

Inês Isabel Zambujo Bernardo

MONTE DA SERENADA,
TURISMO RURAL - PROPOSTA DE ALOJAMENTO E ATIVIDADES
RURALS



2021/2022

Inês Isabel Zambujo Bernardo

MONTE DA SERENADA,
TURISMO RURAL -
PROPOSTA DE ALOJAMENTO E ATIVIDADES RURAIS

Projeto de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Orientação: Professor Doutor Carlos Monteiro e Professora Doutora Cláudia Henriques



2021/2022

“Imagine uma nova história para sua vida e acredite nela.”

Paulo Coelho

“Declaração de autoria de Trabalho”

“Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.”

Copyright

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

Inês Isabel Zambujo Bernardo

Agradecimentos

O presente projeto de mestrado não poderia ter sido realizado sem ajuda de várias pessoas.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor Carlos Monteiro e à Professora Doutora Cláudia Henriques por toda a paciência e disponibilidade na orientação deste projeto. Estou grata por todos os ensinamentos, por todas as vezes que me corrigiram e me alertaram para seguir o melhor caminho.

Quero agradecer à Biblioteca Municipal de Albufeira, pela ajuda e disponibilização de material de pesquisa sempre que me foi necessário.

Quero agradecer ao meu irmão Rodrigo e ao meu cunhado Xavier, por me alertarem que esta poderia ser a minha/nossa oportunidade e por todo o apoio.

Quero agradecer a todos que direta ou indiretamente me ajudaram na realização deste projeto. Em último lugar, mas não menos importante, quero agradecer à minha família por todo o apoio incondicional e por nunca me deixarem desistir. Um especial agradecimento à Matilde, que sem saber me ajudou a não desistir e foi a pessoa que mais privei da minha presença, para a realização desta etapa das nossas vidas.

Este projeto é para a Matilde.

i. **Resumo**

O Turismo em Espaço Rural está relacionado com a oferta de atividade turística, alojamento, animação turística e eventos em destino rurais, estando extremamente conectado às tradições e à preservação natural e paisagística do território. O Turismo Rural tem sido alvo de reconhecimento pela sua capacidade de hospitalidade e bastante procurado pelas suas características singulares.

Este produto destina-se a um segmento de mercado constituído maioritariamente por pessoas pertencentes à classe média/alta nacionais e do estrangeiro, que com maior ou menor regularidade procuram algo que não encontram no ambiente onde vivem e trabalham, tal como a tranquilidade, a natureza, a tradição, a autenticidade e o desporto de natureza.

O objetivo deste projeto é a apresentação de atividades que possam ser aplicadas num espaço rural, correspondendo aos índices de competitividade e planeamento estratégico do turismo, contribuindo para o desenvolvimento do turismo sustentável. Pretende-se também verificar a viabilidade económico-financeira deste projeto de investimento de natureza empresarial e que se enquadre nas exigências do Turismo de Portugal.

Palavras-chave: Turismo Rural, Plano de Negócio, Monte da Serenada, Cavalos Lusitano, Sustentável, integração

ii. **Abstract**

Rural Tourism is related to the offer of tourist activity, accommodation, tourist entertainment and events in rural destinations, being extremely connected to traditions and to the natural and scenic preservation of the territory. Rural Tourism has been recognized for its capacity for hospitality and much sought after for its unique characteristics.

This product is aimed at a market segment mainly made up of people belonging to the national and foreign middle/upper class, who more or less regularly look for something they cannot find in the environment where they live and work, such as tranquility, nature, tradition, authenticity and nature sport.

The objective of this project is the presentation of activities that can be applied in a rural space, corresponding to the competitiveness indexes and strategic planning of tourism, contributing to the development of sustainable tourism. It is also intended to verify the economic and financial viability of this investment project of a business nature and which meets the requirements of Turismo de Portugal.

Keywords: Rural Tourism, Business Plan, Monte da Serenada, Lusitano Horse, sustainable, integration.

iii. Índice Geral

“Declaração de autoria de Trabalho”	iv
Agradecimentos	v
i. Resumo.....	vi
ii. <i>Abstract</i>	7
iii. Índice Geral	8
iv. Índice de tabelas	10
v. Índice de figuras	11
vi. Índice de gráficos	11
vii. Lista de Abreviaturas.....	12
1. Introdução	14
1.1. Apresentação e caracterização do Projeto.....	14
1.2. Justificação e Relevância do Tema.....	15
1.3. Problemas de Investigação	16
1.4. Objetivos	16
1.5. Metodologia.....	17
1.6. Estrutura do trabalho	18
2. Conceptualização de turismo rural e a sua interconexão com a hotelaria e ofertas turísticas.....	19
2.1. Sustentabilidade no turismo e ruralidade.....	19
2.2. Turismo em Espaço Rural: conceptualização	24
2.3. Experiências turísticas em espaço rural: novos desafios	30
3. Turismo Rural em Portugal	35
3.1. Política do Turismo e Gestão do Turismo	39
3.1.1. Portugal 2030	42
3.1.2. Estratégia de Turismo 2027 (ET2027).....	44
3.1.3. PDR 2020 (Programa de Desenvolvimento Rural).....	45
3.1.4. Financiamento ao Turismo Rural	46
4. Monte da Serenada -Unidade de agroturismo	49
4.1. Enquadramento do Turismo e da Hotelaria	49
4.2. Enquadramento do distrito Faro e concelho de Silves	50
4.3. A procura e a oferta turística	51
4.4. Enquadramento do Monte da Serenada em Silves.....	55
4.5. Público-alvo e o seu perfil	55
4.6. Análise <i>Swot</i>	58
4.7. Análise da Concorrência.....	61
4.8. Macrolocalização e Microlocalização	62
4.9. Macrolocalização.....	63
4.9.1. Microlocalização	65
5. A ideia de negócio.....	67
5.1. Missão, visão e valores.....	67
5.2. Segmentação.....	68
5.3. Posicionamento.....	69
5.4. Proposta de valor	70
5.5. Canais de distribuição e Comunicação	73
5.6. Fontes de receita	74
5.7. Recursos- chave.....	75
5.8. Atividades-chave	76
5.8.1. Contacto com a terra.....	77
5.8.2. Gastronomia e a Horta do Chef	78
5.8.3. Equitação	79
5.9. Parceiros-chave.....	81

5.10.	Preço.....	83
5.11.	Marca.....	85
5.12.	Estrutura de custos.....	85
6.	Projeções Económicas e Financeiras.....	86
6.1.	Plano de Investimento/ Capital Fixo.....	87
6.2.	Plano de Investimento - Investimento em Fundo de Maneio.....	88
6.3.	Plano de Exploração.....	89
6.4.	Plano de financiamento.....	95
6.5.	Demonstrações financeiras.....	97
7.	Análise de viabilidade económica do projeto.....	98
8.	Análise de Sensibilidade.....	100
9.	Conclusões.....	102
	Referência bibliográficas.....	106
	Netografia.....	108
	Apêndices.....	116
	Apêndice A – Ficha técnica.....	116
	Apêndice B – Tabela de incentivos.....	122
	Apêndice C - Estrutura dos Recursos Humanos.....	123
	Apêndice D - Estrutura dos sócios do Monte da Serenada.....	128
	Apêndice E - Mapa de estratégia.....	129
	Apêndice F- <i>Corporate Scorecard</i> & Mapa de iniciativa.....	131
10.	Anexos.....	137
	ANEXO 1- Perfil do turista Nacional.....	137
	ANEXO 2 - <i>Focus Group</i> (Estratégia 2027).....	137
	ANEXO 3- Tendência do turismo (Estratégia 2027).....	138
	ANEXO 4 - Atributos preferidos pelos clientes de turismo rural.....	138
	ANEXO 5- Qualificação do turismo equestre.....	139
	ANEXO 6- Condições de acesso ao PDR.....	139

iv. Índice de tabelas

Tabela 1- Número de estabelecimentos e número de camas, por NUTS II, 2020	52
Tabela 2 - Número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros NUTS 2013	53
Tabela 3 - Taxa líquida de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, NUTS 2013	54
Tabela 4 - Estada média nos estabelecimentos de alojamento turístico	54
Tabela 5 - Tabela de análise de concorrência	62
Tabela 6 - Análise da macrolocalização	63
Tabela 7 - Análise de microlocalização	65
Tabela 8 - Tabela de preços do Monte da Serenada	84
Tabela 9 - Taxas de ocupação em Silves entre 2019 e 2011	84
Tabela 10 - Mapa de investimento.....	87
Tabela 11 - Pressupostos para o cálculo do fundo de maneo	89
Tabela 12 - Mapa de fundo de maneo.....	89
Tabela 13 - Rendimento da equitação.....	90
Tabela 14 - Orçamento de vendas.....	90
Tabela 15 - Orçamento da prestação de serviços.....	90
Tabela 16 - Orçamento do custo das matérias vendidas e das matérias consumidas	91
Tabela 17 - Orçamento de gastos com o pessoal	94
Tabela 18 - Orçamento de fornecimento e serviços externos	95
Tabela 19 - Mapa de financiamento.....	95
Tabela 20 - Pressupostos do empréstimo bancário	96
Tabela 21- Demonstração de resultados	97
Tabela 22 - Balanços previsionais	98
Tabela 23 - Pressupostos para a análise de viabilidade	99
Tabela 24 - Avaliação na perspetiva do projeto.....	99

v. Índice de figuras

Figura 1- Interação do turismo em zonas rurais.....	29
Figura 2- Combinação das quatro dimensões para experiências únicas	31
Figura 3- Análise Swot.....	59
Figura 4- Macrolocalização.....	64
Figura 5 - Microlcalização.....	66
Figura 6 -Dormidas no turismo em espaço rural e de habitação, 2020	68
Figura 7- O triângulo de ouro do posicionamento	70
Figura 8- The Business Model Canvas.....	71
Figura 9- Proposta de valor	73
Figura 10- Horta do chef	79
Figura 11- Experiência compósita do turismo de natureza	80
Figura 12- Caracterização do turismo equestre no Monte da Serena	81
Figura 13- Cartão de visita.....	85
Figura 14- Hierarquia do Monte da Serenada	92
Figura 15 - Estrutura do capital.....	96
Figura 16 - Análise de sensibilidade	100

vi. Índice de gráficos

Gráfico 1- Mercados emissores em 2022.....	52
---	-----------

vii. **Lista de Abreviaturas**

AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

ANTE - Associação Nacional de Turismo Equestre

APEGAC - Associação Portuguesa das Empresas de Gestão e Administração de Condomínios

CCE - Curso Completo de Equitação

CRIA - Centro Regional para Inovação do Algarve

DGS - Direção Geral de Saúde

DRAP Algarve - Direção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve

DS - Desenvolvimento Sustentável

EV_CRIA - Estudo de Viabilidade do Centro Regional para Inovação do Algarve

FEP - Federação Equestre Portuguesa

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GCET - *Global Code of Ethics for Tourism*

IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISP - Imposto sobre Produtos Petrolíferos

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT - Organização mundial do Turismo

ONG - Organizações não Governamentais

ONU - Organização das Nações Unidas

OTA - *Online Travel Agencies*

PIB - Produto Interno Bruto

PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural

PRR - Plano de Recuperação e Resiliência

RNAAT- Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística

STR - *Smith Travel Reserach*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* [Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças]

TIR - Taxa Interna de Rendibilidade

TREC - Treino de *Randonée* Equestre de Competição

UALG - Universidade do Algarve

UE - União Europeia

UNTWO - *United Nations Tourism World Organization*

USALI - *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*

VAL - Valor Atualizado líquido

WACC - *Weighted Average Cost of Capital*

1. Introdução

O projeto do Monte da Serenada apresenta-se como uma proposta de atividades que pode ser implementada em qualquer unidade rural que confira as condições de realização das mesmas. Este projeto tem o objetivo de conferir uma imagem geral para os profissionais de hotelaria ou investigadores, do que pode ser feito neste tipo de espaços, respeitando as normas e programas de sustentabilidade, de forma a contribuir para o desenvolvimento regional e local. A posição geográfica do Algarve confere-lhe características bioclimáticas especiais. O clima é temperado, de características mediterrânicas, com mais de 3 000 horas de sol por ano e uma fraca precipitação média anual. O setor de atividade mais importante é o terciário (comércio e serviços), resultado da principal atividade económica – o turismo. Este subsetor assume tal importância no Algarve que representa, direta e indiretamente, cerca de 60% do total de emprego e 66% do PIB regional. O Algarve recebe anualmente cerca de 4 milhões de hóspedes (Visitalgarve, 2016).

Deste modo, pretende-se desenvolver um projeto em Silves, que promova um espaço no qual os visitantes possam desfrutar de uma pausa nas suas rotinas típicas de grandes centros urbanos, tal como praticar atividades de lazer associadas à natureza e, mais especificamente, atividades náuticas na barragem que se encontrará na área envolvente da unidade de alojamento. Aliado a isso, promover-se-á a criação de sinergias com entidades locais, no sentido de incentivar o desenvolvimento da economia local e regional, assim como se pretenderá que os visitantes usufruam das tradições da região, nomeadamente a agricultura e posterior consumo dos produtos que se irão produzir no próprio terreno, criando um negócio significativamente apelativo e sustentável.

1.1. Apresentação e caracterização do Projeto

Este plano de negócios será uma unidade hoteleira, em espaço rural, que se destina a prestar serviços de alojamentos a turistas, mas que pretende preservar as suas características paisagísticas, arquitetura da localidade e recuperar e valorizar o património e cultura da região. Os materiais de construção utilizados irão respeitar os traços característicos da localidade em

que se insere, demonstrando o interesse pela preservação e também pela reutilização de matérias, tais como madeiras e o uso de objetos antigos, pois a identidade da paisagem está intrinsecamente ligada às características geomorfológicas do local. A construção do Monte da Serenada será realizada de forma a facilitar a inserção do empreendimento na paisagem envolvente.

O futuro estabelecimento terá cerca de 36 quartos, a construção honrará as características antigas, respeitando o Artigo 4º da Ética Mundial do Turismo (OMT, 1999). Cada casa terá casa de banho privativa e uma pequena sala de estar (Apêndice A).

À entrada terá a receção e um restaurante que pode ser visitado por pessoas que não estejam a pernoitar na propriedade. O restaurante também tem de respeitar as características físicas da propriedade, em consonância com as da região e, terá a “horta do chef”, onde será possível plantar e colher frutas e legumes, para a preparação dos pratos tradicionais.

Existem várias experiências no Monte da Serenada que irão proporcionar ao cliente uma visão e interação com a realidade da região. O objetivo é que o turista enquanto aí esteja, se sinta integrado e leve consigo o máximo de bagagem do que é nosso a nível cultural e que estas atividades consigam envolver o turista numa experiência mais partilhada.

Dentro da propriedade teremos atividades como a equitação, o contacto com a natureza, atividades de lazer e bem-estar e também workshops que serão realizados conjuntamente com autarquia de Silves e que terá a participação dos saberes mais antigos, para a aprendizagem de atividades que foram sendo esquecidas ao longo dos tempos.

Para além das experiências mencionadas, a região do Algarve possui um conjunto de atividades que tem que ser divulgado, como é o caso da Rota dos petiscos, espetáculos musicais, teatro, exposições, dança, desporto, festas e festivais (Turismo do Algarve, 2021).

Justificação e Relevância do Tema

O projeto do Monte da Serenada surge com base em interesses particulares na área do Turismo Rural, na expectativa de que todos os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado e com a experiência adquirida ao longo da vida, possam, no futuro, levar à criação de um plano de negócios, que seja exequível e de possível aplicação num terreno rural.

Os motivos que me levam à realização deste projeto prendem-se com a minha formação académica e experiência profissional em hotelaria e também motivos pessoais relacionados com a minha infância, que considero serem importantes preservar, tais como a produção agrícola, a produção artesanal, a realização de atividades no campo, a importância que todos na localidade têm no desempenho do negócio e da região e, na passagem desses mesmos saberes para quem nos visita.

Considerando que poderia um dia realizar o mesmo numa região do interior do Algarve, surgiu a ideia de criar um projeto onde pudesse viabilizar as características da região e fazer algo que pudesse desenvolver o conceito de turismo rural sustentável no interior do Algarve.

1.2. Problemas de Investigação

Durante a realização deste projeto, tentámos sempre recorrer a dados estatísticos mais recentes, mas existem ainda muitos dados que são referentes a 2019 ou 2020. Considerando que existem poucos valores referentes ao período de retoma ou são referentes aquando da situação pandémica, estes podem levar-nos a previsões erróneas no nosso plano financeiro.

Apesar de existirem muitos dados e documentos disponíveis sobre a hotelaria em geral, encontrámos dificuldades na pesquisa de documentos que fossem apenas direcionadas para o turismo rural e que nos fornecesse a informação necessária para a construção do projeto.

O facto de não haver um local fixo para a implementação do projeto e não existir uma empresa já criada, dificultou-nos o acesso a alguns orçamentos e informações que consideramos importantes para as previsões financeiras. O desentendimento sobre o verdadeiro espaço físico da herdade, pode levar-nos a ideias erradas do que pode ser executado dentro do espaço.

1.3. Objetivos

O objetivo geral consiste no desenvolvimento de um projeto de alojamento em espaço rural localizado na região de Silves, no Algarve. É um projeto que visa proporcionar ao cliente um valor acrescentado na sua estadia, assente não só na promoção da excelência na operação hoteleira (Abranja et al., 2020) mas igualmente na inovação, criatividade e integração,

nomeadamente entre atividades de alojamento, restauração e outras atividades turísticas (tais como turismo equestre, turismo de natureza), bem como com atividades agrícolas, entre as quais se destaca a horta do chef. Este elemento integrador compatibiliza-se com o desenvolvimento de valores e princípios de um turismo sustentável. Ao mesmo tempo, visa-se promover a participação da comunidade local. Pretende-se aferir a viabilidade económico-financeira deste projeto de investimento de natureza empresarial e verificar se preenche os requisitos para a candidatura aos apoios do turismo de Portugal, aos quais se pretende recorrer (Turismo de Portugal, s.d.). As atividades chave estarão associadas ao turismo equestre, turismo de natureza, restauração e à horta do chef.

O objetivo do Monte da Serenada, para além de passar uma ideia de negócio para o papel, vai em linha com as novas tendências de sustentabilidade, preocupações sociais, económicas e ambientais a par com a vontade de partilhar com os nossos clientes a autenticidade do concelho de Silves e da região Algarvia. Silves é um município próximo do mar e da serra, bastante ligado aos saberes, tradições, cultura e gastronomia, com uma grande riqueza natural e paisagística que pode ser bastante valorizada. O município em questão está numa região central do Algarve e próxima do Alentejo, o que lhe confere acessibilidades rodoviárias e ferroviárias, oferta qualificada em diversas áreas, conferindo-lhe um elevado valor de atratividade (Município de Silves, 2021).

O projeto tem como objetivo cumprir os requisitos da Ética Mundial do Turismo, quadro de referência para um turismo responsável e sustentável, que abrange um conjunto de princípios chave na orientação do desenvolvimento do turismo e que se direciona para as diversas entidades responsáveis. Respeitando este código de ética, temos como objetivo maximizar os benefícios do setor, minimizar a pegada ecológica, valorizando assim o ambiente, o património, as culturas e todas as sociedades do mundo (OMT, 1999).

1.4. Metodologia

Numa primeira fase é apresentada a revisão de literatura assente na reflexão sobre o desenvolvimento sustentável do turismo em espaços rurais e respetivas tendências. Paralelamente, procede-se à discussão dos novos desafios para a implementação e operação de unidades de alojamento neste tipo de espaços.

Em seguida, estabelece-se a análise turística do concelho de Silves, visando perceber a respetiva importância do turismo rural (em articulação com outras tipologias de turismo) e do alojamento turístico associado a esta tipologia turística, procedendo-se à previsão da evolução do mercado e consequente implicação nas estimativas de procura. Sequencialmente, delimita-se o conceito de projeto de alojamento e sua implementação e recursos de investimento e financiamento, atendendo às principais características do projeto. Ou seja, um projeto que visa a sua integração na ótica da sustentabilidade a nível económico, social e ambiental, valorizando todos os recursos necessários e disponíveis, desde os produtos adquiridos/ produzidos até à forma como realiza as suas atividades, apresentando propostas que sejam socialmente justas, economicamente viáveis e ecologicamente corretas, tendo como base o seguimento do plano estratégico 2027 (Turismo de Portugal, 2017).

No final apresentamos a elaboração da análise de viabilidade financeira do mesmo através da utilização da folha de cálculos (EV_CRIA), desenhada pelo Professor Carlos Monteiro e facultada pela Universidade do Algarve – CRIA (Centro Regional para Inovação do Algarve) através da sua Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia.

1.5. Estrutura do trabalho

Com o propósito de atingir os objetivos gerais e específicos anteriormente propostos, foi necessário delinear aprimoradamente a estrutura do trabalho.

No primeiro capítulo é feita uma breve apresentação e caracterização do projeto, justificando a relevância do tema, os seus objetivos gerais e específicos e uma breve descrição da metodologia utilizada para a realização deste projeto.

No segundo capítulo realiza-se a conceptualização de turismo rural e a sua interconexão com a hotelaria e ofertas turísticas. Assim sendo, considerou-se um conjunto de palavras-chave e consultou-se a base de dados *Scopus* e *Google Scholar* para além de um conjunto de sites e documentos institucionais de entidades associadas ao turismo internacional e nacional.

No terceiro capítulo, e ainda com base na revisão de literatura, é feita a investigação sobre o turismo rural e as suas políticas de gestão e financiamento.

No quarto capítulo é realizado um enquadramento do turismo na sua generalidade até ao caso específico em estudo. Foram analisados os indicadores que possibilitam a caracterização do turismo e da hotelaria em Silves para que fosse possível obter um conjunto de informações sobre a importância de Silves no contexto algarvio e a sua performance.

No quinto capítulo apresentamos a nossa ideia de negócio com maior detalhe.

No capítulo 6 são realizadas as projeções económicas onde apresentamos os três planos financeiros realizados através da folha de cálculo EV_CRIA, que são o plano de investimento, o plano de exploração e o plano de financiamento. Também é apresentada e analisada a demonstração de resultados.

No sétimo capítulo é onde descrevemos a análise de viabilidade do projeto e esta leva-nos à criação de cenários que podem decorrer ao longo do funcionamento do negócio, que está no oitavo capítulo intitulado de análise de sensibilidade.

2. Conceptualização de turismo rural e a sua interconexão com a hotelaria e ofertas turísticas

2.1. Sustentabilidade no turismo e ruralidade

Segundo López-Sans et al. (2021), “o turismo é uma atividade que contribui direta e indiretamente para o desenvolvimento das zonas rurais. Mas este desenvolvimento tem de ser sustentável. Para tal, devem ser implementadas políticas adequadas que influenciem positivamente estes domínios do ponto de vista económico, social e cultural. Tudo isto de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”.

Em 1972, em Estocolmo, houve a necessidade de dar resposta à degradação ambiental. Em 1982, na Cimeira Mundial sobre o Ambiente e Desenvolvimento, é reconhecida a necessidade da proteção ambiental e o desenvolvimento económico-social como fatores fundamentais ao desenvolvimento sustentável. Com este fim, foram adotados um programa de ação global apelidado de Agenda 21 e a Declaração do Rio. Entre a Cimeira do Rio (1992) e a de Joanesburgo (2002) decorreram algumas conferências sob o comando das Nações Unidas. Na

Cimeira de Joanesburgo - Cimeira Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (UN, 2002) - há o reafirmar de uma “visão de DS”.

Quanto à política da União Europeia (EU) para o DS, ela foi introduzida através do 5º Programa de Ação em Matéria de Ambiente (1992) e reforçada com a adoção do Tratado de Amsterdão e com o 6º Programa de Ação em Matéria de Ambiente. Em 1992, na Cimeira do Rio, após a adoção do 5º Programa de Ação em Matéria de Ambiente, a Comunidade Europeia e os seus Estados membros assinaram a Agenda 21. Uma condição prévia na via da sustentabilidade consiste na necessidade de avaliar o impacto das atividades urbanas e de monitorizar os progressos referentes à Agenda 21 local. A Carta de Aalborg (1994), o Plano de Ação de Lisboa (1996), o relatório “Cidades Europeias Sustentáveis” (1996), a comunicação “Desenvolvimento Urbano sustentável na União Europeia: um quadro de ação” (1998) são marcos de referência, quando se equaciona a questão da sustentabilidade em espaço urbano.

O conceito “desenvolvimento sustentável” conheceu uma crescente divulgação, no vocabulário comum, nomeadamente a partir dos anos 80, com o reconhecimento da importância do meio ambiente e da sua preservação. O conceito nem sempre foi fácil de precisar, uma vez que não existe uma definição única e incontroversa de desenvolvimento sustentável. A definição mais disseminada é a proposta no relatório da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (WCED - *World Commission on Environment and Development*, 1987) também conhecido como Relatório Brundtland, onde desenvolvimento sustentável é entendido como aquele que reconhece as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade (e capacidade) das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. O Relatório Brundtland, para além de propor que a economia e os problemas ambientais sejam compatibilizados, também propõe que haja uma maior cooperação entre a comunidade científica e as organizações não-governamentais (ONG). Pela importância das suas conclusões, o Relatório Brundtland promoveu o interesse da comunidade internacional para as questões de desenvolvimento sustentável e alavancou a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, mais conhecida por ECO 92 ou Cimeira da Terra, em 1992 no Rio de Janeiro, Brasil. Desta conferência saíram vários documentos relevantes para o conceito de desenvolvimento sustentável e para a sua aplicação, nomeadamente a “Agenda 21” e a “Declaração do Rio sobre ambiente e desenvolvimento”.

Segundo Henriques (2003), o desenvolvimento sustentável, aplicado ao turismo, começou a receber importância internacional desde os princípios dos anos 80, embora muitos planos

anteriores a essa data incorporem, com frequência, a preocupação com a conservação dos recursos turísticos. A OMT (2020) define turismo sustentável como um modelo de desenvolvimento económico designado fundamentalmente para: - melhorar a qualidade de vida da comunidade anfitriã; - providenciar uma qualidade elevada na experiência do visitante; - manter a qualidade do ambiente da qual dependem tanto a comunidade anfitriã como o visitante; - assegurar uma distribuição equitativa dos benefícios e dos custos; - encorajar a compreensão dos impactos do turismo nos ambientes material, cultural e humano; - melhorar as infraestruturas sociais e de cuidados de saúde; - melhorar a qualidade de vida com benefícios económicos e sociais para os residentes e empresas.

A sustentabilidade no turismo deverá então: - ser sensível às necessidades e aspirações das comunidades locais, em termos de melhoria dos padrões de vida, tanto no curto como no longo prazo. Sob esta assunção o turismo sustentável deve assentar na comunidade: - por um lado, o suporte da comunidade pode ser pensado em termos de manutenção do capital social dentro do destino; por outro, a existência da comunidade pode ser pensada como a manutenção do capital físico e cultural do destino; - satisfazer a procura de um fluxo (quantitativo e qualitativo) crescente de visitantes, e continuar a atraí-los para assim satisfazer o primeiro objetivo; respeitar as características do meio físico para levar a cabo os anteriores objetivos, pois os recursos naturais e culturais têm valores intrínsecos que não podem ser postos em causa pela atividade turística; - fazer parte de um ciclo económico equilibrado, ou seja não deve prejudicar outras atividades económicas, para conseguir atingir os objetivos referidos anteriormente. Para que estes fins sejam atingidos, deverá recorrer-se ao planeamento do turismo sustentável assente na cooperação e integração entre os diferentes agentes envolvidos no desenvolvimento (Henriques, 2003).

A Agenda 2030 da ONU é um conjunto de 17 Objetivos divididos em 169 Metas que todos os países do mundo devem implementar até o ano de 2030 (ONU, 2015).

As Metas de Desenvolvimento Sustentável, também conhecidas como Metas Globais, foram adotadas pelas Nações Unidas em 2015 com o objetivo de mitigar a pobreza, proteger o planeta e assegurar que, em 2030, todos possam aproveitar a paz e prosperidade.

As 17 metas pretendem desenvolver um crescimento social e económico equilibrado, com o objetivo de acabar com a pobreza, a fome, a sida e a discriminação contra mulheres e meninas.

As 17 metas são as seguintes: -Erradicação da pobreza; - Fome zero e agricultura sustentável; - Saúde e bem-estar; - Educação de qualidade; - Igualdade de Género; - Água potável e saneamento; - Energia limpa e acessível; - Trabalho decente e crescimento económico; - Indústria, inovação e infraestrutura; - Redução das desigualdades; - Cidades e comunidades sustentáveis; - Consumo e produção responsáveis; - Ação contra a mudança global do clima; - Vida na água; - Vida terrestre; - Paz, justiça e instituições eficazes; - Parcerias e meios de implementação (ONU, 2015).

Tais semelhanças podem ser encontradas no plano do *Journey 2030* (UNWTO, 2017) e no *Baseline Report* (UNWTO, 2019) onde as políticas de desenvolvimento estão centradas na interação entre os *stakeholders* e as comunidades, criando sinergias positivas, maior competitividade económica e, serem bem definidas as áreas de intervenção. Como podemos observar no *Journey 2030* (UNWTO, 2017), os instrumentos políticos utilizados no segmento social e no seu desenvolvimento, podem ter um forte impacto no desenvolvimento do turismo sustentável, tais como o combate à violência, sexualidade, educação, apoio e integração de mulheres, jovens e incapacitados, entre outros. O planeamento constitui-se por etapas tais como o diagnóstico, a identidade do local, integração territorial (ordenamento do território), quais as políticas a implementar, saber quanto tempo vai demorar e finalmente, saber o *feedback* e realizar as avaliações do plano. Estas avaliações devem ser quantitativas, através de indicadores de análise, de forma a ser mais fácil qualificar a avaliação e saber quais são os seus pontos fortes e pontos fracos. A escala de políticas relacionadas com planeamento é realizada da seguinte forma: local, regional, nacional, europeia e internacional. Os turistas são motivados, maiormente, pela grande oferta de locais para realizar turismo, além do cuidado com o meio ambiente e cultura locais e pela imposição de qualidade da experiência.

Os instrumentos políticos utilizados no segmento social e no seu desenvolvimento, podem ter um forte impacto no desenvolvimento do turismo sustentável, tais como o combate à violência, sexualidade, educação, apoio e integração de mulheres, jovens e incapacitados, etc., enquanto contribuem para o aumento da procura turística. Para Portugal, destaca-se igualmente o plano do turismo + sustentável 20-23, onde se verifica a preocupação da concretização dos objetivos estratégicos de sustentabilidade económica, social e ambiental. Os objetivos destes planos, vão ao encontro dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas, e simultaneamente está alinhado com a Estratégia de Turismo 2027.

As políticas focadas no turismo rural devem desta forma, estar de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU (2015). Devido ao vasto leque de atividades incluídas na definição de turismo rural, esta tornou-se uma opção bastante atrativa e é uma importante alternativa ao turismo de sol e mar. Este tipo de turismo torna-se assim numa atividade económica adicional, pois não depende exclusivamente da agricultura ou da pecuária. As autoridades locais que gerem o turismo rural devem, por conseguinte, implementar políticas de promoção do seu desenvolvimento, para que exista o desenvolvimento da atividade turística rural, e o adequado desenvolvimento das zonas rurais. O turismo rural promove o desenvolvimento e o crescimento económico das áreas de destino, para as quais é prioritário atingir os objetivos de sustentabilidade económica, sociocultural e ambiental (López-Sanz et al., 2021).

Segundo o documento da OMT (2020) - Recomendações da OMT sobre turismo e desenvolvimento rural – ‘Um Guia para Tornar o Turismo uma Ferramenta Eficaz para o Desenvolvimento Rural’, devemos reger-nos por cinco pilares:

- 1) Colocar o Turismo como um pilar estratégico nas políticas de desenvolvimento rural
- 2) Turismo para o benefício e bem-estar das comunidades rurais: Construindo um setor justo, inclusivo, resiliente e sustentável
- 3) Novas oportunidades para o turismo e desenvolvimento rural: Inovação, tecnologia e digitalização
- 4) Desenvolvimento de produtos e integração da cadeia de valor para uma experiência de viagem sustentável e aprimorada
- 5) Promovendo políticas e práticas sustentáveis em destinos rurais

Segundo o mesmo documento que narra os anteriores pilares, os benefícios do turismo, incluindo o aumento das oportunidades de emprego, concentraram-se em áreas urbanas e costeiras, contribuindo para uma distribuição territorial desigual da riqueza e das oportunidades económicas. Existe também a pressão sobre os locais mais visitados e os riscos como a superlotação, demanda insustentável por recursos naturais e culturais e possíveis interrupções no tecido social e na vida comunitária. A promoção do turismo nas áreas rurais espalha os benefícios do setor mais amplamente entre regiões e populações, ao mesmo tempo em que mitiga os riscos associados à concentração do turismo em locais específicos. O turismo pode

ser um meio eficaz de oferecer oportunidades socioeconómicas para as comunidades rurais, bem como ajudar a aumentar a atratividade e a vitalidade das áreas rurais, mitigando os desafios demográficos, reduzindo a migração e promovendo uma série de recursos e tradições locais, mantendo a essência da vida rural. No contexto da pandemia de COVID-19, o papel do turismo no desenvolvimento rural foi bastante relevante. O turismo nas áreas rurais oferece oportunidades importantes de recuperação, já que os turistas procuram destinos menos povoados e experiências e atividades ao ar livre. Ao mesmo tempo, as comunidades nas áreas rurais estão, em geral, muito menos preparadas para lidar com os impactos diretos e indiretos da crise. Os nossos esforços devem estar sobre abordagens inovadoras que promovam o potencial de desenvolvimento do turismo, incluindo sua capacidade única de impulsionar o desenvolvimento para as comunidades rurais como uma das atividades socioeconómicas que se envolvem em todas as comunidades e não deixam ninguém para trás (OMT, 2020).

