



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE NEGÓCIOS - CASA DOS AVÓS - TURISMO
EM ESPAÇO RURAL**

JOANA ALEXANDRA GONÇALVES CAETANO

OUTUBRO - 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE NEGÓCIOS - CASA DOS AVÓS - TURISMO
EM ESPAÇO RURAL**

JOANA ALEXANDRA GONÇALVES CAETANO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR NUNO JOEL GASPAR FERNANDES
CRESPO**

OUTUBRO - 2021

Resumo

O trabalho de projeto desenvolvido neste documento, tem como objetivo a elaboração e desenvolvimento de um Plano de Negócios para a criação de um Alojamento de Turismo Rural na Aldeia de Mazouco, concelho de Freixo de Espada à Cinta.

O trabalho de projeto foi estruturado com base na metodologia de Harvard. Inicialmente, foi elaborada uma revisão de literatura onde foram abordados os conceitos de empreendedorismo, turismo e turismo rural. Seguidamente, foi elaborada uma exposição de dados sobre o estado do sector em Portugal. Neste capítulo, foram apresentados dados relativos ao ano de 2019 (antes da crise COVID-19) e dados relativos ao ano de 2020 (durante COVID-19).

Por último, foi elaborada a parte financeira do projeto, com base no ficheiro de apoio disponibilizado pelo IAPMEI. Após a análise financeira, verifica-se que o projeto apresenta um VAL de 5.455.00€ e Resultados Líquidos positivos em todos os 5 anos em análise.

Palavras-Chave: Empreendedorismo; Plano de Negócios; Turismo Rural; Mazouco.

ABSTRACT

The project work developed in this document, aims the preparation and development of a Business Plan for the creation of a Rural Tourism Accommodation in Mazouco Village, municipality of Freixo de Espada à Cinta.

The project work was structured based on the Harvard methodology. Initially, a literature review was prepared where the concepts of entrepreneurship, tourism and rural tourism were addressed. Next, an exposition of data on the state of the sector in Portugal was elaborated. In this chapter, data for the year 2019 (before COVID-19) and data for the year 2020 (during COVID-19) were presented.

Finally, the financial part of the project was elaborated, based on the support file made available by IAPMEI. After the financial analysis, it is verified that the project presents an NPV of 5,455.00€ and positive Net Results in all 5 years under analysis.

Key-words: Entrepreneurship; Business Plan; Rural Tourism; Mazouco.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Nuno Crespo pela disponibilidade demonstrada logo na primeira abordagem, em que lhe pedi para ser meu orientador. Agradecer-lhe também, por toda a orientação ao longo deste trabalho, que contribuiu para a finalização do mesmo. Muito obrigada!

À Joana e ao João, pelo *brainstorming* e por toda a vossa disponibilidade.

Aos meus amigos mais próximos, que sempre me incentivaram a não desistir do trabalho e que sempre se demonstraram disponíveis para ajudar.

Aos meus colegas de trabalho, por todo o incentivo que me deram e por toda a compreensão ao longo destes meses.

Por último, um agradecimento especial aos meus pais, por tudo aquilo que fizeram e continuam a fazer por mim todos os dias.

Obrigada a todos!

Índice

1	Introdução	1
2	Revisão de Literatura	1
2.1	Empreendedorismo	1
2.2	Plano de Negócios.....	2
2.3	Turismo	4
2.4	Turismo Rural.....	6
3	Metodologia	8
4	Plano de Negócios	10
4.1	Sumário Executivo	10
4.2	Descrição do Negócio	11
4.2.1	Missão.....	11
4.2.2	História dos Promotores.....	11
4.2.3	Ideia de Negócio	12
4.2.4	Conceito de Negócio.....	12
4.3	Análise Ambiental	12
4.3.1	Envolvente Político-Legal	13
4.3.2	Envolvente Económica	13
4.3.3	Envolvente Sociocultural	14
4.3.4	Envolvente Tecnológica.....	15
4.4	Análise Sectorial.....	15
4.4.1	Sector do Turismo.....	15
4.4.2	Sector Turismo Rural	17
4.5	Análise Competitiva	19
4.5.1	Análise competitiva por conceito	19

4.5.2	Análise Competitiva por proximidade	21
4.5.3	Modelo das Cinco Forças de Michael Porter	22
4.5.4	Fatores Críticos de Sucesso	23
4.5.5	Vantagens Competitivas	23
4.6	Plano de Marketing	23
4.6.1	Análise SWOT	23
4.6.2	Segmentação e Público-Alvo	24
4.6.3	Posicionamento	24
4.6.4	Marketing Mix	25
4.7	Plano Operacional	30
4.7.1	Modelo de Negócio de estrutura Legal da Empresa	30
4.7.2	Localização, Layout e Equipamento	30
4.8	Plano Financeiro	31
4.8.1	Estimação da Procura	31
4.8.2	Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	32
4.8.3	Gastos com Pessoal	32
4.8.4	Investimento Inicial	33
4.8.5	Demonstração de Resultados	33
4.8.6	Mapa de Cash Flows	34
4.8.7	Avaliação	34
4.8.8	Análise de Risco/ Sensibilidade	35
4.8.9	Análise de Ponto Crítico das Vendas	35
4.9	Calendarização	36
5	Conclusões	37
6	Bibliografia	38

7	ANEXOS	43
---	--------------	----

Índice de Tabelas

Tabela I - Tipos de Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural.....	6
Tabela II - Metodologias para o Plano de Negócios.....	8
Tabela III - Principais concorrentes com conceito semelhante	19
Tabela IV - Alojamentos Turísticos num raio de 16km	21
Tabela V - Cinco Forças de Michael Porter	22
Tabela VI - Análise <i>SWOT</i>	23
Tabela VII - Pacotes Alojamento e Atividades.	25
Tabela VIII - Preços noite por época	26
Tabela IX - Estimativa da Procura a cinco anos.....	32
Tabela X - Investimento Inicial	33
Tabela XI - <i>Cash Flow</i>	34
Tabela XII - Análise de Viabilidade	34
Tabela XIII - Análise Sensibilidade VAL.....	35
Tabela XIV - Análise Sensibilidade TIR.	35

Índice de Figuras

Figura 1 - Dormidas no TER e de Habitação, por modalidade, 2019	18
Figura 2 - Dormidas no TER e de Habitação, por modalidade,2020	18
Figura 3 - Evolução das Receitas e do Resultado Líquido do Período.....	36

1 Introdução

O presente trabalho final de mestrado, tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de negócios para a criação de um Alojamento de Turismo Rural. A ideia da criação do alojamento, partiu da vontade da promotora em trazer vida à aldeia e à casa que em tempos pertenceu aos seus avós paternos. Com o desenvolvimento deste plano de negócios, pretende-se restaurar uma habitação na aldeia de Mazouco, concelho de Freixo de Espada à Cinta, e torná-la num alojamento de Turismo em espaço rural, com todas as comodidades, mas ainda assim, preservando os traços originais e rústicos tanto da casa como do seu meio envolvente.

O presente trabalho, encontra-se dividido em diversos capítulos. Inicialmente, é apresentada uma revisão de literatura onde são abordados temas como, o empreendedorismo, o plano de negócios, o turismo e o turismo rural. No terceiro capítulo, é descrita a metodologia utilizada na realização do trabalho e no quarto capítulo é desenvolvido todo o plano de negócios, com base nos diversos pontos constituintes do mesmo. Por último, no capítulo cinco é apresentada a conclusão do trabalho onde se resumem os principais pontos a retirar da elaboração do trabalho.

Com a realização deste trabalho, pretende-se dar uma nova vida a uma habitação desabitada e ao mesmo tempo promover o turismo rural e ajudar a combater a desertificação do interior do país.

2 Revisão de Literatura

2.1 Empreendedorismo

O Guia Prático do Empreendedor (IAPMEI, 2016), define o empreendedor como alguém que preza não só a sua independência como a sua realização pessoal. Os empreendedores, são entendidos como sujeitos que possuem determinadas características, como a capacidade de identificar oportunidades de negócios, e que cumulativamente com conhecimento, criatividade e iniciativa geram uma criação de valor (IAPMEI, 2016).

Para Barot (2015) o empreendedorismo é uma prática que começa com a ação e a criação de uma nova organização. Para o autor, existem cinco possibilidades de

exploração de empreendedorismo: i) introdução de um novo produto, ii) introdução de um novo método de produção, iii) abertura de um novo mercado, iv) uma nova fonte de abastecimento ou v) a criação de uma nova organização.

O Empreendedorismo, foi apresentado como um tema para discussão e análise pelos economistas do século XVIII, tendência que se prologou-se no Século XIX continuando a atrair o interesse dos economistas (Kuratko & Audretsch, 2009). Já no século XX, a palavra empreendedorismo passou a estar associada à ideia de Empresa Livre e ao Capitalismo¹. Os empreendedores passaram a ser reconhecidos como agentes de mudança, que apresentam ideias de negócios, criativas e inovadoras, e responsáveis pelo crescimento e rentabilização das empresas (Kuratko & Audretsch, 2009).

2.2 Plano de Negócios

“O Plano de Negócios é o mapa do empreendedor para uma empresa de sucesso”

(Frederick & Kuratko, 2010, pág.429).

O Plano de Negócios, consiste no documento físico que vende uma ideia de negócio. Este documento, deve espelhar a ideia do empreendedor de uma forma clara, apresentando a proposta de valor que está a criar, considerando todas as suas vantagens, mas também apresentar um retrato realista dos riscos e obstáculos que poderá enfrentar (Schwetje & Vaseghi, 2007). A descrição de todos os pontos do plano de negócio é necessária para demonstrar uma imagem clara do que realmente é o negócio, e qual o objetivo a alcançar (Frederick & Kuratko, 2010).

Numa perspetiva prática, os empreendedores têm como principal desafio determinar qual a melhor abordagem para atingir os seus objetivos. Segundo Brinckmann, et al., (2010) existem duas formas de encarar a idealização de um Negócio: através de um intensivo e detalhado Plano de Negócios ou através de uma rápida abordagem reunindo os recursos necessários e apresentar uma oferta imediata.

¹ Capitalismo – Sistema económico em que indivíduos privados possuem e controlam propriedades de acordo com os seus interesses, em que a oferta e procura estabelece os preços de mercado. O principal objetivo é o lucro (Mahmud & Jahan, 2015)

Para os defensores de uma abordagem mais imediata, não consideram que o planeamento irá trazer valor à criação do negócio (Chwolka & Raith, 2012). Segundo diversos autores, existem quatro argumentos para considerar que a elaboração de um plano de negócios não é, por vezes, vantajosa:

- * Primeiro - o planeamento não demonstra, de uma forma imediata e real, o compromisso do empreendedor. Por vezes, a aquisição de instalações e equipamentos transparece um indicador mais significativo do comprometimento com um negócio do que o planeamento (Carter et al.,1996)
- * Segundo – os fundadores do negócio, geralmente não colocam muito capital em risco, minimizando assim a importância de possíveis riscos (Bhidé, 1999).
- * Terceiro – os empreendedores intuitivos têm uma maior capacidade de identificar e avaliar oportunidades (Allison et al,2000 citado por Delmar e Shane, 2003);
- * Quarto – a incerteza e a rapidez do desenvolvimento empresarial, põem em causa os dados demonstrados no Plano de Negócios inicial (Allison et al,2000 citado por Delmar e Shane, 2003).

Por sua vez, os defensores do planeamento, consideram que o plano de negócios deve ser considerado como um pré-requisito fulcral para a criação de um empreendimento de sucesso, e que a existência do mesmo assume um papel crucial para um melhor desempenho de mercado (Chwolka & Raith, 2012).

A importância do planeamento pode ser explicada por três fatores (Delmar & Shane, 2003):

- * **Primeiro** - a existência de um planeamento facilita e otimiza o processo de tomada de decisão;
- * **Segundo** – o planeamento fornece as ferramentas essenciais para gerir a procura/oferta evitando situações em que o desempenho e capacidade de produção poderão ser afetados;
- * **Terceiro** – o planeamento identifica as ações necessárias para evoluir e alcançar objetivos num prazo delimitado;

Para Honig (2004), o Plano de Negócios deve ser capaz de demonstrar não só a situação atual, o presente, da criação de um negócio, como também de demonstrar as perspetivas futuras do mesmo. De acordo com Sahlman (1997), para além de toda a componente financeira do plano de negócios, os investidores tendem em focar-se em quatro fatores interdependentes, nomeadamente:

- * **Pessoas** – os criadores da ideia e todos os que contribuem para a idealização do projeto (advogados, contabilistas, fornecedores);
- * **Oportunidade** – em que consiste o negócio em si, qual a criação de valor, quem irá ser o público-alvo, quais as perspetivas de crescimento e quão rápido será;
- * **Contexto** – todos os fatores externos que podem afetar a geração de valor, mas que não podem ser controlados pelo empreendedor, como, fatores demográficos, ambientais ou a inflação;
- * **Risco e a recompensa** – Uma avaliação daquilo que pode correr bem e mal, e de como os empreendedores irão responder perante as adversidades.

