de obra em limpeza ou serviço de cozinha

Publicidade: investimento de produção e implementação de campanhas de e-Mkt em social media com maior verba no arranque mas manutenção em anos seguintes

Eletricidade: valor inicial mais baixo refere-se a taxa de ocupação inicial mais modesta. A partir do ano 3, o valor aumenta reflectindo maior taxa de ocupação, mas não proporcional devido a poupanças retiradas de fontes de energia alternativas

Combustíveis: deslocações necessárias para diferentes serviços, no único veículo não-elétrico

Água: custo relativamente baixo, visto que o terreno tem uma nascente de água. Porém, estima-se um custo de 100€ mensais para a limpeza da mina e filtros da bomba de água

Comunicação: custos de wifi, telefone fixo, etc

Outros Serviços: refere-se a licenças Host/Primavera/etc e aos serviços de Contabilidade, Comunicação e IT/SI em regime de Outsourcing

Fonte: Elaboração própria

Comissões a Parceiros

Tabela 23 – Comissões Pagas

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Comissões Booking platforms (15% sobre 70% reservas)	-	38,338.41 €	52,651.42 €	58,750.21 €	65,167.54 €	71,218.81 €	77,486.07 €	79,035.79 €	85,655.04 €
Comissões Experiências (30% total)	-	37,695.38 €	50,260.50 €	54,448.88 €	58,637.25 €	62,825.63 €	67,014.00 €	67,014.00 €	71,202.38 €
Comissões Eventos (10% total)	-	1,570.00 €	2,355.00 €	3,140.00 €	3,925.00 €	4,710.00 €	5,495.00 €	5,495.00 €	6,280.00 €
TOTAL COMISSÕES	-	77,603.79 €	105,266.92 €	116,339.09 €	127,729.79 €	138,754.44 €	149,995.07 €	151,544.79 €	163,137.41 €

Pessoal

Tabela 24 – Pressupostos dos Gastos com Colaboradores

<i>Função</i>	Remuneração Íliquida Mensal	Velocidade Cruzeiro	Fase 1	Fase 2	Salário Mensal 2025	Salário Mensal 2026-2027	Salário Mensal 2028-2032
<i>General Manager</i>	Não-remunerado (Proprietário)	1	1	1			
<i>Guest Butler</i>	2,300 €	4	2	2	4,600 €	4600	9,200 €
<i>Experience Champion</i>	1,500 €	2	1	1	1,500 €	1500	3,000 €
<i>Limpeza & Manutenção</i>	850 €	2	1	1	850 €	850	1,700 €
<i>Área Administrativa e Pessoas</i>	1,900 €	1	1	1	1,900 €	1900	1,900 €
<i>Chefe Cozinha</i>	1,900 €	1	1	1	1,900 €	1900	1,900 €
<i>Ajudante Cozinha</i>	1,000 €	1		1	0 €	1000	1,000 €
<i>Empregado de 1ª</i>	750 €	1	1	1	750 €	750	750 €
		12	7	8	11500	12500	19,450 €
Valores Anuais					161000	175000	272300

Fonte: Elaboração própria

Pessoal

Tabela 25 – Valores Totais em Gastos com Pessoal

				2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gastos com o Pessoal				0	0	209,658	228,333	228,333	350,988	350,988	350,988	350,988	350,988
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)													
	% C. Fixo	Valor Mensal		-	-	161,000	175,000	175,000	272,300	272,300	272,300	272,300	272,300
Fase 1	100%	11500		-	-	161,000	161,000	161,000	161,000	161,000	161,000	161,000	161,000
Fase 2	100%	1000		-	-	-	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Cruzeiro	100%	6950		-	-	-	-	-	97,300	97,300	97,300	97,300	97,300
0				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsídio de Alimentação Total													
	% C. Fixo	Valor Mensal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subsídio de Alimentação				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Remunerações (Opcional)													
	% C. Fixo	Valor Mensal		-	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Base		500		-	-	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Fase 2				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cruzeiro				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0				-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Segurança Social													
	% C. Fixo			-	-	58,033	62,898	62,898	96,709	96,709	96,709	96,709	96,709
TSU Empresa				-	-	39,663	42,988	42,988	66,096	66,096	66,096	66,096	66,096
TSU Colaboradores				-	-	18,370	19,910	19,910	30,613	30,613	30,613	30,613	30,613
IRS													
				-	-	33,400	36,200	36,200	55,660	55,660	55,660	55,660	55,660
IRS				-	-	33,400	36,200	36,200	55,660	55,660	55,660	55,660	55,660
Fundos de Compensação													
				-	-	125	136	136	209	209	209	209	209
Fundos de Compensação	50%			-	-	125	136	136	209	209	209	209	209
Seguros de Acidente de Trabalho													
				-	-	1,670	1,810	1,810	2,783	2,783	2,783	2,783	2,783
Seguros de Acidente de Trabalho	50%			-	-	1,670	1,810	1,810	2,783	2,783	2,783	2,783	2,783
Outros Gastos com Pessoal (Formação, HST, EPI, outros)													
				-	-	1,200	2,400	2,400	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
IVA	IVA Aplicável	Valor Mensal		-	-	276	552	552	828	828	828	828	828
Formação	23%	100		-	-	1,200	2,400	2,400	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Higiene Segurança no Trabalho (HST)	13%			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento Especializado Individual (EPI)	23%			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros	0%			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