2.2. Turismo em Espaço Rural: conceptualização

Segundo Popescu et al. (2022), o turismo rural tem vindo a ganhar crescente importância a partir dos anos 90, tendo em conta o reconhecimento do seu papel no potenciar do desenvolvimento económico e sociocultural das regiões, preservando a sua cultura, natureza e valores. Neste contexto, o turismo rural é perspectivado enquanto importante atividade económica, pois assume-se como capitalizador de recursos específicos para o mundo rural (Popescu et al., 2022) na oportunidade de um desenvolvimento que se pretende integrado, inovador e participativo.

O ambiente rural, conhecido pela sua unicidade, tende a associar-se a uma série de características identitárias específicas e autênticas relativamente a outras áreas. Contudo, adotando uma visão mais holística, Popescu et al. (2022) assinalam que apesar da agricultura e a exploração de animais serem as atividades predominantes associadas ao turismo rural, destacando que o desenvolvimento da atividade turística no ambiente rural supõe tudo o que é natural, paisagens rurais com carácter agrário e contacto com o meio ambiente, cabe destacar a ascensão de muitas outras, tais como atividades de alojamento e a oportunidade do contacto com o ambiente rural, a concretização de eventos nas mais diversas áreas, tais como restauração, lazer, saúde e bem-estar.

Adicionalmente, a importância que as atividades de natureza cultural detêm nas zonas rurais é também sublinhada. Kumar et al. (2022) salientam a relevância das interações sociais entre as comunidades locais/rurais, na utilização dos recursos endógenos existentes para atividades turísticas e na utilização dos recursos agrícolas do passado que contribuem para o desenvolvimento económico das famílias e da região. Segundo os autores referidos, o turismo rural foca-se na cultura tradicional e na preservação da natureza, oferecendo diversos recursos e serviços em prol da construção de experiências e, de uma estadia de repouso com o devido conforto e acessibilidades (Kumar et al., 2022).

O turismo rural refere-se então a atividades multidimensionais através de uma combinação de turismo natural, aventura, desporto, turismo gastronómico, ecoturismo e turismo cultural (An & Alarcón, 2021).

Na mesma linha de pensamento, Davardoust e Karahan (2021) referem que o desenvolvimento atual deste tipo de turismo tende a estar orientado para a natureza e para apaziguar os estilos de vida de civilizações urbanas, estabelece-se assim uma incidência na procura de elementos mais tradicionais. Por exemplo, no caso do elemento alimentar, ele destina-se a incluir outros produtos específicos do local provenientes da produção local; no caso do lazer, pretende-se que os turistas encontrem o modo de vida dos habitantes (tradições, especificidades da vida no país) para além de atividades relacionadas com a natureza (Popescu et al., 2022).

Neste enquadramento, estabelece-se o contraste entre as áreas rurais e as áreas urbanas, estas últimas tendencialmente as grandes emissoras de turistas motivados pela ruralidade e seu modo de vida. Como salientam Kastenholz et al. (2012a), a oportunidade de relaxar, de permitir-se à sensação de liberdade em contacto com a natureza, correspondem às principais motivações dos variados tipos de turista rural. O contacto e a relação com a população local, proporcionando experiências intensas através das visitas rurais, demonstrando o modo de vida tradicional e mostrando os produtos produzidos na região, permitem a troca de experiências entre turistas e população que influenciam a partilha de histórias sobre a cultura e o local, que refletem na qualidade da experiência e auxiliam no desenho da experiência turística de cada indivíduo (Kastenholz et al., 2012a).

O turismo rural responde às novas exigências do mercado do turismo, pois possui uma conectividade à nostalgia pela procura do mundo rural, bem como à necessidade dos proprietários de pequenas terras ou quintas, encontrarem novas fontes de rendimento e desenvolvimento, com o objetivo de conseguirem garantir a sua qualidade de vida (Kastenholz et al., 2021). Assim sendo, o turismo rural é reconhecido como tendo sido e continuar a ser uma oportunidade para os residentes, porque oferece uma fonte alternativa de rendimento e a possibilidade de desenvolvimento empresarial (Popescu et al., 2022).

No turismo rural, a infraestrutura turística mais importante é o património cultural imaterial e tangível do passado, tais como as paisagens agrícolas e os produtos regionais. Além de manter os valores naturais e culturais da região, abrange o conceito de turismo sustentável pela sua relação de proximidade com processos económicos, ecológicos, setoriais e participativos (Davardoust & Karahan, 2021).

O desenvolvimento sustentável do turismo rural pressupõe a aposta em estratégias que contemplem os seus três grandes pilares – social, económico e ambiental. Neste contexto, Kumar et al. (2022) salientam que a característica principal do turismo rural e que se prende como conceito de desenvolvimento para o futuro é a sustentabilidade, que visa o cumprimento de normas e princípios ambientais e também o cumprimento de requisitos económicos, culturais, legais e sociais (Kumar et al., 2022). O turismo sustentável centra-se na preservação dos recursos ambientais e culturais e destaca a responsabilidade dos turistas e a participação das populações locais (Davardoust & Karahan, 2021).

Segundo, Davardoust e Karahan (2021) para que o negócio seja sustentável existem aspetos que têm que ser tidos em conta, tais como a governança local do turismo rural, as condições das instalações existentes e as atividades que podem ser realizadas a fim de proporcionar boas experiências turísticas.

A realização de investimentos em espaços de alojamento e eventos socioculturais podem contribuir para desenvolver o padrão mínimo de espaços de encontro para o turismo. Para além deste aspeto, a criação de emprego turístico é uma categoria importante para ajudar a população e a economia local. A publicidade predomina como uma categoria de elevado valor para a propaganda do local e aqui, a governança tem um papel fundamental bem como os projetos existentes e a sua implementação.

O facto de existirem projetos para o desenvolvimento e divulgação do local, a população local tende a ser mais participativa e cooperar entre si. Este facto acresce valor à região bem como o desenvolvimento de novas atividades turísticas que terá impacto na criação de novos empregos. A importância desta situação para o desenvolvimento do turismo rural e a sustentabilidade das atividades económicas é bastante significativa (Davardoust & Karahan, 2021).

A disponibilidade de fundos no planeamento do turismo bem como a participação das comunidades garantem a sustentabilidade (Kumar et al., 2022). No respeitante à disponibilidade de fundos por parte do governo, ela vai contribuir para que os operadores de planeamento do turismo bem como as agências turísticas desenvolvam infraestruturas e os seus destinos turísticos. Estes incentivos serão impulsionadores económicos e irão permitir que a indústria do turismo prospere. Desta forma, serão também melhoradas acessibilidades, haverá uma maior consciencialização ambiental por parte das comunidades e dos negócios público-privados. Existindo este desenvolvimento local e que este seja promovido pela via do marketing, fará com que exista uma adaptação de toda a localidade às estratégias de planeamento sustentáveis.

O planeamento do turismo deve ser assim auto-sustentável na natureza e adaptar-se aos problemas e oportunidades que vão surgindo (Kumar et al., 2022). A utilização estratégica de recursos de carácter sustentável, no turismo cultural e rural, capacita os intervenientes das aldeias através de uma abordagem democrática da governação das redes na criação de estratégias de desenvolvimento em zonas rurais pouco povoadas do interior do país, que enfrentam despovoamento e carecem de alternativas económicas à agricultura de pequena escala e sem fins lucrativos (Kastenholz et al., 2021)

As pequenas empresas também têm um papel fulcral no desenvolvimento sustentável do turismo rural e devem fazer parte do planeamento no futuro. As alianças estratégicas entre setores asseguram a eficiência na utilização e desenvolvimento de recursos e contribuem da mesma forma para o conhecimento e formação da população local. Podemos dizer desta forma, que os motores desenvolvimento sustentável, são o desenvolvimento de infraestruturas, o aumento da sensibilização ambiental, o apoio à administração local e às comunidades, a disponibilização de fundos em conjunto com as entidades público-privadas (Kumar et al., 2022).

Segundo Popescu et al. (2022), a fim de se caminhar no sentido de um turismo sustentável, devem ser seguidos alguns princípios, nomeadamente:

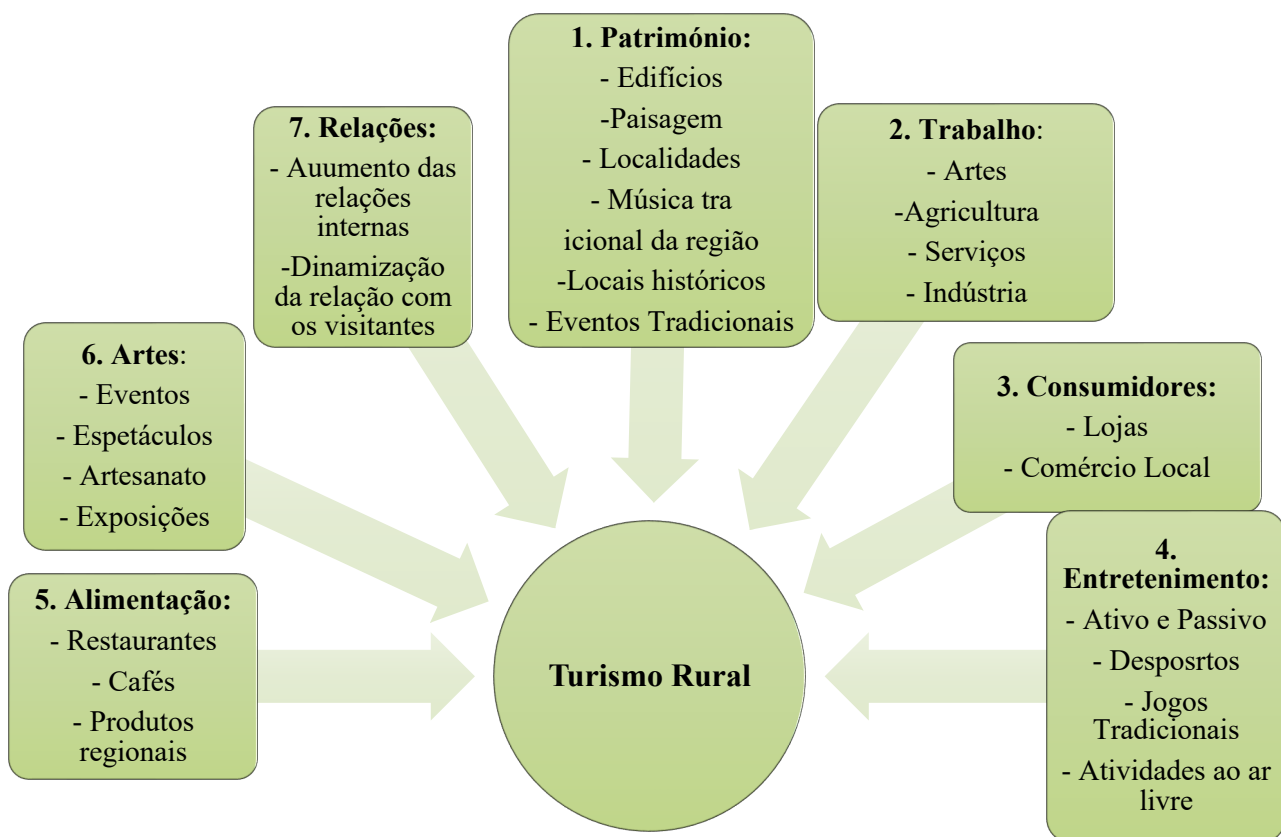
- O turismo deve dar início com os próprios meios da comunidade local;
- Tem de existir um controlo sobre o turismo;
- Deve ser alcançado um equilíbrio entre as atividades económicas existentes e as atividades turísticas locais;
- Têm que existir programas de formação educativos para a comunidade e agentes turísticos;
- Os recursos naturais e culturais têm que ser preservados;
- A oferta turística implica a presença dos três elementos: alojamento, alimentação e lazer, focado nas especificidades rurais locais com ênfase nas tradições, artesanato, costumes, gastronomia.

Cada vez mais é notada a importância em alcançar um desenvolvimento sustentável que responda às exigências das áreas rurais. Na maioria dos casos, nos países em processo de desenvolvimento económico, a economia rural assenta predominantemente no setor primário, com um peso relativo da agricultura de cerca de 60% no total (Popescu et al., 2022). O tendencial declínio das atividades tradicionais, tem levado ao êxodo populacional das zonas rurais a par do envelhecimento da população, devido frequentemente à localização remota ou periférica de algumas zonas, à má qualidade das infraestruturas e os serviços deficientes e a sua resolução. Estes fatores conduziram a União Europeia a centrar-se na implementação de política de desenvolvimento rural. As mudanças estruturais na economia estão a causar sérios constrangimentos às zonas rurais, especialmente aquelas que dependem fortemente da agricultura. Estas áreas existem na maioria dos países europeus e nestas áreas, os lucros agrícolas estão a diminuir. O aumento do desemprego declarado pelas Nações Unidas conduz a um êxodo da força produtiva e, portanto, ao desequilíbrio demográfico. Os dirigentes e as autoridades locais procuram ações inovadoras para resolver os problemas destas áreas e, assim, apoiar o bem-estar da população rural (Popescu et al., 2022).

Com o objetivo de ter uma base futura que sustente o turismo, Popescu et al. (2022) avançam que um conjunto de objetivos turísticos devem ser tidos em conta, nomeadamente: - de

reabilitação e resgate de tradições e artesanato tradicional, valores e costumes da comunidade, mas também para a própria atividade turística, promover a estrutura do turismo rural com o objetivo de fomentar o turismo em ligação com a oferta de produtos e serviços locais. Também Soares (2014) coloca em evidência a interconexão entre várias áreas do turismo rural, com impactos económicos.

Figura 1- Interação do turismo em zonas rurais



Fonte: Elaboração própria adaptada de Soares (2014)

No âmbito do ascender da economia das experiências, Kastenholtz et al. (2012a) colocam em evidência a importância da cocriação de experiências que despertam o interesse dos turistas, despertam emoções, fazem sentido e apelam aos sentidos, pode ser o caminho para o sucesso sustentável do mercado (Kastenholtz et al., 2012a). Assim sendo, as consequências só poderão ser quantificadas ao longo do tempo, mas serão benéficas e, ao mesmo tempo, sustentáveis para todos os habitantes da região (Popescu et al., 2022).

2.3. Experiências turísticas em espaço rural: novos desafios

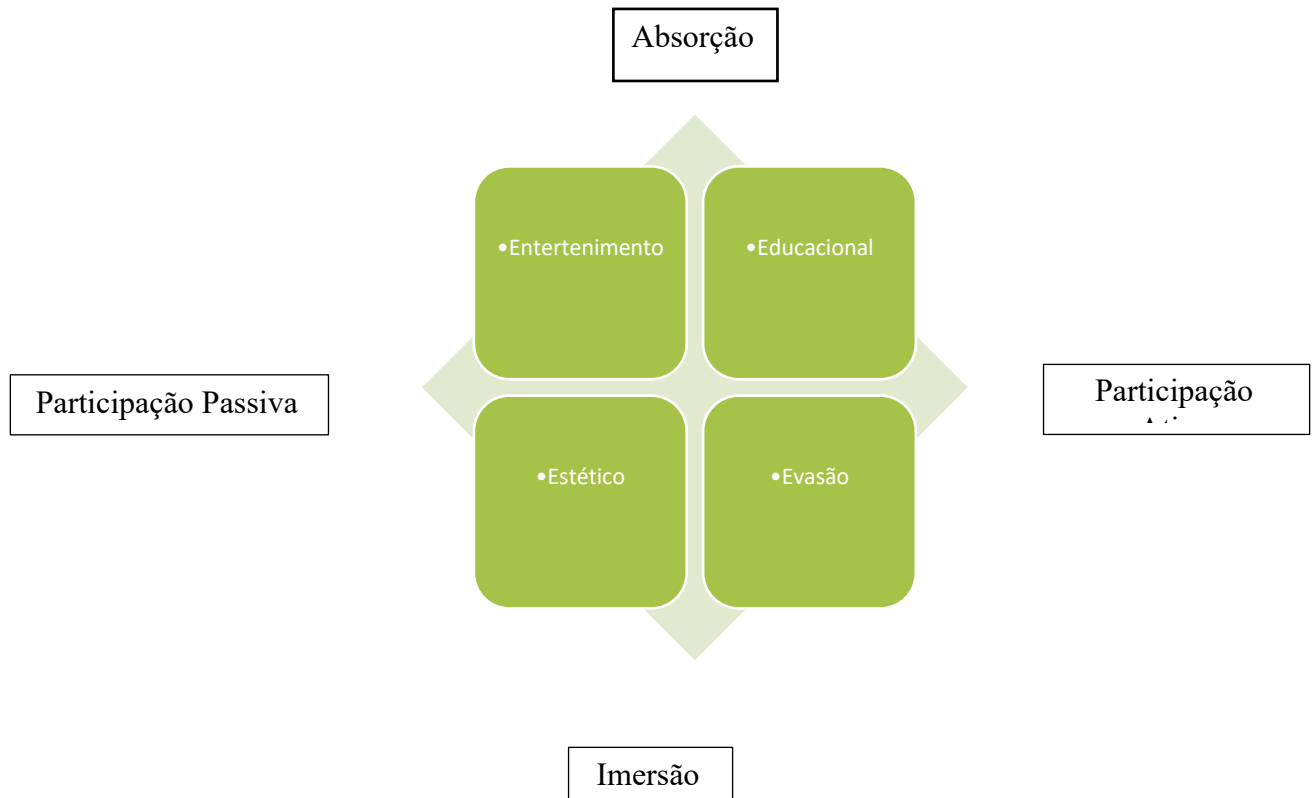
Atualmente, os consumidores estão mais preocupados em questões ambientais, locais e orgânicas (Popescu et al., 2022) e cada região pode ‘valer-se’ dos seus recursos para a criação de novas experiências mais enriquecedoras e inovadoras e desenvolver propostas de valor (An & Alarcón, 2020). Com base nos recursos endógenos de cada região, podem ser criados diversos tipos de experiências turísticas e serem projetados para as áreas rurais, com o objetivo que o turista experimente esses recursos de forma distinta. A preservação e a autenticidade dos espaços, dos costumes e das tradições deve igualmente ser contemplada, pois experiências turísticas de qualidade devem assentar num desenvolvimento do turismo sustentável, pois associam-se à integridade social, inovação e inclusão de produtos e serviços da região, bem como à ênfase na criação de sinergias entre empresas de diversas áreas do país ou da região (Romeiro & Vinha, 2021: 72 e 73).

Segundo Pine e Gilmore (1999), uma experiência abrange vários significados:

- Envolve todos os sentidos;
- O sentido do tempo é alterado;
- Existe um envolvimento emocional;
- O processo é único para cada pessoa e com um valor intrínseco;
- Existe o contacto com algo autêntico, real;
- Pratica-se uma atividade;
- Contém um sentido lúdico;
- Existe um sentido de controlo da situação;
- Existe um equilíbrio entre o desafio e as capacidades pessoais;
- Tem um objetivo claro.

Os autores referidos distinguem a existência de quatro dimensões da experiência, diferenciadas pela forma de envolvimento nas várias propostas económicas, e que podem ser divididas entre participação ativa e participação passiva, como explica a figura 2.

Figura 2- Combinação das quatro dimensões para experiências únicas



Fonte: Elaboração própria adaptada de Pine e Gilmore (1999: 30)

Os turistas do espaço rural tendem a ser motivados pela nostalgia quando procuram o seu destino de férias, vivem a sua viagem como uma experiência sensorial mais agradável, procuram atividades mais enriquecedoras a nível cultural e a tendência é para que comprem mais produtos regionais, onde os sinais de unicidade são mais evidentes. Desta forma, a venda de produtos para turistas rurais deve também depender da experiência turística vivida envolvendo todos os sentidos (visitas, sons, cheiros, sabores e oportunidades de experiência tátil) (Kastenholz et al., 2021). As motivações que levam a população urbana a procurar o turismo rural associam-se fundamentalmente às paisagens naturais que podem ser experimentadas visualmente e o facto de poderem escapar da inquieta vida urbana (An & Alarcón, 2020)

As experiências turísticas devem ter uma ligação entre a comunidade, agentes turísticos e os próprios turistas, e devem ser criadas com base na emoção, representando o único e autêntico (Kastenholz et al., 2012a).

Os produtos locais são adquiridos no turismo rural como forma de alargar e partilhar a experiência rural num determinado local, com a gastronomia local e o artesanato a destacarem-se como símbolos da ruralidade e um passado de lugares e comunidades específicas.

Quanto à comida local existem duas motivações principais para estes produtos: motivações privadas e motivações públicas. No que diz respeito às motivações privadas, os produtos locais associam-se à frescura, sabor e o facto de serem saudáveis, sendo que algumas experiências sensoriais, especialmente o sabor e o olfato, estão ligados ao consumo de alimentos locais. As motivações públicas, especialmente as de natureza social e ambiental, associam-se ao interesse dos consumidores em apoiar a produção alimentar local, geralmente produzida em pequena escala e mais sustentável. Ao comprar estes produtos, o turista sente que está a contribuir para o empoderamento local, que contribui para a criação de empregos, e enaltece as tradições locais e métodos de produção mais artesanais, que respeitam o ambiente e reduzem simultaneamente os efeitos de poluição relacionados com as grandes industrializações (Kastenholz et al., 2021). A procura de produtos e processos mais tradicionais pode estar relacionada não só com a preocupação política e ambiental, mas também pela procura de produtos que nos remontem aos tempos de infância. Isto caracteriza-se por outras formas de produção, em economias menos globalizadas, com cadeias de fornecimento curtas ou diretas e com um maior conhecimento não só dos métodos utilizados, mas também das pessoas envolvidas nestes processos. Espera-se que este tipo de turista demonstre maior interesse em processos artesanais, ingredientes menos elaborados, matérias-primas naturais e, em geral, tudo o que possam associar a formas de fazer coisas semelhantes à vida rural do passado, tornando as memórias tangíveis e favorecendo uma ligação forte ao local (Kastenholz et al., 2021).

A comunidade e os fornecedores do turismo têm um papel fundamental na criação de experiências. Os recursos endógenos determinam competitividade dos destinos, como por exemplo, a cultura e a hospitalidade. O facto de o turista ter a oportunidade de conhecer os hábitos e costumes da população local, assume o papel de extrema importância na experiência do turista rural. No que concerne aos prestadores de serviços turísticos, têm elevada importância na formação de experiências turísticas porque estes determinam o ambiente físico e a paisagem da prestação do serviço, atribuindo características de serviço intangíveis e fiáveis. No que diz respeito à comunidade local, estes ajudam o turista a descobrir o destino turístico e a disfrutar da experiência de forma mais arrojada. Os residentes partilham os seus hábitos e costumes, bem como a sua história, cultura e património natural, contribuindo para estreitar relações entre

turista e morador e demonstrando-lhe toda a sua cultura e os produtos regionais. Podem, assim, ajudar a construir pontes que reduzam a distância entre os turistas e o contexto cultural do destino, permitindo aos turistas ultrapassar barreiras e ter acesso a uma experiência mais ampla do destino rural (Kastenholz et al., 2012a). As populações locais não são apenas aquelas que criam cenários rurais e lhes acrescentam valor, mas elas próprias tornam-se parte das experiências que o turismo rural oferece e estas podem contribuir para o melhoramento de experiências turísticas (An & Alarcón, 2020)

A experiência turística é considerada como um elemento fulcral para o desenvolvimento de destinos competitivos e sustentáveis e deve ser compreendido como um complexo íntegro entre turistas, agentes turísticos e a comunidade local, onde os recursos endógenos fornecem os elementos relevantes para essa mesma experiência. A forma como as experiências chegam ao público-alvo e como são “encenadas”, são o desafio da comunidade que tem a tarefa de demonstrar a autenticidade da sua região e dos seus produtos. A integração setorial, que se baseia numa rede de empresas dos diversos setores, permite uma gestão íntegra e o desenvolvimento de novos produtos. Os recursos endógenos mais célebres, que representam as vantagens mais fortes do território como a história, lendas e produção alimentar tradicional, proporcionam uma experiência de turismo rural única e autêntica, ao mesmo tempo que potencia o desenvolvimento sustentável do destino. A paisagem deve ser atentamente cuidada ao mesmo tempo que deve ser estimulada a criação de novas paisagens que apelem às emoções. As experiências cognitivas devem ser criadas de forma a fomentarem a curiosidade e as novas aprendizagens, valorizando a dimensão social da experiência e proporcionando oportunidades de contacto entre os anfitriões e os turistas. São estes contactos e experiências, que por vezes funcionam como motor de marketing, pois o turista quando chega a casa tem uma história para contar sobre os saberes e tradições do destino que visitou, despertando o desejo dos familiares ou amigos de realizarem a mesma visita (An & Alarcón, 2020).

A experiência turística é memorável, quando esta tocou as emoções do turista e quando assim é, podem contribuir para o aumento da duração da estada, a fim de vivenciar mais e novas experiências desafiadoras (Kastenholz et al., 2012a). A duração da estada de um destino é muito importante para a qualidade da experiência turística, pois esta afeta a exposição dos visitantes à gastronomia local e a toda envolvente do destino. Quanto maior for o tempo de estada, mais

oportunidades o turista terá de vivenciar novas experiências e maior impacto estas terão na qualidade das suas férias (An & Alarcón, 2020).

As experiências turísticas estão frequentemente associadas a emoções, nostalgia, experiências sensoriais e o interesse pelos produtos locais. Os gastos que os turistas fazem nesses produtos potenciam o desenvolvimento económico da região e a sustentabilidade do destino, através dos efeitos multiplicadores do consumo. Ao serem criadas ligações emocionais com os turistas, surge a oportunidade de os empresários usarem este facto de forma estratégica, para melhorar o seu sucesso empresarial. A compra dos produtos regionais tradicionais, é impactante na intensidade da experiência do turista, quanto maior esse impacto, maiores os efeitos para a economia e para a cultura do destino. O aumento destes gastos contribui para a criação de novos empregos e o aumento de rendimento nos vários setores da região, facto que leva a que os responsáveis do planeamento do turismo aumentem também as suas despesas. Esta situação torna-se especialmente relevante para os destinos turísticos rurais, que até então não tinham tido outras alternativas económicas para além da agricultura (Kastenholz et al., 2021).

Os destinos rurais podem igualmente apoiar-se na utilização de estratégias sensoriais, onde a utilização dos recursos endógenos esteja exposta a degustações ou outras demonstrações (por exemplo, mostrar como se faz a tarte tradicional da região). As unidades de alojamento rural podem colaborar com os produtores de alimentos locais para melhorar a experiência dos seus hóspedes, oferecendo comida local ao pequeno-almoço ou como uma campanha de *merchandising* local cofinanciada sob a forma de pacotes de presentes com itens como queijo, pão típico, mel, pequenas garrafas de licor local ou artigos de *merchandising* artesanal com o logotipo da unidade de alojamento e/ou da aldeia visitada. Estes itens podem ser entregues aos hóspedes no momento do *check-in*, juntamente com informações sobre estes produtos, o seu contexto histórico e onde comprá-los (Kastenholz et al., 2021)

A oportunidade de visitar artesãos ou produtores de alimentos para observar o processo de produção dentro da paisagem "autêntica", rica em sensoriais, envolvendo-se com os locais e aprendendo sobre as tradições, certamente intensificaria as experiências com os produtos locais. Ainda mais envolvente seria a oportunidade de cocriação ativa, com um envolvimento sensorial ainda mais forte, através de *workshops* de artesanato de produção de alimentos, baseados em recursos endógenos únicos e possivelmente permitindo uma interação significativa com a

comunidade local (Kastenholz et al., 2021). Todas estas iniciativas, fariam com que os visitantes se sentissem nostálgicos, mais ligados ao destino visitado e desejassem alargar a sua experiência através da compra de outros serviços ou produtos locais. No entanto, o impacto final destas experiências vai além da compra e do apego pessoal dos turistas ao local e aos seus produtos, uma vez que também são suscetíveis de partilhar estas experiências e produtos com amigos e família. Todas estas dinâmicas criam uma procura renovada de itens tradicionais que, de outra forma, podem ser condenados a desaparecer devido à concorrência feroz e de baixo custo das maiores indústrias, o que ajuda assim a manter vivas as culturas locais, ao mesmo tempo que perpetua o símbolo da procura do turismo rural (Kastenholz et al., 2021).

As diligências de cada região, devem ir ao encontro da criação de novas experiências turísticas, que não sejam aborrecidas mas sim agradáveis, envolventes e apreciadas pela maioria dos seus visitantes, pois a melhoria da experiência irá contribuir para a forma como o destino é visto de fora, para o desenvolvimento da sua economia, para destinos mais sustentáveis bem como, para uma férias memoráveis para os seus visitantes (Kastenholz et al., 2012a).

3. Turismo Rural em Portugal

Compreende-se que o sistema de inserção do turismo em determinada localidade envolve a construção de bens e serviços que deve necessariamente se interagir em função de um público consumidor. Este composto diversificado e relacionado entre si é denominado de produto turístico, que une os setores primário, secundário e terciário de produção económica. O produto turístico é compreendido como o resultado entre os recursos naturais e culturais e os serviços disponibilizados por uma localidade, com o intuito de despertar o interesse de um número de pessoas dispostas a consumir o produto oferecido com suas singularidades. O produto turístico é produzido e consumido no mesmo local, sendo o consumidor o elemento que realiza a deslocação na direção do objeto de consumo. No momento em que há a produção do produto turístico, muitas vezes, concomitantemente, verifica-se a distribuição em junção com o próprio consumo (Tur & Branco, 1995).

O turismo rural começou a ter maior protagonismo nos anos 90, onde famílias de classe média alta recorriam à recuperação dos seus bens, que advinham de famílias rurais. Estes não tinham como atividade económica principal a do turismo, mas recorreram a fundos para edificação e recuperação dos seus bens. Mas desde cedo que a administração central do estado tem tido uma

influência no desenvolvimento do setor do turismo rural em Portugal, contando o produto oficialmente designado como “turismo no espaço rural” (TER) com aproximadamente três décadas. O TER foi criado em 1986 e nessa altura existiam apenas três modalidades de alojamento. O turismo rural, para além de estar ligado às atividades rurais, pode ter várias áreas do turismo agregadas, permitindo a realização de outras atividades, tradições e estilos de vida presentes na vida rural, permitir a ligação à comunidade local e ser rural em escala, recorrendo aos recursos endógenos. O espaço rural é um espaço de turismo onde se materializa um produto sustentável e familiar que preenche o mercado (Pato, 2015).

Por isso o turismo sustentável tem sido cada vez mais valorizado nos dias de hoje, pois o seu desenvolvimento permite que haja um monitoramento para que os impactos negativos da atividade turística sejam minimizados e os benefícios potenciais sejam aumentados, de modo a não comprometer o crescimento futuro (Pato, 2015).

Para que possamos ter um turismo sustentável devemos respeitar alguns princípios, os quais são essenciais para seu funcionamento (Henriques, 2003):

- Princípio da equidade
- Princípio da preocupação a longo prazo
- Princípio da capacidade de carga
- Princípio da conservação
- Princípio de ênfase nas parcerias

Segundo os objetivos de desenvolvimento sustentável da UNWTO (2019), para potenciar o turismo sustentável, prevê-se uma atuação em áreas de cada vez maior relevância, existindo uma interação entre as companhias turísticas e a responsabilidade social. Destacam-se as seguintes áreas de atuação:

- Acabar com a fome, promovendo a agricultura local e sustentável, contribuindo assim para o desenvolvimento local e para a valorização de experiências turísticas;

-Garantir uma educação de qualidade e equitativa, promovendo a aprendizagem ao longo da vida para todos, criando maiores oportunidades para as mulheres, jovens e incapacitados.