2.3 Turismo

Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2021), o Turismo pode ser definido como um fenómeno social, cultural e económico, que transporta as pessoas para outros países, ou sítios, fora do seu ambiente normal, seja por razões profissionais ou de simples lazer.

O Turismo é considerado uma atividade que atravessa os mais diversos sectores convencionais e que se alimenta de *inputs* de natureza económica, social, cultural e ambiental (Lickorish & Jenkins, 1997). Para Lickorish e Jenkins (1997), o dilema que existe em descrever o turismo, prende-se com o facto de não existir um resultado físico, gerado pelo Turismo, que possa ser medido, ao contrário de outras indústrias. Outro fator apontado pelos autores, é que aquilo que pode ser válido e considerado turismo num país, tendo em conta as suas tradições e cultura, pode não o ser num outro país.

Estas são algumas contradições que levam muitos autores a referirem-se ao turismo como um sector e não uma indústria.

Na atualidade, é consensual afirmar que o sector do turismo constitui um dos fatores chave na consolidação e no crescimento das economias da maioria dos países (Martins, 2011). De acordo com Martins (2011), existem quatro fatores principais, que são considerados os responsáveis pelo crescimento do turismo: a alimentação, o alojamento, a animação e o transporte. Os gastos realizados pelos visitantes nestas quatro vertentes, geram uma panóplia de oportunidades de desenvolvimento para os países visitados (Ramos & Costa, 2017).

O nascimento do turismo em Portugal remete-nos ao final do Século XIX, onde o país atravessava uma profunda crise económica (falência de entidades bancárias, importações superiores a exportações), e onde o governo é pressionado a respeitar os seus compromissos perante as entidades externas. É neste invólucro de situações, que o governo percebe que o dinheiro proveniente dos viajantes, seria uma das soluções para equilibrar a Balança Comercial² (Cunha, 2010). É a partir desta altura, que o conceito de Turismo passa a ganhar uma grande importância no quotidiano português. Esta tendência, prolongou-se pelo século XX, onde o turismo foi considerado um dos elementos fulcrais na afirmação das identidades nacionais (Vidal, 2021). Para Portugal, a constituição da Primeira República (1910 – 1926) e mais tarde a criação do Estado Novo (1933 – 1974), desenvolveram conceções específicas do Turismo Nacional (Vidal, 2021).

Atualmente, o setor do turismo em Portugal é considerado uma atividade económica fundamentalmente para a geração de riqueza e emprego (Turismo de Portugal, 2021). De acordo com o Relatório Portugal 2019 – Mercado em números – elaborado pelo Turismo de Portugal, as receitas provenientes das atividades turísticas representam 8,6% do PIB³ Nacional e a população empregada nos setores de Alojamento, Restauração e Similares representa 6,5% do total da Economia.

² Balança Comercial – Diferença entre as exportações e importações de bens e serviços de um país (PORDATA, 2021)

³ PIB – Produto Interno Bruto - é a medida habitualmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras. O produto interno bruto a preços de mercado representa o resultado final da atividade de produção das unidades produtivas residentes.

2.4 Turismo Rural

A atividade turística em espaço rural, tem o seu início marcado na década de oitenta, na maioria dos países. O conceito de turismo em espaço rural, deverá reconhecer-se como uma forma de turismo em que a cultural rural, é um dos aspetos fundamentais da oferta, consistindo na prestação de serviços “...de hospedagem de natureza familiar em zonas rurais, servindo simultaneamente de residência a seus donos, quando estas preenchem as condições adequadas para este tipo de turismo” (Condesso, 2011, pág.204).

O Turismo em Espaço Rural, no território português, nasce numa tentativa de recuperação de patrimónios rurais, de modo a existir uma diversificação da oferta turística, aliando duas vertentes: por um lado, associando o alojamento às tradições e ao meio rural, por outro lado, constituiu uma maneira de aumentar o rendimento económico e a qualidade de vida das populações rurais (Pereiro, 2017).

De acordo com a Portaria Nº937/2008, que estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de Turismo de Habitação e de Turismo no Espaço Rural, entende-se por empreendimentos de Turismo no Espaço Rural “...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 rural⁴.” No que refere aos tipos de empreendimentos de turismo no espaço rural classificam-se por grupos, conforme indicado na Tabela I.

Tabela I - Tipos de Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural.

Casas de Campo	Agroturismo	Hotéis Rurais
Imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestem serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça,	Imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o	Hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da

⁴ Espaço Rural - Consideram-se como espaço rural as áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter vincadamente rural (Portaria Nº 937/2008).

materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local.	acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.	região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos que ocupem a totalidade de um edifício ou integrem uma entidade arquitetónica única e respeitem as mesmas características.
--	--	--

Fonte: Decreto-Lei 228/2009.

Nos últimos anos, Portugal tem experienciado um aumento progressivo da procura de espaços rurais, com finalidades de turismo e lazer, essencialmente pela população mais urbana. Segundo Silva (2007) este aumento, deve-se principalmente “a mudanças estruturais ocorridas nas sociedades contemporâneas em geral e na Portuguesa em particular, que resultam no entendimento das áreas rurais como bens (e locais) de consumo e património comum” (Figueiredo 2003 citado por Silva, 2007, pág.143).

O Turismo em Espaço Rural, foi testado em Portugal no ano de 1978, sob a forma de Turismo de Habitação em quatro áreas - Ponte de Lima, Vouzela, Castelo de Vide e Vila Viçosa - sendo que mais tarde foi alagado a todo o território nacional. Desde então, o Turismo em Espaço Rural, tem vindo a assumir uma expressão cada vez mais significativa no país (Silva, 2007).

Segundo Silva (2007), os fatores de atração do campo em território português, estão essencialmente relacionados com qualidades intrínsecas e atributos únicos das regiões, que contrastam com a atual vida citadina, nomeadamente, a tranquilidade, a natureza, a tradição e autenticidade. Contudo, não se pode deixar de referir que esta ideia de campo idealizada como o paraíso, esconde os problemas que afetam o mundo rural “...como a pobreza, a falta de emprego e de serviços, o encerramento de escolas, a falência da agricultura e o ressurgimento dos incultos” (Silva, 2007, pág. 160).

A existência de uma maior diversificação de economias a nível local, que geram naturalmente, a criação de emprego e a consequente fixação de população, são fatores que poderão permitir aos residentes das regiões turísticas um maior leque de

oportunidades de emprego, deixando de estar restringidos à atividade agrícola e fabril, presente nas regiões mais interiores (Cunha 1997 citado por Condesso 2011).

Para finalizar, segundo Condesso (2011, pág. 220), a melhor forma para o desenvolvimento das áreas consideradas rurais passa pela “...rentabilização dos recursos para a população que nelas vive durante todo o ano e não especificamente para o turista que apenas visita durante alguns dias”. Para o autor, se a atividade turística atuar em consonância com a preservação do património – natural e cultural das áreas rurais – e atendendo também aos interesses da população “...o carácter tradicional do turismo no espaço rural não se perderá e os beneficiários são simultaneamente os residentes do mundo rural e os turistas”.

3 Metodologia

Para a elaboração de um Plano de negócios, existem diversas abordagens no que refere à estrutura do mesmo. Como tal, apresentamos, na Tabela II quatro estruturas diferentes defendidas por Ernest Young (2001), IAPMEI (2016), Harvard (2012), Kuratko (2010):

Tabela II - Metodologias para o Plano de Negócios.

Ernest &Young (2001)	IAPMEI (2016)	Harvard (2012)	Kuratko (2010)
Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário executivo	Sumário Executivo
Descrição da Empresa	Histórico Ideias e Promotores	Descrição da Empresa	Descrição da Empresa
Descrição do produto/serviço	Mercado Subjacente	Análise Ambiental	Descrição do negócio
Análise de Mercado	Nova ideia e Posicionamento no Mercado	Análise Sectorial	Caraterização do mercado
Marketing e Vendas	Projeto - Produto - Ideia	Análise Competitiva	Marketing
Equipa de Gestão	Estratégia Comercial	Análise de Mercado	Operações
Financiamento	Gestão e Controlo de Negócio	Plano de Marketing	Projeções Financeiras

Projeções financeiras	Investimento necessário	Plano Operacional	Análise de Risco
Análise de Risco	Projeções financeiras - Modelo Financeiro	Equipa de Gestão	Modelo de Gestão e Controlo do Negócio
Calendarização		Plano Financeiro	Calendarização
Alianças Estratégicas		Calendarização	Anexos
Anexos			

Fonte: Adaptação de Ernest Young (2001), IAPMEI (2016), Harvard (2012), Kuratko (2010)

O Plano de Negócios é sem dúvida um guia importante para a criação e execução da ideia de negócio, contudo o mesmo deverá ser atualizado conforme o crescimento do projeto (Frederick & Kuratko, 2010). Para Federick e Kuratko (2010), existem diversas razões para o Plano de Negócios continuar a ser uma ferramenta fundamental no desenvolvimento de um negócio, nomeadamente:

- * **Alterações Financeiras** – os autores consideram benéfico que os planos de negócios sejam atualizados anualmente, de modo a responder a necessidades fiscais;
- * **Novos investidores** – Se for necessário o investimento de mais capital no negócio, o facto de existir um plano de negócios com as projeções atuais e não com aquelas que estavam definidas antes do projeto iniciar, é uma mais-valia à decisão dos novos investidores;
- * **Alterações de Mercado** – o Mercado e os consumidores estão em constante alteração, logo deve existir uma estratégia de planeamento para fazer face ao modo que estas alterações podem afetar o negócio;
- * **Novos Produtos/Serviços** – Atualizar o plano de negócios é fundamental para avaliar a viabilidade novos produtos/serviços a lançar no mercado;
- * **Nova equipa de gestão** – Novos membros na equipa de gestão devem delinear seus próprios planos, de modo a iniciar estratégias de crescimento;
- * **Refletir a nova realidade** – Os planos de negócios são idealizados inicialmente com base em estimativas e projeções, que podem não coincidir com os resultados. Assim, os planos de negócios devem ser atualizados de modo a demonstrar a nova realidade do empreendimento.

Após a análise das metodologias supramencionadas, considerou-se que o modelo de Harvard é o que se enquadra melhor à criação de negócio aqui desenvolvido. O modelo, descreve pormenorizadamente todos os pontos fulcrais para a elaboração de um plano de negócios, passando pela parte mais teórica, como, a análise sectorial, análise competitiva, e por outro lado outra abordagem mais prática, com o desenvolvimento do plano operacional e do plano financeiro. No que refere ao plano financeiro, foi utilizado o ficheiro base disponibilizado pelo IAPMEI intitulado de “Modelo Financeiro do Plano de Negócios”.

4 Plano de Negócios

4.1 Sumário Executivo

Este trabalho apresenta a elaboração de um plano de negócios, que visa a criação de um alojamento de Turismo Rural na Aldeia de Mazouco, Concelho de Freixo de Espada à Cinta. O alojamento será criado a partir da casa que era dos avós da promotora. Pretende-se fazer uma recuperação da casa, que a torna cómoda para todos os visitantes, mais ainda assim, manter os traços rústicos que a caracterizam. A casa, constituída por dois andares, rés-do-chão e primeiro andar, terá a capacidade de alojar 2 famílias ao mesmo tempo. Cada andar, será transformado em 1 casa. A fundadora será a gerente do alojamento, que contará ainda com dois prestadores de serviços, moradores na aldeia de Mazouco, que tratarão de toda a parte logística do projeto.

Para a realização deste trabalho, foi elaborada uma análise ao sector turístico existente num raio de 16,1km. O concelho, dada a sua longa distância das grandes Áreas Metropolitanas e da desertificação do interior, apresenta poucas unidades turísticas. Ainda assim, verificou-se a existência de três unidades que se aproximam ao conceito da “Casa dos Avós”, mas que devido a algumas divergências de características não assentam totalmente no conceito. A nível de preços, considerou-se um valor intermédio ao das unidades de turismo próximas – 90€ para a época alta e 75€ para a época baixa - tendo sempre em conta todas as características que diferenciam o projeto.

Para o início do projeto, será necessário realizar obras de remodelação/conservação de espaços interiores e exteriores no valor de 25.000,00€, bem como, a aquisição de

diversos equipamentos mobiliários no valor de 10.000,00€. As obras e equipamentos serão financiados com capital próprio. A avaliação do projeto na perspetiva do investidor, obterá um VAL de 5.455,00€ e uma Taxa Interna de Rentabilidade de 10,85%. Através da análise da demonstração dos Resultados, verifica-se que o projeto obtém ao longo dos cinco anos em análise, valores positivos tanto no EBITDA como no Resultado Líquido do Período, sendo que o projeto iniciará em 2023 com um Resultado Líquido do Período de 3.140,00€ e atingirá em 2027 o valor de 10.390,00€.

4.2 Descrição do Negócio

4.2.1 Missão

A criação do Alojamento de Turismo Rural “Casa dos Avós”, tem como principal missão hospedar todos os que pretendem usufruir de uma estadia tranquila em contacto com a natureza. O alojamento rege-se por alicerces relacionados diretamente com o conceito de família: tradição, gentileza, disponibilidade e amor. Com a criação deste espaço, pretende-se proporcionar uma experiência relaxante, onde será possível usufruir da natureza envolvente, num espaço onde todos os detalhes foram idealizados para que o nosso hóspede se sinta em casa, mesmo podendo estar a quilómetros de distância.