Investimento

Tabela 26 – Detalhe do Mapa de Investimento

				2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Investimento em Capital fixo (CAPEX)				375,000	314,000	500	3,500	5,500	7,500	20,500	23,500	-	-
IVA				0	345	115	115	115	115	115	115	-	-
Ativo fixo tangíveis	IVA aplicável	Anos Amort.	Valor Amort. Mensal	375,000	307,000	-	3,000	5,000	3,000	20,000	23,000	-	-
Terrenos e Recursos Naturais	0.00%		0										
Edifícios e outras construções (inclui renovação Casa Principal e Wellness Center)	0.00%		-	375,000	175,000								
Equipamento básico (inclui Mobiliário + Cozinha)	23.00%		-		75,000			5,000		20,000			
Equipamento ligeiro (inclui Decoração + Atoalhados)	23.00%		-		57,000		3,000		3,000		23,000		
Equipamento de transporte	23.00%		-										
Equipamento administrativo	23.00%		-										
Outros Ativos Fixos Tangíveis	23.00%		-										
Ativos intangíveis				-	7,000	500	500	500	4,500	500	500	-	-
Projetos de desenvolvimento	23.00%		-										
Programas de Computador	23.00%		-		5,500				4,000				
Propriedade Industrial	23.00%		-										
Outros Ativos Intangíveis	23.00%		-		1,500	500	500	500	500	500	500		

Renovação Principal - 500.000 € + 50.000€ SPA
Equipamento básico - Mobiliário (35k+35k) e Cozinha (30k)
Equipamento ligeiro - Decoração (70k) + Atoalhados (16k)
Outros Ativos Intangíveis - Licenças, Registo da marca, Constituição da Sociedade, Website,...

Investimento em Ativo Intangível	
Constituição da sociedade	360.00 €
Registo da marca	100.00 €
Licença Obra em espaço público - por mês e ocupação por m2 - 6 meses, 20m2	300.00 €
Licenciamento de obras de urbanização - Alvará	27.50 €
Licença de obras de construção - 20m2 e duração de 6 meses	88.00 €
Licença de utilização	418.00 €
Vistoria para licença	200.00 €

Fonte: Elaboração própria

Demonstração de Resultados

Tabela 27 – Demonstração de Resultados Previsional

Casa de Campo - Foz Côa		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços prestados		-	-	590,280	795,245	884,408	977,030	1,066,634	1,161,637	1,186,155	1,287,247
CMVMC		-	-	(50,814)	(68,385)	(76,008)	(84,024)	(91,697)	(99,981)	(102,757)	(111,730)
FSE		-	(4,300)	(127,144)	(155,857)	(165,979)	(178,970)	(189,994)	(201,235)	(202,785)	(214,377)
Gastos com o Pessoal		-	-	(209,658)	(228,333)	(228,333)	(350,988)	(350,988)	(350,988)	(350,988)	(350,988)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos		-	-	5,903	9,078	11,366	13,971	16,340	19,031	21,325	24,476
Outros Gastos		-	-	(1,476)	(1,988)	(2,211)	(2,443)	(2,667)	(2,904)	(2,965)	(3,218)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)		-	(4,300)	207,091	349,760	423,242	374,578	447,628	525,559	547,985	631,409
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização		-	(42,583)	(42,750)	(43,667)	(42,500)	(28,250)	(17,250)	(22,250)	(22,083)	(20,917)
EBIT (Resultado Operacional)		-	(46,883)	164,341	306,093	380,742	346,328	430,378	503,309	525,902	610,492
Juros e Gastos Similares Suportados		-	-	(134)	-	-	-	-	-	-	-
EBT (Resultado Antes de Impostos)		-	(46,883)	164,207	306,093	380,742	346,328	430,378	503,309	525,902	610,492
Imposto		-	-	(26,398)	(68,871)	(85,667)	(77,924)	(96,835)	(113,245)	(118,328)	(137,361)
IRC		-	-	(24,638)	(64,280)	(79,956)	(72,729)	(90,379)	(105,695)	(110,439)	(128,203)
Derrama Municipal		-	-	(1,760)	(4,591)	(5,711)	(5,195)	(6,456)	(7,550)	(7,889)	(9,157)
Resultado Líquido		-	(46,883)	137,809	237,222	295,075	268,404	333,543	390,065	407,574	473,131