As novas preocupações da Gestão, de acordo com o documento da OCDE “*Tourism Trends and Policies 2020*” (OECD, 2020) navegam em torno da diminuição da sazonalidade através da oferta de produtos diversificados, encorajando a produtividade e a estabilidade no emprego bem como, num âmbito mais quotidiano, a gestão de aglomerados e a maior atratividade de pontos de interesse menos conhecidos. O investimento em tecnologia que apoie estes assuntos também está na ordem do dia e existem já aplicações de carácter útil ao viajante como a *Avoid Crowds* ou a *Think Sustainably*, que facilitam o planeamento da viagem com foco na circulação na cidade/região e também na sustentabilidade das escolhas.

A UNWTO disponibiliza também um documento-guia “*Guidelines for institutional strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)*” (UNWTO, 2019a) que define uma série de critérios e indicadores a avaliar para a gestão de destino. As três principais áreas de performance na gestão definidas pela UNWTO são:

- A liderança estratégica, que assume palavras-chave como reconhecimento, legitimidade ou visão e tem como critérios a definição da visão estratégica do destino ou a participação ativa na coordenação em caso de crise;
- A execução eficaz que tem a seu cargo a implementação, monitorização e os planos operacionais e os seus critérios promovem o empreendedorismo e inovação bem como asseguram a qualidade do destino;
- A governança que se apoia na transparência, nas parcerias público-privadas e no crescimento inclusivo e cujos critérios passam pela gestão de recursos humanos e de DMO’s de acordo com os princípios nacionais e internacionais.

Para apoiar também a gestão do turismo, sempre com foco na sustentabilidade, a UNESCO (2029) cria a *World Heritage Sustainable Tourism Toolkit* capaz de orientar as decisões e procedimentos com base num guia de dez tópicos.

Para potenciar o turismo sustentável também devem ser criados ambientes propícios ao investimento do sector privado através de:

- Competitividade;
- Gestão eficaz para um maior impacto;
- Consciencialização dos benefícios económicos da sustentabilidade para PME's, de forma a aumentar a satisfação da comunidade e dos turistas.

Atualmente existem diversas linhas de apoio ao investimento em projetos de turismo que podem agrupar-se nos seguintes grupos:

- Sistemas de incentivo a fundo perdido;
- Sistemas de incentivo reembolsáveis (normalmente também abrangem a componente a fundo perdido);
- Sistemas de incentivos por via de Fundos imobiliários.

Estes sistemas de incentivo existem para apoiar projetos que se apresentem relevantes para o desenvolvimento do turismo sustentável, que sejam coesos com o desenvolvimento económico, social e ambiental.

Para projetos de turismo, os incentivos destinam-se para as seguintes despesas:

- Projetos de arquitetura e especialidades;
- Obras de construção, ampliação e recuperação de imóveis;
- Aquisição de equipamentos que promovam a boa execução do projeto;
- Marketing e comunicação, presença em feiras no estrangeiro.

Citando informação disponível no site do Turismo de Portugal (2017),

“este concede apoio técnico e financeiro às entidades públicas e privadas do setor do turismo e gere instrumentos de apoio financeiro ao investimento, incentivando as práticas de excelência. Apoia investimentos de natureza empresarial e infraestrutural que visem uma estruturação adequada dos produtos turísticos estratégicos, a promoção de eventos, a requalificação de destinos, assim como a inovação, o empreendedorismo e o reforço da competitividade das

empresas, tendo como prioridade a concretização da Estratégia para o Turismo 2027 com claro foco na sustentabilidade”

Destacam-se os seguintes programas e apoios financeiros, ao abrigo do Turismo de Portugal (n.d a):

- Programa Adaptar Turismo
- Programa Portugal *Events*
- Linhas de apoio à tesouraria
- Compete 2020
- Programa Revive
- Iniciativa Jéssica
- Linhas de crédito diversas

3.1. Política do Turismo e Gestão do Turismo

O crescimento do setor do Turismo a nível mundial tem verificado um ritmo sustentado e gradual, apostando num desenvolvimento sólido, monitorizado e adequado a novas exigências. Portugal não ficou para trás na corrida ao progresso da indústria turística e procurou a criação de planos e ações que regulassem esta área tão dinâmica e mutável.

O Turismo em Portugal desenvolveu-se com base num conjunto de fatores favoráveis como o nível de custos geralmente baixo, mão-de-obra barata e a busca de operadores turísticos internacionais por novos destinos. Licínio Cunha (2013), autor do livro “Economia e Política do Turismo”, afirma que o lançamento de produtos turísticos portugueses não contou com a preparação empresarial para o crescimento, nem com a fundamentação incontestável daquilo que se vendia ao turista. A diversificação de produtos afigurou-se um problema e, na década de 80, surgiu o Plano Nacional para o Turismo na tentativa de balizar esse desafio e colmatar as falhas observadas até então. Esse Plano ambicionava a elevação da qualidade do Turismo português, a diversificação e o aproveitamento adequado do território. Com a descentralização do poder de decisão, vários líderes regionais incentivaram o crescimento rápido e pouco controlado, desviando a atenção das orientações do Plano Nacional para o Turismo.

Em 2007, a Resolução do Conselho de Ministros 53/2007, publicada no Diário da República, define o Turismo como um setor estratégico essencial para o país que se foca no aumento de

receita internacional, na criação de emprego e no fortalecimento da imagem de Portugal no mundo, valorizando o património cultural e natural. Neste contexto, foi criado o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) que estabelece pontes entre várias áreas como o desenvolvimento rural, a saúde, o desporto, as infraestruturas e transportes, o ambiente ou o ordenamento do território. Entre os 10 Produtos Estratégicos e mais associado ao espaço rural destaca-se o turismo de natureza, gastronomia e vinhos, saúde e bem-estar. Esta dinâmica inter-indústria só é possível numa parceria estreita entre o setor público e privado, bem como a participação da comunidade.

Portugal é hoje um país premiado em diversas áreas, seja no Turismo propriamente dito e na qualidade com que se acolhe os recém-chegados, seja no quesito de segurança e qualidade de vida, que são também atrativos para os viajantes. É habitual ver-se o nome de Portugal nas listas de melhores destinos, como por exemplo da *European Best Destinations (EDEN, 2020)*, e também já para 2021 pela *Condé Nast Traveller*¹.

A política de Turismo representa uma estrutura fundamental de toda a atividade, apresentando a ambição, valores e contexto, bem como os instrumentos disponíveis e finalidades a alcançar. A política de Turismo equilibra sempre dois aspetos para que se possa tornar operacional: objetivos e financiamento.

Os pilares da política abrangem uma grande variedade de temas e são eles:

- Integração - quer setorial, territorial ou inter e intragrupos;
- Inovação - foco no desenvolvimento tecnológico;
- Participação - tanto da comunidade como das empresas.

Todos os aspetos referidos devem ser alvo de monitorização constante, tanto os recursos como os regulamentos e legislação em vigor, na tentativa de entender o seu impacto na globalidade do Turismo nacional.

¹ Vide <https://www.cntraveler.com/>.

As ambições das políticas de Turismo refletem-se essencialmente na Competitividade e na Sustentabilidade. A Competitividade é avaliada pelo TTCI e estrutura-se em quatro “sub-index”: o estímulo aos negócios, as políticas, as infraestruturas e os recursos naturais e culturais. Portugal destaca-se em vários aspetos e na maioria dos tópicos mantém-se acima da média dos países do sudoeste europeu como, por exemplo, no que toca a recursos naturais e culturais, infraestruturas aéreas, priorização de novas tecnologias. É inclusive o país melhor cotado a nível europeu no que toca a *Tourist Service Infrastructure* (World Economic Forum, 2018).

No que toca ao Planeamento do Turismo, é importante perceber que existe uma forte componente histórica, tal como nos tópicos anteriormente abordados, e que hoje o caráter é mais dinâmico e menos estático do que no passado. O Planeamento não terá qualquer finalidade se não existir financiamento, tratando-se apenas de um documento de definições e objetivos.

Para ser sustentável, o Planeamento necessita de ter caráter integrativo, coordenado, cooperativo, articulado de forma estratégica e proativa. Este Planeamento é pensado e implementado pelo Governo, que faz anualmente as adaptações necessárias através de diretivas publicadas em Diário da República.

A Gestão do Turismo é hoje uma área bem articulada e munida de ferramentas e regulamentos estruturados capazes de prestar apoio no desenvolvimento (sustentável em todas as áreas) das atividades turísticas. Entende-se que Gestão de destino trata de gerir e sustentar a integração de recursos, atividades e *stakeholders* através de políticas e ações. Para que todas estas tarefas sejam executadas com qualidade são requeridas as competências governamentais (legislação, regulamentos e incentivos) e também as funcionais (de planeamento e controlo). Os pressupostos da Gestão obedecem, na sua raiz, às políticas de Turismo e são eles: por um lado, a preservação de recursos naturais, a melhoria da qualidade de vida na comunidade e a promoção da sustentabilidade, por outro lado, a manutenção da competitividade do mercado, a criação de produtos adequados à segmentação desse mesmo mercado e a garantia da qualidade da estadia para o turista.

No que toca ao património natural, a gestão de produto também se vê apoiada com vários instrumentos, nomeadamente “Gestão do Património Mundial Natural” criado pela UNESCO para o património com a certificação de interesse mundial. São patrimónios com valor universal

excepcional que são sujeitos a critérios de avaliação que a UNESCO sugere que passem por seis etapas no processo de gestão. Essas etapas começam por perceber a situação atual da região bem como os valores e os *stakeholders* para posteriormente se criar o planeamento de gestão e efetuar a alocação de recursos. Depois destas tarefas, é possível dar origem a processos de gestão que criam e coordenam os produtos ou serviços e que têm impacto direto na conservação da região.

O foco é sempre a combinação elementos-processos-resultados. Assim, é possível compreender o encadeamento dos assuntos desde as políticas de turismo e a sua evolução na história até ao nível de detalhe que existe hoje com as preocupações atuais de competitividade e sustentabilidade de todas as atividades. O planeamento e a gestão têm hoje várias ferramentas ao seu dispor para que nenhum aspeto seja descurado.

3.1.1. Portugal 2030

O planeamento é a chave fulcral para qualquer negócio e qualquer setor, exigindo saber muito bem o que queremos para o futuro, quais as nossas metas associadas às necessidades do destino e objetivo para se saber o que planear. O planeamento sustentável tem de ser integrativo, cooperativo, estratégico e de aproximações. Tal como descrito ao longo do plano do *Journey 2030*, o planeamento deve ser envolvidos com os *stakeholders* e com as comunidades, existindo uma integração setorial (restaurantes, agências de viagens, bares, etc), criando assim uma sinergia positiva, contribuindo para maior competitividade económica e, serem bem definidas as áreas de intervenção (UNWTO, 2017).

O Portugal 2030 representa o acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, onde estão fixados os objetivos estratégicos para aplicação entre 2021 e 2027, com o montante global de 24.182 M€, do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), do Fundo Social Europeu + (FSE+), do Fundo de Transição Justa (FTJ) e do Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos, das Pescas e da Aquicultura (FEAMPA). Este enquadramento estratégico foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº98/2020, de 13 de novembro, com base em quatro agendas temáticas (As pessoas, a Inovação, a transição, um país), para o desenvolvimento económico, social e do território de Portugal e implementado através de doze programas: quatro que caracterizam a Demografia, qualificações e inclusão; Inovação e

transição digital; Ação climática e sustentabilidade e Mar; cinco Regionais correspondentes às NUTS II do Continente, dois das Regiões Autónomas e um de Assistência Técnica. A estes programas acrescem os Programas de Cooperação Territorial Europeia. O objetivo é que todos estes programas em conjunto, mobilizem a totalidade dos recursos disponíveis, de forma articulada e coerente, no respeito pelos princípios da simplificação, da transparência, da parceria, da eficácia, da eficiência e da orientação para Portugal 2030 (República Portuguesa, 2022). Segundo o Portugal 2030, os cinco grandes objetivos estratégicos são:

- Europa mais inteligente;
- Europa mais verde;
- Europa mais conectada;
- Europa mais social;
- Europa mais próxima dos cidadãos.

Para que os objetivos estratégicos tenham viabilidades, a estratégia Portugal 2030 baseia-se nos seguintes princípios orientadores (República Portuguesa, 2022):

- Concentração: mobilização dos fundos a um número limitado de domínios estratégicos e de tipologias de intervenção;
- Simplificação: dinamizar e simplificar a interação entre promotores e o sistema;
- Orientação para Resultados: Assegurar a aplicação dos fundos;
- Abertura à inovação: Implementação de projetos inovadores;
- Subsidiariedade: corresponder o nível de decisões políticas territorial com o nível de decisão dos financiamentos;
- Segregação das funções de gestão e de prevenção de conflitos de interesse: Manter a subordinação do modelo de gestão dos Fundos Europeus ao primado da separação rigorosa de funções de análise e decisão, de pagamento, da função contabilística e de auditoria e controlo
- Sinergias entre fontes de financiamento nacionais e comunitárias: assegurar, quer na dimensão de programação estratégica e orçamental, quer na vertente de acompanhamento e avaliação, uma visão global dos recursos mobilizados ao serviço da Estratégia Portugal 2030

3.1.2. Estratégia de Turismo 2027 (ET2027)

Este é um plano centrado nas pessoas, as pessoas são o ativo único e transversal, estão no centro da estratégia do turismo. A ET27 foi aprovada pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 134/2017 de 27 de setembro, sendo o referencial estratégico para o turismo em Portugal, contribuindo para o aumento da procura turística, envolvendo os residentes, os turistas e os profissionais (Anexos 2 e 3). Cabe sublinhar que este plano estratégico está enquadrado com outros planos sócio-económicos, pertencentes a outras escalas de intervenção (tais como Europa 2030, Portugal 2030), com o referencial estratégico para 10 anos, com ativos estratégicos que visam o desenvolvimento económico do país, promovendo a integração de políticas setoriais que influenciam a atividade do turismo e assegurando a estabilidade nas políticas públicas do turismo até 2027 (Turismo de Portugal, 2017):

- Valorizar o território;
- impulsionar a economia;
- potenciar o conhecimento;
- gerar conectividade;
- projetar Portugal.

Ativos Diferenciadores

- Clima e Luz
- História, Cultura e Identidade
- Mar
- Natureza
- Água

Ativos Qualificadores

- Gastronomia e Vinhos
- Plano de Ação para o Enoturismo em Portugal
- Eventos Artístico-Culturais, Desportivos e de Negócios

Ativos Emergentes

- Bem-Estar

- LIVING – Viver em Portugal

3.1.3. PDR 2020 (Programa de Desenvolvimento Rural)

Para financiamentos inferiores a 200 mil euros, o Programa de Desenvolvimento Rural 2020 pode auxiliar na construção e recuperação de vários imóveis e também na aquisição de equipamento e imobiliário para o projeto de investimento, substituído no presente pelo Portugal 2030. que se trata do acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas – no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento sustentável (económico, social e territorial (vide Portugal 2020). O PDR 2020 - Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020 - veio substituir o PRODER, programa que possuía uma taxa de aprovação de 100%, aos quais corresponderam mais de 4,2 mil milhões de euros.

Citando informação disponível no *site* oficial do PDR2020²,

“O PDR 2020, Programa de Desenvolvimento Rural de Portugal - Continente (2014 - 2020) foi aprovado na sequência da decisão da Comissão Europeia - Decisão C (2014) 9896, a 12 de dezembro de 2014 e visa essencialmente apoiar as atividades do setor rural e na produção de bens transacionáveis dirigidas a agentes diretamente envolvidos na criação de valor a partir de atividades agroflorestais assente numa gestão eficiente dos recursos. Desta forma, e tendo em conta os três objetivos da PAC, o PDR 2020 pretende o crescimento sustentável do sector agroflorestal em todo o território nacional.”

Conforme informação disponível no *site* oficial do IFAP, que é a organização responsável pelo financiamento para projetos agrícolas e é quem garante o cumprimento dos sistemas de apoio nacionais e comunitárias, para concorrer a este tipo de apoio, cada investidor deve coadunar-se nas seguintes qualidades:

² <http://www.pdr-2020.pt/Centro-de-informacao/Publicacoes-PDR2020>

Jovens Agricultores³: O presente apoio está inserido na ação 3.1 “Jovens Agricultores”, integrada na medida nº 3 “Valorização da Produção Agrícola”, prevista no Programa de Desenvolvimento Rural do Continente, designado por PDR 2020.

Beneficiários: jovens que assumam pela primeira vez a titularidade e a gestão de uma exploração agrícola, com idade compreendida entre os 18 e os 40 anos;

As pessoas coletivas que revistam a forma de sociedade por quotas e com atividade agrícola no objeto social, cujos sócios-gerentes que detenham a maioria do capital sejam jovens agricultores, e cada um deles detenha uma participação superior a 25% do capital social vide condições de acesso no (anexo 7).

O PDR encontra-se desatualizado por já não estarem a decorrer mais candidaturas e já terem sido cumpridos os prazos de acesso. Espera-se que brevemente seja aprovado outro programa semelhante, que corresponda a novos objetivos estratégicos e que disponha de diversas medidas de apoio ao investimento em exploração e transformação de produtos agrícolas e florestais. Programas como o PDR são importantes e imprescindíveis, estes contribuem para o desenvolvimento dos territórios rurais e consequentemente para o desenvolvimento local e regional.

3.1.4. Financiamento ao Turismo Rural

Para além de uma proposta de empréstimo a uma entidade bancária, tenciona-se realizar a candidatura aos apoios disponíveis para o financiamento ao turismo rural, uma vez que o atual projeto tem cabimento nos requisitos definidos pelas diversas linhas de apoio (Apêndice B).

Segundo informação disponível no site do Turismo de Portugal, o Programa FIT – *Fostering Innovation in Tourism*, é um programa do Turismo de Portugal que visa desenvolver uma rede de incubadoras de empresas especialmente focadas no desenvolvimento de ideias e de modelos de negócio associados ao turismo, com capacidade de revitalizar e potenciar a inovação e o crescimento competitivo do setor. A rede é constituída atualmente por 46 incubadoras no país que assinaram um protocolo de colaboração com o Turismo de Portugal. Este programa cria

³Portaria n.º 31/2015, no DRE.

condições para promover o empreendedorismo e a inovação, desenvolver estratégias de rejuvenescimento das empresas relacionadas com a atividade turística e desenvolver conceitos de inovação e sustentabilidade no setor do turismo.

O FIT integra duas iniciativas: o apoio a programas de ideação, realizados em parceria com a rede de Escolas de Hotelaria e Turismo do Turismo de Portugal e de aceleração e inovação aberta, promovidos pela rede de incubadoras; e o apoio à participação de startups em feiras internacionais de turismo.

A operacionalização do apoio do FIT aos programas promovidos pelas incubadoras engloba dois regulamentos, Regulamento FIT Ideação e Regulamento FIT Aceleração e Inovação Aberta. Os programas de ideação devem dar resposta aos desafios:

- Soluções digitais para PME;
- Projetos sustentáveis e de economia ambiental;
- Valorização dos recursos e produtos locais dos territórios do interior do país.

Os programas de aceleração e inovação aberta devem dar resposta aos desafios:

- Soluções sustentáveis;
- Melhores dados e insights;
- *Seamless* experience;
- Dispersão territorial e sazonal da procura;
- Desenvolvimento de soluções digitais para empresas, sobretudo PME, para otimização das operações de negócio das empresas ao nível da gestão e comercialização.

Os apoios visam os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes. Serão consideradas elegíveis as despesas relacionadas com as atividades a desenvolver, designadamente: elaboração de projetos; remodelação / recuperação de construções; construções de pequena escala; aquisição de equipamentos; viaturas indispensáveis à boa

execução do projeto; outro tipo de despesas associadas a investimentos intangíveis. Não são elegíveis os custos de manutenção decorrentes do uso normal das instalações.

A Linha de apoio à qualificação da oferta, destina-se ao financiamento a médio e longo prazo de projetos turísticos que se traduzam:

- na requalificação e reposicionamento de empreendimentos, estabelecimentos e atividades, ou
- na criação de empreendimentos, estabelecimentos e atividades implementados nos territórios de baixa densidade, ou
- que incidam no domínio do empreendedorismo.

A Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2021 apresenta um conjunto de fundamentos no contexto atual, tais como: o aumento do financiamento associado, o reforço dos prémios de desempenho, e o foco em projetos mais inteligentes, sustentáveis e inclusivos, atentos os desafios com que o setor se depara.

Antes de ser feito o pedido de financiamento, deve auferir-se se o projeto atinge a pontuação global mínima de 40 pontos, no que diz respeito à gestão ambiental e acessibilidade, sendo que cada uma não pode ter uma pontuação mínima de 12 pontos.

Todos os projetos de investimento enquadrados na presente Linha, desde que cumpram metas específicas a aferir no terceiro ano completo de exploração, passam a poder beneficiar de um prémio de desempenho traduzido na conversão em apoio não reembolsável de uma parte da componente do financiamento atribuída pelo Turismo de Portugal, tendo sido reforçados os montantes máximos dos prémios para micro, pequenas e médias empresas.

A Linha Específica de Apoio à Valorização do Algarve, dirigida a projetos que acrescentem valor à oferta turística daquela região, aplicando-se aos respetivos investimentos as condições definidas para os territórios de baixa densidade, está em vigor até 31 de dezembro de 2022.

4. Monte da Serenada -Unidade de agroturismo

4.1. Enquadramento do Turismo e da Hotelaria

O turismo internacional registou recuperação em janeiro de 2022, com melhor desempenho em comparação com o início de 2021 (UNWTO, 2022).

Segundo a OMT as chegadas de internacionais entre Janeiro e Julho de 2022 teve uma recuperação de 60% em relação aos níveis de pré-pandemia. O fim das restrições e forte demanda de viagens internacionais, tiveram impactos positivos para a recuperação. Segundo a mesma fonte, é estimado que 474 milhões de turistas tenham viajado internacionalmente, o que representa mais 299 milhões no mesmo período em 2021. A Europa teve 309 milhões o que representou 65% de turistas internacionais (UNWTO, 2022).

De acordo com as Estatísticas do Turismo - 2021, Portugal registou 1,1 milhões de hóspedes e 2,6 milhões de dormidas em dezembro de 2021, o que representou um de 150,0% e 170,4%, respetivamente. Em dezembro de 2021 os valores analisados tiveram reduções de 28,9% nos hóspedes e 26,7% nas dormidas (INE, 2022 a).

Em relação aos proveitos de estabelecimentos de alojamento turístico, atingiram 153,2 milhões de euros no total. Em dezembro de 2019, os proveitos foram menos 25,4%. O RevPAR, ou seja, o rendimento por quarto disponível, assinalou 21,5 euros em dezembro (30,3 euros em novembro). Já o rendimento médio por quarto ocupado (ADR) atingiu 74,4 euros em dezembro (74,2 euros em novembro). Em dezembro de 2019, o RevPAR foi de 27,8 euros e o ADR de 72,8 euros (INE, 2022 a).

Em 2021 registou-se 14,5 milhões de hóspedes e 37,5 milhões de dormidas, que revelaram aumentos de 39,4% e 45,2% (-61,6% e -63,2% em 2020, respetivamente) (INE, 2022 a).

Houve descida dos números de dormidas em todos o país devido às reduções dos não residentes, mas, no entanto, observaram-se crescimentos das dormidas de residentes na Madeira (+19,2%) e no Algarve (+5,1%).

As regiões mais afetadas pela diminuição de dormidas foi Lisboa (-58,2%), Tejo (-54,3%) e Porto (-52,0%) (INE, 2022 a).

4.2. Enquadramento do distrito Faro e concelho de Silves

A região do Algarve corresponde ao distrito de Faro que se encontra dividido administrativamente em 16 concelhos, sendo um deles o de Silves (Infopedia, 2021).

A designação Algarve deriva da palavra árabe "Al-Gharb", sendo bem visíveis na região as influências da cultura árabe, quer ao nível arquitetónico como nos usos e costumes. O clima mediterrânico oferece temperaturas amenas durante todo o ano, o que aliado à vasta linha de costa contribuiu para o forte poder de atração turística (Município de Silves, 2021).

O concelho é um dos maiores concelhos do Algarve, com cerca de 37.813 habitantes e já foi a capital do Algarve. Encontra-se a 63 km de Faro, compreende uma enorme riqueza paisagística, tem características mediterrânicas, mas outras características a diferenciam de outras zonas, tais como a presença de espécies endémicas e ibero-mauritânicas. Herda três grandes zonas naturais: a serra, o barrocal e o Litoral, que sofrem de diferentes variações climáticas devido à sua diferente composição e pelas suas características peculiares. A serra situa-se numa zona mais interior, de baixa densidade populacional, apresentando relevo montanhoso e com bastante matagal, com zonas de cursos de água, que vai desde o concelho de Loulé até ao concelho de Monchique. O barrocal situa-se entre a Serra e o Litoral, apresentando diferentes registos paisagísticos pela sua localização e onde apresenta alguma exploração agrícola pela extensão de alfarrobeiras, citrinos, oliveiras, amendoeiras, entre outras árvores de fruto. O litoral é a região junto ao mar, densamente povoada e a que mais apresenta a transformação pela mão humana. As freguesias que se situam no litoral são Armação de Pêra, Alcantarilha e Pêra e é aí, que podemos denotar a elevada exploração turística, pela sua proximidade com o mar (Município de Silves, 2021). A freguesia apresenta ainda a existência de 13 turismos rurais, distribuídos por todo o concelho (Racius, n.d).

Silves é um concelho que inclui área urbana e rural com elevado vínculo histórico, onde guerras e conquistas foram concretizadas pelas gentes, esta terra proporciona a quem a visita, uma viagem no tempo. Em Silves, podemos visitar o castelo e as ruínas romanas que se estendem ao longo do rio Arade, que em tempos foi a principal via de comunicação com o exterior e

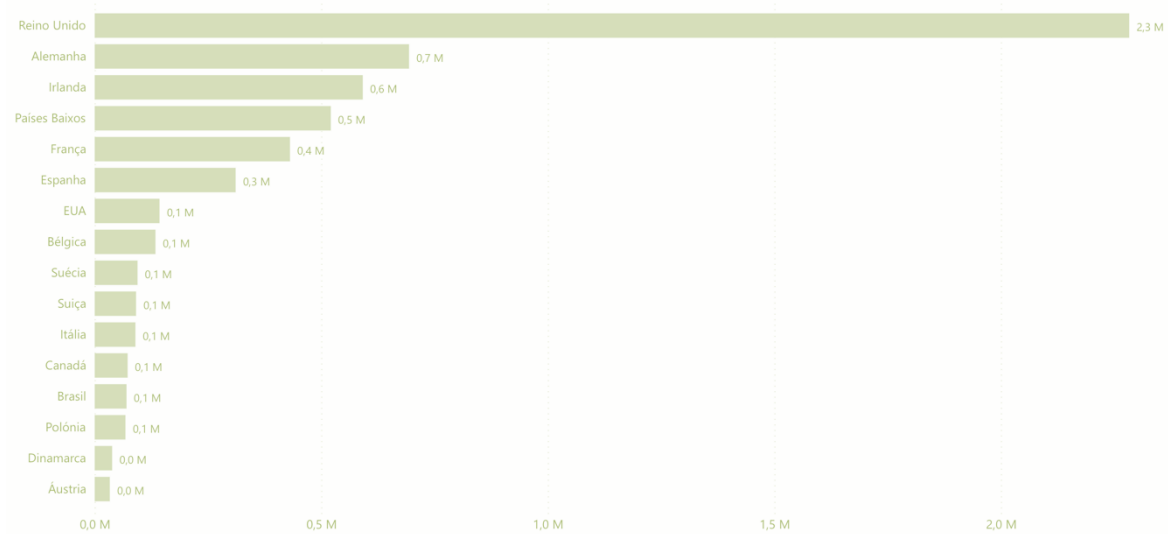
elevou o concelho à sua reputação na produção da laranja. Também ligados à história, podem ser visitados a Casa Da Cultura Islâmica e Mediterrânica, o Centro de Interpretação do Património Islâmico de Silve, onde podemos conhecer as origens Islâmicas da região. Para além das anteriores referências, podem ser visitados o Museu Municipal de Arqueologia, o Museu do Traje e das Tradições e o Teatro Mascarenhas Gregório (Município de Silves, n.d).

O município de Silves tem uma vasta agenda *online*, de locais onde ir e o que fazer. Estes eventos projetam a essência do existir algarvio, da sua cultura e origens, pois para além da publicitação de lugares diretamente relacionados com o município, o mesmo divulga atividades e lugares do concelho pertencentes aos empresários da região. Qualquer pessoa poderá aceder através da *internet*, o site www.cm-silves.pt. Estas atividades dividem-se em diversas áreas, tais como: Gastronomia e vinhos, golfe, Observação de aves, parques temáticos, atividades subaquáticas, feiras e mercados, e turismo de natureza.

4.3. A procura e a oferta turística

Relativamente aos mercados emissores para Portugal, à semelhança de anos anteriores, em 2022 destacaram-se o Reino Unido, Alemanha, Irlanda, Países Baixos e França (vide Gráfico 1). Os hóspedes nacionais foram 4,9 milhões de acordo com a estatística publicada pelo turismo de Portugal. É de notar que em relação a 2021 houve uma presença mais acentuada do mercado espanhol (1,2M), de França (0,8M) e Reino unido (0,7M) (Travel BI, 2022a).

Gráfico 1- Mercados emissores em 2022



Fonte: TravelBI (2022 a)

De acordo com os dados do Turismo de Portugal (2022), estão em funcionamento 1.631 unidades de TER e de turismo de habitação com a capacidade total de alojamento de 27.350 camas. Seguindo a mesma fonte, verificou-se um aumento de 257 estabelecimentos e 3.920 camas de 2020 para 2021. A tabela que se segue revela que todas as regiões do país sofreram um aumento de estabelecimentos e número de camas, com especial destaque para os Açores (77%) e Madeira (40,5%). O Algarve é a terceira região com destaque, a representar um aumento de 21,2%, o que corresponde ao aumento de 103 estabelecimentos e 2.235 camas (vide Tabela 1).

Tabela 1- Número de estabelecimentos e número de camas, por NUTS II, 2020

NUTS II	Estabelecimentos	Período Homólogo	Var. %	Camas	Período Homólogo	Var. %
Norte	626	535	17,0%	9.411	8.314	13,2%
Centro	393	332	18,4%	6.232	5.411	15,2%
A.M. Lisboa	26	19	36,8%	577	369	56,4%
Alentejo	344	317	8,5%	6.600	5.952	10,9%
Algarve	103	85	21,2%	2.235	1.718	30,1%
Açores	87	49	77,6%	1.175	753	56,0%
Madeira	52	37	40,5%	1.120	913	22,7%
Total	1.631	1.374	18,7%	27.350	23.430	16,7%

Fonte: Travel BI (2022 b)

O Algarve é avaliado de forma positiva pelos turistas, sendo a praia, o clima, a gastronomia e as pessoas, os principais atributos de valorização dos turistas. A maioria tem intenção de regressar à região e garantem a sua recomendação nos seus círculos mais próximos (Turismo de Portugal, 2016). Nesse estudo considera-se que Silves é um dos concelhos da região com uma procura significativa por parte do “turista residencial”. Em nota divulgada pela Região de Turismo do Algarve, salientam-se as principais conclusões do referido estudo sendo que avaliação positiva do destino Algarve é transversal aos vários perfis de turista, sejam eles tradicionais ou residenciais, alojados em qualquer uma das diferentes zonas da região e viajando dentro ou fora da época alta. Esta satisfação, combinada com um custo considerado acessível (69%), justifica a afinidade dos visitantes com a região (Terra Ruiva, 2017).

O novo conceito comportamental após a pandemia demonstra que a confiança em elevados padrões de segurança é um fator chave que as empresas terão de tomar em consideração. Os consumidores sofreram alguns hábitos, muitos deles com caráter permanente, onde deverá existir uma grande preocupação com as necessidades do cliente e a venda de experiências memoráveis (TravelBi, 2022c).

Segundo os dados do INE, precisamente em Silves, em 2021 houve 12.801 dormidas em turismo de espaço rural e de habitação. Este número inferior deve-se também à baixa oferta neste tipo de alojamento na região. Após análise dos dados da mesma fonte, apesar da baixa oferta em turismo no espaço rural, a percentagem da taxa de ocupação por cama, é relativamente superior aos outros tipos de alojamento (36,8%) (vide Tabela 2).

Tabela 2 - Número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros NUTS 2013

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual (2)			
	Período de referência dos dados (1)			
	2021			
	Tipo (alojamento turístico)			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	Turismo no espaço rural e de habitação
	N.º	N.º	N.º	N.º
Portugal	37 332 422	30 187 092	5 306 555	1 838 775
Continente	31 480 167	25 103 292	4 731 996	1 644 879
Algarve	10 874 036	9 868 672	822 551	182 813
Silves	202 225	170 360	19 064	12 801

Fonte: INE (2022d)

O concelho de Silves registou 202.225 dormidas nos seus alojamentos turísticos em 2021, o que é um número pouco representativo em relação aos números totais do Algarve que foram de 10.874,036. Estes números correspondem a uma taxa líquida de ocupação por cama de 25,2% no concelho Silves idêntica à registada no Algarve (Tabela 3).