Conecte a natureza, desconecte o *Wi-Fi*.

4.2.2 História dos Promotores

A ideia de negócio aqui apresentada tem como fundadora Joana Alexandra Gonçalves Caetano, 28 anos. Natural da Vila do Pinhal Novo, no concelho Palmela, tem como raízes familiares, maternas e paternas, a região de Trás-os-Montes. Licenciada em Administração Pública pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), e atualmente a frequentar o Mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Há cinco anos, após a conclusão da Licenciatura, iniciou funções na Sede Nacional da Cruz Vermelha Portuguesa, na equipa de Contabilidade e Prestação de Contas, onde se mantém até ao momento. Apesar de área em que trabalha não estar diretamente relacionada com a ideia de negócio, a vontade de “voltar” às raízes e o gosto pela área do turismo, fez com que a idealização deste projeto passasse do sonho para o papel. O facto de possuir conhecimento a nível de gestão e

contabilidade, e o de conhecer a zona envolvente à localização do projeto é um contributo fundamental para a implementação do mesmo.

4.2.3 Ideia de Negócio

O Alojamento de Turismo Rural “Casa dos Avós”, surgiu da vontade em reconectar com as origens mais rurais, e ao mesmo tempo possibilitar a quem nos visita, não só umas férias tranquilas, como a possibilidade de conhecerem paisagens únicas. Um fator importante para a ideia deste negócio, foi o fato de existir uma casa, dos avós da promotora, que em outros tempos estaria repleta de vida, família e amigos, e que de repente ficou ao abandono.

4.2.4 Conceito de Negócio

Situada num local privilegiado, a pitoresca aldeia de Mazouco, localizada no Concelho de Freixo de Espada à Cinta, proporciona a todos os que a visitam uma sensação de paz inimaginável aleada a paisagens ofegantes sobre o Rio Douro. É neste contexto, que se encontra inserida a casa de Alojamento de Turismo Rural “Casa dos Avós”. O espaço, localiza-se no centro da aldeia e consistirá num alojamento de Turismo Rural, constituído por uma habitação com espaço de lazer, inserida num contexto familiar e tranquilo. O alojamento terá todas as comodidades para turistas visitarem a aldeia, e descansarem num local confortável, onde será feita uma fusão entre o moderno e o tradicional, preservando assim a cultura e os costumes da aldeia. Os visitantes, poderão conhecer o património arqueológico e histórico da aldeia, nomeadamente as Gravuras Rupestres – trata-se da primeira estação de arte rupestre paleolítica esculpida ao ar livre identificada na Europa. Apesar da sua curta extensão territorial, 18 km², e com pouco mais de 167 habitantes, a aldeia de Mazouco, tem tudo o que é necessário para proporcionar aos turistas qualidade de vida rodeada pelo melhor que a zona tem para oferecer.

4.3 Análise Ambiental

De seguida, será apresentada uma Análise Ambiental (PEST), onde se pretende analisar a envolvente política, económica, sociocultural e tecnológica no ambiente de negócio. Com esta análise, será possível ter uma visão das ameaças e oportunidades externas a que o negócio está sujeito. Os dados aqui presentes, foram retirados do site Banco de

Portugal, do site do Turismo de Portugal, dos relatórios estatísticos do Instituto Nacional de Estatística, e de páginas oficiais do Governo Português.

4.3.1 Envolvente Político-Legal

Segundo o Turismo de Portugal (2021), com a presença de Portugal ocupando um lugar na Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, foi possível reafirmar a valorização do Turismo Europeu, e a sua importância enquanto impulsionador da recuperação e crescimento económico. Neste tempo, foi possível abordar temas como a construção de um caminho comum para um turismo mais sustentável, uma maior coordenação de medidas sobre a livre circulação de pessoas e a utilização eficiente dos mega dados como fonte estatística de apoio à formulação de políticas públicas.

O Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER)⁵ apoia a competitividade, a sustentabilidade e a qualidade do turismo a nível regional e local. Apesar do turismo dispor de uma base jurídica específica desde dezembro de 2009, não beneficia de uma linha de financiamento autónoma no atual quadro financeiro plurianual (QFP) para 2014-2021 (Pernice & Debyser, 2021)

No contexto nacional, os empreendimentos turísticos são regulados pelo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos, atualmente com a 5ª alteração, Decreto-Lei Nº 80/2017, de 30 de junho, constituindo o diploma base comum a todos os empreendimentos turísticos. A última alteração ao Decreto-Lei, visa através da medida Simplex+ designada “Licenciamentos Turísticos + Simples” simplificar o processo de instalação dos empreendimentos turísticos.

4.3.2 Envolvente Económica

No ano de 2020, ano profundamente marcado pelos efeitos adversos da pandemia de COVID-19, o Produto Interno Bruto (PIB) registou uma queda de 7,6% em volume, contrastando com o crescimento de 2,5% de 2019. A queda acentuada do PIB em 2020, é a maior de que há registo na atual série, com início em 1996. Para esta alteração,

⁵ Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) - é um dos principais instrumentos financeiros da política de coesão da UE. O FEDER tem por objetivo contribuir para a redução dos desequilíbrios entre os níveis de desenvolvimento das regiões europeias e melhorar o nível de vida nas regiões menos favorecidas (Kotodziejski, 2021).

contribuiriam fatores associados à procura interna, nomeadamente, redução do consumo privado, mas também fatores de procura externa, isto é, a forte redução das importações e exportações de bens e serviços, com grande destaque para a diminuição sem precedentes das exportações de turismo (Banco de Portugal, 2020).

O surto da doença COVID-19, e os seus consequentes efeitos na atividade económica nacional, determinaram a criação de uma linha de apoio financeiro, destinada a fazer face às necessidades de tesouraria das microempresas turísticas. O despacho Normativo Nº 4/2020, publicado no Diário da República, estabelece a criação de um instrumento de apoio financeiro, justificado pela forte e súbita retração de viagens, e a imprevisibilidade em termos de duração da pandemia. Com este apoio, pretende-se assegurar a manutenção da capacidade produtiva das empresas, bem como, manter os respetivos postos de trabalho (DRE, 2020).

4.3.3 Envolvente Sociocultural

Segundo os dados mais recentes do INE (2021) obtidos através dos censos 2021, a população residente em Portugal ascendia a 10,34 milhões de habitantes, sendo que, 4,91 milhões são do sexo masculino e 5,43 milhões do sexo feminino. A maioria dos residentes (9,86 milhões) situam-se em Portugal Continental.

No primeiro trimestre de 2021, a população ativa ascendia a 5,04 milhões, estando este valor repartido igualmente entre o sexo feminino e masculino. No que refere à população empregada com idade compreendida entre os 16 e 74 anos, registou-se no mês de junho de 2021 o valor de 4,81 milhões, ressaltando assim que 47% da população portuguesa está empregada. No primeiro trimestre de 2021, a taxa de desemprego ascendia a 7,1 %, um valor que apresenta um crescimento comparado com anos anteriores – 2019 6,5% e 2020 6,8% (INE, 2021)

O rendimento médio monetário anual líquido da população portuguesa, tem registando desde 2015 um aumento constante, sendo que em 2019 o valor ascendeu a 12.696,00€. Ainda assim, em 2020, a população residente em risco de pobreza e exclusão social apresentava uma taxa de 19,8% (INE, 2021).

4.3.4 Envolvente Tecnológica

Segundo dados do INE (2021) existiu um aumento significativo dos utilizadores de internet e comércio eletrónico. Em 2020, 84,5% dos agregados familiares em Portugal tinham ligação à internet em casa, um aumento percentual de 3,6 comparado com o ano de 2019. No que refere à utilização por banda larga, a mesma atingiu os 81,7%, o que apesar de significar um aumento face ao ano de 2019, nas famílias portuguesas este indicador mantém-se inferior à registada na média da União Europeia. Entre os utilizadores de internet Empregados, 31,1% exerceram a sua profissão em teletrabalho, sendo que para 29,6% destes, o trabalho em casa estava diretamente relacionado com a pandemia COVID-19. No contexto da pandemia COVID-19, a percentagem de utilizadores de internet aumentou 3% em relação ao ano de 2019. Um dos principais fatores para esta alteração, deve-se à necessidade de comunicação e acesso a informação relacionado com atividades de aprendizagem, nomeadamente a comunicação de professores/alunos através dos portais educativos e frequência de cursos online. Em 2020, a percentagem de utilizadores de comércio eletrónico registou o maior aumento da série iniciada em 2002, consequência direta da pandemia COVID-19. Neste ano, 44,5% das pessoas na faixa etária dos 16 aos 74 anos, realizaram encomendas pela internet.

4.4 Análise Sectorial

4.4.1 Sector do Turismo

O sector do Turismo constitui uma atividade económica fundamental para a criação de riqueza e emprego em Portugal. Segundo o Relatório dos dados de Turismo em Portugal (2019), no ano de 2019, o peso das receitas turísticas no PIB ascendia a 8,6%, o que comparado com o ano de 2018 apresentava um acréscimo de 0,3%. Em 2019, as receitas turísticas internacionais ascenderam a 18,4 mil milhões de euros. Das receitas turísticas atingidas em 2019, 78,5% correspondem a receitas geradas por mercados europeus, seguindo-se o continente americano com 13,5%. A maioria dos alojamentos turísticos registaram um crescimento de 4,4%, face a 2018, na capacidade oferecida. Esta tendência vai ao encontro do aumento das dormidas que totalizaram 77,8 milhões, registando uma variação positiva de 3,3% face a 2018. No que respeita ao mercado

interno, verificou-se um aumento de 5,9% (26,1 milhões de dormidas), enquanto o mercado externo registou um crescimento inferior, 3,5% (51,7 milhões de dormidas) (Turismo de Portugal, 2021).

Em 2019, os residentes em Portugal efetuaram 24,5 milhões de viagens turísticas, verificando-se um aumento de 10,8% face ao ano de 2018. Cerca de 87,3% destas viagens, correspondem a deslocações internas correspondendo assim a 21,4 milhões de viagens realizadas por residentes nacionais em território nacional. No que refere a viagens realizadas para o estrangeiro, estas ascenderam a 3,1 milhões de viagens, registando um aumento de 24,7% face ao ano de 2018 (Turismo de Portugal, 2021).

No que refere à procura interna, a região Centro reforça a sua posição como principal destino nacional, com 7,0 milhões de viagens. A segunda região nacional com maior incidência interna é a região Norte, com um total de 4,8 milhões de deslocações. Relativamente à procura turística externa dos residentes, entre os principais países de destino destaca-se a Espanha ocupando o primeiro lugar, França o segundo lugar, seguido de Itália, Reino Unido e Alemanha. A dormidas na União Europeia totalizam 63,5% do total (Turismo de Portugal, 2021).

Em 2020, como consequência da pandemia por Covid-19, Portugal registou, em linha com outros destinos mundiais, uma quebra acentuada na procura, para 25,9 milhões de dormidas no alojamento turístico face a 2019. Este facto traduz um retrocesso a valores de dormidas observados em 1994 (Turismo de Portugal, 2021). Para 2020, os resultados divulgados pelo Eurostat no que refere à Balança de Pagamentos, indicam uma diminuição de 62,2%, face a 2019, no saldo da rubrica Viagens e Turismo (INE, 2021).

Segundo o INE (2021) em setembro de 2020, o setor do alojamento turístico registou 3,6 milhões de dormidas, o que se traduz numa variação de 53,4% no período homólogo. A dormidas de residentes e não residentes diminuíram 8,5% e 71,9%, respetivamente, face ao período homólogo de 2019.

Em setembro 2020, 24% dos estabelecimentos de alojamento turístico estiveram encerrados ou não registaram movimento de hóspedes. Nos primeiros nove meses do ano de 2020, registaram-se decréscimos expressivos, acima dos 60%, no que refere a

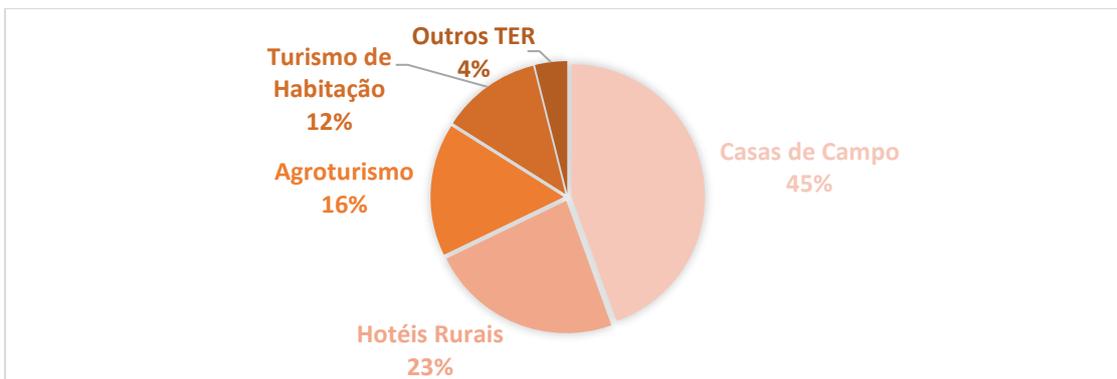
dormidas de turistas provenientes do exterior. Segundo o INE (2021), estima-se que em 2020 o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes tenha atingido 6,5 milhões, o que representa uma diminuição de 73,7% face 2019. Mantendo-se em linha com dados reportados referentes a 2019, Espanha voltou a ser o principal mercado emissor de turistas internacionais, ainda que tenha registado um decréscimo de 70,5% em 2020, seguindo-se a França e o Reino Unido. A nível interno, o panorama não foi diferente, em setembro de 2020, todas as regiões NUTS II de Portugal registaram um decréscimo nas dormidas, sendo que as menores diminuições ocorreram no Algarve, Centro e Alentejo. As maiores reduções ocorreram na Área Metropolitana de Lisboa e nas Regiões Autónomas (INE, 2021).