Fonte: Elaboração própria

Avaliação Financeira

Tabela 28 – Balanço Previsional

Casa de Campo - Foz Côa			2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ativo												
Ativo não corrente			375,000	646,417	605,711	567,219	531,893	513,718	519,542	523,366	503,857	485,515
Ativos fixos tangíveis			375,000	641,750	601,500	563,500	526,500	501,750	505,000	506,250	484,500	463,750
Ativos intangíveis			-	4,667	2,667	500	500	4,500	4,500	4,500	4,167	4,000
Outros investimentos financeiros			-	-	1,545	3,219	4,893	7,468	10,042	12,616	15,190	17,765
Ativo corrente			-	32,959	257,033	547,330	888,052	1,187,624	1,540,687	1,955,570	2,384,820	2,881,827
Inventários			-	-	2,088	2,810	3,124	3,453	3,768	4,109	4,223	4,592
Clientes			-	-	29,837	40,198	44,705	49,387	53,916	58,718	59,958	65,068
EOEP			-	32,959	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários			-	-	225,107	504,322	840,223	1,134,784	1,483,003	1,892,743	2,320,640	2,812,167
Total do Ativo			375,000	679,376	862,744	1,114,549	1,419,945	1,701,341	2,060,229	2,478,936	2,888,677	3,367,341
Capital Próprio			375,000	674,569	812,377	1,051,654	1,352,328	1,620,732	1,975,196	2,388,820	2,796,394	3,269,525
Capital Social			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestações suplementares			375,000	721,452	721,452	723,506	729,105	729,105	750,025	773,585	773,585	773,585
Resultados Transitados			-	-	(46,883)	90,926	328,148	623,223	891,627	1,225,170	1,615,235	2,022,809
Reservas legais			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido			-	(46,883)	137,809	237,222	295,075	268,404	333,543	390,065	407,574	473,131
Outras variações Capital Próprio			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo												
Passivo não corrente			-	(4,300)	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)			-	(4,300)	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente			-	9,107	50,367	62,896	67,617	80,609	85,033	90,116	92,283	97,816
Fornecedores			-	507	21,338	26,777	28,822	31,443	33,647	35,952	36,436	38,892
EOEP			-	-	29,029	36,118	38,795	49,166	51,387	54,164	55,848	58,925
Financiamentos obtidos (CP)			-	8,600	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passivo			-	4,807	50,367	62,896	67,617	80,609	85,033	90,116	92,283	97,816
Total Capital Próprio + Passivo			375,000	679,376	862,744	1,114,549	1,419,945	1,701,341	2,060,229	2,478,936	2,888,677	3,367,341