Tabela 3 - Taxa líquida de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, NUTS 2013

Localização geográfica (NUTS - 2013)	Taxa líquida de ocupação cama (%) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Anual					
	Período de referência dos dados (1)					
	2021					
	Tipo (alojamento turístico) (2)					
	Total	Hoteleria		Alojamento local		Turismo no espaço rural e de habitação
%	%	%	%	%	%	
Portugal	31,1	33,1	24,6	24,7		
Continente	29,7	31,5	24,3	24,2		
Silves	25,2	25,1	22,0	36,8		

Fonte: INE (2022 d)

A relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas (estada média), em 2021 podemos verificar que o concelho de Silves apresenta com um valor de 4,3, ligeiramente superior à média da região do Algarve com 4, e a Portugal com apenas 2,6. Entre 2017 e 2021 os indicadores evidenciam sempre valores mais elevados para Silves em relação a Portugal e ao Algarve.

Tabela 4- Estada média nos estabelecimentos de alojamento turístico

Período de referência dos dados (3)	Localização geográfica (NUTS - 2013) (4)		Estada média (N.º) nos	
			Tipo (alojamento turístico) (6)	
			Total	
			N.º	
2021	Portugal	PT	2,6	
	Algarve	150	4	
	Silves	1500813	4,3	
2020	Portugal	PT	2,5	
	Algarve	150	4	
	Silves	1500813	4,5	
2019	Portugal	PT	2,6	
	Algarve	150	4,1	
	Silves	1500813	4,2	
2018	Portugal	PT	2,7	
	Algarve	150	4,3	
	Silves	1500813	4,6	
2017	Portugal	PT	2,7	
	Algarve	150	4,5	
	Silves	1500813	4,9	

Fonte: INE (2022 d)

Após análise dos vários indicadores nas plataformas de estatística, podemos concluir que o Algarve continua a ter elevado potencial devido à sua variedade de oferta. Desde as excelentes praias com as suas falésias douradas até às serras que fazem fronteira com o Alentejo, há muito para descobrir e explorar no Algarve. Os indicadores demonstram que o concelho Silves denota uma elevada performance turística comparativamente aos dados gerais do Algarve. Nos últimos anos tem aumentado o número de estabelecimentos hoteleiros e consequentemente o número de hóspedes, o que contribui para uma de maior captação dos mercados estrangeiros.

4.4. Enquadramento do Monte da Serenada em Silves

Este projeto consiste no desenvolvimento de um *Business Plan* (Apêndice C), que compreende uma unidade de alojamento de Turismo em Espaço Rural (TER), no concelho de Silves. O turismo em espaço rural tem sido bastante procurado, associado à procura turística crescente por locais tranquilos, que transmitam calma e segurança (Abranja et al., 2020). Fortemente ligado ao turismo equestre e turismo de natureza, a preservação do espaço natural e paisagístico são um grande foco deste projeto, contribuindo para a valorização do turismo de natureza e da própria região onde se insere (Santos, 2014). Sabendo que um dos grandes problemas de todo o Algarve é a sazonalidade, pretende-se criar condições para atrair os visitantes para a nossa região, apresentar atividades estratégicas e evolutivas, com o propósito de melhorar a distribuição da oferta turística (Romagni et al., 1999). Aliado a isso, promover-se-á a criação de sinergias com entidades locais, no sentido de incentivar o desenvolvimento da economia da região, assim como se pretende que os visitantes usufruam das tradições da região, nomeadamente a agricultura e posterior consumo dos produtos que se irão produzir no próprio terreno, criando um negócio apelativo e sustentável (Oliveira, 2013).

4.5. Público-alvo e o seu perfil

O Algarve é avaliado de forma positiva pelos turistas sendo a praia, o clima, a gastronomia e as pessoas, os principais atributos de valorização dos turistas (Anexo1). A maioria tem intenção de regressar à região e garantem a sua recomendação nos seus círculos mais próximos (TravelBi, 2016). No entanto, já se prevê que o perfil do turista mude após a pandemia e o cenário de guerra, pois o turista vai tomar as suas decisões com base no custo, conforto e segurança.

Nesta nova era, a segurança vai tornar-se um ponto de maior preocupação, devido aos receios de contágio e impotência em relação ao vírus. A confiança vai ser um sentimento a ser conquistado ao cliente, especialmente através de regras de higiene e segurança sanitária, esta necessidade de segurança foi agora reforçada com o contexto pandémico atual. Esta situação irá refletir-se no que o cliente está disposto a pagar, desde que se sinta seguro.

Este novo conceito comportamental demonstra que a confiança em elevados padrões de segurança é um fator chave que as empresas terão de tomar em consideração. O mercado deve focar-se em ofertas que favoreçam este novo perfil, mesmo em tempos de menores rendimentos. O lucro agora não deve ser a prioridade, mas sim a segurança, de forma a conquistar a confiança do turista. Após a pandemia, os consumidores terão alterado alguns hábitos, muitos deles com carácter permanente, onde deverá existir uma grande preocupação com as necessidades do cliente e a venda de experiências memoráveis. A personalização e os designados serviços *tailor made*⁴ serão mais importantes do que nunca.

A implementação do selo “*Clean and Safe*” pode ser um forte fator na contribuição do sentimento de segurança para o turista e também para a forma como nos vêm fora do país, representando um local limpo e seguro para quem nos quer visitar.

O nosso compromisso tem de ser o cumprimento das regras e orientações dados pela DGS e comunicar este facto para fora de forma sensível, recorrendo a todos os canais de marketing digital, no contacto pessoal, em lojas físicas, e interações de *call center*. (TravelBi, 2020). Como tal, quanto à componente geográfica da segmentação, e tendo em conta a informação previamente apresentada, conclui-se que o segmento do Monte da Serenada será o mercado internacional europeu, com especial foco para os países cujo índice de emissão de hóspedes para o Algarve na categoria TER é mais elevado. Adicionalmente, apesar do índice de emissão da área escandinava não ser evidente para cada um dos países dessa região isoladamente, verifica-se que a aglomeração dos mesmos contribui com um peso mais significativo, e com potencial de crescimento, pelo que este mercado será alvo de análise e consideração.

⁴ A expressão *tailor made* significa “sob medida”. É uma estratégia de gestão na qual os serviços prestados por uma empresa são personalizados para atender as necessidades de cada cliente.

No que respeita à componente socioeconómica, o Monte da Serenada destina-se ao cliente de classe média e alta, que seja apreciador dos produtos e serviços hoteleiros, e que sejam residentes ou trabalhem em cidades internacionais. Quanto à análise demográfica, o foco é a população ativa (25-40 anos) que demonstra gosto pela prática de atividades desportivas. São clientes provenientes de grandes espaços urbanos, com poder de compra para um tipo de serviço de qualidade. Este segmento suporta diariamente um nível de *stress* significativo, procurando retiros próximos da natureza e menos povoados que proporcionam um ambiente relaxante e tranquilo, com um benefício para a saúde subjacente. Neste grupo poderão incluir-se famílias (casal mais filho(s)) com um poder económico médio-alto, o que contribui inevitavelmente para o aumento do espectro etário. A segmentação deve basear-se numa seleção de critérios, para ir ao encontro das necessidades do cliente (Dionísio, 2011). Neste contexto, o Monte da Serenada irá basear-se pelos demográficos, geográficos, socioeconómicos, personalidade e interesse pelo tipo de alojamento TER:

- Gosto pelo contacto com a natureza;
- Gosto pelos desportos de natureza;
- Gosto pela equitação;
- Apreciar a tranquilidade e bem-estar;
- Apreciar as características paisagísticas;
- Privilégio pelo descanso;
- Gosto por novas culturas e procura de experiências que envolvam interação com a comunidade local





A amplitude de idades escolhidas deve-se aos seguintes aspetos: Após os 25 anos, parte dos consumidores já tem o seu emprego, poderá já ter vida familiar e aprecia passar um fim-de-semana fora do seu habitat natural. Por outro lado, começa a ter independência económica e gosta de praticar desporto e o contacto com a natureza, tudo experiências que o Monte da Serenada lhe pode proporcionar. As pessoas seniores também não fazem parte de um mercado que não pode ser desvalorizado, pois é um mercado em evolução e, desde que saudáveis, têm uma atividade muito superior, qualidade de vida e esperança de vida comparativamente ao que era alguns anos atrás. Aos 70 anos estes consumidores ainda apreciam viajar e conhecer outras experiências.

Segundo um estudo realizado em Espanha com foco na segmentação do cliente no turismo rural e comportamento ambiental do hóspede, os autores concluíram que os destinos turísticos rurais devem concentrar-se no segmento de mercado caracterizado por um perfil de consciência ambiental mais elevada, a fim de aumentar os benefícios para a economia local resultantes da interação com o turista, bem como de aumentar a satisfação dos turistas durante a sua estadia (Kastenholz et al., 2021). Sendo assim, quanto ao perfil do turista e aos seus critérios comportamentais, o segmento foco que o Monte da Serenada pretende atingir incide em clientes que apresentam uma maior consciência ambiental.

4.6. Análise Swot

A análise *SWOT* é uma ferramenta essencial no planeamento estratégico. Permite identificar Forças (*Strengths*) e Fraquezas (*Weaknesses*) do ponto de vista organizacional, bem como Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) que surgem do ambiente externo. Feita esta compilação de dados, a tomada de decisões acerca do desenvolvimento da empresa está apoiada e sustentada por factos que impactam diretamente a organização.

Figura 3- Análise Swot

<p>Forças </p> <ul style="list-style-type: none"> A. Boa localização B. Elevado espaço verde envolvente C. Layout das unidades de alojamento isoladas D. Facilidades que podem ser usados todo ano E. Relação qualidade/preço F. Oferta de serviços diversificada G. Instalações novas e Infraestruturas eficientes 	<p>Oportunidades </p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A segurança do destino e as medidas implementadas mitigação do Covid-19 2. Proximidade com Espanha, permitindo viagens de carro 3. Diferenciação dos Concorrentes com novos produtos/ serviços 4. Alterações do padrão de consumo e motivações (short-breaks, turismo de natureza) 5. Procura crescente hábitos saudáveis e produtos de bem-estar 6. Política de Sustentabilidade 7. Nova Tecnologia
<p>Fraquezas </p> <ul style="list-style-type: none"> H. Forte alavanca financeira I. Reservas maioritariamente indiretas J. Não existem clientes K. Diminuição da satisfação de clientes L. Aumento do turnover 	<p>Ameaças </p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Concorrentes com forte reputação e renome 9. Situação económico-financeira europeia 10. Sazonalidade 11. Diminuição dos voos 12. Custo elevado do Algarve (aluguer de casas)

Fonte: Elaboração própria adaptada de Soares (2014)

O mercado de turismo do Algarve já conhece bastantes competidores, então deve concorrer-se sendo único. O Monte da Serenada apresenta uma múltipla personalidade, acrescenta carácter e possibilidades quase infinitas aos seus clientes.

O forte investimento irá permitir que as áreas e os equipamentos/tecnologias estejam ao nível do que melhor se oferece em Portugal, são as tecnologias cada vez mais humanizadas as que permitem ao hóspede o fácil acesso a informação e serviços, tendo poder comparativo entre vários produtos e serviços.

Por outro lado, o elevado valor de dívida colocará entraves no que toca a novos financiamentos e, por isso, as decisões a tomar para o futuro merecem atenção em aspetos de tesouraria e *cashflow* (pagamentos a fornecedores, pagamento de dívida bancária, fluxo de caixa). É importante melhorar a qualidade dos serviços com base nos recursos existentes, sejam a polivalência do *staff* (em constante formação) ou um maior nível de conforto percebido.

Segundo o Relatório da *Sibs Analytics* de 15 de setembro de 2022 num período marcado pela volatilidade financeira, o consumo global em Portugal volta a crescer no período do verão, em 20% face a 2019. No caso concreto do Algarve, o distrito de Faro aumentou 2 pontos percentuais (28%) na variação do número de cartões em férias no distrito (SYBS Analytics, 2022).

É intenção da equipa de Direção que se fixem as equipas e que se disponibilizem as condições ideais para que o *turnover* diminua de forma significativa. Os setores do Alojamento, da Restauração e similares possuem a menor percentagem de colaboradores qualificados comparativamente com a total população empregada. Cerca de 27% da população empregada em 2018 tem, como habilitação literária, o ensino superior. Essa quota diminui para 12% quando nos referimos aos setores do Alojamento e da Restauração e Similares, sendo que 56% dos empregados nesse setor tem o ensino básico (Turismo de Portugal, 2021).

Utilizando o preço de habitação por m² como um indicador de custo de vida global, conclui-se que o Algarve tem um custo de vida elevado, na perspetiva nacional. No primeiro trimestre de 2020 dos 46 municípios que apresentavam um valor acima da média, 14 eram algarvios, isto numa região com 16 municípios. Os municípios de Loulé (2 221 €/m²), Lagos (1 967 €/m²) e

Albufeira (1 939 €/m²) são apenas ultrapassados por Oeiras (2 257 €/m²), Cascais (2 681 €/m²) e por Lisboa (3 333 €/m²) (INE, 2020 e).

Não é possível ignorar o fator sazonalidade, a diminuição de voos ou o impacto que a conjuntura atual terá naquela que é a maior fonte de receita da propriedade, mas a localização estratégica e a dinâmica dos espaços disponíveis jogam a favor da sensação de segurança e tranquilidade que os clientes tanto procuram. O Algarve continua a ser a região do país que apresenta maior taxa de sazonalidade, 42,9% em 2019. A variação de ano para ano tem sido muito pouca, nos últimos 4 anos a maior variação foi – 2%, em 2015. A última variação registada foi de apenas –0,4%, fazendo com que a região continue longe da média nacional (36,3%) (INE, 2020 a).

A guerra na Ucrânia, o aumento da inflação, o aumento dos preços dos combustíveis e as condições financeiras mais restritas, estão a provocar ondas de choque nos preços que afetam a produção agrícola e podendo conduzir à disrupção da sustentabilidade económica das explorações agrícolas e pecuárias em todo o país. Existe uma escassez generalizada na oferta de produtos e matérias-primas que estão a provocar um aumento de preços muito elevado, e que não existe previsão do seu fim. Para além do impacto na agricultura e no comércio destes bens, vai ter impacto nos voos, as previsões a nível global apontam que a consequência será um aumento das tarifas, do preço dos bilhetes, que consequentemente poderá ter efeitos colaterais no número de chegadas de turistas ao país (Ecosapo, 2022)⁵.

4.7. Análise da Concorrência

Após a consulta do *site Racius*, foi possível concluir que as propriedades designadas como turismo rural não estão disponíveis na plataforma *booking*. Apenas três propriedades se destacam na plataforma, sendo que não possuem características semelhantes às que pretendemos implementar no Monte da Serenada. Para a análise foram definidas as categorias de localização, alojamento, restaurante & bar, equitação, avaliação *Booking* e os respetivos preços que nos permitem calcular o preço médio. A Quinta da Tapada do Gramacho só aceita reservas a partir das 5 noites, ao que se fez o cálculo a repartir pelos 5 dias.

⁵ Vide <https://eco.sapo.pt/>

Tabela 5- Tabela de análise de concorrência

Concorrentes	Localização	Alojamento	Restaurante & Bar	Equitação	Avaliação Booking	Preço época Alta	Preço época baixa	Preço médio
Quinta da Jóia	1.7 km de Silves	Bangalows e quartos triplos	Bar	Não	8.2	90€	72€	81€
Casa dos Medronheiros	Silves	5 quartos	Não	Não	Não disponível	111€	49€	80€
Quinta da tapada do Gramacho	Silves	3 suites + 3 apt	Bar	Não	9.2	95€	32€	63,5€

Fonte: Elaboração própria adaptada do Booking e site oficial da Quinta da Jóia

Após a análise da concorrência, é possível concluir que o Monte da Serenada apresenta vantagens competitivas face aos concorrentes, sendo que onde temos menor destaque neste momento, é a inexistência nas plataformas e o facto não existir uma opinião formada sobre o Monte da Serenada por parte dos clientes.

4.8. Macrolocalização e Microlocalização

Pensar no sucesso do negócio passa por pensar também na sua localização, pois uma má localização pode acarretar complicações e prejuízos indesejáveis no futuro. A pesquisa e análise para este projeto foi realizada de acordo com o Método da Avaliação de Fatores Qualitativos, pois de momento não existe um espaço físico onde o projeto possa ser implementado, tendo sido realizada a análise da macrolocalização, e a da microlocalização.

4.9. Macrolocalização

Ao nível da macrolocalização, averiguou-se a hipótese de instalar o projeto numa de três regiões: o Algarve, o Alentejo, ou o Norte. Para tal, definiram-se os seguintes fatores qualitativos:

- Acessibilidade e transportes;
- Custo da mão-de-obra;
- Custo do terreno/construção;
- Clima da região;
- Nível de reconhecimento como destino para férias.

Tabela 6 -Análise da macrolocalização

Fatores qualitativos	Justificação	Pontuação
Acessibilidade e transportes	45 min do aeroporto e 20 min para as praias.	17,5
Custo da mão-de-obra	Remuneração base média de 842,7€.	8
Custo do terreno/construção	Valores bastante elevados comparativamente às restantes regiões do país.	7
Clima da região	O clima temperado de características mediterrânicas; mais de 3 000 horas de sol por ano.	23,75
Nível de reconhecimento como destino para férias	1ª zona reconhecida como destino de férias.	28,5

Fonte: Elaboração própria

Após a realização da análise, percebeu-se que o Algarve é a região que apresenta, de entre as três regiões em análise, um nível intermédio de acessibilidade nos transportes, assim como, no custo da mão-de-obra, pois a remuneração base média mensal dos trabalhadores de conta de

outrem no setor dos serviços (em 2018) foi de 842,7 €, em comparação com os 818,7 € do Alentejo e 920,6 € da região Norte. Em relação ao fator do custo do terreno/construção, foi utilizado o indicador “valor mediano de avaliação bancária”, com dados de junho de 2020, através dos quais se denota que o Algarve apresenta o valor mais elevado (1.538€), obtendo a pontuação mais baixa, enquanto o Norte apresenta um valor de 982 €, e o Alentejo o valor mais baixo, situando-se 859 €. Relativamente ao clima, o Algarve apresenta uma maior pontuação, devido à elevada disponibilidade de sol anual, seguido do Alentejo, devido às suas temperaturas favoráveis principalmente na época de verão e, posteriormente, o Norte. Por fim, o nível de reconhecimento como destino de férias o Algarve deteve o maior privilégio, devido a este ser a região mais reconhecida como zona de férias no Verão, seguido do Norte, que apresenta uma forte potencialidade no turismo de vinhas, e o Alentejo, no ramo rural que tem vindo a desenvolver mais recentemente. Sendo assim, definiu-se que a região do Algarve é aquela que apresenta um melhor índice final na análise (84,75), ou seja, é nesta região que se situará o projeto alvo de análise.

Figura 4- Macrolocalização

	Peso	Algarve		Alentejo		Norte	
		Pontuação	Pontuação ponderada	Pontuação	Pontuação ponderada	Pontuação	Pontuação ponderada
Acessibilidade de transportes	25,00%	70	17,5	50	12,5	90	22,5
Custo da Mão de Obra	10,00%	80	8	85	8,5	70	7
Custo do Terreno/Construção	10,00%	70	7	90	9	85	8,5
Clima da região	25,00%	95	23,75	75	18,75	50	12,5
Nível de reconhecimento como destino para férias	30,00%	95	28,5	70	21	80	24
Total	100,00%		84,75		69,75		74,5

Fonte: Elaboração própria

4.9.1. Microlocalização

Relativamente à microlocalização, e já na região do Algarve, analisaram-se as zonas envolventes de três barragens: a Barragem do Arade, a Barragem do Funcho e a Barragem da Bravura. Para identificar quais as zonas mais favoráveis à implementação do projeto foram utilizados os fatores qualitativos abaixo apresentados:

- Nível de capacidade para desenvolvimento de atividades equestres;
- Legislação (limitações de desenvolvimento da atividade);
- Disponibilidade de mão-de-obra;
- Acessibilidades;
- Fatores socioculturais.

Tabela 7 - Análise de microlocalização

Fatores qualitativos	Justificação	Pontuação
Nível de capacidade para desenvolvimento de atividades equestres	Não existem atividades equestres a menos de 20 km.	25,5
Legislação	Não são permitidas atividades náuticas em equipamentos motorizados.	20
Disponibilidade mão-de-obra	2036 inscritos no IEFPP de Silves em 2021.	7,5
Acessibilidades	De fácil acesso e com condições de planície para atividades equestres.	18
Fatores socioculturais	Via Algarviana	12,75

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da capacidade para desenvolver atividades foi atribuída uma maior pontuação à Barragem da Bravura, seguida da Barragem do Arade e um pouco abaixo à Barragem do

Funcho, tendo sido analisadas as suas dimensões e as condições da planície para a prática do desporto de equitação e verificando que não existem atividades equestres a menos de 20km de distância. Relativamente à legislação, foi atribuído o mesmo valor às três zonas em análise uma vez que, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 174/2008, se denota a transmissão da informação de que não é permitido o desenvolvimento de atividades náuticas com equipamentos motorizados em barragens. Na disponibilidade da mão-de-obra, pretendeu-se analisar a população ativa desempregada, verificando o número de inscritos no IEFP em 2021, tendo-se obtido uma pontuação igual; o que não aconteceu ao nível das acessibilidades, onde se obteve uma maior pontuação para a Barragem do Arade, uma vez que é de mais fácil acesso e com melhores condições a nível de planície para atividades equestres. Por fim, tanto a Barragem do Arade como a do Funcho se encontram bastante próximas da Via Algarviana. Desta forma, foi a zona envolvente da Barragem do Arade que obteve um maior índice, pelo que foi neste local que se decidiu implementar o projeto.

Figura 5 - Microlocalização

	Peso	Barragem Arade		Barragem Funcho		Barragem Bravura	
		Pontuação	Pontuação ponderada	Pontuação	Pontuação ponderada	Pontuação	Pontuação ponderada
Nível de capacidade para desenvolvimento de atividades equestres	0,3	85	25,5	70	21	90	27
Legislação (limitações de desenvolvimento da atividade)	0,25	80	20	80	20	80	20
Disponibilidade de Mão de obra	0,1	75	7,5	75	7,5	75	7,5
Acessibilidades	0,2	90	18	80	16	75	15
Riqueza/Proximidade da via algarviana	0,15	85	12,75	85	12,75	55	8,25
Total	1		83,75		77,25		77,75

Elaboração própria

5. A ideia de negócio

Quando se pensa em abrir um negócio, existe um conjunto de fatores que devem ser analisados. A base do empreendedorismo é a transformação de ideias em novas empresas, é a criatividade, a inovação e o assumir os riscos. Mas, entre ter uma ideia e conseguir transformá-la num negócio, há um caminho a percorrer. Ao longo deste capítulo apresentaremos com maior detalhe o pretendido para o Monte da Serenada (Vide Apêndice H e J).

5.1. Missão, visão e valores

Missão:

A nossa razão de ser é proporcionar serviços de hotelaria de excelência, em que a tranquilidade, o bem-estar e a segurança fazem com que os nossos hóspedes se sintam como se estivessem na sua própria casa.

Procuramos um modelo de negócio sustentável, com valorização dos recursos humanos, trabalhando numa parceria com os fornecedores locais, com vista a maximização dos resultados e ao bem-estar individual e organizacional.

Visão:

Sermos reconhecidos como uma referência na hotelaria da região e na atividade equestre, valorizando a identidade do destino, através de experiências diversificadas e numa busca constante pela excelência e inovação aliada à tradição.

Valores:

Compromisso (Social/ Ambiental, Valorização das pessoas)

Acessibilidade (Ética, Integridade)

Mudança (Diferenciação oferta, Implementação de soluções tecnológicas)

Personalidade (Tradição, Identidade)

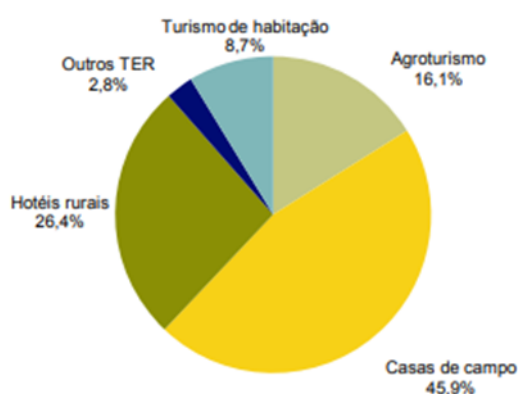
Orientação para um mercado em constante mudança

5.2. Segmentação

Segundo a base de dados do INE “Estatísticas do Turismo – 2020”, em Julho de 2020 o segmento de turismo rural representava 26,5% do total de estabelecimentos, o que corresponde a 6,8% das camas oferecidas. As regiões com mais oferta foram o Norte (38,9% dos estabelecimentos e 35,5% das camas), o Centro (24,2% dos estabelecimentos e 23,1% das camas oferecidas) e o Alentejo (23,1% e 25,4%). Similarmente, as regiões com maior procura por este segmento específico foram o Norte (31,1% das dormidas), o Alentejo (quota de 29,4% nas dormidas) e o Centro (22,4%). Neste segmento de alojamento, as casas de campo foram a modalidade com o maior número de dormidas (45,9% do total), seguindo-se os hotéis-rurais (26,4%).

Quanto à modalidade agroturismo, representou apenas 16,1% do total de dormidas deste segmento específico. A taxa de ocupação média rondou 21,1%, sendo que as taxas de ocupação mais elevadas se verificaram no Algarve (27,1%) e a Região Autónoma da Madeira (23,4%). Os hotéis-rurais evidenciaram a taxa mais elevada (26,8%).

Figura 6 -Dormidas no turismo em espaço rural e de habitação, 2020



Fonte: INE - Estatísticas do Turismo 2020

O Reino Unido manteve-se como principal mercado emissor (16,6% do total das dormidas de não residentes), tendo registado uma diminuição de 77,0%. O mercado alemão (15,1% do total) apresentou um decréscimo de 68,1%, enquanto o mercado espanhol (14,7%) recuou 65,6%. Entre os principais mercados, o mercado dos Países Baixos foi o que registou menor diminuição

(-64,6%), enquanto o mercado irlandês foi o que registou maior redução (-89,1%). O Algarve manteve-se como principal destino (30,1% das dormidas totais), seguindo-se Lisboa (20,3%), Norte (16,0%) e Centro (14,2%). Nos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, alojamento local e turismo no espaço rural/habitação), os proveitos totais ascenderam a 1,4 mil milhões de euros (-66,3%) e os de aposento a 1,1 mil milhões de euros (-66,7%).

Desta forma, o Monte da Serenada é destinado aos consumidores nacionais e internacionais, que apreciem o Turismo em Espaço Rural e atividades ao ar livre e que envolvam a natureza. O consumidor deste serviço pretende um serviço de qualidade, querem descansar e/ou viver novas experiências de contacto com a natureza e/ou prática desportiva nas zonas envolventes, como poderemos ver no próximo ponto. O Monte da Serenada terá as infraestruturas e os recursos necessários para atender aos gostos e expectativas do público-alvo escolhido.

5.3. Posicionamento

Segundo Dionísio (2011), o posicionamento é a escolha estratégica, pela qual se quer dar uma imagem de credibilidade, de diferenciação e atraente, a um determinado produto, no meio de um mercado e na respetiva perceção dos clientes.

As duas dimensões do posicionamento são:

- Identificação: O Monte da Serenada é um TER desenvolvido paralelamente à arte equestre.
- Diferenciação: O Monte da Serenada tem serviços e produtos de qualidade que oferecem uma estadia repousante num ambiente rural, possibilitando experiências culturais e atividades desportivas associadas à região.

Figura 7- O triângulo de ouro do posicionamento

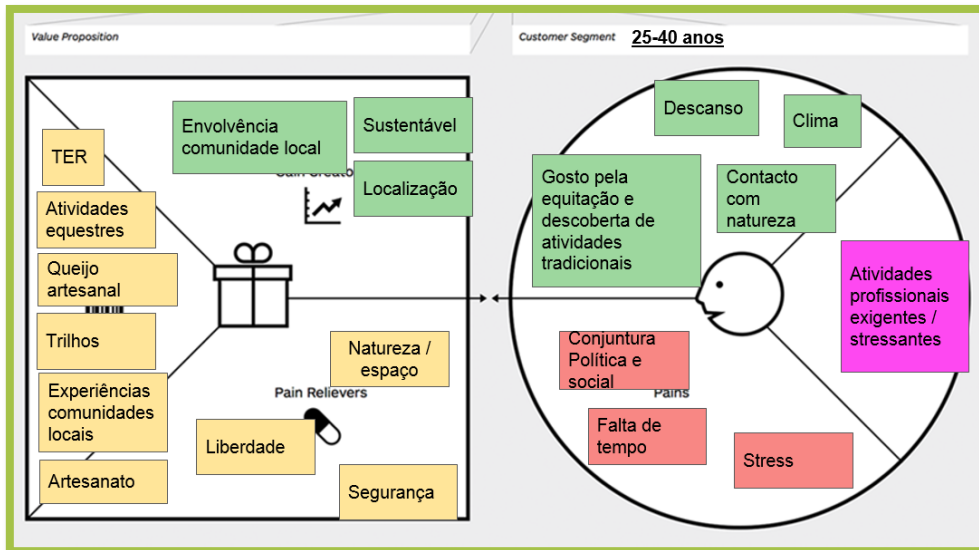
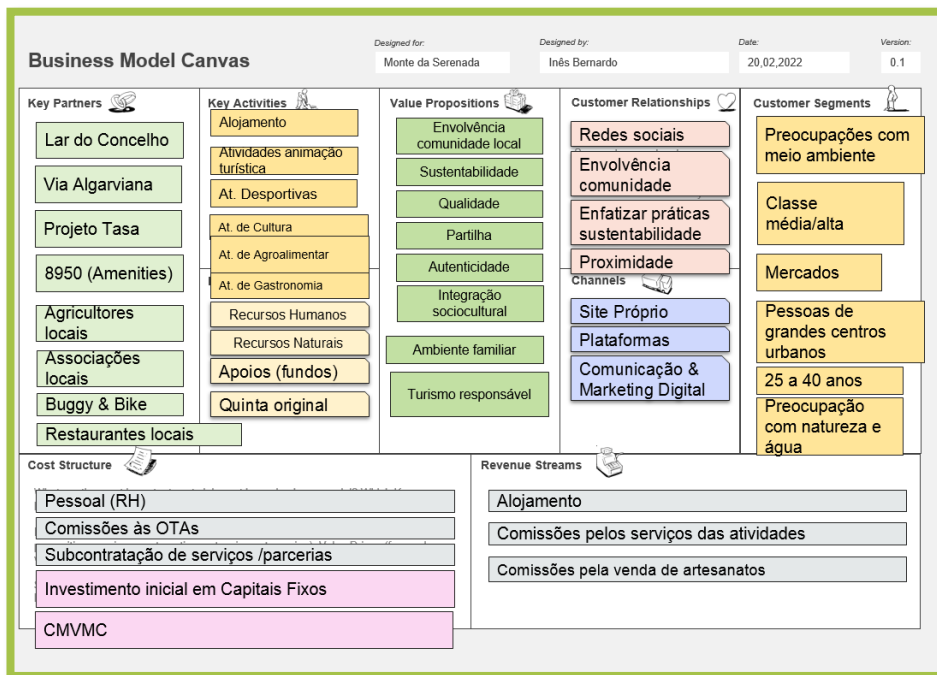


Fonte: Elaboração própria adaptada de Dionísio (2011)

5.4. Proposta de valor

Para a elaboração da proposta de valor no *Business Model Canvas*, desenvolvido pelo consultor Alexander Osterwalder, foram tidas em conta as características de natureza do projeto em desenvolvimento e as suas características benéficas para o cliente, tendo como objetivo a criação de experiências únicas e memoráveis, que suscitem ao cliente o desejo de voltar e de recomendar.

Figura 8- The Business Model Canvas



Fonte: Elaboração própria adaptada de Strategyzer⁶

⁶ Vide <https://www.strategyzer.com/>.

O Monte da Serenada está focado na Inovação dos seus serviços, oferecendo diversidade nas atividades, personalização da oferta e procedimentos cada vez mais seguros, que transmitam a melhor sensação de conforto.

Com uma equipa cada vez mais dinâmica e polivalente, a qualidade do serviço e das relações interpessoais passarão a um nível superior de excelência.