No decorrer da análise ao impacto da pandemia COVID-19 no panorama nacional, o Turismo surge entre os setores mais afetados. Como resultado, foi publicada a Resolução do conselho de Ministros Nº 76/2021, onde foi aprovado o Plano Reativar o Turismo – Construir o Futuro. Este plano, que será executado em linha com a Estratégia para o Turismo 2027, assenta em quatro pilares principais: 1) Apoiar as empresas; 2) Fomentar Segurança; 3) Gerar Negócio; e 4) Construir o Futuro. Neste contexto, pretende-se desenvolver um plano para estimular a economia e a atividade turística, que permita dar resposta às necessidades do setor assegurando a sobrevivência do tecido empresarial.

4.4.2 Sector Turismo Rural

À data de 31 de julho de 2019, os estabelecimentos de turismo em espaço rural e de habitação em atividade totalizavam 1.687 unidades (INE, 2020). Este segmento do turismo, representou 24,7% do total de estabelecimentos de alojamento turístico. As Regiões com maior oferta deste tipo de turismo foram a Região Norte com 38,0%, seguindo-se da Região Centro com 23,7% e por último o Alentejo com 21,0 %. Os estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação registaram 948,4 mil hóspedes que corresponde a 2,0 milhões de dormidas. As dormidas no Turismo no espaço rural e de habitação, por modalidade no ano de 2019, apresentava a seguinte repartição:

Figura 1 - Dormidas no TER e de Habitação, por modalidade, 2019

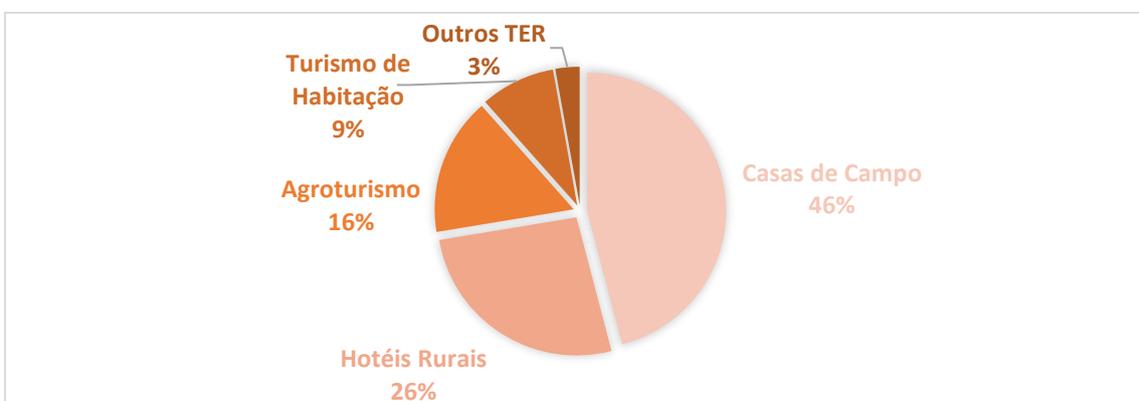


Fonte: Adaptação INE (2020)

O impacto da COVID-19 também provocou alterações na representatividade do segmento no turismo em espaço rural e de habitação. Dados referentes a setembro de 2020, referem que este tipo de turismo representou 5,4% do total de dormidas, registando uma redução de 16,2% face ao período homólogo (INE, 2020).

À data de 31 de julho de 2020, estavam em atividade um total de 1.374 estabelecimentos de turismo no espaço rural e de habitação, uma redução de 313 estabelecimentos face ao período homólogo (INE, 2021). Este segmento, representou 26,5% do total de estabelecimentos de alojamento turístico, que representa um acréscimo comparando com o período homólogo. Também em 2020, as Regiões com maior oferta de estabelecimento de turismo no espaço rural e de habitação, foram a Região Norte (38,9%), Centro (24,2%) e Alentejo (23,1%). A repartição das dormidas no Turismo no espaço rural e de habitação, por modalidade no ano de 2020, foi a seguinte:

Figura 2 - Dormidas no TER e de Habitação, por modalidade, 2020



Fonte: Adaptação INE (2021)

No ano de 2020, e indo contra a atual situação pandémica, o proveito médio por dormida cresceu 8,6 % no turismo no espaço rural e de habitação. Esta particularidade indicia que este segmento da oferta dos serviços de alojamento turístico terá sido mais resistente ao impacto da pandemia, uma vez que foi o que registou menores decréscimos no número de hóspedes (-37,1%) e de dormidas (-34,1%), a grande distância das reduções verificadas na hotelaria e no alojamento local (INE, 2021).

4.5 Análise Competitiva

4.5.1 Análise competitiva por conceito

Através da Análise Competitiva por conceito, pretende-se identificar potenciais concorrentes, cujas características individuais se podem assemelhar à unidade em estudo. Através de dados estatísticos disponibilizados pelo PORDATA (2021), foi efetuada uma análise à área geográfica em estudo, nomeadamente Concelho de Freixo de Espada à Cinta, no que diz respeito às unidades turísticas de alojamento existentes no limite definido. Em 2020, foram identificadas seis unidades de Alojamento Turístico no Concelho. Para a identificação de possíveis concorrentes, foi inicialmente realizado um levantamento das principais características de cada unidade de modo a perceber qual a que se aproxima mais ao do conceito estudado. Posteriormente, irá ser realizada uma outra análise, direcionada ao posicionamento geográfico. No Anexo I, identificamos as seis unidades turísticas existentes no Concelho e a sua caracterização. Tendo em conta o projeto estudado, considerámos que três das unidades encaixam no conceito de Turismo em Espaço Rural/Turismo de Habitação. Como correntes mais semelhantes ao conceito, considerámos: Casa da Pergula; Quinta do Salgueiro B&B - Turismo Rural e Casinhas de S. Francisco, detalhadas na Tabela III.

Tabela III - Principais concorrentes com conceito semelhante

Unidades	Características
Casa da Pergula	<ul style="list-style-type: none"> • Rua da República nº 23,5180-18023 Freixo de Espada à Cinta • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 63€/noite • Características: Decoração tradicional com traços modernos; Vista para campos agrícolas; Jardim; Terraço
	<ul style="list-style-type: none"> • E.N. 221 – Parque Natural do Douro Internacional, 5180-104 Freixo de Espada à Cintra;

Quinta do Salgueiro B&B - Turismo Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 98€/noite • Características: Inserida no meio rural; Decoração Tradicional; Jardim; Piscina; Parque privado; Vista Montanha;
Casinhas de S. Francisco	<ul style="list-style-type: none"> • Rua dos Palheiros Nº 6, 5180-168 Freixo de Espada à Cinta • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 69€/noite; • Características: Decoração Rústico/Chique; Inserido no meio rural; Vista montanha;

Fonte: Elaboração Própria.

Segundo a tabela anterior, a unidade turística que se assemelha, em termos de conceito, mais à “Casa dos Avós” é a Quinta do Salgueiro B&B. Ambas as unidades turísticas, estão inseridas num espaço rural, amplas com paisagem de montanha. A nível de decoração dos espaços, partilham a ideia do tradicional, contudo, a “Casa dos Avós” pretende harmonizar, tanto na decoração dos espaços interiores, como nos espaços exteriores, com traços e decorações de época, algo que não está evidenciado na decoração da Quinta do Salgueiro. A nível de localização, já referimos que ambas estão inseridas em espaço rural, contudo a “Casa dos Avós” apresenta alguns aspetos diferenciadores, a nível de localização, uma vez que, se situa no centro da Aldeia de Mazouco, proporcionando assim um contacto próximo com os locais, o que fomenta o conceito de família e proximidade da cultura da área envolvente. A Quinta do Salgueiro, encontra-se numa zona mais isolada, sem outras propriedades à sua volta.

As restantes unidades, Casa da Pergula e Casinha de S. Francisco, também poderão ser consideradas concorrentes, contudo, tendo em conta algumas das suas características consideramos que não apresentam uma concorrência direta à “Casa dos avós”. Por exemplo, os dois estabelecimentos apresentam uma decoração moderna, mais do que tradicional; ambos estão localizados em áreas mais remotas o que não permite o convívio com os locais. A “Casa dos Avós”, para além de um alojamento pretende que os seus hóspedes conheçam as raízes da zona em que estão, seja através de vivências culturais da zona envolvente, seja através do contacto com os locais, e até mesmo da história dos objetos rústicos presentes no alojamento, alusivos a, por exemplo, confeção de vinho nas casas.

4.5.2 Análise Competitiva por proximidade

A localização do projeto “Casa dos Avós”, dado que consiste no aproveitamento de uma casa de família que pertence à promotora do negócio, não poderá ser alterada. De acordo com esta premissa, foram analisadas ofertas de alojamento num raio de 16 km. Dada a pouca oferta de alojamentos nas localidades mais próximas, limitando assim a nossa análise/comparação, optou-se por alargar por mais território a pesquisa. Na Tabela IV, estão representados os estabelecimentos de alojamento, como concorrentes indiretos, que poderão ser substitutos.

Tabela IV - Alojamentos Turísticos num raio de 16km

Designação	Distância	Descrição
Hotel Freixo Douro Superior	7 km de Mazouco	Hotel moderno, com acabamentos de luxo. Conceito divergente.
Casa de Alpajares	6,9 km de Mazouco	<i>Guest House</i> e Spa. Contacto com rural, mas conceito moderno. Conceito diferente.
Desafios da Horta	14,2 km Mazouco	Casa de Aldeia. Semelhante a nível de tipo de reserva (reserva a casa e não o quarto). Contato com natureza, contudo os espaços interiores são modernos. Conceito próximo.
Bel Douro	15,6 km Mazouco	Casas completas. Localização isolada. Tipologia pequena, e decoração simples. Conceito diferente.
Casa de Santa Cruz	16,1 Km de Mazouco	Casa com aluguer de quartos. Conceito rural semelhante, contudo, espaços mais modernizados.
Moradias Douro Internacional	8,1 km de Mazouco	Apartamento. Conceito simples e pratico. Conceito diferente.

Fonte: Elaboração Própria.

Analisadas as unidades mencionadas, verificamos que nenhuma entra em linha direta com o Alojamento a “Casa dos Avós”. A Casa de Santa Cruz, localizada a 16,1km de

distância é a que apresenta mais fatores semelhantes com o alojamento aqui estudado. Ainda assim, por ser um conceito de espaços de luxo, mesmo que inseridos num meio rural e contacto direto com a natureza, não se entende como sendo um concorrente direto. No que refere aos preços, todos os mencionados são concorrentes, dado que praticam em média um valor noite de 85€.

4.5.3 Modelo das Cinco Forças de Michael Porter

Segundo Michael Porter (1979), a performance de uma indústria depende de um conjunto de cinco forças competitivas: concorrentes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e potenciais novos concorrentes. Estas cinco forças são analisadas na Tabela V.

Tabela V - Cinco Forças de Michael Porter

Rivalidade entre Concorrentes - Baixa
<ul style="list-style-type: none"> • Pouco número de concorrentes no mercado de alojamento; • Procura de Turismo em Espaço Rural está a crescer no âmbito do turismo nacional; • Maior importância dada à qualidade do produto/serviço oferecido; • Competição pelos preços.
Poder de Negociação dos Clientes – Média
<ul style="list-style-type: none"> • Pouca diversidade de oferta e pouca diferenciação de preços; • Clientes optam por unidades de alojamento, com melhor localização, e maior aproximação ao conceito de Turismo em Espaço Rural; • Possibilidade de fidelização, devido às poucas unidades turísticas do género na zona; • Não existem custos de mudança para os clientes.
Poder de Negociação dos Fornecedores -Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo número de empresas com serviços complementares; • Baixo número de fornecedores de produtos consumíveis; • Fornecedores com variação de preços semelhantes; • Reduzidos custos de mudança de fornecedores.
Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos - Média
<ul style="list-style-type: none"> • Poucas unidades de alojamento turístico substitutas; • Dada a envolvente ambiental, possibilidade de aparecimento de novas unidades de alojamento com o mesmo conceito.
Ameaça de entrada de novos concorrentes – Alta
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência crescente do Turismo em Espaço Rural; • Surgimento de novos conceitos de alojamento; • Abertura de novas empresas de hotelaria/Alojamento.
Atratividade do Sector - Média

Fonte: Elaboração Própria

4.5.4 Fatores Críticos de Sucesso

- Boa localização;
- Espaço exterior com zona de lazer;
- Presença em sites de aluguer de alojamento (*Booking*);
- Conhecimento da zona envolvente e de todas as potencialidades;
- Parcerias com produtores locais para o abastecimento de produtos alimentares do espaço;
- Proximidade com os locais, de modo a enraizar os costumes do local.