Fonte: Elaboração própria

Avaliação Financeira

Tabela 29 – Mapa de Cash Flows

Casa de Campo - Foz Côa		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
+ EBIT	-	(46,883)	164,341	306,093	380,742	346,328	430,378	503,309	525,902	610,492	
- Imposto	-	-	(26,428)	(68,871)	(85,667)	(77,924)	(96,835)	(113,245)	(118,328)	(137,361)	
+ Depreciações e Amortizações	-	42,583	42,750	43,667	42,500	28,250	17,250	22,250	22,083	20,917	
- Variação Fundo de Maneio	-	(32,452)	50,893	1,446	(99)	7,981	(421)	(59)	814	54	
- CAPEX	(375,000)	(314,000)	(500)	(3,500)	(5,500)	(7,500)	(20,500)	(23,500)	-	-	
Cash Flow Operacional	(375,000)	(350,752)	231,056	278,835	331,976	297,135	329,872	388,755	430,471	494,102	
Valor residual										439,593	
FCFF com VR	(375,000)	(350,752)	231,056	278,835	331,976	297,135	329,872	388,755	430,471	933,695	
Perpetuidade										8,983,672	
FCFF com perpetuidade	(375,000)	(350,752)	231,056	278,835	331,976	297,135	329,872	388,755	430,471	9,477,774	
Factor de atualização - WACC	1.00	0.95	0.90	0.85	0.81	0.77	0.73	0.69	0.65	0.62	

Fonte: Elaboração própria

Avaliação Financeira

Tabela 30 – Rácios Financeiros

Casa de Campo - Foz Côa	2023	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
A. Avaliação do projeto/investimento									
1. Pós Financiamento	Considera Valor Residual								
VAL (Valor atualizado Líquido)	1,596,566								
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	34%								
Payback (Período de Recuperação de Capital)	5.0	anos							
Valor Residual (VR)	439,593								
Valor da perpetuidade	8,983,672								
2. Pré Financiamento	Considera Valor Residual								
VAL (Valor atualizado Líquido)	1,596,566								
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	34%								
Payback (Período de Recuperação de Capital)	5.0	anos							
Valor Residual (VR)	439,593								
Valor da perpetuidade	8,983,672								
3. Investidor	Considera Valor Residual								
VAL (Valor atualizado Líquido)	1,592,583								
TIR (Taxa Interna Rentabilidade)	34%								
Payback (Período de Recuperação de Capital)	5.0	anos							
Valor Residual (VR)	439,593								
Valor da perpetuidade	8,983,672								
Ponto Crítico (Analisar o ano cruzeiro definido em "Pressupostos")	2023	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Total custos Fixos e Variáveis	-	387,616	452,575	470,321	613,981	632,679	652,205	656,529	677,096
Total custos fixos	-	202,760	221,360	221,360	343,492	343,492	343,492	343,492	343,492
Total custos variáveis	-	184,856	231,215	248,960	270,489	289,187	308,712	313,037	333,604
Vendas anuais	-	590,280	795,245	884,408	977,030	1,066,634	1,161,637	1,186,155	1,287,247
Ponto Crítico de Vendas (valor)	✓ #DIV/0!	295,210	312,103	308,087	474,993	471,261	467,818	466,644	463,653
Margem de segurança (valor)	✓ #DIV/0!	295,070	483,142	576,322	502,037	595,372	693,819	719,511	823,594

Fonte: Elaboração própria

Mestrado em Gestão Hoteleira

Rácios Financeiros										
Rentabilidade do Negócio										
Margem Operacional		▲ #DIV/0!	35%	44%	48%	38%	42%	45%	46%	49%
Margem líquida		▲ #DIV/0!	23%	30%	33%	27%	31%	34%	34%	37%
Rentabilidade do Ativo		0%	16%	21%	21%	16%	16%	16%	14%	14%
Atividade operacional										
Turnover do ativo		0%	68%	71%	62%	57%	52%	47%	41%	38%
Retorno										
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)		0%	16%	21%	21%	16%	16%	16%	14%	14%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)		0%	17%	23%	22%	17%	17%	16%	15%	14%
Liquidez										
Liquidez geral		▲ #DIV/0!	510%	870%	1313%	1473%	1812%	2170%	2584%	2946%
Financeiros										
Autonomia Financeira		100%	94%	94%	95%	95%	96%	96%	97%	97%
Endividamento		0%	6%	6%	5%	5%	4%	4%	3%	3%

Fonte: Elaboração própria

Análise Sensibilidade

Tabela 31 – Viabilidade Cenário 1 (Decréscimo de 5% em Vendas e Custos)