A tecnologia avançou e no Monte da Serenada o cliente vai estar em contacto direto com a modernidade: terá a possibilidade de fazer o seu *check-in online* bem como usufruir do sistema *wearable*⁷ que lhe concede o acesso aos quartos e aos serviços sem as inoportunas chaves e cartões que tendem a perder-se ou passar de mãos em mãos.

Sendo o Algarve um lugar de sol e mar pretende-se apostar na diferenciação pelo turismo rural, proporcionando ao cliente atividades que já estão um pouco esquecidas na região do Algarve, sem limitar a proximidade com o mar, e que lhes permita desfrutar da tranquilidade e serviço de excelência que se oferecem em simultâneo. Para tal, aposta-se no desenvolvimento de atividades na natureza, em disponibilização de trilhos previamente identificados na zona envolvente, dar a conhecer o cavalo lusitano e a sua arte e, outras atividades e serviços adequados aos costumes da região. A limpeza dos espaços também estará munida dos melhores instrumentos de higienização para que assim seja inequívoco o esforço por manter o cliente seguro e satisfeito. Este negócio pretende, também, apresentar:

⁷ Sistema *wearable* é um sistema tecnológico que permite ao cliente aceder ao quarto, pagar nas áreas comerciais e restaurantes do hotel, através de uma pulseira eletrónica ou do telemóvel. Sistema idêntico ao que os desportistas utilizam para registar a performance física.

Figura 9- Proposta de valor



Fonte: Elaboração própria adaptada de Blank (2013)

5.5. Canais de distribuição e Comunicação

A oferta turística é constituída por todos os elementos que contribuem para a satisfação das necessidades psicológicas, físicas e culturais que estão na origem das motivações dos turistas (Vallen & Vallen, 2013). Desde o momento que a pessoa decide viajar, a oferta intercede através dos canais de distribuição do seu produto/serviço, que permitirão a escolha do local e, o viajante irá usufruir dessa oferta, desde a saída do seu ambiente normal, até ao final da sua estadia. Para compreender a procura é necessário compreender o consumidor e o seu comportamento, pois o processo de organizar e adquirir informação, no uso da avaliação de produtos e serviços, vão refletir-se na tomada de decisão (Rassal, 2013).

São os canais de comunicação que exercem o papel de influenciadores, que impulsionam por sua vez à compra e, dependendo das características do consumidor, conduzem a determinadas necessidades, desejos e objetivos (Miguel & Sousa, 2017).

Os avanços tecnológicos têm vindo a alterar a forma como os hóspedes fazem as suas reservas, atualmente existe uma grande diversidade de canais através dos quais é possível fazer uma reserva de um quarto de hotel. A internet veio introduzir novas formas de efetuar reservas, por meio da criação de *Global Distribution Systems (GDS)* (da Conceição António, 2019). As possibilidades já não estão limitadas à reserva direta, seja no balcão ou por telefone, ou através de agências de viagens tradicionais (AVT). Os empreendimentos turísticos para além dos canais

acima referidos passaram também a receber reservas diretas via *email* e *website* oficial, com também reservas indiretas de um sem número de agências de viagens online (*OTA*) (Fernandes, 2018).

Uma das principais *OTA'S* a nível mundial é a Booking.com, fundada em 1996 e com sede nos Países Baixos. Segundo a própria, ela está disponível em 43 idiomas e oferece mais de 28 milhões de acomodações, embora neste número estejam englobadas casas privadas e outras tipologias de alojamento que não se classificam como hotéis (Booking, 2020). Em 2019 liderava o ranking mundial das *OTA's* com maior receita gerada, com cerca de 15 mil milhões de dólares americanos (Statista,2020). Atualmente grande parte das reservas de hotel são efetuadas por meio de *OTA's*, como foi demonstrado por um estudo realizado na cidade de Bogotá, Colômbia. Durante o período em que se realizou a feira anual de turismo, que é uma das épocas altas da cidade, foram analisadas as reservas *online* de 10 hotéis. As *OTA's* foram responsáveis por 93,2% das reservas e os respetivos *websites* de cada unidade por apenas 6,8%. Sendo que a Booking.com representava 55% das reservas via *OTA*, 25% mais do que o seu concorrente direto a Expedia (Miguel & Sousa, 2017)

São os canais de comunicação que exercem o papel de influenciadores, que impulsionam por sua vez à compra e, dependendo das características do consumidor, conduzem a determinadas necessidades, desejos e objetivos. As decisões irão implicar questões como O que comprar? A que preço comprar? Onde comprar? (Portugal et al., 2020).

5.6. Fontes de receita

No projeto em análise, são consideradas fontes de receita todos os meios de obter rendimento e que assim permitam o desenvolvimento ou continuidade da atividade do mesmo. Mais do que conseguir suportar a estrutura de custos definida inicialmente, a garantia de uma boa rede de fontes de receita irá permitir maximizar os canais de comunicação com os clientes, e atingir os objetivos identificados para oferecer a melhor proposta de valor possível.

Para o Monte da Serenada, as fontes de receita identificadas são as seguintes:

- Alojamento - Este é o que obterá inicialmente o maior foco na intenção de venda, uma vez que só após a chegada dos clientes se poderá apostar no incentivo ou venda dos restantes serviços disponíveis.

- Restauração - Venda de comidas e bebidas no restaurante Lusitano, ao jantar e serviços de *room service*⁸ e pequeno-almoço.
- Escola Equestre - Venda de aulas de equitação para residentes, venda de pacotes de atividades nas diferentes modalidades, realização de provas equestres.
- Atividades de produção agrícola “Horta do Chef” - Atividades desenvolvidas na horta, tais como plantar ou colher alimentos.
- Parcerias com organizadores de atividades - através de sistemas de comissão e rendas, dependendo dos serviços. Todas as atividades disponibilizadas, além das anteriormente definidas, serão desenvolvidas por entidades locais nas instalações da herdade, pelo que irão pagar pela ocupação do espaço e respetiva exploração. Este regime será aplicável aos *workshops* de artesanato e gastronomia promovidos em conjunto com as entidades locais, atividades de bicicleta, safaris e qualquer atividade que também se realize fora da propriedade.
- Venda de peças de artesanato - Adicionalmente serão vendidas peças de artesanato da região e gravações em madeira queimada.

5.7. Recursos- chave

Os recursos-chave são todos aqueles que contribuem para maximização da proposta de valor que se pretende oferecer aos clientes. Desta forma, poderão subdividir-se em físicos, financeiros, intelectuais ou humanos e, nesse sentido, consideraram-se para o projeto em análise os que se apresentam seguidamente:

- O Monte - um dos recursos fundamentais uma vez que, sem este, o negócio nunca poderia ser desenvolvido. A herdade, seja no sentido do terreno ou dos edifícios, constituem um recurso-chave por se tratar de um projeto para uma unidade de alojamento, ou seja, um tipo de negócio onde as instalações são fulcrais para o desenvolvimento de todas as atividades;
- Financiamento - num setor onde o investimento necessário para o início da atividade é bastante elevado, o financiamento torna-se praticamente inevitável. Nesse sentido, o financiamento é também um dos recursos-chave do presente projeto.

⁸ *Room Service* ou Serviço de Quartos pode ser considerado o serviço que permite aos hóspedes de um hotel realizar diferentes tipos de pedidos cuja entrega e consumo destina-se a ser feita no quarto.

- Marca - a marca desenvolvida, associada ao conceito que se pretende disponibilizar é aquilo que irá diferenciar o negócio associado ao projeto em desenvolvimento e, dessa forma, possibilitar a angariação de clientes. Torna-se um recurso-chave no sentido em que uma marca desenvolvida adequadamente irá posicionar-se favoravelmente no mercado e proporcionar a entrada no mercado e, posteriormente, um crescimento sustentável do negócio.
- Colaboradores - os recursos humanos são, no setor do turismo, um recurso fulcral para o atingir dos objetivos e dos resultados favoráveis, sejam estes financeiros ou ao nível da satisfação do cliente que naturalmente levam ao referido anteriormente. Colaboradores capacitados e satisfeitos, que se identifiquem com os valores da empresa onde trabalham e que cuidem dos seus clientes são colaboradores que permitem o sucesso e a progressão do negócio.
- Parceiros de negócio - Tanto os fornecedores como as parcerias serão essenciais para o fluxo natural das atividades do negócio, para a redução de custos e para um crescimento conjunto. Esse critério agrega valor para a gestão do negócio, que oferecerá um produto e serviço melhores e poderá sempre contar com um suporte especializado nas diferentes áreas.

5.8. Atividades-chave

As atividades que se inserem no projeto têm foco essencial na equitação, mas são também ações pró-ativas com novos projetos locais, que envolvem a comunidade local e as empresas públicas e privadas da região, contribuindo para o seu desenvolvimento e promovendo a integração setorial.

A atividade do turismo não produz apenas um produto isolado e tudo o que produz, vai ter impactos a nível económico, social, positivos e negativos. O marketing turístico e as suas ferramentas contribuem para melhorar o planeamento dos destinos e torna os mesmos mais atrativos. Seja qual for o evento e a sua dimensão, quanto maior for a dedicação e a envolvimento pessoal com o consumidor, mais mediático o evento se torna, gerando fortes impactos económicos e sociais na região (Cardoso, 2013).

As entidades municipais têm um papel fundamental na cooperação com o turismo deste setor e em dinamizar o impacto de eventos rurais, pois através do seu planeamento, organização e estratégia, podem ajudar-nos na criação da marca da região, dos produtos regionais e através dos diversos serviços do setor do turismo, colaborar na promoção do destino (Kastenholtz et al., 2012b).

Sendo o Monte da Serenada situado em Silves, região com características singulares, cultura e clima com denotações muito próprias, paisagens únicas e uma gastronomia riquíssima, acreditamos que a existência de eventos dentro ou fora do Monte, podem ter resultados bastante positivos tanto para a comunidade, bem como conduzir-nos a benefícios económicos.

Considerou-se um conjunto de atividades e serviços prestados mediante remuneração comissionável adequados ao turismo rural, sendo exceção as atividades de equitação, produção artesanal e produção agrícola e gastronómicas da propriedade, que serão apenas da responsabilidade da herdade. Desta forma, será possível disponibilizar uma oferta diversificada e completa, fomentar a singularidade da história da região, e tradições e valores da comunidade regional, baseada num modelo de agricultura familiar e sustentável. A diversidade de atividades e do ambiente serão pontos de diferenciação, proporcionando um acolhimento personalizado e hospitaleiro.

5.8.1. Contacto com a terra

A produção biológica do Monte da Serenada possui duas importantes funções: por um lado, abastece o projeto para consumo e partilha de experiências e, por outro lado, permite ter impacto social nesta temática sobre a importância de consumo de bens biológicos e no impacto que a mesma tem a nível ambiental, na conservação e preservação da natureza. Neste contexto, será possível o cliente realizar pequenas atividades agrícolas em conjunto com a comunidade do Monte da Serenada, acompanhando o processo de colheita e manutenção dos espaços.

Os trilhos da costa Vicentina e Via Algarviana serão serviços divulgados no espaço devido à importância que estes detêm na promoção da costa, que possui uma grande rede de percursos pedestres de cerca de 750 km, que se estende do Alentejo litoral até ao Algarve (Sines até Sagres). Sendo este projeto um negócio da natureza, fará todo o sentido proporcionar ao cliente o contacto com os espaços naturais redundantes, adequados às expectativas de cada um.

Serão também disponibilizadas bicicletas para a prática de BTT ou simplesmente para um pequeno passeio pela natureza, para os amantes desta prática. Para quem prefira fazer a descoberta do espaço natural envolvente a pé, também existirão trilhos adequados a caminhadas. Será possível a realização de *safaris* e/ ou passeios de *buggy* na região, pela serra de Monchique ou pela costa vicentina, onde haverá também uma promoção dos restaurantes

locais tradicionais, para que o cliente possa levar uma bagagem cultural mais completa no final da sua estadia.

O Yoga sendo uma ciência antiga cada vez mais reconhecida pelos seus benefícios, requer que a sua prática se realize num local calmo e relaxante, tornando-se o conjunto perfeito para muitos dos clientes, e sendo uma complementaridade à sua estadia.

As associações da região terão um papel relevante na promoção do Monte da Serenada, pois estas permitirão a integração na comunidade local, tal como é intenção, participando nas atividades locais com as associações, para desenvolvimento da região.

5.8.2. Gastronomia e a Horta do Chef

Um dos grandes focos deste projeto é a produção de géneros alimentícios que combina as melhores práticas em matéria ambiental e climática, com um elevado nível de biodiversidade, preservando a integridade dos ecossistemas, os recursos naturais e a aplicação de normas exigentes em matéria de bem-estar (Faculdade de Medicina de Lisboa, n.d.). Através desta produção, realça-se como objetivo a criação da atividade “Viagem gastronómica” que consiste na realização de menus confeccionados com os produtos da herdade, desde pratos tradicionais, pequeno-almoço, em que seja efetuada a utilização dos bens alimentícios existentes no Monte da Serenada. Para além do cliente poder colher os produtos e perceber a sua produção, ainda será criada a atividade que permite ao cliente uma experiência de *Show Cooking*, consistindo na confeção de pratos tradicionais com os produtos que colheu da “Horta do *Chef*”, acompanhado do *chef* contratado.

Figura 10- Horta do chef



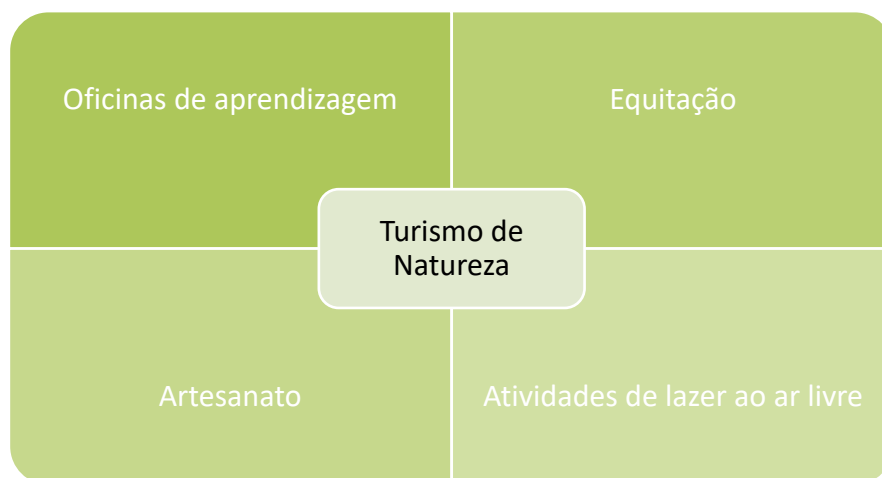
Imagem representativa da horta do chef

Fonte: Six Senses Douro Valley (2022)

5.8.3. Equitação

Para além do alojamento, este é um dos maiores focos do Monte da Serenada, revivescer a história e a cultura do cavalo lusitano, através do ensino e da prática de várias modalidades dentro da equitação. A arte equestre é um mundo de encanto e de vários desafios, com competidores de alta patente por todo o mundo e aqui o objetivo, é promover o turismo de desporto, ao mesmo que tempo que damos a oportunidade de uma nova experiência para um simples amante do cavalo. Neste contexto, pretendemos dar aulas, suceder à hipoterapia, fazer pacotes de lazer, realizar passeios a cavalo e de charrete e, realizar provas de competição, tornando a experiência equestre compósita do turismo de natureza, como segue na próxima imagem:

Figura 11- Experiência compósita do turismo de natureza



Fonte: Elaboração própria

Portugal apresenta um vasto conjunto de características que potenciam o turismo equestre nacional, tanto pelo amor ao cavalo, como pela procura de uma nova experiência equestre ou pela própria prática desportiva. Este tipo de turismo representa uma oportunidade para a qualificação e diversificação da oferta turística, tal como dinamiza as economias rurais, contribuindo para o combate à sazonalidade e as assimetrias entre regiões (Anexo 4). As atividades equestres são cada vez mais populares e dão origem a espetáculos e provas entre as diferentes modalidades e estas mesmas dão origem a atividades turísticas e de lazer, que podem ser comercializadas em pacotes turísticos adaptados a diversas preferências e graus de dificuldade, tais como passeio a cavalo, a própria estadia no monte, campo equestre para crianças, clínica equestre (equitação terapêutica – hipoterapia), passeios de charrete, espetáculos e eventos equestres (Rodrigues, 2020).⁹

Para a prática de atividades de turismo equestre, é necessário: obter licenças camarárias de instalação das infraestruturas desportivas, cujos requisitos são definidos no Decreto-Lei n.º 141/2009 de 16 de Junho; solicitar, ao Turismo de Portugal, a licença para o acesso e exercício da atividade das empresas de animação turística e inscrição na RNAAT, de acordo com o Decreto-Lei n.º 108/2009 de 15 de Maio (Turismo Portugal, 2021); requerer, junto da FEP - Federação Equestre Portuguesa, a inscrição na Rede Nacional de Centros Federados, a sua

⁹ Disciplinas Equestre segundo a Federação Equestre Portuguesa: Obstáculos; Ensino e equitação adaptada; C.C.E; Atrélagem; Equitação de trabalho TREC; Horseball; Volteio.

classificação e a respetiva inscrição do responsável técnico. O responsável técnico deve ser licenciado na área do desporto, ou ser detentor de certificação reconhecida (TURIHAB, 2021), que no nosso caso temos um mestre de equitação grau IV.

Figura 12- Caracterização do turismo equestre no Monte da Serena

Caracterização do Turismo Equestre no Monte da Serenada	
<p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escola Equestre; -Equitação adaptada; -Arelagem; -Passeios equestres; -Provas de Competição; -Criação do cavalo Lusitano. 	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Tornar o cavalo o elemento icónico do Monte da Serenada; -Enaltecer o relacionamento entre o homem e o cavalo; -Envolver a agricultura e economia em simultâneo; -Turismo Nacional e Internacional

Fonte: Elaboração Própria adaptada de ANTE (Associação Nacional de Turismo Equestre)¹⁰

5.9. Parceiros-chave

Os Parceiros-chave são as entidades com as quais se pretendem desenvolver acordos e relações de sinergia, que permitam desenvolver os respetivos negócios de forma mútua e sustentável. Assim, apresentam-se os parceiros com os quais se procederão a acordos, e respetivas mais-valias:

- A Rota Vicentina e Associação Falajar de Silves, serão os condiscípulos do Monte da Serenada na realização dos trilhos e na preparação dos mesmos para quem realiza os passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, para que possam passar pelas zonas mais bonitas, de maior interesse e de forma segura.

¹⁰ Vide <https://equestriantourisminportugal.com/>.

- A Algarve Safari Tours será a empresa comissária responsável pela realização de *safaris* em terrenos algarvios ou pela rota vicentina, adequadas às preferências de cada cliente.
- A Via Algarviana é uma rota pedestre que liga Alcoutim ao Cabo de S. Vicente, com uma extensão de 300 km, na sua maioria instalados na Serra Algarvia. O itinerário abrange 11 concelhos do Algarve (Alcoutim, Aljezur, Castro Marim, Tavira, S. Brás de Alportel, Loulé, Silves, Monchique, Lagos, Portimão e Vila do Bispo) e cerca de 21 freguesias (Via Algarviana).
- Team Dynamics é uma plataforma online, que irá auxiliar na divulgação do nosso espaço via *online*. Esta teve grande destaque durante a pandemia, por permitir a visita virtual a diversos espaços. Desta forma o cliente terá uma imagem real do que espera, podendo proporcionar de forma realista, as suas expectativas à nossa oferta.
- O Projeto Tasa é um projeto algarvio, que privilegia o artesanato e elevação da cultura algarvia, em objetos de *design* com a aplicação de técnicas e produtos da cultura algarvia, transmitindo os antigos saberes sem deixar que os mesmos sejam esquecidos.
- A 8950 (*Amenities*) é uma empresa também ela algarvia que é especializada em produtos de higiene pessoal e limpeza para a hotelaria. O *design eco friendly* direcionado para o luxo será uma parceria estratégica para o nosso projeto, na medida em que a sua linha de produtos se adequa às nossas instalações e à imagem que queremos transmitir.
- Semanalmente será realizada uma reunião nas instalações do Monte da Serenada, em conjunto com a Santa Casa da Misericórdia de Silves, que permitirá a partilha de conhecimentos e saberes da região (especialmente a promoção do artesanato e atividades tradicionais/ regionais), o que para além de envolver o cliente com a peculiaridade dos costumes, denota o incremento do papel dos idosos e envolvimento com a comunidade local.
- O Centro de Yoga e a Associação Amor Multidimensional de Silves serão nossos parceiros comissionistas na realização de atividades de saúde e bem-estar, tais como meditação, massagem terapêutica, reflexão, Om Shanti e yoga sámkhya.
- A Apreciarte, empresa de animação turística, será uma das responsáveis pela instalação de insufláveis e outras atividades de animação, monitorizadas pelos seus animadores e

formadores, para que haja uma prospeção de experiências memoráveis dentro do Monte da Serenada e para que sejam respeitadas todas as normas de segurança.

- A empresa *Buggy Bike*, será a parceira no fornecimento das bicicletas e na realização dos passeios tanto em bicicletas como em *buggys*.
- A *Sun Transtransfers* de Silves será a empresa responsável pelo transporte dos clientes, possibilitando para além dos passeios, o transporte dos clientes do aeroporto para a Herdade e *vice-versa*, bem como o aluguer de viaturas para quem prefira essa opção. Esta empresa tem em sua posse viaturas elétricas, o que permite o espelho da imagem de ecológico que se pretende.
- As Mercarias locais com produtos biológicos serão fornecedoras de produtos que não tenhamos capacidade de produzir ou aqueles que alguma vez possam faltar. Também será quem comprará o excedente da propriedade para revenda local.

5.10. Preço

A decisão sobre o preço de lançamento é fundamental, pois implica toda a política posterior de preço. É difícil subir um preço, mas diminuí-lo é mais fácil, no entanto, pode ser irreversível. A determinação do preço de venda a partir do preço de custo mais uma margem é o método mais tradicional e mais frequentemente utilizado, Dionísio (2011).

Os preços do Monte da Serenada serão determinados tendo em conta a política de preços praticados na região, para tal iremos recorrer a uma análise dos preços praticados pelas outras unidades hoteleiras do mesmo tipo do Monte da Serenada. *Como add on* teremos no Monte da Serenada, a qualidade do serviço oferecido, infraestruturas adequadas e a possibilidade da prática das modalidades dentro e fora do monte. Para clientes que frequentem o montem com alguma regularidade, ao fim dos 7 dias de estadia, será feita a oferta de uma experiência à escolha do cliente.

Tendo por base a dimensão das categorias anteriormente definidas, foram programadas as seguintes tarifas para o Monte da Serenada:

Tabela 8- Tabela de preços do Monte da Serenada

Categoria do quarto	01/01 - 30/04 & 01/10 - 31/12	25/06 - 27/08
Villa Lusitana	260,00 €	300,00 €
Villa Picadeiro	220,00 €	250,00 €
Quarto Árabe	200,00 €	210,00 €
Estadia mínima	2	

Fonte: Elaboração própria

Os preços acima mencionados incluem pequeno-almoço e IVA e têm por base uma estadia mínima de duas noites. Apesar das propriedades acima referidas já se encontrarem no mercado há alguns anos, consideramos que podemos praticar preços acima da concorrência, pela diversidade de atividades disponíveis no Monte da Serenada.

Tabela 9 - Taxas de ocupação em Silves entre 2019 e 2011

Ano	2019	2020	2021	Média
Jan	44,40%	53%	7,30%	34,90%
Fev	57,20%	57,10%	3%	39,10%
Mar	21,80%	19,60%	3,00%	14,80%
Abr	54,40%	0,00%	7,30%	20,57%
Mai	70,10%	0,00%	24,30%	31,47%
Jun	78,60%	8,50%	42,80%	43,30%
Jul	79,50%	15,70%	36,50%	43,90%
Ago	93,30%	59,60%	78,90%	77,27%
Set	87,30%	45,30%	53,00%	61,87%
Out	61,20%	13,20%	37,70%	37,37%
Nov	45,10%	9,00%	37,50%	30,53%
Dez	49,80%	9,60%	36,30%	31,90%

Fonte: Turismo de Portugal (2022)

Em termos de ocupação, tivemos por base os dados cedidos pelo Turismo de Portugal referente à ocupação média mensal nas unidades da região a partir da qual, definimos que teríamos uma ocupação mais modesta, 10% inferior à média referida.

5.11. Marca

A marca é o ADN da empresa, transmitindo o valor da empresa ao consumidor. A marca é a forma como a empresa se distingue dos seus concorrentes e acrescenta valor ao seu produto e serviços. O Monte da Serenada pretende ter uma identificação pelas origens, que transmita a sua identidade rural e faça grande ênfase ao cavalo lusitano. A nossa identidade deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca. A notoriedade consiste na memorização da marca. A imagem é a forma como a marca é identificada (Soares, 2014) .

A imagem, as letras e cores do logotipo, foram escolhidas tendo em conta as origens rurais, o verde da azeitona dando ênfase à natureza, o cavalo pela criação do cavalo lusitano e transmitindo o sentimento de soberania sobre o nome.

Assinatura da marca: Distinção rural pela arte equestre

A escolha da assinatura “Distinção rural pela arte equestre” baseou-se na oferta de valor, na tradição e no serviço requintado e diferenciado que é pretendido oferecer no Monte da Serenada.

Figura 13- Cartão de visita



Fonte: Elaboração própria

5.12. Estrutura de custos

A estrutura de custos é um dos aspetos fulcrais quando se elabora um projeto. É importante identificar e organizar a informação acerca dos custos que são obrigatoriamente suportados de forma a garantir a prestação do serviço e o desenvolvimento da atividade operacional normal do negócio. O projeto deve direcionar as suas ações por custo e por valor. Desta forma,

consideraram-se os dois grandes grupos de custos num negócio hoteleiro: recursos humanos e investimento.

6. Projeções Económicas e Financeiras

Para a realização do estudo de viabilidade económica e financeira foi necessário organizar um conjunto de mapas e elementos financeiros que estão divididos em três partes: o plano de investimento, o plano de exploração e o plano de financiamento. Ao longo deste capítulo iremos desenvolver estes três planos que foram realizados através da folha de cálculo desenhada pelo professor Carlos Monteiro, disponibilizada pela Universidade do Algarve – CRIA (Centro Regional para Inovação do Algarve), através da Divisão de Empreendedorismo e Transferência de Tecnologia (EV_CRIA). Esta ferramenta permitiu-nos proceder aos cálculos do projeto do Monte da Serenada para obter os valores relativos aos principais indicadores de análise de viabilidade.

Prevê-se que o projeto do Monte da Serenada inicie a sua atividade em 2023 com a fase de pré exploração e tendo-se considerado, 10 anos de exploração que vão entre 2024 e 2033.

Foi assumido que foi solicitado um pedido de informação prévia em solo turístico à Câmara Municipal de Silves ao abrigo do art.º. 25-A do Decreto-lei n. 80/2017, sendo que o presente terreno não apresenta condicionalismo legais ou regulamentares tendo a possibilidade de ampliação de área de construção em 2000 m². O presente edifício possui um alvará de autorização para fins turísticos de turismo rural, estando o empreendimento inscrito no RNET, como Hotel-Rural. O Custo médio de construção em Portugal é de 492 €/m² e o custo de remodelação é de 650 €/m². Assumimos que o valor do terreno teria uma redução de 10% na negociação. Os custos de “conservação e reparação” foram assumidos com base num contrato de manutenção.

Os cálculos relativos ao projeto de investimento estão a preços correntes, isto é, os valores são calculados com base nos preços do ano inicial, considerando-se, no entanto, o aumento da taxa de ocupação para o Algarve, dados divulgados pelo INE (2020 a)).

6.1. Plano de Investimento/ Capital Fixo

Para o plano de investimento foram reunidos todos os valores em ativos fixos tangíveis e intangíveis e foi utilizado o método de depreciação/amortização em linha reta, isto é, define-se a vida útil para o ativo e divide-se o seu valor por essa vida útil em partes iguais. O número de anos de vida útil para cada ativo é definido pelo Decreto Regulamentar nº25/2009 de 14 de Setembro de 2009, que estabelece o regime das depreciações e amortizações para efeitos de imposto sobre o rendimento de pessoas coletivas. Na tabela seguinte, é demonstrado o mapa de investimento em ativos fixos.

Tabela 10 - Mapa de investimento

Na tabela seguinte apresentamos o mapa de investimento, onde está definido o investimento global do negócio, que totaliza o valor de 4 495 488€.

Descrição	Taxa de IVA (quando dedutível)	Quantidade	Valor de Aquisição	Valor de Investimento	Ano de Aquisição	Taxa de Depreciação
Ativos Fixos Tangíveis				4 331 327		
Terenos e recursos naturais				139 500		
Terreno	23%	1	139 500	139 500	Pré-Exploração	
				0	Pré-Exploração	
				0	Pré-Exploração	
Edifícios e outras construções				3 424 323		
Quinta TER	23%	1	1 255 500	1 255 500	Pré-Exploração	5,00%
Novas construções (2000 m²)	23%	1	1 451 120	1 451 120	Pré-Exploração	5,00%
Remodelações & adaptações no edifício original (829 m²)	23%	1	601 489	601 489	Pré-Exploração	10,00%
Modernização & adaptações (829 m²)	23%	1	101 214	101 214	Pré-Exploração	10,00%
Sistema de recuperação de águas pluviais	23%	1	15 000	15 000	Pré-Exploração	6,25%
Equipamento básico				313 229		
Mobiliário Quartos/Vilas	23%	1	108 721	108 721	Pré-Exploração	12,50%
Equipamentos Quartos/Vilas	23%	1	31 720	31 720	Pré-Exploração	12,50%
Parque infantil ecológico	23%	1	4 415	4 415	Pré-Exploração	12,50%
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	Pré-Exploração	50,00%
Outros Itens Quartos/Vilas	23%	1	1 307	1 307	Pré-Exploração	12,50%
Equipamentos de Limpeza Quartos/Vilas	23%	1	4 928	4 928	Pré-Exploração	14,29%
Mobiliário Quartos/Vilas	23%	1	108 721	108 721	2029	12,50%
Equipamento de transporte				293 741		
Carrinha elétrica de transporte de passageiros (9 lugares)	23%	1	40 037	40 037	Pré-Exploração	14,28%
Carrinha elétrica de transporte de passageiros (9 lugares)	23%	1	40 037	40 037	2029	14,28%
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	2024	50,00%
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	2026	50,00%
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	2028	50,00%
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	2030	50,00%
Equipamento administrativo				14 382		
Computadores (recepção (1), Business Center (1), RH (4) Diretores, F&B (1), Governanta (1))	23%	8	399	3 192	Pré-Exploração	33,33%
Impressora	23%	2	83	166	Pré-Exploração	20,00%
Telefone (cozinha (1), sala-estar (1), recepção (1), um / edifício (2))	23%	5	22	110	Pré-Exploração	20,00%
Café	23%	4	224	896	Pré-Exploração	12,50%
Computadores (recepção (1), Business Center (1), RH (4) Diretores, F&B (1), Governanta (1))	23%	8	399	3 192	2025	33,33%
Computadores (recepção (1), Business Center (1), RH (4) Diretores, F&B (1), Governanta (1))	23%	8	399	3 192	2028	33,33%
Computadores (recepção (1), Business Center (1), RH (4) Diretores, F&B (1), Governanta (1))	23%	8	399	3 192	2031	33,33%
Impressora	23%	2	83	166	2027	20,00%
Impressora	23%	2	83	166	2032	20,00%
Telefone (cozinha (1), sala-estar (1), recepção (1), um / edifício (2))	23%	5	22	110	2027	20,00%
Equipamentos biológicos				139 412		
Mobiliário Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	40 505	40 505	Pré-Exploração	12,50%
Equipamentos Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	25 832	25 832	Pré-Exploração	12,50%
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	Pré-Exploração	50,00%
Outros Itens (loja e cutelaria restaurante + room service)	23%	1	5 739	5 739	Pré-Exploração	12,50%
Equipamentos de limpeza Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	352	352	Pré-Exploração	14,29%
Mobiliário Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	40 505	40 505	2030	12,50%
Equipamentos Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	25 832	25 832	2030	12,50%
Outros				6 739		
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	2024	50,00%
Outros Itens (loja e cutelaria restaurante + room service)	23%	1	5 739	5 739	2030	12,50%
Equipamentos de limpeza Áreas Públicas & Restaurante	23%	1	352	352	2029	14,29%
Ativos Intangíveis				164 161		
Goodwill (externo)				1 405		
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	2026	50,00%
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	2028	50,00%
Telefone (cozinha (1), sala-estar (1), recepção (1), um / edifício (2))	23%	5	22	110	2031	20,00%
Projetos de desenvolvimento				37 822		
Arquitetura pré-exploração + processo de licenciamento (valor por m²)	23%	1	36 278	36 278	Pré-Exploração	
Café	23%	4	224	896	2030	12,50%
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	2030	50,00%
Programas de computador				28 500		
PMS (Invoquest + Winmax (aprovisionamento))	23%	1	9 500	9 500	Pré-Exploração	33,33%
PMS (Invoquest + Winmax (aprovisionamento))	23%	1	9 500	9 500	2025	33,33%
PMS (Invoquest + Winmax (aprovisionamento))	23%	1	9 500	9 500	2028	33,33%
Propriedade Industrial				36 783		
Equipamentos Quartos/Vilas	23%	1	31 720	31 720	2030	12,50%
Parque infantil ecológico	23%	1	4 415	4 415	2030	12,50%
Lines Restaurante (par stock 3)	23%	1	648	648	2032	50,00%
Outros				59 651		
Lines (par stock 3) Quartos/Vilas	23%	1	53 417	53 417	2032	50,00%
Outros Itens Quartos/Vilas	23%	1	1 307	1 307	2030	12,50%
Equipamentos de Limpeza Quartos/Vilas	23%	1	4 928	4 928	2029	14,29%
TOTAL				4 495 488		

Fonte: Elaboração própria

6.2. Plano de Investimento - Investimento em Fundo de Maneio

O cálculo do investimento em fundo de maneio teve por base a determinação do fundo de maneio necessário que resulta das necessidades cíclicas menos os recursos cíclicos. Considerando o nível de atividade esperado e as especificidades do setor, foi considerado que seriam necessidades cíclicas o valor dos stocks de mercadorias e de matérias utilizadas no processo produtivo e ainda a necessidade de manter um determinado montante de tesouraria de forma a garantir alguma segurança nos pagamentos que necessitamos efetuar no dia-a-dia. Ao nível dos recursos cíclicos foi considerado do crédito concedido por fornecedores de mercadorias, matérias ou serviços e pelo Estado e Outros Entes Públicos. Para o cálculo do fundo de maneio necessário, foram utilizados os seguintes pressupostos:

Tabela 11- Prossupostos para o cálculo do fundo de manei

Descrição	Dias
Prazo Médio de Recebimentos - Vendas	0
Prazo Médio de Recebimentos - Prestações de Serviços	0
Prazo Médio de Pagamentos - Fornecedores de Mercadorias e Mat.	60
Primas	
Prazo Médio de Pagamentos - Fornecimentos e Serviços Externos	45
Prazo Médio de Pagamentos - IVA	30
Prazo Médio de Pagamentos - IRS Retido	30
Prazo Médio de Pagamentos - Segurança Social	30
Duração Média de Inventários - DMI	30

Fonte: Elaboração própria

Com base nos prossupostos da tabela anterior, foram calculados os valores relativos ao fundo de manei, que apresentamos na próxima tabela. Também é definido pela empresa o valor mínimo de Reserva de Segurança de Tesouraria, para provisionar os riscos associados a atrasos no recebimento de receitas e na antecipação do pagamento de despesas, que neste caso serão 1.112€.