4.5.5 Vantagens Competitivas

- Decoração que mantém o traço tradicional, mas ao mesmo tempo acolhedor;
- Localização em pleno Parque Natural do Douro Internacional;
- Na aldeia de Mazouco é possível visitar as primeiras gravuras rupestres de arte paleolítica ao ar livre a ser identificadas na europa;
- Gestão presente;

4.6 Plano de Marketing

4.6.1 Análise SWOT

A análise realizada através da matriz *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), permite ao empreendedor ter uma perceção de alguns pontos fortes e fracos que poderá vir a enfrentar. A análise *SWOT* analisa a empresa segundo duas perspetivas: por um lado analisa-se uma perspetiva interna (Forças e Fraquezas), e por outro lado uma a perspetiva externa (Oportunidades e Ameaças). Tendo em consideração as noções apresentadas, desenvolveu-se a Tabela IV:

Tabela VI - Análise *SWOT*

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Conceito Familiar; • Interação com os Locais; • Localização privilegiada em pleno Parque Douro Internacional; • Aldeia típica transmontana com traços rurais fortes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida capacidade do alojamento; • Inexistência de transportes públicos com afluência frequente; • Fraca rede de Comunicações; • Grande distância das zonas Metropolitanas de Lisboa (440km), Porto (229km) e Algarve (675km).

<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de produtos biológicos de agricultores da aldeia; • Possibilidade de atividades ao ar livre; • Presença de elementos arqueológicos de interesse; • Existência de uma zona de merendas junto ao Rio Douro; • Proximidade Geográfica com Espanha. 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da procura de Turismo em espaço Rural (Pandemia COVID-19 deu um grande impulso a este tipo de turismo); • Valorização dos produtos tradicionais e biológicos da região; • Poucas ofertas de Unidade de Alojamento no Concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise económica (acentuada devido à pandemia COVID-19); • Possibilidade de aumento de unidades de Turismo em Espaço Rural; • Condições rigorosas exigidas pelos diversos organismos para a abertura de espaços (ASAE, Câmaras Municipais).

Fonte: Elaboração Própria.

4.6.2 Segmentação e Público-Alvo

A criação deste projeto, foi desenvolvido para que o seu público-alvo incidisse, na sua maioria, em famílias. Deste modo, tem como foco famílias, com ou sem filhos, residentes em território nacional ou internacional, que quando procuram sair do seu meio ambiente quotidiano, procurem a paz e a calma da natureza. A criação deste projeto, irá incidir a nível demográfico, principalmente, na população com idade compreendida entre os 25 e 64 anos, e que do ponto de vista socioeconómico estejam inseridos na classe média. Espera-se uma grande incidência de clientes de famílias provenientes das grandes áreas metropolitanas, que procuram sair dos seus meios agitados e descansar no interior do país, esperando assim que seja este nicho que apresenta o maior potencial.

4.6.3 Posicionamento

Tendo em consideração os principais concorrentes, anteriormente apresentados, é possível definir o posicionamento que a “Casa dos Avós” irá ter relativamente a estes. Na perspetiva da empreendedora deste projeto, e após análise dos principais concorrentes, a “Casa dos Avós” pretende ser reconhecida pela sua proximidade ao espaço rural, mas também, à criação de ligações com a população, algo que se diferencia

perante os seus concorrentes. O projeto pretende ser reconhecido, como uma unidade de turismo rural, que proporciona aos seus visitantes o conforto necessário, aliado às características rurais, tanto do meio ambiente envolto, como da própria estética e decoração de espaços, que os façam sentir pertencentes à Região. Outro fator de reconhecimento considerado importante, será o acompanhamento que os nossos hóspedes irão usufruir, sendo que será sempre um local a fazer este acompanhamento, o que sem dúvida constitui uma mais-valia para a exploração da zona. A “Casa dos Avós”, irá também ser fornecida com produtos biológicos de produtores locais.

4.6.4 Marketing Mix

4.6.4.1 Produto

O projeto “Casa dos Avós” visa oferecer a todos os seus hóspedes uma estadia excepcional, onde podem descansar e aproveitar toda a envolvente rural do espaço. Inserido na aldeia de Mazouco, no Concelho de Freixo de Espada à Cinta, o alojamento rural, apesar de ser considerado um turismo rural, terá todas as comodidades para receber os seus hóspedes, e ainda a possibilidade da compra de pacotes de visitas turísticas. O alojamento encontra-se inserido no centro da aldeia, e possibilita a permanência de duas famílias em simultâneo. A casa, divide-se entre piso térreo e primeiro andar, terá duas unidades independentes. Ambos os pisos, terão acesso a: 2 quartos, 1 casa, 1 sala, 1 cozinha, piscina e jardim. Conforme referido anteriormente, irão ser disponibilizados pacotes de visitas turísticas, de outros negócios, que poderão ser adquiridos juntamente com a reserva do alojamento, conforme exemplificado na Tabela VII.

Tabela VII - Pacotes Alojamento e Atividades.

Pacotes	Alojamento	Alojamento + Atividades
Pacote Escapadinha – (2 noites)	1 Casa	1 Casa + Atividades turísticas
Pacote Semanal – (5 noites)	1 Casa	1 Casa + Atividades turísticas
Pacote Semanal Total – (5 noites)	2 Casas	2 Casa + Atividades turísticas

Fonte: Elaboração Própria

Não optando por nenhum pacote, o alojamento poderá ser reservado normalmente, sendo aplicado o valor noite, sendo que o alojamento, não terá a prática da estadia

mínima. Os pacotes mencionados são atividades de outros negócios, em que o benefício existente para ambas as partes é meramente a divulgação dos mesmos, não estando quaisquer benefícios monetários associados. O principal objetivo destas parcerias é trazer visitantes à zona.

4.6.4.2 Preço

Para o apuramento de preços, relativamente aos serviços oferecidos, foi tido em consideração a média de preços por quarto/noite que é praticada nos principais concorrentes. Após análise da oferta praticada pelos concorrentes, verificou-se que a média de preços praticada pelos concorrentes se situa nos 82,50€. Contudo, e tendo em conta as comodidades oferecidas por esses alojamentos, e as comodidades oferecidas pela “Casa dos Avós”, estipulou-se que o preço seria 90€/noite, sendo que, o valor terá acesso à unidade completa (R/C ou 1º andar). A ótica de preços praticada, teve em consideração a qualidade dos produtos oferecidos, mas também que ao mesmo tempo seja um valor equilibrado face aos preços praticados pelos concorrentes. Desta forma, optou-se por não colocar um valor inferior à média da concorrência, uma vez que, poderia significar que o produto seria de qualidade inferior. Por sua vez, também não colocaríamos um valor muito superior à média da concorrência, o que poderia significar um fator de escolha decisivo, o que nos poderia retirar de imediato das possibilidades de escolha dos nossos consumidores. O valor por noite anteriormente apresentado, refere-se à época alta. Na época baixa os preços praticados serão de 75€/noite – Tabela VIII.

Tabela VIII - Preços noite por época

Época	Valor
Alta – junho, julho, agosto, setembro	90 € noite
Baixa – janeiro, fevereiro, março, abril, maio, outubro, novembro, dezembro	75 € noite

Fonte: Elaboração Própria.

O valor estipulado, tem acesso à casa completa, piscina e cesto de produtos regionais.

4.6.4.3 Comunicação e promoção

A Comunicação e difusão de um projeto, é um dos principais fatores de sucesso na criação de qualquer negócio. É de extrema importância divulgar o negócio, o produto oferecido ao potencial público-alvo. Para tal, é necessário criar uma estratégia de comunicação forte, que abranja todos os pontos fulcrais do processo de comunicação. Assim, a estratégia terá três alicerces principais: publicidade, marketing direto e promoção de vendas.

Publicidade

- Divulgação em revistas/Guias de Turismo e de Turismo Rural;
- Criação de Parcerias com fornecedores locais;
- Criação de um *website* e logotipo do alojamento (em várias línguas);
- Criação de páginas de redes sociais: *Facebook, Instagram, Twitter*;
- Criação de parcerias com influenciadores digitais;
- Elaboração de fotos e vídeos promocionais ao alojamento;
- Parcerias de divulgação em conjunto com a Câmara Municipal de Freixo de Espada à Cinta;
- Divulgação em *websites* de turismo, como: *TripAdvisor, Booking, Trivago*;
- Divulgação em *websites* direcionados ao turismo rural, como: CENTER (Central Nacional do Turismo em Espaço Rural), Escapada Rural, Solares de Portugal, entre outros;
- Criação de cartões visita e panfletos com informações do alojamento e da área envolvente;

Marketing Direto

Redes Sociais – Hoje em dia, qualquer negócio deverá ter uma página *online* para que possa vender o seu produto, e ao mesmo tempo manter uma relação próxima com os seus consumidores. A criação das redes sociais, veio aproximar as duas vertentes de um negócio, quem vende e quem compra. É através desta ferramenta, que se pretende divulgar o negócio, informando os nossos consumidores e potenciais consumidores, as comodidades que o alojamento tem, o tipo de turismo praticado, as atividades turísticas

da zona, entre outros. A comunicação e reservas, poderá ser realizada por motores de busca, e pelo *website*, contudo, a criação deste tipo de redes sociais permite a resposta a qualquer questão de uma forma muito mais célere e mais próxima dos nossos clientes.

CRM (*Customer Relationship Management*) – A criação de uma base de dados dos nossos clientes será fundamental para percebermos os seus principais hábitos, de forma a podermos melhorar constantemente o serviço e irmos de encontro àquilo que estes pretendem, bem como, a possibilidade de divulgação a outros públicos-alvo. Através desta ferramenta, será também criada uma *newsletter*, com eventuais promoções do alojamento e uma divulgação sobre qual a altura de produção agrícola que se encontra na área envolvente, por exemplo, na altura da vindima faremos a divulgação de atividades turísticas relacionadas com esta atividade, criando a possibilidade dos nossos hóspedes participarem na apanha e pisar das uvas.

Promoção de Vendas

A “Casa dos Avós”, pretende marcar presença em feiras e eventos de divulgação de atividades e alojamentos turístico a nível nacional, de forma a divulgar as instalações e a oferta de pacotes.

4.6.4.4 Distribuição

Os principais meios de distribuição do Alojamento Local, que irão dar a conhecer o negócio e a possibilidade de agendamento, serão, na sua maioria, plataformas digitais, onde será possível conhecer as comodidades e fazer as reservas. Também será possível a divulgação através de intermediários, como por exemplo, operadores turísticos e parceiros locais.

4.6.4.5 Pessoas

O negócio, será gerido remotamente pela sua fundadora, o único recurso humano existente numa fase inicial (tratará de tudo o que envolva reservas e pedidos especiais) que serão posteriormente transmitidos aos prestadores de serviços, que iremos ter no local. Para prestar o melhor atendimento possível, os nossos colaboradores locais, serão habitantes na Aldeia onde está inserida a unidade de Turismo Rural, o que cria uma sensação de conforto e proximidade com os hóspedes. Estes irão ser capacitados com

todas as informações para poderem prestar o melhor atendimento possível, sempre zelando pelos interesses daqueles que nos visitam.

4.6.4.6 Processos

A criação do processo será dividida em cinco partes, nomeadamente: i) reserva do alojamento; ii) preparação do alojamento; iii) receção no alojamento; iv) estadia e v) saída. De seguida, iremos demonstrar o que consta em casa uma destas etapas do processo.

Reserva do alojamento – Primeiro contacto do consumidor com o alojamento. A reserva poderá ser feita nos meios digitais já referidos anteriormente. O consumidor começa por seleccionar os dias e após verificação de disponibilidade (imediato), é apresentado o valor para os dias seleccionados. De seguida, deverá fazer a reserva onde são solicitados todos os dados pessoais do hóspede principal. O pagamento apenas será efetuado no alojamento.

Preparação do alojamento – Nesta fase, após confirmação da reserva, são transmitidas aos colaboradores locais, todas as informações sobre os hóspedes que forem consideradas relevantes (nº de hóspedes, constituição de hóspedes, pedidos especiais), desta forma, o alojamento é preparado para os receber da melhor forma possível.

Receção no alojamento – Nesta fase, é feita a receção no espaço físico, sempre com a presença dos nossos colaboradores locais, que entregarão a chave juntamente com um cesto de boas-vindas, e deixarão o contacto local para qualquer necessidade. O check-in pode ser feito entre 13h e as 20h, ou em uma outra hora mediante disponibilidade.