Casa de Campo - Foz Côa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Descida Vendas e Custos 5%										
+ EBIT	-	(46,668)	156,400	291,825	363,120	331,478	412,168	481,525	503,059	583,834
- Imposto	-	-	(24,690)	(65,661)	(81,702)	(74,583)	(92,738)	(108,343)	(113,188)	(131,363)
+ Depreciações e Amortizações	-	42,583	42,750	43,667	42,500	28,250	17,250	22,250	22,083	20,917
- Variação Fundo de Maneio	-	(32,472)	50,458	1,378	(118)	7,945	(448)	(87)	812	25
- CAPEX	(375,000)	(314,000)	(500)	(3,500)	(5,500)	(7,500)	(20,500)	(23,500)	-	-
Cash Flow Operacional	(375,000)	(350,557)	224,418	267,709	318,299	285,590	315,733	371,846	412,766	473,413
Valor residual										440,257
FCFF com VR	(375,000)	(350,557)	224,418	267,709	318,299	285,590	315,733	371,846	412,766	913,670
Perpetuidade										8,607,506
FCFF com perpetuidade	(375,000)	(350,557)	224,418	267,709	318,299	285,590	315,733	371,846	412,766	9,080,919
Factor de atualização - WACC	1.00	0.95	0.90	0.85	0.81	0.77	0.73	0.69	0.65	0.62
FCFF descontado VR	(375,000)	(332,282)	201,629	227,985	256,937	218,515	228,984	255,620	268,958	564,309
FCFF descontado acumulado VR	(375,000)	(707,282)	(505,653)	(277,668)	(20,731)	197,784	426,767	682,388	951,346	1,515,655
FCFF descontado perpetuidade	(375,000)	(332,282)	201,629	227,985	256,937	218,515	228,984	255,620	268,958	5,608,641
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(375,000)	(707,282)	(505,653)	(277,668)	(20,731)	197,784	426,767	682,388	951,346	6,559,987
ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Perpetuidade									
VAL	1,515,655	6,559,987								
TIR	32.63%	48.77%								
Payback (Anos)	5.09	5.09	anos							

Fonte: Elaboração própria

Análise Sensibilidade

Tabela 32 – Viabilidade Cenário 2 (Crescimento de 5% em Vendas e Custos)

Casa de Campo - Foz Côa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Crescimento Vendas e Custos: +5%										
+ EBIT	-	(47,098)	172,028	320,018	397,982	360,754	448,124	524,587	548,222	636,580
- Imposto	-	-	(28,109)	(72,004)	(89,546)	(81,170)	(100,828)	(118,032)	(123,350)	(143,230)
+ Depreciações e Amortizações	-	42,583	42,750	43,667	42,500	28,250	17,250	22,250	22,083	20,917
- Variação Fundo de Maneio	-	(32,431)	51,339	1,517	(78)	8,018	(392)	(31)	815	85
- CAPEX	(375,000)	(314,000)	(500)	(3,500)	(5,500)	(7,500)	(20,500)	(23,500)	-	-
Cash Flow Operacional	(375,000)	(350,946)	237,508	289,697	345,358	308,353	343,654	405,274	447,771	514,351
Valor residual										438,907
FCFF com VR	(375,000)	(350,946)	237,508	289,697	345,358	308,353	343,654	405,274	447,771	953,259
Perpetuidade										9,351,841
FCFF com perpetuidade	(375,000)	(350,946)	237,508	289,697	345,358	308,353	343,654	405,274	447,771	9,866,193
Factor de atualização - WACC	1.00	0.95	0.90	0.85	0.81	0.77	0.73	0.69	0.65	0.62
FCFF descontado VR	(375,000)	(332,650)	213,390	246,710	278,779	235,931	249,233	278,600	291,767	588,760
FCFF descontado acumulado VR	(375,000)	(707,650)	(494,261)	(247,551)	31,229	267,160	516,393	794,993	1,086,760	1,675,521
FCFF descontado perpetuidade	(375,000)	(332,650)	213,390	246,710	278,779	235,931	249,233	278,600	291,767	6,093,649
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(375,000)	(707,650)	(494,261)	(247,551)	31,229	267,160	516,393	794,993	1,086,760	7,180,410
ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Perpetuidade									
VAL	1,675,521	7,180,410								
TIR	34.84%	50.84%								
Payback (Anos)	4.89	4.89	anos							

Fonte: Elaboração própria

Análise Sensibilidade

Tabela 33 – Viabilidade Cenário 3 (Decréscimo de 5% em Vendas e Aumento Custos em 5%)