Tabela 12- Mapa de fundo de manei

Rubricas	Pré-Exploração	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
NECESSIDADES CÍCLICAS											
Reserva de Segurança de Tesouraria		1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112	1 112
Inventários	4 817	4 933	5 064	5 205	5 359	5 518	5 682	5 851	6 025	6 205	6 205
Clientes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EOEP	75 355										
TOTAL DAS NECESSIDADES	80 172	6 044	6 175	6 316	6 471	6 630	6 794	6 963	7 137	7 316	7 316
RECURSOS CÍCLICOS											
Fornecedores		49 781	52 828	56 107	59 534	63 206	67 071	71 136	75 465	80 013	84 822
EOEP	0	15 405	16 264	15 538	16 636	15 425	13 804	13 644	16 755	15 787	16 814
TOTAL DOS RECURSOS	0	65 186	69 092	71 644	76 170	78 631	80 875	84 780	92 220	95 800	101 636
FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO	80 172	-59 142	-62 917	-65 328	-69 700	-72 001	-74 081	-77 817	-85 083	-88 483	-94 320
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO	80 172	-139 314	-3 775	-2 410	-4 372	-2 301	-2 080	-3 736	-7 266	-3 401	-5 836

Fonte: Elaboração própria

6.3. Plano de Exploração

Para a realização do plano de exploração são apresentados mapas financeiros previsionais aos rendimentos e gastos de exploração, tais como as vendas, os custos das matérias vendidas e das matérias consumidas, gastos com o pessoal e fornecimentos e serviços externos.

Relativamente às vendas e prestação de serviços, foi assumida a taxa de inflação previsional para os anos seguintes, bem como a taxa de ocupação prevista para o Algarve.

Tabela 13 - Rendimento da equitação

Prestação de Serviços: Escola Equestre	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Total prestação de serviços da escola	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003	281 003
Pressupostos:										
Taxa de ocupação	0,35									
Número de quartos	36									
Índice de ocupação de quarto	1,85									
Preço médio atividade	72,00 €									
Dias de abertura por ano	365									
Estada média	2,18									

Modalidade	01/01 - 30/04 & 01/10 - 31/12	25/06 - 27/08	P.M
Hipoterapia	€70	€70	€70
Kids Club	€25	€30	€28
Passeio a cavalo	€40	€50	€45
Passeio de Charrete	€40	€50	€45
Aulas de competição (pgt mensal)	€170	€170	€170
	€72		
Só existe em Albufeira, Vilamoura e Tavira			

Fonte: Elaboração própria

Com base nos pressupostos da tabela 13, e os dados da pesquisa sobre os preços praticados na região do Algarve, foram calculados os rendimentos da equitação, atividade esta que é essencial para o funcionamento do nosso negócio.

Tabela 14- Orçamento de vendas

Restaurante	191 433	196 327	201 862	207 841	214 376	221 117	228 069	235 240	242 637	250 267
Quantidades vendidas	191 433	193 865	196 579	199 468	202 580	205 740	208 950	212 210	215 520	218 882
Taxa de crescimento das unidades vendidas		1,27%	1,40%	1,47%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Preço Unitário (líquido de IVA)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Taxa de IVA	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
IVA das vendas	24 886	25 522	26 242	27 019	27 869	28 745	29 649	30 581	31 543	32 535
Minibar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 15- Orçamento da prestação de serviços

VENDAS	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Alojamento	1 221 290	1 236 800	1 254 116	1 272 551	1 292 403	1 312 564	1 333 040	1 353 836	1 374 956	1 396 405
Taxa de crescimento		1,27%	1,40%	1,47%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Taxa de IVA	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
IVA dos serviços prestados	73 277	74 208	75 247	76 353	77 544	78 754	79 982	81 230	82 497	83 784
Minibar	10 160	10 289	10 433	10 587	10 752	10 920	11 090	11 263	11 439	11 617
Taxa de crescimento		1,27%	1,40%	1,47%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Taxa de IVA	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
IVA dos serviços prestados	2 337	2 367	2 400	2 435	2 473	2 512	2 551	2 590	2 631	2 672
Comissões da loja de artesanato	2 443	2 474	2 508	2 545	2 585	2 625	2 666	2 708	2 750	2 793
Taxa de crescimento		1,27%	1,40%	1,47%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Taxa de IVA	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
IVA dos serviços prestados	562	569	577	585	595	604	613	623	632	642
Comissões de atividades	50 737	51 381	52 100	52 866	53 691	54 529	55 379	56 243	57 120	58 012
Taxa de crescimento		1,27%	1,40%	1,47%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%	1,56%
Taxa de IVA	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
IVA dos serviços prestados	11 669	11 818	11 983	12 159	12 349	12 542	12 737	12 936	13 138	13 343
TOTAL LÍQUIDO DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	1 284 630	1 300 944	1 319 158	1 338 549	1 359 431	1 380 638	1 402 176	1 424 050	1 446 265	1 468 826
TOTAL DE IVA DAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS	87 846	88 961	90 207	91 533	92 961	94 411	95 884	97 379	98 898	100 441

Fonte: Elaboração própria

Para apuramento do CMVMC (Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas) assumiram-se os seguintes valores:

- o custo relativo ao restaurante corresponde a 30% das vendas;
- o custo relativo ao minibar corresponde a 66% das vendas.

Tabela 16- Orçamento do custo das matérias vendidas e das matérias consumidas

CMVMC	% DAS VENDAS	IVA	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Restaurante	30%		57 430	58 898	60 559	62 352	64 313	66 335	68 421	70 572	72 791	75 080
Minibar	66%		6 751	6 837	6 933	7 035	7 144	7 256	7 369	7 484	7 601	7 719
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CMVMC			64 181	65 735	67 491	69 387	71 457	73 591	75 790	78 056	80 392	82 799
IVA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CMVMC + IVA			64 181	65 735	67 491	69 387	71 457	73 591	75 790	78 056	80 392	82 799

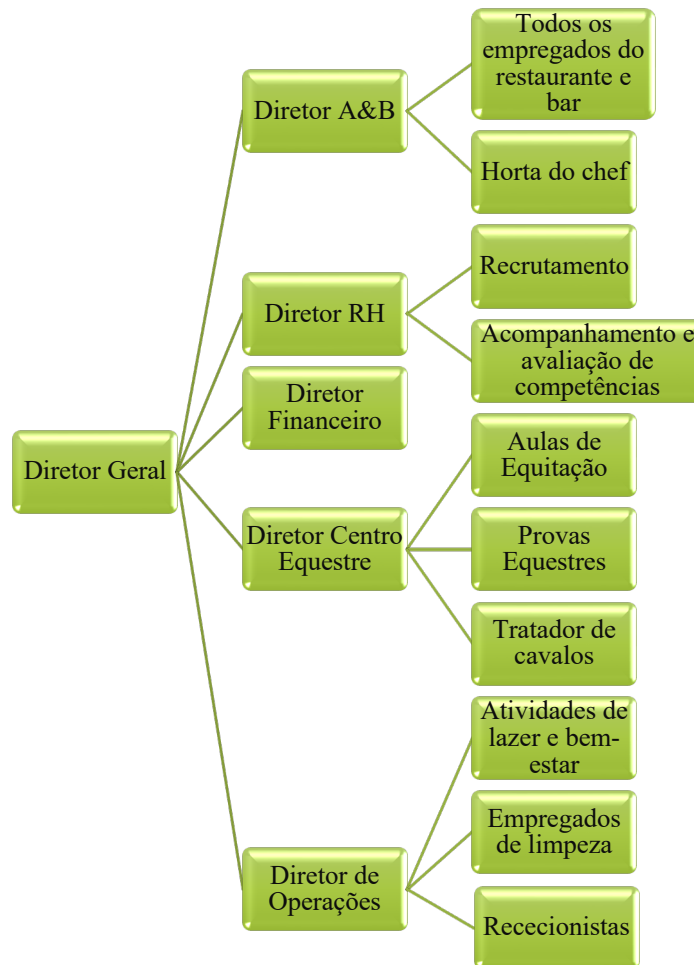
Fonte: Elaboração própria

A criação de emprego é um dos aspetos mais relevantes para este projeto, pois trata-se de um aspeto de importância socioeconómica. “Precisamos de ti para a construção de um futuro brilhante”, não só pretende recrutar, bem como envolver as pessoas em toda a natureza do projeto, contribuindo para o crescimento pessoal de cada indivíduo ao mesmo tempo que benesse os resultados da empresa.

Aqui todos os diretores terão o papel fulcral de acompanhar todos os processos individuais de cada trabalhador, a passar pelo recrutamento até todas as funções desempenhadas ao longo do ano, permitindo assim uma integração coesa e que possibilite o aumento de competências e a retenção de talentos dentro da empresa.

As funções ao reporte de cada diretor seguem no organograma funcional seguinte.

Figura 14- Hierarquia do Monte da Serenada



Fonte: Elaboração própria

O Monte da Serenada compõe-se por uma complexidade de produtos e serviços que exigem um forte controle e assim, foca-se em criar uma equipa dinâmica e polivalente, pronta para qualquer situação inesperada que possa surgir. A nossa equipa terá de ter uma estrutura fixa de colaboradores que pertençam ao quadro da empresa e recorrer a colaboradores em regime de trabalho temporário, para o reforço das épocas de maior ocupação, bem como para assegurar as férias da equipa.

No Apêndice F é exposta a estrutura de recursos humanos, definindo as funções e organização de turnos pretendida para o Monte da Serenada.

Serão asseguradas as 40 horas semanais e o acompanhamento da carreira individual de cada colaborador, proporcionado a oferta formativa e promoção na carreira. Esta estrutura permitirá

melhorar os níveis de motivação que têm impacto direto no desempenho profissional de cada um. Ao segmento e tipo de serviço em que pretendemos apostar, é de extrema importância ter este acordo, para que os níveis de satisfação do cliente e qualidade, tanto do produto como do serviço, mantenham níveis elevados e possamos assegurar níveis de excelência.

Serão contratados serviços externos para a manutenção dos espaços, edifícios, piscinas e roupa. O Monte da Serenada será um negócio familiar, composto por 4 sócios, dois irmãos com os respetivos cônjuges. O Apêndice G apresenta os sócios e as principais ações que os mesmos irão desempenhar, tendo em conta o percurso académico e experiência profissional de cada um. Considerou-se que se disponibilizam as horas de formação mínimas legais, ou seja, 40 horas anuais por colaborador, com os seguintes custos:

Quadros superiores (Administração/Direção): 24,00 €/hora;

Restantes (Operacionais): 19,50 €.

Os diretores estarão contratados o ano inteiro com um funcionário em cada secção, enquanto na época alta, teremos funcionários adicionais com contratos a termo com a duração de seis meses.

Com base nos salários, foi nos possível realizar uma projeção anual de despesas com o pessoal onde concluímos que serão necessários 365.798€ para fazer face às necessidades da operação.

Tabela 17- Orçamento de gastos com o pessoal

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Remunerações										
Administração / Direção	84 000	85 680	87 394	89 141	90 924	92 743	94 598	96 490	98 419	100 388
Administrativa Financeira	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comercial / Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produção / Operacional	163 800	167 076	170 418	173 826	177 302	180 848	184 465	188 155	191 918	195 756
Qualidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Manutenção	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aprovisionamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investigação & Desenvolvimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrícola	12 600	12 852	13 109	13 371	13 639	13 911	14 190	14 473	14 763	15 058
TOTAL DE REMUNERAÇÕES	260 400	265 608	270 920	276 339	281 865	287 503	293 253	299 118	305 100	311 202
Outros Gastos										
Segurança Social										
Órgãos Sociais	19 950	20 349	20 756	21 171	21 595	22 026	22 467	22 916	23 375	23 842
Pessoal	41 895	42 733	43 588	44 459	45 348	46 255	47 181	48 124	49 087	50 068
Seguros Acidentes de Trabalho	2 604	2 656	2 709	2 763	2 819	2 875	2 933	2 991	3 051	3 112
Subsídio Alimentação	21 932	22 371	22 819	23 275	23 740	24 215	24 700	25 194	25 697	26 211
Formação	15 540	15 851	16 168	16 491	16 821	17 157	17 501	17 851	18 208	18 572
Outros Gastos com Pessoal	3 477	3 547	3 617	3 690	3 764	3 839	3 916	3 994	4 074	4 155
TOTAL DE OUTROS GASTOS	105 398	107 506	109 657	111 850	114 087	116 368	118 696	121 070	123 491	125 961
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	365 798	373 114	380 577	388 188	395 952	403 871	411 948	420 187	428 591	437 163

Fonte: Elaboração própria

No que respeita os fornecimentos e serviços externos, a rubrica com valor mais elevado diz respeito à previsão das comissões a pagar às OTA'S.

Foram assumidos os seguintes pressupostos:

- Água: gasto médio por hóspede: 130 m³; taxa de ocupação (35%); em média, 1,85 hóspedes por quarto ocupado;

- Luz: gasto de 53,6 kw/dia por quarto ocupado; 0,1541 €/kw;

- Gás: gasto de 2,72 kg/dia por quarto ocupado; 2,2300 €/kg;

- Trabalhadores Temporário: - Assumiu-se que irá ser atingida uma taxa de ocupação superior a 50% em 3 meses de cada ano, pelo que existirá necessidade de aquisição de trabalhadores temporários, tal como sugere a tabela de necessidades de recursos humanos: Cozinheiro (120 h/ano; preço: 10,4 €/hora); Cafeteiro (120 h/ano; preço: 8,95 €/hora); Ajudante de cozinha/copeiro (60 h/ano; preço: 8,95 €/hora); Empregado de mesa (948 h/ano; preço: 8,95 €/hora); Empregada limpeza (1664 h/ano; preço: 7,95 €/hora);

- Serviços Especializados: Consultoria Jurídica (300,00 €/mês); TOC (350,00 €/mês); Apoio Informático (720,00 €/ano).

Tabela 18 -Orçamento de fornecimento e serviços externos

		% GASTOS FIXOS	IVA	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Taxa de crescimento				7,2%	7,2%	7,0%	7,0%	6,9%	6,8%	6,8%	6,7%	6,7%	
Serviços especializados	100%	23%		8 520	8 520	8 520	8 520	8 520	8 520	8 520	8 520	8 520	8 520
Trabalhos especializados	100%	23%		24 572	26 342	28 238	30 215	32 330	34 561	36 911	39 421	42 062	44 880
Publicidade e propaganda	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vigilância e segurança	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorários	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comissões	100%	23%		100 756	108 011	115 788	123 893	132 565	141 712	151 349	161 640	172 470	184 026
Conservação e reparação	100%	23%		12 000	12 864	13 790	14 756	15 788	16 878	18 026	19 251	20 541	21 917
Material													
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	100%	23%		6 000	6 432	6 895	7 378	7 894	8 439	9 013	9 626	10 271	10 959
Livros e documentação técnica	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Material de escritório	100%	23%		1 800	1 930	2 069	2 213	2 368	2 532	2 704	2 888	3 081	3 288
Artigos para oferta	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia e fluidos													
Eletricidade	37%	13%		37 987	40 722	43 654	46 709	49 979	53 428	57 051	60 941	65 024	69 380
Combustíveis	37%	6%		30 896	33 120	35 505	37 990	40 649	43 454	46 409	49 565	52 886	56 429
Água	37%	6%		3 324	3 563	3 819	4 087	4 373	4 675	4 991	5 332	5 689	6 070
Deslocações, estadas e transportes													
Deslocações e Estadas	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de pessoal	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes de mercadorias	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serviços diversos													
Reindas e alugueres	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	100%	23%		6 000	6 432	6 895	7 378	7 894	8 439	9 013	9 626	10 271	10 959
Seguros	100%	23%		20 554	22 034	23 620	25 274	27 043	28 909	30 875	32 974	35 184	37 541
Royalties	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contencioso e notariado	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Despesas de representação	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Limpeza, higiene e conforto	100%	23%		18 000	19 296	20 685	22 133	23 683	25 317	27 038	28 877	30 812	32 876
Outros serviços	100%			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FSE				270 409	289 265	309 478	330 546	353 087	376 862	401 910	428 660	456 810	486 845
FSE - Gastos Fixos				216 399	231 980	248 682	266 090	284 716	304 362	325 058	347 162	370 422	395 241
FSE - Gastos Variáveis				54 010	57 285	60 796	64 455	68 371	72 501	76 851	81 498	86 387	91 604
TOTAL FSE				270 409	289 265	309 478	330 546	353 087	376 862	401 910	428 660	456 810	486 845
IVA				50 618	54 263	58 170	62 242	66 599	71 194	76 035	81 206	86 646	92 452
TOTAL FSE + IVA				321 027	343 528	367 648	392 787	419 686	448 057	477 945	509 866	543 456	579 297

Fonte: Elaboração própria

6.4. Plano de financiamento

No mapa seguinte estão definidos os valores do investimento e do financiamento, revelando a cobertura financeira do projeto, durante os próximos 10 anos.

Tabela 19 - Mapa de financiamento

Rubricas	Pré-Exploração	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Investimento	4 012 289	-86 410	8 899	51 633	-4 118	64 430	151 932	160 715	-3 992	50 801	-5 884
Margem de segurança	0,0%										
Necessidades de financiamento	4 012 289	-86 410	8 899	51 633	-4 118	64 430	151 932	160 715	-3 992	50 801	-5 884
Fontes de Financiamento											
Meios Libertos	0	665 982	661 937	651 343	646 376	642 557	642 631	640 544	632 014	618 562	610 227
Capital	1 612 289										
Incentivos não Reembolsáveis											
Incentivos Reembolsáveis											
Empréstimos de Sócios											
Leasing											
Financiamento bancário	2 400 000										
Total do Financiamento	4 012 289	665 982	661 937	651 343	646 376	642 557	642 631	640 544	632 014	618 562	610 227

Fonte: Elaboração própria

No caso do Monte da Serenada, teremos um investimento inicial no total de 4.012.289€, sendo que 1.612.289 € é capital próprio de empréstimo dos sócios, necessidade do projeto para a pré-exploração. O financiamento com capitais próprios é de 40% para garantir que a empresa tem autonomia financeira adequada e, este é montante que estimamos conseguir junto de investidores.

De acordo com as informações do nosso banco, prevê-se ainda que seja obtido financiamento bancário no valor de 2.400.000 € com um período de carência de juros 6 meses, e um diferimento no reembolso de 12 meses. O prazo de reembolso é de 108 meses (9 anos) a uma taxa de juro anual (TAN) de 6,5% e o imposto de selo de 4%.

Figura 15 - Estrutura do capital



Fonte: Elaboração própria

Tabela 20- Pressupostos do empréstimo bancário

	Pré-Exploração
Empréstimos Obtidos	2 400 000
Mês do Início do contrato	12
Carência de Juros (meses)	6
Diferimento do reembolso (meses)	12
Prazo de Reembolso (em meses)	108
Taxa de Juro Anual (TAN)	6,5%
Imposto de Selo	4%
Método de Reembolso (0 - Prestações Constantes; 1 - Amortizações Constantes de Capital)	0

Fonte: Elaboração própria

6.5. Demonstrações financeiras

A Demonstração de Resultados previsional é um documento contabilístico que fornece um resumo financeiro dos resultados das operações financeiras da empresa, o qual pretende retratar os rendimentos e gastos desse mesmo período. Permite determinar o potencial de libertação de resultados do projeto e perceber se existem resultados líquidos positivos ou prejuízo anual, o impacto dos custos de financiamento nesses resultados e se os resultados operacionais permitem a remuneração dos capitais investido. Atendendo aos resultados esperados, a partir do ano de 2025 considera-se uma distribuição de dividendos de mais de 40% dos resultados anuais.

Tabela 21- Demonstração de resultados

Rubricas	Pré-Exploração	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Vendas e serviços prestados		1.476.062,96	1.497.271,04	1.521.019,88	1.546.389,87	1.573.806,45	1.601.754,26	1.630.244,86	1.659.290,06	1.688.901,99	1.719.093,04
Subsídios à Exploração											
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos											
Variação nos inventários da produção											
Trabalhos para a própria entidade											
CMVMC		-64.181,23	-65.734,96	-67.491,36	-69.386,78	-71.457,08	-73.590,75	-75.789,73	-78.056,06	-80.391,84	-82.799,21
Fornecimento e serviços externos		-270.408,80	-289.264,80	-309.478,42	-330.545,51	-353.087,30	-376.862,44	-401.909,73	-428.660,23	-456.809,62	-486.845,03
Gastos com o pessoal		-365.798,46	-373.114,43	-380.576,72	-388.188,25	-395.952,02	-403.871,06	-411.948,48	-420.187,45	-428.591,20	-437.163,02
Imparidade de inventários (perdas/reversões)											
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)											
Provisões (aumentos/reduções)											
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
Aumentos/reduções de justo valor											
Outros rendimentos e ganhos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos e perdas											
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	0,00	775.674,46	769.156,85	763.473,38	758.269,33	753.310,05	747.430,02	740.596,92	732.386,32	723.109,33	712.285,79
Gastos/reversões de depreciação e amortização	0,00	-298.752,17	-302.982,41	-275.950,17	-271.776,39	-271.776,39	-291.781,61	-305.583,31	-295.984,74	-268.553,57	-268.553,57
Imparidade de ativos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)											
EBIT (Resultado Operacional)	0,00	476.922,29	466.174,44	487.523,21	486.492,93	481.533,66	455.648,40	435.013,61	436.401,58	454.555,75	443.732,21
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	3.910,47	5.045,97	5.957,09	7.027,51	7.691,97	7.857,37	7.966,79	8.867,43	9.389,67	10.035,89
Juros e gastos similares suportados	0,00	-166.171,82	-161.451,79	-146.984,36	-131.508,05	-114.952,52	-97.242,49	-78.297,46	-58.031,32	-36.351,94	-13.160,75
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	0,00	314.660,94	309.768,61	346.495,94	362.012,39	374.273,11	366.263,29	364.682,93	387.237,69	427.593,48	440.607,35
Imposto sobre o rendimento do período	0,00	-72.372,02	-71.246,78	-79.694,07	-83.262,85	-86.082,82	-84.240,56	-83.877,07	-89.064,67	-98.346,50	-101.339,69
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	0,00	242.288,93	238.521,83	266.801,88	278.749,54	288.190,30	282.022,73	280.805,86	298.173,02	329.246,98	339.267,66
Dividendos	0,00	96.915,57	95.408,73	106.720,75	111.499,82	115.276,12	112.809,09	112.322,34	119.269,21	131.698,79	135.707,06
RESULTADO LÍQUIDO RETIDO	0,00	145.373,36	143.113,10	160.081,13	167.249,72	172.914,18	169.213,64	168.483,51	178.903,81	197.548,19	203.560,60

Fonte: Elaboração própria

Na tabela seguinte apresentam-se os balanços previsionais que é um dos três documentos finais que refletem a situação patrimonial esperada em cada um dos anos previsionais.

Tabela 22- Balanços previsionais

Rubricas	Pré-Exploração	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ATIVO											
Ativo Não Corrente	3 931 585,59	3 686 897,91	3 396 607,49	3 174 721,81	2 903 221,42	2 698 201,52	2 560 457,93	2 419 352,69	2 126 669,95	1 912 346,86	1 643 793,29
Ativos fixos tangíveis	3 885 807,59	3 644 286,26	3 350 828,54	3 134 951,72	2 866 942,47	2 655 266,03	2 516 789,03	2 345 684,60	2 058 734,82	1 822 897,66	1 586 894,49
Propriedades de investimento											
Ativos Intangíveis	45 778,00	42 611,65	45 778,95	39 770,09	36 278,95	42 935,49	43 668,91	73 668,08	67 935,13	89 449,21	56 898,79
Investimentos financeiros											
Ativo corrente	80 703,83	788 806,00	1 016 051,86	1 198 434,93	1 412 690,88	1 545 761,65	1 579 024,95	1 601 095,94	1 781 419,81	1 886 067,94	2 015 311,58
Inventários	5 348,44	5 477,91	5 624,28	5 782,23	5 954,76	6 132,56	6 315,81	6 504,67	6 699,32	6 899,93	6 899,93
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Públicos	75 355,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acionistas/sócios											
Outros Ativos Correntes											
Diferimentos											
Caixa e depósitos bancários	0,00	783 328,08	1 010 427,58	1 192 652,70	1 406 736,13	1 539 629,09	1 572 709,14	1 594 591,26	1 774 720,49	1 879 168,00	2 008 411,65
TOTAL ATIVO	4 012 289,41	4 475 703,90	4 412 659,35	4 373 156,74	4 315 912,30	4 243 963,17	4 139 482,88	4 020 448,62	3 908 089,76	3 798 414,80	3 659 104,87
CAPITAL PRÓPRIO											
Capital realizado	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41	1 612 289,41
Ações (quotas próprias)											
Outros instrumentos de capital próprio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reservas											
Resultados transferidos		0,00	145 373,36	288 486,46	448 567,58	615 817,30	788 731,48	957 945,12	1 126 428,64	1 305 332,45	1 502 880,64
Excedentes de revalorização											
Outras variações no capital próprio											
Resultado líquido do período	0,00	242 288,93	238 521,83	266 801,88	278 749,54	288 190,30	282 022,73	280 805,86	298 173,02	329 246,98	339 267,66
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1 612 289,41	1 854 578,34	1 996 184,60	2 167 577,74	2 339 606,53	2 516 297,01	2 683 043,63	2 851 040,39	3 036 891,07	3 246 868,85	3 454 437,71
PASSIVO											
Passivo não corrente	2 400 000,00	2 274 805,99	2 052 873,49	1 815 464,69	1 561 500,34	1 289 825,97	999 206,57	688 321,03	355 756,11	0,00	0,00
Provisões											
Acionistas/sócios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Financiamentos obtidos	2 400 000,00	2 274 805,99	2 052 873,49	1 815 464,69	1 561 500,34	1 289 825,97	999 206,57	688 321,03	355 756,11	0,00	0,00
Outras Contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Passivo corrente	0,00	346 319,57	363 601,26	390 114,31	414 805,43	437 840,19	457 232,68	481 087,19	515 442,57	551 545,95	204 667,16
Fornecedores	0,00	50 846,86	53 921,20	57 230,93	60 691,64	64 399,91	68 302,73	72 406,23	76 775,03	81 364,09	86 211,97
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	88 007,64	87 747,57	95 474,57	100 149,45	101 765,91	98 310,55	97 795,43	106 102,62	114 425,75	118 455,19
Acionistas/sócios											
Financiamentos Obtidos	0,00	207 465,07	221 932,50	237 408,81	253 964,35	271 674,37	290 619,40	310 885,54	332 564,93	355 756,11	0,00
Outras contas a pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASSIVO	2 400 000,00	2 621 125,56	2 416 474,75	2 205 579,00	1 976 305,77	1 727 666,15	1 456 439,25	1 169 408,23	871 198,68	551 545,95	204 667,16
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	4 012 289,41	4 475 703,90	4 412 659,35	4 373 156,74	4 315 912,30	4 243 963,17	4 139 482,88	4 020 448,62	3 908 089,76	3 798 414,80	3 659 104,87

Fonte: Elaboração própria

7. Análise de viabilidade económica do projeto

A análise de viabilidade consiste num estudo técnico de cariz financeiro que procura determinar as possibilidades de sucesso económico e financeiro. Para a avaliação da decisão podem ser utilizados métodos empíricos (têm por base a utilização de indicadores contabilísticos) ou métodos científicos (que se baseiam na atualização dos fluxos financeiros).

No presente projeto foram utilizados os métodos científicos, sendo a avaliação baseada nos seguintes indicadores:

- Valor Atual Líquido – VAL;
- Taxa Interna de Rentabilidade – TIR;
- Período de Recuperação Atualizado – *Payback Period*.

Para análise destes três indicadores, foram utilizados os pressupostos da tabela 23. A taxa de juro sem risco é de 0,3% e foi verificada no PORDATA, 2022.

Tabela 23- Pressupostos para a análise de viabilidade

Descrição	
Método de Cálculo do Valor Residual:	
1 - Valor Líquido Contabilístico	
2 - Alienação dos Ativos Fixos (Valor de Mercado)	
3 - Valor da Empresa (Modelo de Gordon)	3
Se selecionou o método 2 indique o Valor de Mercado dos ativos	
Se selecionou o método 3 indique a Taxa de Crescimento dos Cash flows na perpetuidade	
Cálculo da Taxa de Atualização:	
- Taxa de juro sem risco (Rf)	0%
- Prémio de risco do mercado (Rm-Rf)*	10%
- Beta de empresas equivalentes (β)*	1
- Taxa de inflação - apenas quando o projeto tiver sido calculado a preços correntes (z)	2%

Fonte: Elaboração própria

Numa perspetiva de análise da viabilidade económica, e perante uma estrutura de capital de 40% de capitais próprios e 60% de capital alheio, foram analisados os *cash flows* do projeto e, posteriormente, os vários indicadores que daí advêm.

No que concerne à rendibilidade, importa analisar se no final dos 10 anos do estudo de viabilidade, se prevê que exista a total recuperação do capital investido acrescida de um montante adicional (rendimento financeiro)

Tabela 24- Avaliação na perspetiva do projeto

	Pré-Exploração	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Free Cash Flow to Firm	-4 012 289;	752 392;	653 038;	599 710;	650 494;	578 128;	490 699;	479 829;	636 006;	567 761;	616 112;	4 914 502;
WACC (Weighted Average Cost of Capital)	5%;	8%;	9%;	9%;	10%;	10%;	11%;	11%;	12%;	13%;	13%;	13%;
Fator de Atualização	1,00;	1,08;	1,18;	1,28;	1,40;	1,54;	1,70;	1,88;	2,09;	2,33;	2,63;	2,96;
Cash Flows Atualizados	-4 012 289;	694 338;	554 705;	467 420;	463 665;	375 497;	289 287;	255 651;	304 735;	243 263;	234 572;	1 662 656;
Cash Flows Atualizados Acumulados	-4 012 289;	-3 317 952;	-2 763 247;	-2 295 826;	-1 832 161;	-1 456 664;	-1 167 377;	-911 726;	-606 991;	-363 728;	-129 157;	1 533 499;
Valor Atual Líquido (VAL)	1 533 499											
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	16%											
Pay Back Period	10 Anos e 0,0 Meses											

Fonte: Elaboração própria

O projeto apresenta um VAL de 1 533 499€, o que significa que, de acordo com os pressupostos utilizados, prevê-se que será possível recuperar a totalidade do capital investido, remunerar o capital à taxa pretendida e ainda gerar um excedente financeiro.