Estadia – Durante esta fase, os hóspedes já se encontram instalados e todas as comodidades são garantidas pelos nossos colaboradores. Todos os dias serão providenciados serviços de limpeza, e ainda será possível, mediante reserva antecipada, o fornecimento de refeições caseiras (valor não incluído no preço do alojamento, será acordado diretamente com os fornecedores locais). É nesta fase, que serão combinadas as atividades que os hóspedes pretendam realizar, serão entregues folhetos com as atratividades turísticas da zona e fornecido um mapa com os principais pontos de interesse.

Saída – Os hóspedes deverão efetuar o check-out até ao 12h, e as chaves deverão ser entregues aos colaboradores. É nesta fase que também será efetuado o pagamento. Posteriormente, será solicitado por via eletrónica, o preenchimento de um inquérito, onde pretendemos obter o *feedback* dos hóspedes sobre como correu a estadia e potenciais melhorias que estes gostariam de ver no espaço.

4.6.4.7 Evidência Física

O espaço físico do alojamento, será na aldeia de Mazouco no Concelho de Freixo de Espada à Cinta, situado em pleno Parque do Douro Internacional. O alojamento, terá uma decoração rústica, com elementos tradicionais, contudo sempre priorizando o conforto dos nossos hóspedes. A “Casa dos Avós” estará dividida entre dois pisos, sendo unidades independentes. O alojamento também possui parque de estacionamento gratuito em frente ao alojamento. Toda a zona envolvente à aldeia de Mazouco, é constituída por zonas de agricultura de vinhas e olivais.

4.7 Plano Operacional

4.7.1 Modelo de Negócio de estrutura Legal da Empresa

A “Casa dos Avós” será um espaço de Alojamento turístico inserido numa aldeia rural. O espaço físico, foi em tempos a habitação principal dos avós da promotora, que herdou a casa dos avós. O edifício necessitará de investimento por parte da promotora (Capital Próprio) de modo a realizar obras de melhoria e conservação. Para uma melhor compreensão do projeto aqui desenvolvido, foi elaborado o *Business Model Canvas* – conforme Anexo II.

4.7.2 Localização, Layout e Equipamento

O alojamento Local “Casa dos Avós”, encontra-se localizado na Aldeia de Mazouco no Concelho de Freixo de Espada à Cinta. O espaço físico localiza-se no centro da Aldeia – Anexo III - e é constituído por uma habitação com jardim exterior. A habitação será dividida em duas casas: Rés do Chão e Primeiro andar. Cada casa, terá a capacidade para receber 6 pessoas. Como já referido, cada casa será constituída por: 1 Sala, 1 Cozinha, 1 Casa de Banho, 2 Quartos, jardim e piscina (o jardim e a piscina serão partilhados) – Anexo IV. Inicialmente será necessário um investimento de 25.000,00€ em obras de

conservação e reparação, e 10.000,00€ para a compra de equipamento básico e remodelação para o funcionamento das duas casas.

4.8 Plano Financeiro

A elaboração do plano financeiro, é um dos alicerces da criação de um negócio de sucesso. Para a realização do plano financeiro da “Casa dos Avós”, utilizou-se como ferramenta de cálculo o modelo disponibilizado pelo IAPMEI. O projeto a “Casa dos Avós”, terá início no ano de 2022, e iremos apresentar projeções financeiras para os próximos 5 anos.

4.8.1 Estimação da Procura

Para a análise da procura, foram utilizados alguns dados estatísticos disponibilizados pelo site da PORDATA. Apesar de ser complicado estimar a procura a nível turístico, dada a quantidade de variáveis externas e internas que podem influenciar, ajudaram a compreender a tendência de consumo do turismo rural. Como tal, uma das variáveis analisada foi o número de dormidas nos alojamentos turísticos por tipo de estabelecimento. Ao analisarmos os dados do Turismo de Habitação e no Espaço Rural, os números de dormidas nestas modalidades representaram, em 2019, 2,80% (correspondente a 1.964.775 dormidas) face ao total de dormidas em todo o tipo de alojamento turísticos. Através da análise ao número de dormidas em Alojamentos de Turismo de Habitação e no Espaço rural, verificámos que tem existido uma tendência de crescimento, pelo menos até 2019. Em 2019 as dormidas aumentaram 3,79% face ao ano anterior. A “Casa dos Avós” possui uma capacidade máxima de dormidas anual de 730 (considerando que cada dormida corresponde a 1 casa, e não a uma cama – 2 casas x 365 dias). Com base nos dados respetivos de cada época anual – Estimativa da Procura Tabela IX, no primeiro ano, prevê-se uma Taxa de Ocupação média anual de 54,8% . No decorrer dos anos, existem uma tendência de crescimento da taxa, que acompanha a evolução dos rendimentos – Anexo V.

Tabela IX - Estimativa da Procura a cinco anos.

Estimativa da Procura		Ano					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
Época Alta	Capacidade Máxima - nº dormidas	244	244	244	244	244	244
	Quantidades Vendidas - Dormidas	0	230	235	236	239	242
	Taxa de ocupação	0,00%	94,26%	96,31%	96,72%	97,95%	99,18%
	Receitas	- €	20.700 €	21.150€	21.240 €	21.510 €	21.780€
Época Baixa	Capacidade Máxima - nº dormidas	486	486	486	486	486	486
	Quantidades Vendidas - Dormidas	0	170	187	215	258	323
	Taxa de ocupação	0,00%	34,98%	38,48%	44,24%	53,09%	66,46%
	Receitas	- €	12.750 €	14.025 €	16.125 €	19.350 €	24.225 €

Fonte: Elaboração Própria

4.8.2 Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)

Os custos relativos a fornecimentos e serviços externos podem ser observados no Anexo VI. Nesta fase, foram apuradas as despesas que iriam ser necessárias para o pleno funcionamento da “Casa dos Avós”. Por exemplo, e como já referido, sendo a gerente o único encargo com pessoal, iremos recorrer a prestadores de serviços (honorários) que irão ficar encarregues da logística diária do alojamento.

4.8.3 Gastos com Pessoal

Conforme já referido, a fundadora do negócio será a única colaboradora remunerada do negócio. Considerou-se que a partir do 3º ano existiria uma taxa de crescimento de remuneração de pessoal de 5% anual, que poderá variar mediante fatores financeiros futuros do projeto. Como se pode verificar no Anexo VII, não foi considerado valor de subsídio de alimentação, uma vez que a gerente não irá estar em trabalho permanente do negócio e esta verba não se justifica, dada também a localização geográfica que a gerente terá. A remuneração base mensal da gerente foi estabelecida no salário mínimo

nacional, tendo em conta que esta será uma fonte de rendimento extra, e não a fonte de rendimento principal da gerente.

4.8.4 Investimento Inicial

Dada a condição algo desatualizada da “Casa dos Avós”, será necessário investir na sua reabilitação e conservação. Deste modo, inicialmente estarão previstas obras de conservação do edifício, e aproveitamento de espaço que irão ter um custo de 25.000,00€. Posteriormente, irá ainda ser necessário o investimento em mobiliário e equipamentos, de forma a tornar o espaço o mais confortável possível. Todas as modificações que irão ocorrer terão sempre em conta a característica rústica do espaço, sendo que, sempre que possível, serão conservados/restaurados elementos originais da casa. Na Tabela X, estão detalhadas estas remodelações e equipamentos. Relativamente ao investimento inicial, não existirá financiamento bancário, isto é, o investimento inicial será financiado na sua totalidade por capital próprio da gerente.

Tabela X - Investimento Inicial

Obras - Interior	€	Obras - Exterior	€	Mobiliários Equipamentos	€
Portas Portão	1.570,00 €	Piscina	12.500,00 €	Mobiliário Básico	6.458,00 €
Janelas	3.270,00 €	Pintura	1.350,00 €	Utensílios Cozinha	226,00€
Climatização	1.050,00 €	Jardim	1.000,00 €	Eletrodomésticos	1.103,00 €
Pavimento	2.230,00 €			Mobiliário Jardim	1.461,00 €
Cozinhas	1.560,00 €			Roupa de Cama	752,00 €
Reparações Diversas	470,00 €				
Total	10.150,00 €	Total	14.850,00 €	Total	10.000,00 €
Investimento inicial Total = 35.000,00€					

Fonte: Elaboração própria.

4.8.5 Demonstração de Resultados

A Demonstração dos Resultados (DR), permite-nos observar a estimativa de receitas e gastos que o projeto irá ter ao longo dos anos de análise. Conforme observado através do Anexo VIII, é estimado um EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos) positivo a partir do primeiro ano de atividade. Para o cálculo das depreciações, foi utilizado o método de depreciação constantes.

4.8.6 Mapa de Cash Flows

Na Tabela XI, será representado o mapa de *Cash Flow*, onde são considerados o *Cash Flow* de investimento e *Cash Flow* de Operações.

Tabela XI - Cash Flow

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)		3.140	4.256	5.282	7.242	10.390
Depreciações e amortizações		1.813	1.875	1.938	2.000	2.063
Provisões do exercício						
		4.952	6.131	7.219	9.242	12.453
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-575	-865	-120	-138	-232	-352
CASH FLOW de Exploração	-575	4.087	6.011	7.081	9.010	12.100
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-35 000	-500	-500	-500	-500	-500
Free cash-flow	-35.575	3.587	5.511	6.581	8.510	11.600
CASH FLOW acumulado	-35.575	-31.988	-26.476	-19.895	-11.385	215

Fonte: Adaptação IPAMEI.

4.8.7 Avaliação

Para o cálculo do VAL, considerou-se uma taxa de atualização média de 7,72%. Para o apuramento da taxa foram tidos em consideração três pressupostos: Taxa de juro de ativos sem risco – 1,40% (Norrestad, 2021); Prémio de risco de mercado – 6,80% (Norrestad, 2021); e Beta U para empresas do sector na europa – 0,93 (Damodaran, 2021). Assim, conforme demonstrado na Tabela XII, na ótica de análise do investidor, verificou-se um VAL de 5.455,00€, com uma TIR de 10,85%. O projeto atinge o *payback* no sexto ano de atividade.

Tabela XII - Análise de Viabilidade

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual
VAL	5.455,00€
TIR	10,85%
Payback	6

Fonte: Elaboração Própria

4.8.8 Análise de Risco/ Sensibilidade

Na análise de risco elaborada nas Tabelas XIII e XIV, calcularam-se as possíveis variações do VAL e da TIR, assumindo variações do preço de venda e nas quantidades vendidas, oscilando entre, 10%,5%,0%, -5%, -10%. O VAL e a TIR do projeto encontram-se ao centro (cruzamento das células 0%). Os restantes valores, são todos cenários possíveis mediante a alteração da variável preço, da variável procura, ou de ambas simultaneamente. O pior cenário possível é no caso de tanto a procura como o preço diminuírem, o VAL tende a ser negativo.

Tabela XIII - Análise Sensibilidade VAL.

VAL		Sensibilidade ao Preço				
		-10%	-5%	0%	5%	10%
Sensibilidade à procura	-10%	- 27.200,00 €	- 19.457,00 €	-11.484,00 €	- 293,00 €	4.025,00 €
	-5%	- 19.437,00 €	- 11.262,00 €	-2.773,00 €	9.046,00 €	13.608,00 €
	0%	- 11.748,00 €	- 3.146,00 €	5.455,00 €	14.057,00 €	22.659,00 €
	5%	- 7.315,00 €	1.533,00 €	10.381,00 €	23.238,00 €	28.076,00 €
	10%	- 3.858,00 €	5.182,00 €	14.222,00 €	27.463,00 €	31.113,00 €

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XIV - Análise Sensibilidade TIR.