Casa de Campo - Foz Côa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Descida Vendas -5% e Aumento Custos +5%	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
+ EBIT	-	(47,098)	117,893	246,871	316,368	270,334	349,132	416,509	437,547	516,233
- Imposto	-	-	(15,929)	(55,546)	(71,183)	(60,825)	(78,555)	(93,715)	(98,448)	(116,152)
+ Depreciações e Amortizações	-	42,583	42,750	43,667	42,500	28,250	17,250	22,250	22,083	20,917
- Variação Fundo de Maneio	-	(32,431)	51,837	1,707	4	8,099	(314)	52	836	170
- CAPEX	(375,000)	(314,000)	(500)	(3,500)	(5,500)	(7,500)	(20,500)	(23,500)	-	-
Cash Flow Operacional	(375,000)	(350,946)	196,051	233,199	282,189	238,358	267,013	321,596	362,018	421,168
Valor residual										437,790
FCFF com VR	(375,000)	(350,946)	196,051	233,199	282,189	238,358	267,013	321,596	362,018	858,958
Perpetuidade										7,657,596
FCFF com perpetuidade	(375,000)	(350,946)	196,051	233,199	282,189	238,358	267,013	321,596	362,018	8,078,763
Factor de atualização - WACC	1.00	0.95	0.90	0.85	0.81	0.77	0.73	0.69	0.65	0.62
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.58	0.60	1.23	2.09	1.37
FCFF descontado VR	(375,000)	(332,650)	176,143	198,595	227,788	182,376	193,650	221,077	235,891	530,517
FCFF descontado acumulado VR	(375,000)	(707,650)	(531,508)	(332,913)	(105,125)	77,251	270,901	491,978	727,869	1,258,386
FCFF descontado perpetuidade	(375,000)	(332,650)	176,143	198,595	227,788	182,376	193,650	221,077	235,891	4,989,681
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(375,000)	(707,650)	(531,508)	(332,913)	(105,125)	77,251	270,901	491,978	727,869	5,717,549
	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0.58	0.60	1.23	2.09	1.37
ANÁLISE DE VIABILIDADE										
	C/ Perpetuidade									
VAL	1,258,386	5,717,549								
TIR	28.74%	45.40%								
Payback (Anos)	5.58	5.58	anos							

Fonte: Elaboração própria

Análise Sensibilidade

Tabela 34 – Viabilidade Cenário 4 (Crescimento de 5% em Vendas e Decréscimo de Custos em 5%)

Casa de Campo - Foz Côa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Crescimento Vendas +5% e Redução Custos -5%										
+ EBIT	-	(46,668)	211,043	365,659	445,498	422,746	512,088	590,617	614,779	705,321
- Imposto	-	-	(36,984)	(82,273)	(100,237)	(95,118)	(115,220)	(132,889)	(138,325)	(158,697)
+ Depreciações e Amortizações	-	42,583	42,750	43,667	42,500	28,250	17,250	22,250	22,083	20,917
- Variação Fundo de Maneio	-	(32,472)	49,938	1,182	(202)	7,861	(529)	(172)	791	(64)
- CAPEX	(375,000)	(314,000)	(500)	(3,500)	(5,500)	(7,500)	(20,500)	(23,500)	-	-
Cash Flow Operacional	(375,000)	(350,557)	266,247	324,734	382,059	356,239	393,089	456,306	499,328	567,476
Valor residual										441,418
FCFF com VR	(375,000)	(350,557)	266,247	324,734	382,059	356,239	393,089	456,306	499,328	1,008,894
Perpetuidade										10,317,744
FCFF com perpetuidade	(375,000)	(350,557)	266,247	324,734	382,059	356,239	393,089	456,306	499,328	10,885,220
Factor de atualização - WACC	1.00	0.95	0.90	0.85	0.81	0.77	0.73	0.69	0.65	0.62
FCFF descontado VR	(375,000)	(332,282)	239,211	276,548	308,404	272,571	285,086	313,681	325,362	623,122
FCFF descontado acumulado VR	(375,000)	(707,282)	(468,071)	(191,524)	116,881	389,452	674,538	988,219	1,313,581	1,936,704
FCFF descontado perpetuidade	(375,000)	(332,282)	239,211	276,548	308,404	272,571	285,086	313,681	325,362	6,723,030
FCFF descontado acumulado perpetuidade	(375,000)	(707,282)	(468,071)	(191,524)	116,881	389,452	674,538	988,219	1,313,581	8,036,612
ANÁLISE DE VIABILIDADE										
C/ Perpetuidade										
VAL	1,936,704	8,036,612								
TIR	38.48%	53.93%								
Payback (Anos)	4.62	4.62	anos							

Fonte: Elaboração própria