A TIR do projeto, que corresponde à taxa de rendibilidade prevista, é de 16%, valor superior à taxa de remuneração pretendida pelos investidores.

Por último, espera-se que os investidores consigam recuperar o seu capital ao fim de 10 anos, prazo que se nos afigura razoável atendendo ao elevado montante de investimento inicial. A análise dos indicadores apresentados permite-nos concluir que o projeto é economicamente viável.

8. Análise de Sensibilidade

Após a confirmação dos indicadores obtidos, e tendo em consideração que poderá existir uma margem de erro nas previsões do presente projeto, torna-se necessário proceder a uma análise de sensibilidade em relação à viabilidade do mesmo. Para tal, foram definidos dois cenários a analisar: um decréscimo de 10% das vendas (prestação de serviços) e, seguidamente, um aumento em 10% dos custos com FSE (fornecimento de serviços externos).

Figura 16 - Análise de sensibilidade

	Cenário Inicial		Diminuição 10% vendas		Aumento 10% FSE	
	Projeto	Investidor	Projeto	Investidor	Projeto	Investidor
VAL	1 533 499€	1 828 782€	711 628€	1 090 884€	1 310,53€	1 632 407€
TIR	16%	38%	13%	30%	15%	36%
<i>PayBack Period</i>	10 anos	2 anos e 1,7 meses	10 anos	3 e 4,8 meses	10 anos	2 e 0,3 meses
WACC	13%	13%	13%	13%	13%	13%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao primeiro cenário, e na perspetiva do projeto, que implica uma diminuição de 10% das vendas, é possível perceber que o VAL apresenta uma diminuição

significativa para cerca de metade, ou seja, 711 618 €, o que origina uma TIR para 13% e traduzindo-se num valor abaixo do WACC.

Numa segunda perspetiva, analisou-se o impacto de um aumento de 10% dos custos com FSE, sendo que na perspetiva do projeto se percebe uma diminuição muito pouco significativa, uma vez que o VAL diminuiu 1 533 99 € para 1 632 407 € e a TIR de 16% para 15%. Já o *payback period* mantém-se nos 10 anos.

Em suma, será possível concluir que em ambos os cenários o projeto mantém-se viável, que os resultados são fortemente afetados por eventuais desvios das vendas, enquanto uma alteração nos custos de FSE terá um impacto bastante ligeiro, o que se traduz numa sensibilidade muito superior no primeiro cenário em relação ao segundo.

9. Conclusões

Cada vez mais se ouve falar em sustentabilidade e é nosso dever enquanto cidadãos perceber os benefícios dela e fazermos parte desta escolha. Para além do aumento das receitas, as empresas devem pensar em atingir a verdadeira sustentabilidade, quer a nível empresarial, quer dos destinos turísticos. Para tal, existem políticas que influenciam positivamente a nível económico, social e cultural. O conceito de sustentabilidade tem sido alvo de vários estudos e o seu reconhecimento tem sido desenvolvido ao longo dos anos devido à sua importância para o meio ambiente e para a conservação dos destinos turísticos. A preocupação com a sustentabilidade tem levado à criação de políticas internacionais com “objetivos de desenvolvimento sustentável” a serem desenvolvidos por vários países para que os esforços possam incidir exatamente onde é necessário. Estas políticas auxiliam no planeamento e gestão do turismo, facultando ferramentas para que estes objetivos sejam executados da melhor forma possível.

No caso concreto de Portugal temos o exemplo do Portugal 2030 e a Estratégia de Turismo 2027, que têm bem definidos os objetivos estratégicos e baseiam-se em princípios orientadores para o desenvolvimento sustentável.

O espaço rural é um espaço de turismo onde se materializa um produto sustentável e familiar que preenche o mercado (Pato, 2015). A importância de alcançar um desenvolvimento sustentável está também ela incrementada ao turismo rural. O turismo rural é conhecido pelas suas particularidades ligadas à natureza e ao bem-estar e desta forma perspetiva-se como uma importante atividade económica. Para além das atividades agrárias, as atividades ligadas ao alojamento e lazer podem ser correlacionadas, utilizando os recursos endógenos regionais e locais. Estes recursos devem ser preservados e para isso é necessário que sejam seguidos um conjunto de princípios que integram o turista, a sociedade e a cultura da região e, que tenham uma boa governança local, para que permita ao turista ter uma experiência turística de qualidade.

O próprio consumidor preocupa-se cada vez mais com o meio ambiente e em consumir bens e produtos orgânicos. Com esta tendência, as regiões podem beneficiar para o desenvolvimento dos seus próprios recursos e criar experiências turísticas que agreguem valor à localidade. Nesta questão é importante prevalecer o cuidado dos costumes, valores e tradições da região,

demonstrando a sua singularidade ao turista ao mesmo tempo que utiliza estas valências como criação de novas experiências turísticas. Segundo Kastenholz et al. (2012), estas experiências devem estar interligadas com a comunidade, agentes turísticos e os próprios turistas e devem ainda ser criadas com base nas emoções e sentimentos, para que o turista se sinta envolvido e crie memórias agradáveis dessa mesma experiência. Ao longo desta investigação, foi nos possível identificar quais os pilares para a construção do monte da Serenada, aproveitando a sua ruralidade para experiências memoráveis, enquanto iremos contribuir para o desenvolvimento local e regional.

O Monte da Serenada é um empreendimento turístico que promove o local e o território onde será inserido. Irá salvaguardar e promover o local e o território onde se insere, nos seus valores naturais, culturais, sociais e históricos, de forma que o seu edificado se incorpore harmoniosamente com o que o rodeia e reflita a identidade do local, cultura e meio ambiente. Para o efeito, foram identificados os valores ambientais, culturais e sociais em presença, desde a primeira fase do processo deste projeto, seguindo as linhas orientadoras sobre o desenvolvimento sustentável.

Analisámos a procura e a oferta no concelho de Silves, que se revelou bastante atraente como possibilidade de investimento. Os indicadores analisados demonstram que o concelho de Silves tem vindo a desenvolver-se nos últimos anos e que a procura está a aumentar. Devido à pouca oferta da região, consideramos que o Monte da Serenada pode ser uma mais-valia para o concelho, não só por ser mais um produto turístico na região, mas também por envolver várias entidades de outros setores.

Com o objetivo de realizar um plano de negócio viável e sustentável, foi realizada a análise do público-alvo e o seu perfil para percebermos quem e como é o nosso cliente. Através de todas as características do Monte da Serenada, desenhámos a análise *Swot* e analisámos a concorrência.

De forma a saber de como e para onde ir, idealizamos a nossa ideia de negócio e caracterizámo-la através da missão, visão e valores; segmentação, posicionamento, proposta de valor, canais de distribuição e comunicação; fontes de receita; recursos chave, atividade chave; parceiros chave e definimos a nossa marca e preço. Mas para seguir a “viagem”, não podemos ir sozinhos e uma das partes onde foi revelada maior importância foi nos recursos humanos. Definimos a

hierarquia do Monte da Serenada e quantidade de colaboradores que precisamos, sendo que cada categoria tem definidas as funções e horários detalhadamente no Apêndice F. Pretendemos rigor em tudo o que fazemos neste negócio e para isso é necessário que seja dada devida importância a quem faz as coisas acontecerem.

Após a revisão de literatura e análise do mercado, foram realizadas as projeções financeiras e económicas para o Monte da Serenada, tendo sido elaborados os planos de investimento, financiamento e de exploração. Com base nos dados previsionais foram calculados os indicadores de viabilidade económica (VAL, TIR e *Payback Period*) que demonstraram a viabilidade do investimento.

Mais concretamente, e depois de ser analisado o plano de negócio desenvolvido, verifica-se que o mesmo apresenta bastante potencial para o desenvolvimento da zona onde se insere, possibilitando o seu desenvolvimento económico de forma sustentável, ou seja, sem que sejam perdidas as suas características chave, a sua essência e as suas tradições. É, portanto, uma forma de combater a desertificação do interior, mas também a forte sazonalidade que se verifica na região do Algarve pelo facto de este ser fundamentalmente procurado pelo turismo de sol e mar. adicionalmente, a possibilidade de recorrer a apoios por parte de entidades públicas constitui um fator motivacional para investimento neste projeto, pois as suas características inserem-se nos pressupostos e requisitos definidos pela linha de apoio identificada ao longo do trabalho.

Tendo em conta a viabilidade do projeto, considera-se que este poderá até vir a ser implementado no futuro, possibilitando o sentimento de que todo o esforço e dedicação foram justificáveis, e poderemos contribuir para o futuro do local ou da região.

O Monte da Serenada poderá vir a ser uma realidade, e originar o início de uma diferenciação do turismo no Algarve, atraindo um novo tipo de turista para a região. Acreditamos que depois do desenvolvimento destas competências, um dia poderemos realizar este projeto e colocar em prática tudo o que aqui foi desenvolvido.

Em relação às limitações para o desenvolvimento do projeto destacamos o facto das estatísticas serem maioritariamente referentes aos anos de 2019 e 2020. Os estudos encontrados foram sobre o turismo em geral e uma minoria sobre o turismo rural, sendo que destes apenas dois eram sobre projetos de turismo rural, impossibilitando a comparação deste projeto com outros do

mesmo género na região. Este é um projeto feito para uma propriedade que não está em nossa posse, o que não nos permitia uma visualização real do pretendido no terreno.

Propomos o desenvolvimento da investigação iniciada noutras propriedades do interior algarvio de forma a tentar mitigar a sazonalidade e a desenvolver outras regiões do Algarve.

O atual projeto revelou-se uma experiência gratificante para a autora, apesar de ter contacto com o mundo empresarial, são em dimensões menores e nunca tinha realizado um projeto de raiz. Após um ano no desenvolvimento do atual projeto, consideramos que foi bastante gratificante e um dos maiores desafios. Apesar do enorme esforço para que tenha sido possível conciliar vida pessoal, profissional e de estudante, o sentimento é de dever cumprido, confiantes de que os objetivos propostos no início do projeto foram atingidos com sucesso. Ao longo do desenvolvimento deste projeto, foi possível perceber a importância de todas as unidades curriculares frequentadas até ao momento, pois foi necessário recorrer aos conteúdos programáticos das mesmas para vários pontos aqui presentes para um bom enquadramento do projeto para que seja possível fornecer informações úteis e claras aos investigadores ou investidores. Como tal, entende-se que o trabalho proposto contribuiu para a consolidação dos conhecimentos adquiridos até à data, e a possibilidade de nos questionarmos sobre o que pretendemos fazer no futuro.

Foram ultrapassadas várias fases ao longo da realização do projeto e em todas elas foi o necessário o recurso aos módulos anteriormente lecionados.

Referência bibliográficas

- Abranja, N., Almeida, A. C. E., & Almeida, M. (2020). *Gestão hoteleira: o produto, o serviço e as técnicas*. Lidel.
- An, W., & Alarcón, S. (2020). Exploring rural tourism experiences through subjective perceptions: A visual q approach. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 18(3), 1–16. <https://doi.org/10.5424/sjar/2020183-16572>
- An, W., & Alarcón, S. (2021). Rural tourism preferences in Spain: Best-worst choices. *Annals of Tourism Research*, 89, 103210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103210>
- da Conceição António, N. M. (2019). *Hotel Revenue Management: Using Data Science to Predict Booking Cancellations*.
- Davardoust, S., & Karahan, F. (2021). Evaluation of sustainable rural tourism. The case of uzundere district, erzurum, turkey. *Sustainability (Switzerland)*, 13(18). <https://doi.org/10.3390/su131810218>
- Dionísio, P., Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Rodrigues, & J.Vicente (2011). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing (14a edição)*. Lisboa: Dom Quixote.
- Doutora, P., Maria, S., & Loureiro, C. (2014). *Plano de Negócio Turismo Rural*. ISCTE: Projecto de Mestrado em Marketing, disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10294/1/Projeto%20de%20Tese%20Casa%20do%20Lagar- Revisao%2004%20de%20Junho.pdf>
- Faculdade de Medicina de Lisboa, A. de E. (n.d.). *Guia para a investigação*. https://www.medicina.ulisboa.pt/wp-content/uploads/GuiaInvestigacao_2017.pdf
- Cunha, L. (2013). *Economia e política do turismo* / Licínio Cunha ; pref. Aníbal Cavaco Silva. - 3ª ed. actualiz. - Lisboa : Lidel, cop. 2013. - XX, 468.
- Fernandes, B. (2018). *O eWOM e as Reclamações Online – O Caso de Estudo da Booking . com.*, XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica - 'cooperação transfronteiriça: desenvolvimento e coesão territorial', Bragança, fevereiro de 2020.
- Henriques, C. (2003). *Turismo, Cidade e Cultura - PLaneamento e Gestão Sustentável (capítulo V)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Kastenholz, E., Carneiro, M. J., Peixeira Marques, C., & Lima, J. (2012a). Understanding and managing the rural tourism experience - The case of a historical village in Portugal. *Tourism Management Perspectives*, 4, 207–214.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.08.009>

- Kastenholz, E., Fernández-Ferrín, P., & Rodrigues, Á. (2021). Nostalgia, sensations and local products in rural tourism experiences in a portuguese schist village. *European Countryside*, 13(3), 599–621. <https://doi.org/10.2478/euco-2021-0034>
- Kumar, S., Valeri, M., & Shekhar (2022). Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: a hierarchical approach. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 385–407. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0006>
- López-Sanz, J. M., Penelas-Leguía, A., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Cuesta-Valiño, P. (2021). Rural Tourism and the Sustainable Development Goals. A Study of the Variables That Most Influence the Behavior of the Tourist. *Frontiers in Psychology*, 12(8). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722973>
- Miguel, B., & Sousa, B. De. (2017). *Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos. December 2010.*
- Niven, P. (2002). Balanced Scorecard Step Bay Setp Maximizando Performance and Maintaining Results. In *Joana Wiley & Sons, Inc.*, Issue Balance Scorecard.
- Oliveira, R. A. (2013). *Empreendedorismo e inovação no turismo . A Herança Magna TM como atração cultural*, Relatório de estágio do Mestrado em Lazer, Património e Desenvolvimento, apresentado à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, <http://hdl.handle.net/10316/36103>
- OMT (1999). “O Código Mundial De Ética Do Turismo.” *Assembleia - Geral Em Santiago Do Chile*, OMT. 1–15. <https://ethics.unwto.org/sites/all/files/docpdf/portugal.pdf>
- Pato, L. (2015). A Construção e Desenvolvimento do Turismo no Espaço Rural em Portugal: o papel da administração central nos seus conteúdos. *Revista Turismo Em Análise*, 26(4), 919–932. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v26i4p919-932>
- Pine, B. J. II. & Gilmore, J. P. (1999). *Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review* 76(July-August): 97-105
- Popescu, G., Popescu, C. A., Iancu, T., Brad, I., Peț, E., Adamov, T., & Ciolac, R. (2022). Sustainability through Rural Tourism in Moieciu Area-Development Analysis and Future Proposals. *Sustainability*, 14(7), 4221. <https://doi.org/10.3390/su14074221>
- Portugal, C. A., Mainardes, E. W., De Freitas, R. F. C., & De Almeida, C. M. (2020). Antecedentes da Intenção de Compra em sites de Reservas de Hotéis e Pousadas. *Revista Ciências Administrativas*, 26(1). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.1.8732>
- Rassal, C. H. (2013). *Implicações do sistema All Inclusive na fidelização de clientes: caso de*

- estudo em hotéis do Concelho de Albufeira.* Sapienzia.
<http://sapienzia.ualg.pt/handle/10400.1/8043>
- Rodrigues, T. H. (2020). *Instituto Politécnico de Viseu Instituto Politécnico de Viseu*. 2011.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4428/1/Tese_Final_Inácio.pdf?fbclid=IwAR3TyQoFw2uz3ubypv6iO23-oamCwllld7lkOwacDLw7OGKniG4E1I0MqzB4
- Romagni, P., et al. (1999). *10 Instrumentos-Chave da Gestão (1a ed.)*. Lisboa: D. Quixote 6
- Santos, N.P. (2014). *Turismo, Gestão e Território, Caderno Virtual de Turismo, Edição Especial, Hospitalidade e Políticas Públicas em Turismo*, Rio de Janeiro, V. 14, suplemento 1, pp 66-86.
- Soares, M. P. (2014). Plano De Negócio Turismo Rural Casa do Lagar. ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Projeto de Mestrado em Marketing, disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10294/1/Projeto%20de%20Tese%20Casa%20do%20Lagar-Revisao%2004%20de%20Junho.pdf>
- André Romeiro, A. & Vilha, F. (2021). *Turnaround em hotelaria : recomeçar, oportunidades e tendências depois da crise . - 1ª ed. - [S.l.] : Cultura, 2021*
- Vallen, G. K., & Vallen, J. J. (2013). *Check-in Check-Out: Managing Hotel Operations*. Obtido de Pearson: <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Vallen-Check-in-Check-Out-Managing-Hotel-Operations-9th-Edition/PGM59679.html>.

Netografia

- APEGAC (2022): Valores das construções por m², disponível em <https://www.apegac.com/2022/01/31/valores-por-metro-quadrado-do-preco-da-construcao-da-habitacao-para-2022/>, consultado a 15.09.2022.
- Associação Portuguesa de Criadores do Cavalo Puro Sangue Lusitano: Êxitos Desportivos (n.d), disponível em <https://www.cavalo-lusitano.com/pt/cavalo-lusitano/exitos-desportivos>, consultado em 01.01.2021.
- Banco de Portugal (2021): Empréstimos em moratória com decréscimo acentuado em setembro. Efeito remanescente do fim das moratórias a registar em outubro (2021), disponível em <https://www.bportugal.pt/comunicado/emprestimos-em-moratoria-com-decrescimo->

- [acentuado-em-setembro-efeito-remanescente-do-fim-0](#), consultado em 30.09.2021.
- Booking.com. (2020). About Booking.com™ ., disponível em https://www.booking.com/content/about.en-gb.html?label=gen173nr1BCBQoggJCBWFib3V0SDNYBGi7AYgBAZgBCbgBCMgBDNgBAegBAYgCAagCA7gC9qH1_QXAAgHSAiQ0NmNiNzQwMy1lNzViLTQ5NzgtYTE5ZC00N2FmN2I1YzM3NTHYAgXgAgE;sid=f96347a9dd0815743552af810c1e8162;keep_landing=1&
- Cardoso, Margarida (2013): Impacto dos eventos em zonas rurais, disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/72705/2/000224854.pdf>, consultado a 02.10.2021.
- DRE (2009): Taxas de depreciação, disponível em <https://files.dre.pt/1s/2009/09/17800/0627006285.pdf>, consultado em 02.09.2022.
- DRE. (2017). Regime jurídico da instalação , exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos Decreto-Lei n . o 39 / 2008 - Diário da República n . o 48 / 2008 , Série I de 2008-03-07 Capítulo I Secção I Noção e tipologias. 1–30.
- DRE (2020). Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural Portaria n . o 937 / 2008 - Diário da República n . o 160 / 2008 , Série I de 2008-08-20. 1–7.
- Eco Sapo (2022): “Apecate alerta Governo para consequências dos preços do combustível”, disponível em, <https://eco.sapo.pt/2022/03/16/apecate-alerta-governo-para-consequencias-dos-precos-do-combustivel/>, consultado a 11.05.2022.
- EDEN (2020): European Best Destinations – 2020, disponível em <https://www.europeanbestdestinations.com/>, consultado a 11.05.2022.
- Equestrian Tourism (2021): PETUR - Plano Estratégico para o Turismo Equestre de Portugal, disponível em https://equestriantourismportugal.com/wp-content/uploads/2021/06/ANTE_PETUR_Atividade-2-Characterizacao-e-Avaliacao.pdf, consultado em 19.10.2021.
- FEP (n.d): Disciplinas consideradas pela Federação Equestre Portuguesa disponível em <https://www.fep.pt/Disciplinas/Palmar%C3%A9s>, consultado em 30.09.2021.
- Gabinete de Estratégia e Estudos (2022): Indicadores de atividade turística. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/31938-atividade-turistica-estimativa-rapida-ine-5>, consultado a 01.09.2022.
- Gabinete de Estratégia e Estudos: Estatísticas do município de Silves (n.d) disponível

em:<https://www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/faro/silves/3115-silves/file>, consultado em 26.09.2022.

Habitíssimo (n.d): Preço médio arquitetura: <https://www.habitissimo.pt/orcamentos/arquitetos>, consultado a 13.09.2022.

Habitíssimo (n.d): Preço médio da decoração de interiores, disponível em: <https://www.habitissimo.pt/orcamentos/decoracao-de-interiores>, consultado a 10.09.2022.

Henriques, Cláudia (2003) - Turismo cidade e cultura: planeamento e gestão sustentável: <http://hdl.handle.net/10400.1/6876>, consultado a 09.05.2022.

Herdade para implementação do projeto (n.d): Casa Sapo, disponível em <https://casa.sapo.pt/comprar-quinta-t6-ou-superior-silves-3bd0b297-f301-11ec-a521-06000000056.html>, consultado a 02.02.2022.

<https://eco.sapo.pt/2021/09/27/os-oito-numeros-que-marcaram-o-turismo-em-2021/>

IEFP (2021): Dados de desemprego por região, disponível em: https://www.iefp.pt/documents/10181/10581864/SIE+-+Desemprego+registado+por+concelhos+maio+2021.pdf/6cf882aa-b35d-48f0-9ec0-2bf303110cad?TSPD_101_R0=082e784de1ab20003615890aee2b73d31eca5b7640afd0a35efc72196f76fa417181a4af9090f4c208a063a4351430002bfdfc00becccc292df2f05147da1260d50fd3b4cb8598e1113a0ae017e86bffb694d4bef177a54a842521c727a9129f, consultado a 24.09.2022.

INE (2020 a): Estatísticas do turismo, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280866098&PUBLICACOESmodo=2, consultado a 01.10.2021.

INE (2020 e): Estatísticas de preços da habitação a nível local, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415206763&DESTAQUESmodo=2, consultado a 10.12.2021.

INE (2022 b): Atividade Turística em Março 2022 (2022), disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=531956855&DESTAQUESmodo=2, consultado a 31.03.2022.

INE (2022 c): Dados estatísticos desemprego, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0010704&selTab=tab0, consultado a 01.09.2022.

INE (2022 d): Dados estatísticos turismo rural, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_acciao=PESQUI

[SAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=turismo+rural&frm_imgPesquisar=](#),

consultado a 01.09.2022

Infopedia (2021): Porto Editora – *Silves* na Infopédia, Porto: Porto Editora, disponível em [https://www.infopedia.pt/\\$silves](https://www.infopedia.pt/$silves), consultado em 2023-02-14.

ISG (2022): Impacto da Guerra no Turismo. Marques, Mariana, disponível em <https://www.isg.pt/2022/03/17/impacto-da-guerra-no-turismo/>, consultado a 31.03.2022.

Jornal Público (2022): “Taxa de inflação da zona euro com novo máximo de 5,1%” de 2 de Fevereiro de 2022, disponível em <https://www.publico.pt/2022/02/02/economia/noticia/taxa-inflacao-zona-euro-novo-maximo-51-janeiro-1993982>, consultado a 04.02.2022.

Klarstein (n.d): Mini bar, disponível em https://www.klarstein.pt/Eletrdomesticos/Frigorificos-Freezers/Mini-frigorificos-Minibares/Mini-frigorifico-KS50-A-46-litros-com-congelador-41-dB.html?gclid=Cj0KCQjwpeaYBhDXARIsAEzItbEBufxhKwayBLzKokWbuLagojXxFejTAEmkWd6mWRI8LJqz_JolGA0aAnrREALw_wcB, consultado a 29.07.2022.

Município de Silves (2019): Tarifário de serviço de abastecimento de água (Edital nº02/DSUA/2019), disponível em https://cms.cm-silves.pt/upload_files/client_id_1/website_id_1/Municipio/Atividade%20Municipal/Editais/Editais%202019/Edital_2DSUA2019.pdf, consultado a 01.09.2022.

Município de Silves (n.d): Rotas em Silves, disponível em <https://www.cm-silves.pt/pt/menu/95/onde-ir.aspx>, consultado em 30.09.2022.

Município de Silves (2021). Visita, disponível em <https://www.cm-silves.pt/pt/menu/84/visitar.aspx>, consultado em 01.10.2121.

OCDE (2020). Tourism Trends and Policies 2020, disponível em <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>

OMT (2020): Um Guia para Tornar o Turismo uma Ferramenta Eficaz para o Desenvolvimento Rural (2020), disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422173>, consultado a 15.10.2021.

OMT (2022): Destinos da Europa e do Oriente Médio lideram recuperação do setor de turismo, disponível em <https://news.un.org/pt/story/2022/09/1802441>, consultado a 27.09.2022.

ONU (2022): Turismo global tem alta de 4%, mas continua abaixo dos níveis pré-pandêmicos,

- disponível em <https://news.un.org/pt/story/2022/01/1776962>, consultado em 18.10.2021.
- ONU (2015). Objetivos de Desenvolvimento sustentável, disponível em: <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>, consultado a 15.10.2021.
- Governo de Portugal (2022): Orçamento do Estado - 2022, disponível em <https://oe2022.gov.pt/areas-governativas/financas/>, consultado a 27.22.2021.
- PETUR (2018): Plano Estratégico para o Turismo Equestre de Portugal, disponível em https://equestriantourisminportugal.com/wpcontent/uploads/2019/06/ANTE_PETUR_Atividade-3-Estudo-de-Benchmark.pdf, consultado a 28.11.2021.
- PGDL (2022): Código do IMI, aprovado pelo DL 287/203 de 12 de Novembro, artigos 38 e 39, disponível em https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=474&tabela=leis&so_miolo, consultado a 11.05.2022
- PORDATA (2022): Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+rendibilidade+de+obrigações+do+tesouro-2803>, consultado a 09.09.2022.
- Portal dos incentivos (n.d): Incentivos ao investimento no turismo, disponível em <https://portaldosincentivos.pt/>, consultado a 27.11.2021.
- Portugal 2020 (n.d): Definição do programa Portugal 2020 (n.d) disponível em <https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/>, consultado a 27.11.2021.
- Racius (n.d): Turismo rural em Silves, disponível em <https://www.racius.com/turismo-rural/silves/>, consultado a 30.08.2022.
- Radio Popular (n.d): Telefone sem fios Alcatel S250DUO preto, disponível em <https://www.radiopopular.pt/produto/telefone-sem-fios-alcatel-s250duo-preto>, consultado a 26.08.2022.
- Renault (n.d): Novo Renault Kangoo Van E-Tech 100% elétrico, disponível em <https://profissionais.renault.pt/veiculos-eletricos/kangoo-van-etech.html>, consultado a 07.09.2022.
- República Portuguesa - XII Governo (2022): Medidas de mitigação dos combustíveis, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=medidas-de-mitigacao-do-aumento-do-preco-dos-combustiveis>, consultado a 28.03.2022.
- República Portuguesa - XII Governo (2022): Programa de Estabilidade 2022-2026, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/download->

ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDI3MQEAVqL7uwUAAAA%3d, consultado a 28.03.2022.

República Portuguesa - XII Governo : Salário mínimo sobe para 705 euros mensais, disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=salario-minimo-sobe-para-705-euros-mensais>, consultado a 10.10.2021.

República Portuguesa; XXII Governo (2020). Apresentação da proposta de Orçamento do Estado para 2021 disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=apresentacao-da-proposta-de-orcamento-do-estado-para-2021>, consultado a 10.10.2021.

Republica Portuguesa (2022): Portugal 2030, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/governo/programa/portugal-2030.aspx/> <https://portugal2030.pt/>, consultado a 10.10.2022.

Statista Research Department (2020) (26 de Novembro de 2020). Leading online travel agencies (OTA's) worldwide by revenue in 2019. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/934995/revenue-of-leading-otas-worldwide/>.

SYBS Analytics (2022): As Férias em Portugal 2022, disponível em <https://www.sibsanalytics.com/noticias/ferias-em-portugal-2022/>, consultado em 17.09.2022.

Terra Ruiva (2017): Perfil do turista em Silves, disponível em <http://www.terraruiva.pt/2017/04/11/estudo-do-perfil-do-turista-silves-lugar-no-turismo-residencial/>, consultado a 01.10.2021.

Thurihab (2021): Itinerários de turismo equestre, disponível em https://www.turihab.pt/_content/metodologia.pdf, consultado em 01.01.2021

Travel BI (2021): Turismo em espaço rural e de habitação, disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/turismo-no-espaco-ruralhabitacao>, consultado em 14.09.2022.

Travel BI (2022 a): Mercados emissores, disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/hospedes/>, consultado a 14.09.2022.

Travel BI (2022 c): O impacto do COVID-19 nos comportamentos dos turistas europeus em relação às viagens aéreas e as consequências para os destinos turísticos | 2022, disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/comportamento-do-consumidor/o-impacto-do-covid-19-nos-comportamentos-dos-turistas-europeus-em-relacao-as-viagens-aereas-e-as-consequencias-para-os-destinos-turisticos-2022>, consultado em 02.12.2022.

- Travel BI (2022): Taxas de Ocupação por município, disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama/>, consultado a 14.09.2022.
- Travel BI (2022 b): Número de estabelecimentos e número de camas por NUTSII: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/turismo-no-espaco-ruralhabitacao/>, consultado a 15.09.2022.
- Turismo do Algarve (2021): Panfleto Guia do Algarve - Outubro 2021, disponível em <https://www.visitalgarve.pt/pt/menu/189/guia-algarve.aspx>, consultado a 14.09.2022
- Turismo de Portugal (2016): O Perfil do Turista que Visita o Algarve, disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/o-perfil-do-turista-que-visita-o-algarve-2016.aspx>, consultado em 09.10.2022.
- Turismo de Portugal (2017): Estratégia Turismo 2027 (ET2027), disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>. Consultado em 02.11.2021.
- Turismo de Portugal (2021): Emprego no Turismo, disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/sustentabilidade/emprego-no-turismo-por-escalao-etario-genero-e-escolaridade/>. Consultado em 02.11.2021.
- Turismo de Portugal (2021): Plano de Turismo + sustentável 20-23, disponível em <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/sustentabilidade/plano-turismo-mais-sustentavel-20-23-pt-jun-2021.pdf>, consultado a 25.10.2021.
- Turismo de Portugal (2022): Taxas de ocupação por município, disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/alojamento/taxas-de-ocupacao-quartocama/>
- Turismo de Portugal (n.d a): Programas e incentivos, disponível em http://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos/Paginas/default.aspx, consultado a 15.10.2021.
- Turismo de Portugal (n.d b): Taxa de crescimento anual, disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/information-hub-mne/Paginas/turismo-em-portugal-factos-e-numeros.aspx, consultado em 02.10.2021.
- Turismo de Portugal (n.d): O setor do turismo no Algarve, disponível em http://www2.apcer.pt/arq/fich/Turismo_do_Algarve.pdf, consultado a 10.09.2021.
- UNESCO (2019) UNESCO World Heritage Sustainable Tourism Online Toolkit, disponível em https://www.academia.edu/30656069/UNESCO_World_Heritage_Sustainable_Tourism_

Online_Toolkit_Guide_6_Managing_the_development_of_tourism_infrastructure,
consultado a 10.05.2021.

United Nations (2002): *Report of the World Summit on Sustainable Development*, disponível em <http://www.un-documents.net/aconf199-20.pdf>., consultado a 02.11.2021.

UNWTO (2022), *Tourism Highlights*, UNWTO, disponível em <http://www.unwto.org>.

UNWTO (2020): *RECOMMENDATIONS ON TOURISM AND RURAL DEVELOPMENT - A Guide to Making Tourism an Effective Tool for Rural Development*, disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422173>, consultado a 10.05.2022.

UNWTO (2019): *Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies*, disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420605>, consultado a 15.10.2021.

UNWTO (2019 a): *Guidelines for institutional strengthening of Destination Management Organizations (DMOs)*, disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420841>, em 02.10.2021.

Visit Portugal (n.d): *Portugal Tailor Made*, disponível em <https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/portugal-tailor-made>, consultado em 02.10.2021.