TIR		Sensibilidade ao Preço				
		-10%	-5%	0%	5%	10%
Sensibilidade à procura	-10%	-20,54%	-9,81%	-1,88%	6,93%	9,90%
	-5%	-9,81%	-1,70%	5,13%	13,14%	15,95%
	0%	-2,12%	4,85%	10,85%	16,22%	21,16%
	5%	1,58%	8,21%	14,04%	21,54%	24,21%
	10%	4,30%	10,68%	16,36%	23,80%	25,60%

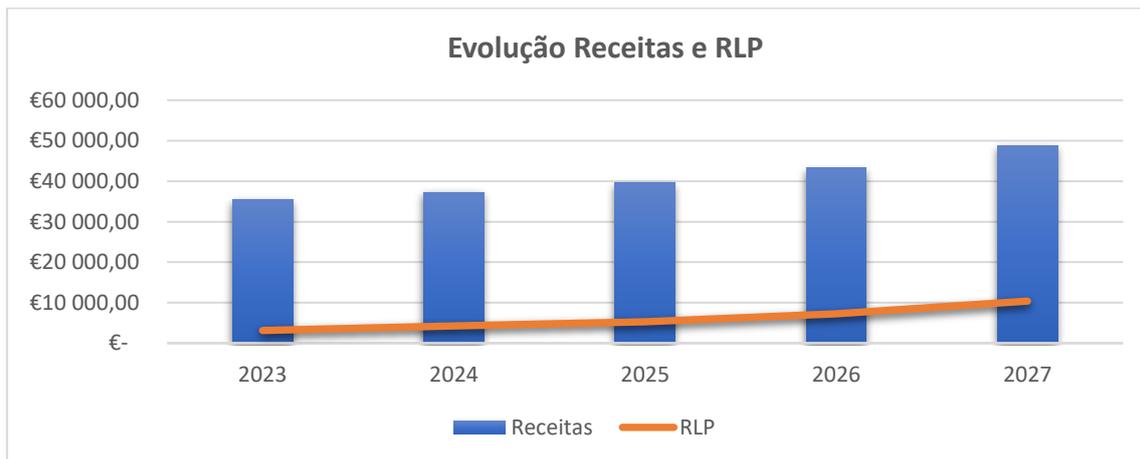
Fonte: Elaboração Própria

4.8.9 Análise de Ponto Crítico das Vendas

A análise de Ponto Crítico das Vendas, permite-nos identificar a partir de que momento de vendas, a empresa passará a conseguir cobrir todos os gastos. Para esta análise,

apresentamos um gráfico onde é possível cruzar a evolução de receitas com o Resultado Líquido do Período (obtido através da Demonstração dos Resultados). Assim, verifica-se que o Ponto Crítico das Vendas é atingido logo no primeiro ano de atividade.

Figura 3 - Evolução das Receitas e do Resultado Líquido do Período



Fonte: Elaboração Própria

4.9 Calendarização

Data	Tarefas a realizar
Novembro 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do Plano de Negócios • Aspectos Legais da criação e estabelecimento do alojamento • Início de obras conservação/Remodelação
Dezembro 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação dos caseiros para todas as tarefas necessárias • Aquisições de Equipamentos/Decoração • Preparação dos Espaços • Divulgação do projeto • Pré-Inauguração
Janeiro 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração do Projeto • Receção dos primeiros hóspedes
Dezembro 2023	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço do ano de funcionamento de projeto. Deverá acontecer sempre todos os anos seguintes.

Fonte: Elaboração Própria.

5 Conclusões

O trabalho final de mestrado aqui apresentado, permitiu estudar a possibilidade da criação de um alojamento de turismo rural. O projeto, intitulado de “Casa dos Avós”, foi pensado pela promotora do projeto quando se deparou com uma casa de família ao abandono. A casa, será transformada para possuir a capacidade de acomodar duas famílias ao mesmo tempo. Com a criação deste projeto, pretende-se dar a conhecer um local onde todos podem descansar e entrar em contacto com a natureza pura.

Para tal, foi elaborada uma análise financeira para apurar a viabilidade do projeto e atendendo aos dados obtidos considera-se oportunidade de investimento positiva. Através da análise na perspetiva do investidor, obteve-se um VAL positivo no valor de 5.455,00€, uma Taxa Interna de Rentabilidade de 10,85% e uma recuperação de investimento a partir do sexto ano de atividade. Importa referir que o montante de financiamento inicial, é composto na sua totalidade por capitais próprios da fundadora, o que acarreta algum risco, dado que pode ter um prejuízo total do investimento, caso algo aconteça. Nos cinco anos de atividade analisados, foi possível verificar que o projeto apresenta resultados líquidos de período positivos, o que significa que em todos os anos as receitas geradas conseguiram cobrir todos os gastos de funcionamento do alojamento.

Ainda assim, e como todos os projetos, há sempre limitações que devem ter sidas em conta. Neste caso, foi realizada uma análise de sensibilidade ao VAL do projeto, onde se verifica uma grande sensibilidade a variações de preço e procura.

Uma outra limitação a ter em conta, será a situação do sector do turismo após a pandemia Covid-19, que como já referido anterior na análise deste projeto, teve um forte impacto negativo no sector, que ainda assim encontra-se a recuperar de forma positiva.

6 Bibliografia

- Barot, H., (2015). Entrepreneurship - A Key to Sucess. The Internacional Journal of Business & Management , 3(1), pp. 163-165.
- Bhidé, A., (1999). The Origin and Evolution. The Oxford University Press.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D., (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle?A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. Journal of Business Venturing, Volume 25, pp. 24-40.
- Carter, N., (1996). Exploring Start-Up Event. Journal of Business Venturing, Volume 11, pp. 151-166.
- Chwolka, A. & Raith, M.,(2012). The value of business planning before start-up — A. Journal of Business Venturing, Volume 27, pp. 385-399.
- Chwolka, A. & Raith, M., (2012). The value of business planning before start-up — A. Journal of Business Venturing, Volume 27, pp. 385-399.
- Condesso, F.,(2011). Desenvolvimento rural,património e turismo. Cuadernos de desarrollo rural, 8(66), pp. 195-220.
- Conhecimento, D. d. G. d., Edição (2020). Portugal 2019 - Mercado em Números , s.l.: Turismo de Portugal.
- Cunha, L., (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios1. Fluxos & Riscos, Volume Nº 1, pp. Pp. 127 - 149.
- Damodaran, A., (2021). Beta, Unlevered beta and other risk measures - Western Europe. Disponível em: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datahistory.html#rules [Acedido em 10/2021].
- Delmar, F. & Shane, S., (2003). Does Bussiness Planning Facilitate the Development Of New Ventures?. Strategic Management Journal, pp. 1165 -1185.

- DRE, (2020). Despacho Normativo n.º 4/2020. [Online] Disponível em: https://dre.pt/web/guest/home//dre/130600838/details/maximized?serie=II&parte_filter=31&day=2020-03-25&date=2020-03-01&dreId=130600835 [Acedido em 10/2021].
- DRE, (2008), Portaria n.º 937/2008 – Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/453513/details/maximized> [Acedido em 2021].
- Estrangeiros, M. d. N., (2016). Sobre Portugal - Economia. Disponível em: <https://ue.missaoportugal.mne.gov.pt/pt/portugal/sobre-portugal/economia> [Acedido em 08/2021].
- Frederick, H. & Kuratko, D., (2010). Entrepreneurship - Theory, Process, Practice. Castlereagh Street, Sydney: Cengage.
- Harvard, (2012). Creating a Business Plan, Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Honig, B. & Karlsson, T., (2004). Institutional forces and the written business plan. Journal of Management, Volume 30(1), pp. 29-48.
- IAPMEI, (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx> [Acedido em 06 2020].
- IAPMEI, (2016). Guia Prático do Empreendedor.
- INE, I., (2020). Estatísticas do Turismo - 2019, Lisboa.
- INE, I., (2021). Estatísticas do Turismo - 2020, Lisboa.
- INE,(2021).Disponível em : https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_tema&xpid=INE&tema_cod=1110 [Acedido em 09/2021].

- Kołodziejski, M., (2021). Fichas temáticas sobre a União Europeia. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/95/el-fondo-europeo-de-desarrollo-regional-feder-> [Acedido em 09/2021].
- Kuratko, D. & Audretsch, D. B., (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Lickorish, L. & Jenkins, C., (1997). *An Introduction to Tourism*. Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann.
- Mahmud, A. & Jahan, (2015). The essential feature of capitalism is the motive to make. *Finance & Development*, pp. 44-45.
- Martins, L., (2011). *Turismo, investigação e formação – tendências e desafios em tempos de mudança*. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Milheiro, E. & Santos, J. P., (2005). O turismo em Portugal: que passado? Que futuro?. *Turismo e Desenvolvimento*, pp. 119 - 125.
- Norrestad, F., (2021). Average risk free rate (RF) of investment in Portugal from 2015 to 2021. Disponível em : <https://www.statista.com/statistics/885867/average-risk-free-rate-portugal/> [Acedido em 10/2021].
- Norrestad, F., (2021). Statista - Average risk free rate (RF) of investment in Portugal from 2015 to 2021. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/885867/average-risk-free-rate-portugal/> [Acedido em 10/2021].
- Pereiro, X., (2017). "Abordagem exploratória do turismo rural de Trás-os-Montes e Alto Douro (Portugal)". *Análise Social*, 226, 23 02, pp. 58-87.
- Pernice, D. & Debyser, A., (2021). Fichas temáticas sobre a União Europeia - Turismo. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/126/turismo> [Acedido em 07/2021].

PORDATA, (2021). Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Balan%C3%A7a+comercial-2594> [Acedido em 09/2021].

PORDATA, (2021). Alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento. Disponível em <https://www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+tur%c3%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746> [Acedido em 09/2021].

Portugal, B. d., (2020). Impacto da COVID-19 na economia portuguesa em 2020. Disponível em: <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633/> [Acedido em 08/2021].

Portugal, T. d., (2021). Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx [Acedido em 09/2021].

Portugal, T. d., (2021). Presidência Portuguesa da UE posiciona turismo na rota da sustentabilidade e da recuperação europeia. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/presidencia-portuguesa-ue-posiciona-turismo-rota-sustentabilidade-e-recuperacao-europeia.aspx> [Acedido em 09/2021].

Ramos, D. & Costa, C., (2017). Turismo: tendências de evolução. Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, pp. 21-33.

Sahlman, W., (1997). How to Write a Great Business Plan. Harvard Business Review, pp. 99-108.

Schwetje, G. & Vaseghi, S., (2007). Necessity of planning. In: The Business Plan, s.l.: Springer, Berlin, Heidelberg.

Silva, L., (2007). A procura do turismo em espaço rural. Revista do Centro em Rede de Investigação em Antropologia, 11((1)), pp. 141-163.

Torres, C., (2010). Publituris .Disponível em <https://www.publituris.pt/2010/01/20/balanca-turistica-o-saldo-entre-as-receitas-do-incoming-e-do-outgoing/> [Acedido em 08/2021].

Turismo de Portugal, I., (2021). Turismo em Portugal - Dados 2019, Lisboa.

Turismo de Portugal, I., (2021). Visão Geral - Turismo em Portugal. Disponível em:
http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx [Acedido em 09/2021].

UNWTO, (2021). GLOSSARY OF TOURISM TERMS. Disponível em:
<https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Vidal, F., (2021). O turismo e a invenção de uma política: escalas, territórios e governança. Revista do Centro de Estudos de Antropologia Social, 25 (1), pp. 173-191.

Young, E. &, (2001). Guide To Producing A Business Plan, s.l.: s.n.

7 ANEXOS

Anexo I - Unidades Turísticas Existentes no Concelho de Freixo de Espada à Cinta

Unidades	Características
Casa da Pergula	<ul style="list-style-type: none"> • Rua da República nº 23,5180-18023 Freixo de Espada à Cinta • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 63€/noite • Características: Decoração tradicional com traços modernos; Vista para campos agrícolas; Jardim; Terraço
Quinta do Salgueiro B&B - Turismo Rural	<ul style="list-style-type: none"> • E.N. 221 – Parque Natural do Douro Internacional, 5180-104 Freixo de Espada à Cintra; • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 98€/noite • Características: Inserida no meio rural; Decoração Tradicional; Jardim; Piscina; Parque privado; Vista Montanha;
Casa de Alpajares	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar do Cabeço da Forca, 5180-133 Freixo de Espada à Cinta; • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 100€/noite • Características: Decoração moderna; Vista rio; Piscina infinita; Spa; Estacionamento privado; Jardim; Terraço
Casinhas de S. Francisco	<ul style="list-style-type: none"> • Rua dos Palheiros Nº 6, 5180-168 Freixo de Espada à Cinta • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 69€/noite; • Características: Decoração Rural/Chic; Inserido no meio rural; Vista montanha;
Hotel Freixo Douro Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Bairro do Samiteiro, 7010, 5180-104 Freixo de Espada à Cinta • Conceito: Hotel • Preço médio: 80€/noite; • Características: Decoração moderna; Inserido no meio rural; Vista montanha;
Moradias Douro Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estrada da Congida, 5180-112 • Conceito: Casa de Campo • Preço médio: 105€/noite; • Características: Decoração moderna; Inserido no meio rural; Vista Rio; Proximidade com praia fluvial

Anexo II – Business Model Canvas.

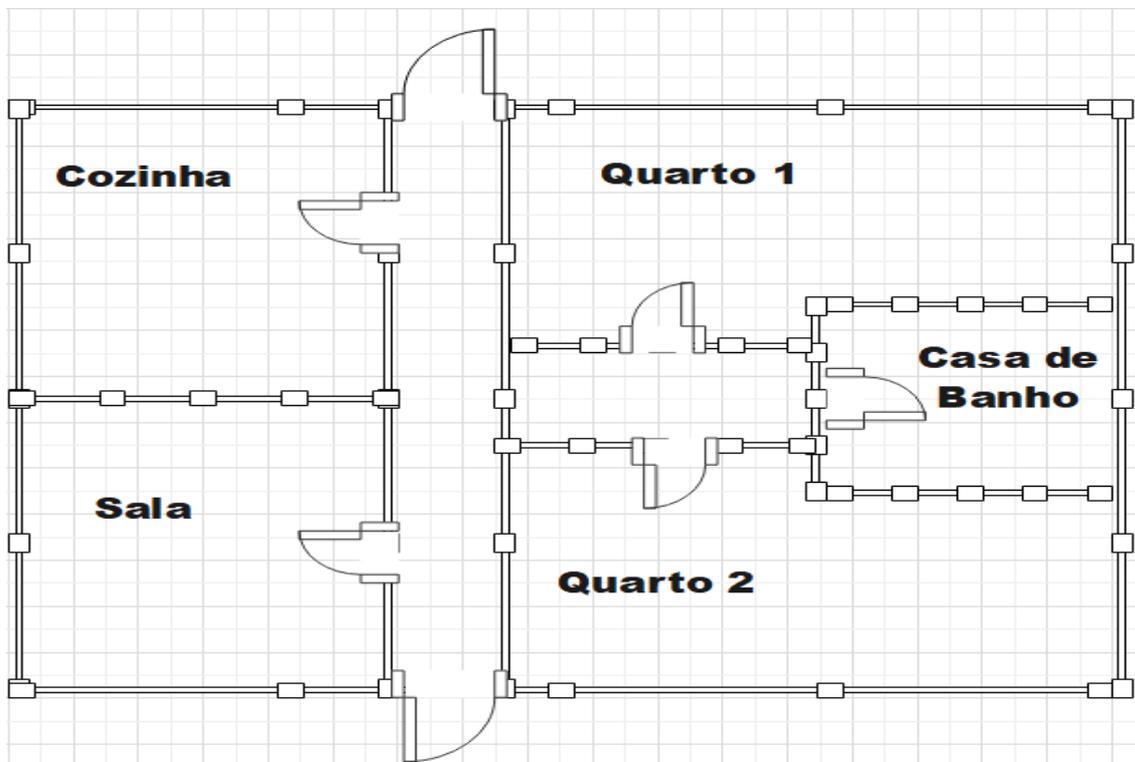
Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relação com Clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> - Fornecedores de Produtos alimentares; - Fornecedores de atividades locais; - Plataformas <i>on-line</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> -Reservas de estadias; - <i>Check-in</i> e <i>Check-out</i>; - Manutenção interior e exterior do imóvel; - Limpeza -Apoio aos hóspedes antes e durante estada; 	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente Rural - Conforto - Simpatia dos Funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidade - E-mail -Contacto direto através de redes sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> - Famílias com ou sem filhos -Classe média -Nacionais e Internacionais -Procurem paz e natureza
	Recursos Chave		Canais	
	<ul style="list-style-type: none"> - Capital próprio - Recursos humanos (3); -Imóvel; -Mobiliário e Decoração; 		<ul style="list-style-type: none"> -Criação de <i>website</i> e Redes Sociais -Divulgação em guias de turismo -Panfletos 	
Estrutura de Custos		Fontes de Renda		
<ul style="list-style-type: none"> - Custos com Recursos Humanos; - Custos com prestadores de serviços; - FSE (água, luz, gás, consumíveis); - Seguros e Impostos; 		<ul style="list-style-type: none"> - Venda de estadias 		

Anexo III - Localização e Fotografias do Alojamento na Aldeia

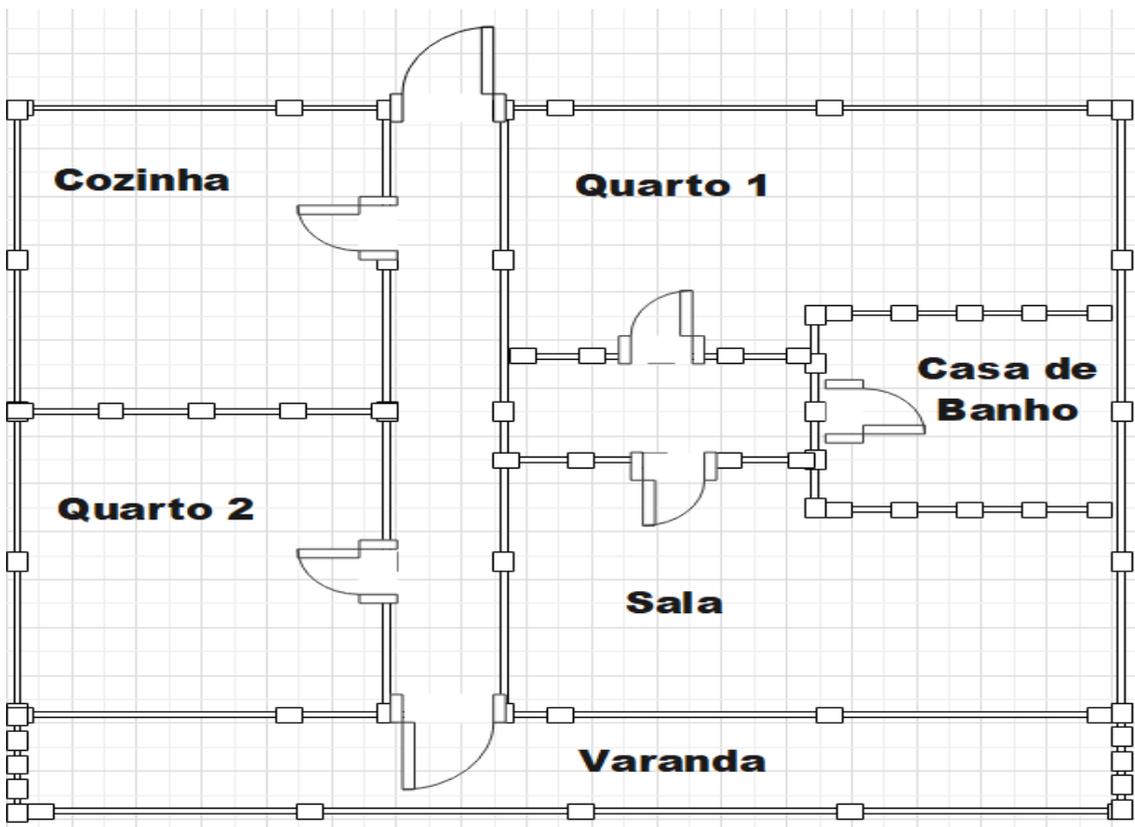


Anexo IV – Planta exemplificativa da habitação.

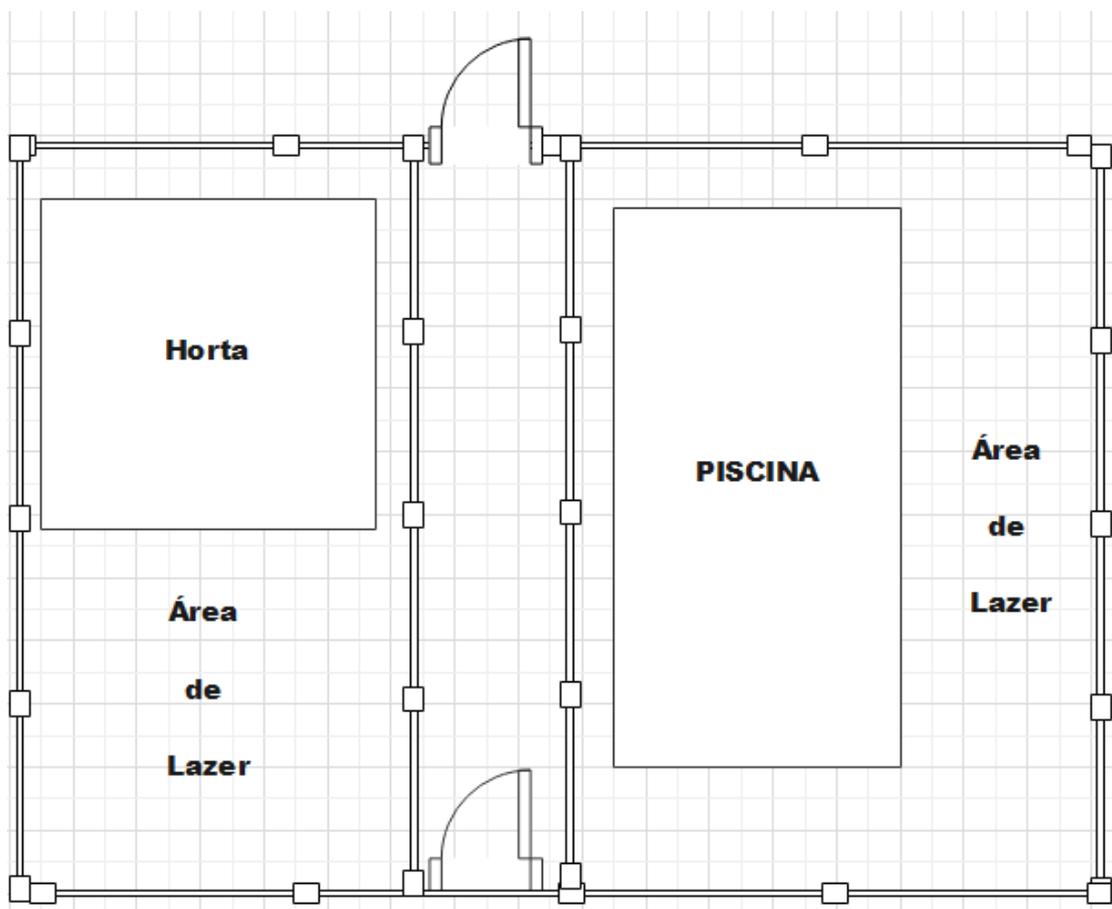
Planta Rés-do-Chão



Planta Primeiro andar



Planta Jardim



Anexo V – Vendas e Prestações de Serviço

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Casa Dos Avós - Época Alta	0	20.700	21.150	21.240	21.510	21.780
Quantidades vendidas	0	230	235	236	239	242
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	2,13%	0,42%	1,26%	1,24%
Preço Unitário		90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Casa Dos Avós - Época Baixa	0	12.750	14.025	16.125	19.350	24.225
Quantidades vendidas		170	187	215	258	323
Taxa de crescimento das unidades vendidas		0,00%	9,09%	13,02%	16,67%	20,12%
Preço Unitário	0,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
TOTAL	0	33.450	35.175	37.365	40.860	46.005

Fonte: Adaptado IAPMEI

Anexo VI – Fornecimentos e Serviços Externos – 5 anos

3.2 Fornecimentos e Serviços Externos	2023	2024	2025	2026	2027
Total FSE	15.220,97 €	15.357,96 €	15.496,18 €	15.635,64 €	15.776,36 €
Serviços Especializados	12.255 €	12.365 €	12.476 €	12.588 €	12.702 €
Trabalhos Especializados	605 €	611 €	616 €	622 €	627 €
Publicidade e Propaganda	605 €	611 €	616 €	622 €	627 €
Vigilância e Segurança	121 €	122 €	123 €	124 €	125 €
Honorários	10.897 €	10.995 €	11.094 €	11.194 €	11.295 €
Comissões	25 €	26 €	26 €	26 €	26 €
Materiais	424 €	428 €	431 €	435 €	439 €
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	242 €	244 €	247 €	249 €	251 €
Livros e Documentação Técnica	61 €	61 €	62 €	62 €	63 €
Material de Escritório	121 €	122 €	123 €	124 €	125 €
Energia e Fluidos	726 €	733 €	740 €	746 €	753 €
Eletricidade	303 €	305 €	308 €	311 €	314 €
Combustíveis	242 €	244 €	247 €	249 €	251 €
Água	182 €	183 €	185 €	187 €	188 €
Serviços Diversos	1.816 €	1.833 €	1.849 €	1.866 €	1.882 €
Comunicação	303 €	305 €	308 €	311 €	314 €
Seguros	303 €	305 €	308 €	311 €	314 €
Limpeza, Higiene e Conforto	1 211 €	1 222 €	1 233 €	1 244 €	1 255 €

Fonte: Adaptação IPAMEI.

Anexo VII – Gastos com pessoal.

	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos com o Pessoal	11.521€	11.521€	12.098 €	12.702 €	13.337 €
Nº Trabalhadores	1	1	1	1	1
Gerência	1	1	1	1	1
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	9.310 €	9.310 €	9.776 €	10.264 €	10.777€
Segurança Social	2.211 €	2.211 €	2.322 €	2.438 €	2.560 €

Fonte: Adaptação IAPMEI.

Anexo VII – Demonstração de Resultados Previsional

Demonstração de Resultados Previsional						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Vendas e serviços prestados		33.450	35.175	37.365	40.860	46.005
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade CMVMC						
Fornecimento e serviços externos		15.221	15.358	15.496	15.636	15.776
Gastos com o pessoal		11.521	11.521	12.097	12.702	13.337
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		709	746	792	866	975
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)		5.999	7.550	8.980	11.656	15.916
Gastos/reversões de depreciação e amortização		1.813	1.875	1.938	2.000	2.063
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)		4.186	5.675	7.042	9.656	13.854

Juros e rendimentos similares obtidos						
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS		4.186	5.675	7.042	9.656	13.854
Imposto sobre o rendimento do período		1.047	1.419	1.761	2.414	3.463
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO		3.140	4.256	5.282	7.242	10.390

Fonte: Adaptação IAPMEI

Anexo VIII – Logotipo e Website