VisitAlgarve (2016). Portal do Turismo, disponível em <https://www.visitalgarve.pt/2016/01/default.aspx>

World Economic Forum (2018): *Global Competitiveness Index 4.02018 edition*, disponível em: <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=PRT>, consultado a 17.10.2021.

Zaask (n.d): *Quanto custa um serviço de instalar um sistema de aproveitamento de águas pluviais* (2022), disponível em: <https://www.zaask.pt/quanto-custa/sistema-de-aproveitamento-de-aguas-pluviais>, consultado em 10.09.2022.

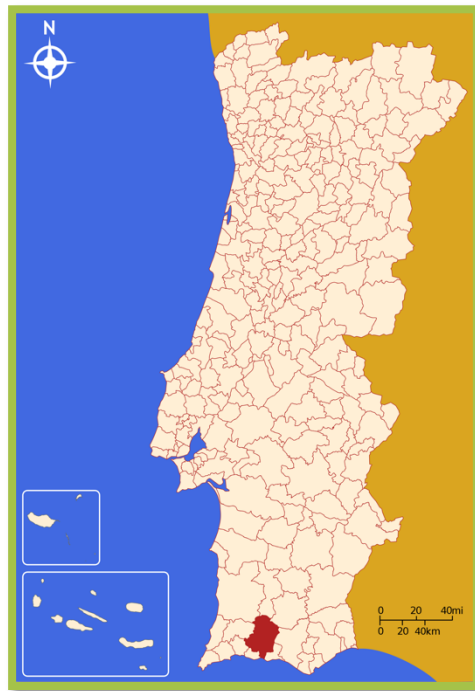
Apêndices

Apêndice A – Ficha técnica



*Fotografia do Monte da Serenada
Fonte: Casa Sapo*

A Herdade do Monte da Serenada é um turismo em espaço rural, que para além do alojamento é especialmente dedicado à equitação. Situa-se no concelho de Silves, com arquitetura que respeita todas as tradições da região e apela ao cuidado e à proteção das suas características únicas.



*Localização do concelho de Silves no mapa
Fonte: Wikipedia (2022)*

A Herdade permite um ponto de acesso à cultura, a inúmeras aventuras dentro da propriedade e nos diversos trilhos redundantes, repleto de pitorescas povoações. As paisagens e o património são um legado para manter e proteger, promovendo através deles a cultura e a gastronomia da região. Para esta atividade serão necessários 20 hectares, que permitam a realização de todas as experiências turísticas e que deslumbrem a variadíssima fauna e flora da região. Os quartos detêm dimensões amplas e estão generosamente decorados de forma tradicional em parceria com o projeto Tasa, asseguram umas férias deslumbrantes e relaxantes a qualquer tipo de hóspede, desde o desportista ao mais tranquilo, sendo que a base será sempre o respeito e amor pela natureza e pelos animais.

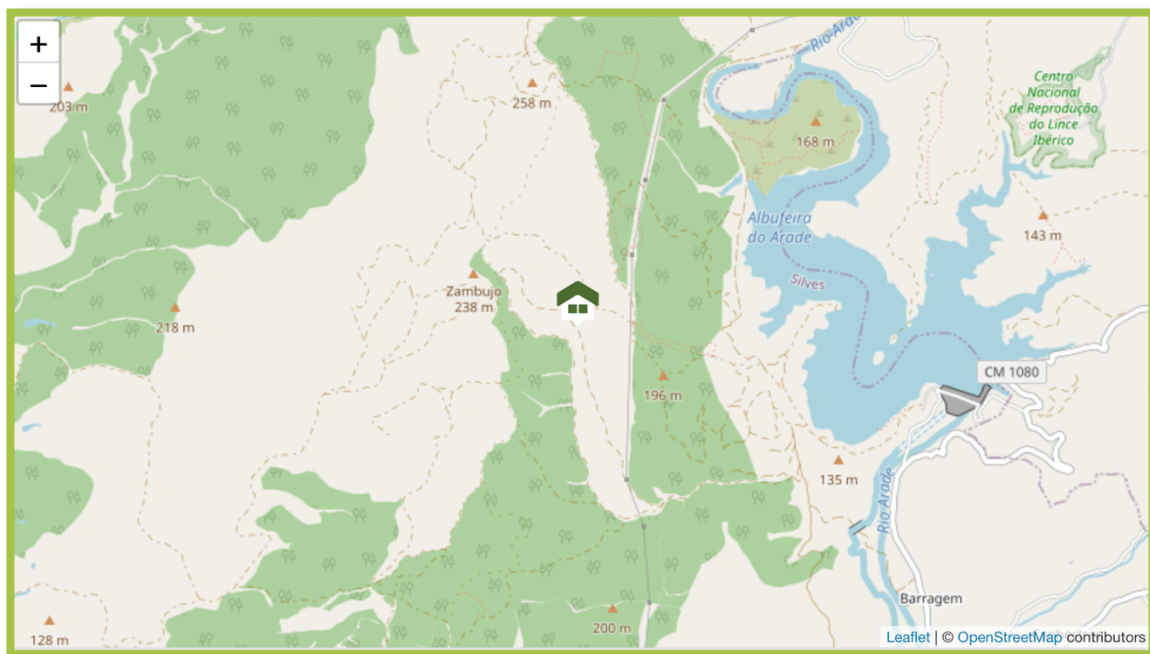
A sustentabilidade e promoção da região, estão evidenciadas em todos os pormenores do edifício, nas peças de decoração do projeto Tasa, nos *amenities* 8950, nos produtos da horta produzidos de forma tradicional e biológica, usados no pequeno-almoço e jantares, na escolha de produtos locais e parcerias com empresas locais.

O Monte da Serenada é composto por 5 edifícios e 10 casas de madeira, apelidadas de Vila Picadeiro pela sua proximidade com a secção equestre. O edifício Serenada é composto pela receção, escritórios e sala de reuniões, loja de lembranças, um pequeno parque infantil e respetiva sala de estar. O Edifício Equestre é toda a secção equestre, pois dele fazem parte os estábulos, os arrumos e o pavilhão de armazenamento de rações e alimentos para os animais.

Temos o restaurante Piaffe, que se designa por este nome por ser um movimento realizado no desbaste dos cavalos de *dressage*, terá a sua horta do *chef* na traseiras e será o local onde podem ser degustados os pratos típicos da região e que também proporcionará algumas atividades na propriedade.

●Localização

O Monte da Serenada, está próximo da barragem do Arade e da via Algarviana, próximo do centro de Silves, a cerca de 20 minutos das praias algarvias e a 45 minutos do Aeroporto Internacional de Faro.



*Localização do Monte da Serenada
Fonte: Casa Sapo*

●Vilas

Vila Lusitana é um conjunto de 20 casas germinadas, casas estas que respeitam a construção típica do Algarve e são divididas em 15 habitações T1 E 5 habitações T2, o que permitirá uma maior proximidade no que respeita às famílias. Estas estão próximas da piscina e um pouco mais afastadas da secção equestre.



*Foto representativa do que se pretende para a Vila Lusitana
Fonte: Monte da Bemposta*

Quartos com dimensão de 25 m² com ocupação dupla, dispendo de wc equipada com banheira de hidromassagem e duche, terraço privativo com área de relaxar com uma esplêndida vista sobre a Serra e a piscina.



*Foto representativa do tipo de vista que se pretende
Fonte: Herdade da Matinha*

Um dos quartos (quarto Árabe) é especialmente adaptado para hóspedes com mobilidade condicionada.



*Foto representativa para o conceito a ser utilizado
Fonte: Monte da Bemposta*

- Vila Picadeiro

Situada junto aos picadeiros, temos 25 bungalows com dimensão de 30m², destinadas aos amantes de cavalos e a quem vem para provas equestres, com o objetivo de facilitar a mobilidade aos atletas e a proximidade com os seus animais. Cada casa de madeira é composta por 1 quarto e 1 wc, uma *Kitchnett* com micro-ondas, placa elétrica e frigorífico e tem uma varanda privativa.



Foto representativa do que se pretende nos bugalows

Fonte: Vale do Rossim Eco Resort

Ambas as Vilas, dispõem dos seguintes serviços:

- Serviços Hotel
- Refeição no quarto 16 horas
- Restaurante aberto 6 dias/ semana
- Loja de artesanato em parceria Projeto Tasa
- Serviço de pequeno-almoço *buffet* incluído no valor do alojamento
- Serviço de almoços e jantares, mediante solicitação prévia, com carta de gastronomia algarvia, menus infantis, podendo o hóspede participar na sua confeção, mediante programa de atividades.
- Arrumação e limpeza diária, sendo as roupas de cama e tolhas das unidades de alojamento substituídas sempre que ocorra mudança de hóspedes, ou em caso de permanência mais longa, pelo menos duas vezes por semana ou sempre que o hóspede solicitar.
- Piscina exterior e jardim
- Horta do *chef*
- Atividades equestres
- Parque infantil ecológico
- Parque de estacionamento gratuito, com stations de carregamento de carros elétricos
- *Wi-fi* gratuito
- Serviços de lavandaria
- Atividades Terrestres (Trilhos, bicicleta, equitação, safaris)
- Atividades Culturais
- Atividades Gastronómicas
- Atividades Agro-alimentares
- Atividades de *Team Building*
- Transferes mediante pedido

Alojamento:

- Receção – 08:00 às 24:00;

- Serviço de limpeza e *turndown service* 1 uma vez por dia. ¹¹

Food & beverage:

- Pequeno-almoço – 08:00 às 10:30;
- Almoço – 13:00 às 18:00;
- Jantar – 20:00 – 23:00.

Apêndice B – Tabela de incentivos

Programa	Linha de apoio	Forma de apoio
Portugal 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação Produtiva • +CO3SO • Empreendedorismo Qualificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Até 37,5% empréstimo s/ juros + 37,5% a Fundo Perdido • Criação de Postos de Trabalho + 40% • Até 37,5% empréstimo s/ juros + 37,5% a Fundo Perdido
PDR 2020	Diversificação da Atividade Agrícola	50 % Fundo Perdido (Criação de postos de Trabalho)
Turismo de Portugal	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo do interior • Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 	<ul style="list-style-type: none"> • Até 35% empréstimo s/ juros + 35% a Fundo Perdido • Empréstimo s/juros até <p>40% – Turismo de Portugal 60% – Instituição de Crédito</p>
Mar 020	Reforço da Competitividade do Turismo	50% para Privados até 100% para Entidades Sem Fins Lucrativos

¹¹ *Turndown service* ou abertura de cama é um serviço realizado pela empregada de limpeza que consiste em abrir a cama, colocar a caixa de *turndown* por cima da mesma, colocar o comando da TV na mesinha de cabeceira e colocar os tapetes de algodão e os chinelos junto à cama.

IFRRU	Incentivo Financeiro Reabilitação e Revitalização Urbanas	Empréstimo Composto ATÉ 100%, parcialmente s/ juros
--------------	---	---

Fonte: Elaboração própria com base no Portal dos incentivos

Apêndice C - Estrutura dos Recursos Humanos

<i>Função</i>	<i>Vínculo empresarial</i>	<i>Horário/ turno</i>	<i>Principais funções</i>
<i>Diretor Geral</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia comercial e de preços • Análise de mercado
<i>Diretor de A&B</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da equipa de A&B • Definição da estratégia de A&B e Animação • Contacto e negociação com fornecedores de animação • Controlo de custos A&B
<i>Diretor de Recursos Humanos</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e processamento de salários • Formação da equipa • Contacto e negociação dos trabalhadores temporários • Apoio na receção na gestão de reclamações
<i>Diretor Financeiro</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo financeiro • Gestão de tesouraria • Orçamentação e reporte • Controlo de caixa • Análise da situação financeira de parceiros • Contacto e negociação com instituição financeira • Contacto e negociação com fornecedores
<i>Diretor do Centro Equestre</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das atividades no centro hípico • Contacto e negociação com fornecedores • Gestão da equipa do centro

<i>Diretor de Operações</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-17h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Controlo das operações • Contratação com clientes • Responsável de segurança
<i>Cozinheiro1</i>	<i>CQ</i>	<i>12h-20h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação do buffet pequeno-almoço • Preparação de <i>mise en place</i> pequeno almoço • Preparação do <i>room service</i>
<i>Cozinheiro2</i>	<i>TT</i> (Assegura as férias de cozinheiro 1 ^a) Turno de reforço para ocupação superior 50%	<i>15h-fecho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação do buffet pequeno-almoço • Preparação de <i>mise en place</i> pequeno almoço • Preparação do <i>room service</i>
<i>Emp. Balcão 1</i>	<i>CQ</i>	<i>6h-14h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> do balcão • Preparação de bebidas e serviço de balcão • Gestão de stocks
<i>Emp. Balcão 2</i>	<i>CQ</i> (Assegura as férias do Emp. Balcão 1)	<i>6h-14h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação do balcão • Preparação do <i>mise en place</i> do balcão • Entrega de <i>room-service</i> • Limpeza do espaço de trabalho
<i>Emp. Balcão 3</i>	<i>TT</i>	<i>14h30-22h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> do balcão • Preparação de bebidas e serviço de balcão • Gestão de stocks
<i>Emp. Balcão 4</i>	<i>TT</i>	<i>16h-fecho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação do balcão • Preparação do <i>mise en place</i> do balcão • Entrega de <i>room-service</i> • Limpeza do espaço de trabalho

<i>Ajudante de cozinha/copeiro1</i>	<i>CQ</i>	<i>10h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de <i>mise-en-place</i> • Execução de refeições carta <i>room service</i> • Limpeza e organização do posto de trabalho
<i>Ajudante de cozinha/copeiro2</i>	<i>CQ</i> Assegura as férias dos ajudantes de cozinha	<i>17h-fecho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de <i>mise-en-place</i> • Execução de refeições carta <i>room service</i> • Limpeza e organização do posto de trabalho
<i>Ajudante de cozinha/copeiro3</i>	<i>TT</i>	<i>Rotativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação de <i>mise-en-place</i> • Execução de refeições carta <i>room service</i> • Limpeza e organização do posto de trabalho
<i>Empregado de mesa1</i>	<i>CQ</i>	<i>6h-14h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> de sala • Entrega de <i>room-service</i> • Gestão de <i>stocks</i>
<i>Empregado de mesa2</i>	<i>CQ</i>	<i>14h30-22h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> de sala • Entrega de <i>room-service</i> • Gestão de <i>stocks</i>
<i>Empregado de mesa3</i>	<i>TT</i> (Assegura as folgas semanais nos dias de menor ocupação e as férias do empregado de mesa 1)	<i>6h-14h30</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> de sala • Entrega de <i>room-service</i>
<i>Empregado de mesa4</i>	<i>TT</i> Turno de reforço para ocupação superior 50%	<i>14h30-22h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> de sala • Entrega de <i>room-service</i>
<i>Empregado de mesa5</i>	<i>TT</i>	<i>16h-fecho</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço e preparação da sala • Preparação do <i>mise en place</i> de sala

	Turno de reforço para ocupação superior 50%		<ul style="list-style-type: none"> Entrega de <i>room-service</i>
Rececionista 1	<i>CQ</i>	<i>8h-16h30 Rotativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de reservas Atendimento telefónico Check-in/ check-out Acompanhamento de estada do cliente Serviço de bagagem Faturação de cliente Fecho de caixa
Rececionista 2	<i>CQ</i>	<i>15h30-24h Rotativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de quartos Atendimento telefónico Check-in/ check-out Acompanhamento de estada do cliente Serviço de bagagem Faturação de cliente Fecho de caixa
Rececionista 3	<p><i>CQ</i></p> <p>Cobre as folgas do rececionista dos colegas</p> <p>Turno manhã - 8h - 16h30</p> <p>Turno da tarde - 15h30 - 24h</p> <p>Turno Intermédio - 9h - 18h (às sextas-feiras)</p>	<i>23h-8h Rotativo</i>	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de reservas Atendimento telefónico Check-in/ check-out Acompanhamento de estada do cliente Serviço de bagagem Faturação de cliente Fecho de caixa Correção de faturação
Governanta	<i>CQ</i> (substituição por empregada de andares)	<i>9h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> Supervisão de limpeza Gestão de stocks e compras Gestão da equipa de limpeza

	em período de férias)		
<i>Empregada de limpeza 1</i>	<i>CQ</i>	<i>6h-15h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Empregada de limpeza 2</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Empregada de limpeza 3</i>	<i>CQ</i>	<i>12h-21h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Empregada de limpeza 4</i>	<i>TT</i>	<i>6h-15h</i> <i>Assegura folga, férias e períodos de reforço</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Empregada de limpeza 5</i>	<i>TT</i>	<i>9h-18h</i> <i>Assegura períodos de reforço</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Empregada de limpeza 6</i>	<i>TT</i>	<i>12h-21h</i> <i>Assegura períodos de reforço</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza e arrumação de quartos • Reposição de mini-bares • Limpeza áreas públicas Limpeza e organização dos officios
<i>Agricultor 1</i>	<i>CQ</i>	<i>09h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento da horta e pomar • Tratamento do jardim • Realização de atividades agrícolas com hóspedes
<i>Agricultor 2</i>	<i>TT</i>	<i>09h-18h</i> <i>Assegura férias, folgas e períodos de reforço</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamento da horta e pomar • Tratamento do jardim
<i>Tratador 1</i>	<i>CQ</i>	<i>9h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alimenta os animais • Assegura-se da higiene e bem-estar dos animais • Limpeza dos animais e estábulos

Tratador 2	<i>TT</i>	<i>9h-18h</i> <i>Assegura folgas, férias e períodos de reforço</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alimenta os animais • Assegura-se da higiene e bem-estar dos animais • Limpeza dos animais e estábulos
Monitor 1	<i>CQ</i>	<i>9h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa responsável por lecionar as aulas • Treino dos animais
Monitor 2	<i>TT</i>	<i>17h-21h</i> <i>Assegura folgas, férias, eventos equestres e aulas depois das 18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa responsável por lecionar as aulas • Treino dos animais
Monitor 1	<i>CQ</i>	<i>9h-18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa responsável por lecionar as aulas • Treino dos animais
Monitor 2	<i>TT</i>	<i>17h-21h</i> <i>Assegura folgas, férias, eventos equestres e aulas depois das 18h</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoa responsável por lecionar as aulas • Treino dos animais

Legenda: TT - Trabalho Temporário; CQ - Colaborador do quadro
Fonte: Elaboração própria

Apêndice D - Estrutura dos sócios do Monte da Serenada

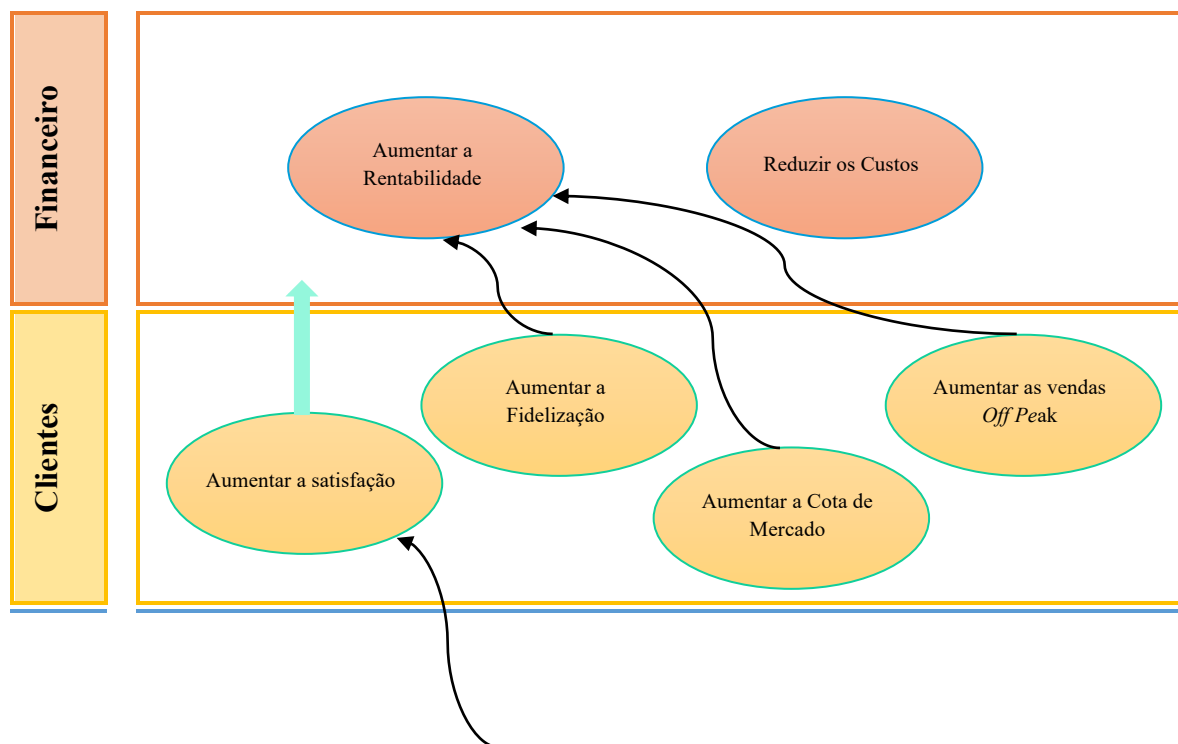
Responsável	Formação	Grau de influência	Ações a desempenhar
Inês Bernardo	Direção e gestão Hoteleira	Elevado	Diretor Geral
Rodrigo Bernardo	Gestão Equina	Elevado	Diretor Equestre

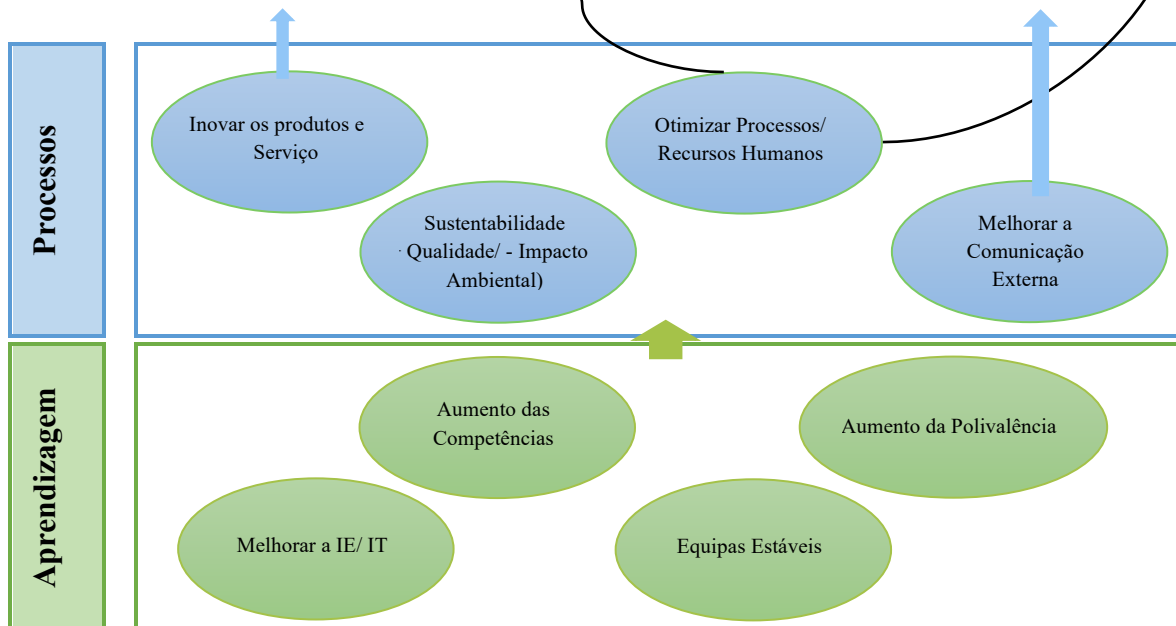
Vítor Ferreira	Economia e finanças	Elevado	Diretor Financeiro
Xavier Tuillon	Gestão hoteleira de luxo	Elevado	Diretor de A&B e operações

Fonte: Elaboração própria

Apêndice E - Mapa de estratégia

De forma a atingir o sucesso, foi realizado o mapa da estratégia, que tem como principal objetivo detalhar todas as métricas de desempenho que direcionam para um rumo no futuro. É um mapa de fácil compreensão, que permite a toda a equipa perceber qual o caminho a seguir para atingir os objetivos, sendo a aprendizagem e a inovação importantes valências para esse caminho, de forma a desenvolver para prestar um serviço melhor, reduzir custos e aumentar a satisfação dos clientes.





Fonte: Elaboração própria adaptada de Niven (2002)

Apêndice I- Mapa de objetivos estratégicos

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade
	F2	Reduzir os custos
Clientes	C1	Aumentar a Satisfação dos clientes
	C2	Aumentar a fidelização dos clientes
	C3	Aumentar a cota de mercado do segmento Famílias e Sénior
	C4	Aumentar as vendas as vendas em períodos de sazonalidade menos favorável
Processos Internos	P1	Inovar os produtos e serviços
	P2	Implementar uma política de sustentabilidade, com incidência no aumento da qualidade e diminuição do impacto ambiental
	P3	Otimizar os recursos Humanos
	P4	Melhorar a Comunicação Externa

Aprendizagem e Crescimento	A1	Melhorar a Infraestrutura e tecnologia
	A2	Desenvolver as competências dos colaboradores
	A3	Manter as equipas estáveis ao longo do ano
	A4	Aumento da polivalência

Fonte: Elaboração própria adaptada de Niven (2002)

Apêndice F- Corporate Scorecard & Mapa de iniciativa

Perspetivando os objetivos, é necessário utilizar as ferramentas de aperfeiçoamento, com recurso aos indicadores tangíveis e intangíveis. Dá-se início pela base na perspetiva de aprendizagem, conhecimento e experiências que vai ter um grande impacto no topo, utilizando métricas de desempenho interno, aumentando a produtividade e inovação (perspetiva de processos), que terá expressão direta na conquista e fidelização de clientes (perspetiva dos clientes) que consequentemente, terá impacto no topo (perspetivas financeiras), reduzindo os nossos custos e aumentando a rentabilidade.

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo de Indicador	Meta	Responsável	Frequência
Financeira	F1	Aumentar a rentabilidade	RevPar net (€)	Receita Líquida/ Quartos Disponíveis	Lag		Diretor Financeiro	Mensal
			GOP (€)	Receita Real – Custos Operação	Lag		Diretor Financeiro	Mensal
	F2	Reduzir os custos	Rácio de gastos (%)	Custos totais da operação/Nº de quartos disponíveis x100	Lag	-40%	Diretor Financeiro	Mensal
Clientes	C1	Aumentar a Satisfação dos clientes	Índice de Satisfação Global (%)	Varição na taxa de satisfação global medida por software de CRM	Lag	90%	Direção Geral	Mensal
	C2	Aumentar a fidelização dos clientes	Taxa Clientes <i>Repeaters</i> (%)	Varição na taxa de clientes repetentes medida em software de PMS	Lag	15%	Diretor de Alojamentos	Trimestral
	C3	Aumentar a Quota de mercado	Quota de Mercado (%)	Volume de negócio / Volume de negócio do mercado x 100	Lag	5%	Diretor de Alojamentos	Trimestral
	C4	Aumentar as vendas as <i>off peak</i>	Índice de Sazonalidade	Raiz quadrada, da variância, do índice da receita total mensal/receita total média do ano x100	Lag	36,3%	Diretor de Alojamentos	Trimestral

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo de Indicador	Meta	Responsável	Frequência
Processos Internos	P1	Inovar os produtos e serviços	Taxa de Implementação dos produtos/ serviços (%)	Nº Produtos & Serviços Implementados/ Nº Produtos & Serviços Projetados x100	Lead	70%	Diretor Área	Trimestral
			Variação da Receita Média/ Dormida comparativamente com 2020 (%)	$\frac{[Receita\ Média/ Dormida\ (n) - Receita\ Média/ Dormida\ (n-1)]}{Receita\ Média/ Dormida\ (n-1)}$	Lag	15%	Diretor Financeiro	Mensal
	P2	Implementar Política de Sustentabilidade	Certificação Qualidade/ Ambiente (sim/não)	Obtenção da certificação em qualidade e ambiente	Lead	Sim	Direção Geral	Anual
			Taxa Concretização de Ações de Melhoria (%)	$\frac{N^\circ\ Ações\ Concluídas/ (N^\circ\ Não\ Conformidades + N^\circ\ Oportunidades\ de\ Melhoria) \times 100}{}$	Lead	60%	Direção Geral	Trimestral
			Taxa de Concretização de Medidas de Redução de Impacto Ambiental	$\frac{N^\circ\ Medidas\ Implementadas/ N^\circ\ Total\ de\ Medidas\ Identificadas \times 100}{}$	Lead	50%	Direção Geral	Trimestral
	P3	Otimizar os recursos Humanos	Rácios de Gastos com Pessoal (nº)	Despesa total com recursos humanos /Nº de colaboradores	Lag	-10%	Direção Geral	Mensal
			Resultados da Avaliação de Desempenho (%)	Média global dos resultados de avaliação de desempenho	Lag	70%	Direção Geral	Anual
	P4	Melhorar a Comunicação Externa	Variação das Visualizações Site e Redes Sociais em relação ao ano 2021 (%)	$\frac{[Soma\ de\ todas\ as\ visualizações\ no\ site\ e\ redes\ sociais\ (n) - Soma\ de\ todas\ as\ visualizações\ no\ site\ e\ redes\ sociais\ (n-1)]}{Soma\ de\ todas\ as\ visualizações\ no\ site\ e\ redes\ sociais\ (n-1)} \times 100$	Lag	20%	Diretor Comercial & Marketing	Mensal
			Taxa Reviews Positivos (%)	$\frac{N^\circ\ Reviews\ Positivos/ N^\circ\ Total\ de\ Reviews \times 100}{}$	Lag	90%	Diretor Comercial & Marketing	Mensal
	Aprendizagem e Crescimento	A1	Melhorar a Infraestrutura e tecnologia	Ativo Fixo Tangível (€)	Custo da das medidas IE/IT	Lead	30.000 €	Diretor Serviços Técnicos
Taxa de Implementação Medidas (%)				$\frac{N^\circ\ Medidas\ Realizadas/ N^\circ\ Medidas\ Previstas \times 100}{}$	Lead	70%	Diretor Serviços Técnicos	Trimestral
A2		Desenvolver as competências dos colaboradores	Esforço Formação Anual (%)	$\frac{Soma\ total\ horas\ formação/ Total\ de\ horas\ trabalháveis \times 100}{}$	Lead	1,5%	Diretor de Recursos Humanos	Mensal
A3		Manter as equipas estáveis ao longo do ano	Taxa Turnover (%)	$\frac{N^\circ\ de\ saídas / N^\circ\ Total\ de\ colaboradores \times 100}{}$	Lag	-15%	Diretor de Recursos Humanos	Semestral
			Índice de Satisfação dos Colaboradores (%)	Média global dos questionários de satisfação	Lag	85%	Diretor de Recursos Humanos	Anual
A4	Aumento da polivalência	Taxa Adesão Cross Training (%)	$\frac{N^\circ\ Colaboradores\ Cross\ Training/ N^\circ\ Total\ de\ Colaboradores \times 100}{}$	Lead	55%	Diretor de Recursos Humanos	Trimestral	

Perspetiva	Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo de Indicador	Meta	Responsável	Frequência
			Taxa Tarefas Partilhadas entre Seções (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Seções com Tarefas Partilhadas}}{\text{N}^\circ \text{ Total Seções do Hotel}} \times 100$	Lead	60%	Diretor de Recursos Humanos	Trimestral

Fonte: Elaboração própria adaptado de Niven (2002)

O mapa de iniciativas do Monte da Serenada é constituído por quatro iniciativas estratégicas que estão devidamente alinhadas com a preposição de valor apresentada pela empresa. A inovação tecnológica, personalização do serviço e a dinamização das equipas são os fatores-chaves na diferenciação do alojamento face à concorrência. No mapa de iniciativas, acima proposto, a direção procurou contribuir para a obtenção dessas vantagens competitivas. Criando iniciativas que são coerentes com os objetivos definidos no mapa estratégico, o número de vezes que as iniciativas impactam de forma direta com os objetivos estratégicos espelham essa mesma intenção. As iniciativas apresentadas a nosso ver demonstram de forma clara quais são as prioridades da empresa.

Iniciativa Estratégica	Objetivos													
	F1	F2	C1	C2	C3	C4	P1	P2	P3	P4	A1	A2	A3	A4
Novo destino, novas experiências! Desenvolvimento de produtos/serviços, por forma a maximizar a diferenciação dos concorrentes, tendo em conta o segmento sénior, famílias e equitação para cada época do ano: <ul style="list-style-type: none"> ● Dispensa Cheia (cabaz de compras, por forma a evitar a ida aos supermercados) ● Pacotes de famílias para <i>short breaks</i> com atividades de animação <i>tailer made</i> ● Campanha de Marketing dirigida ao segmento sénior para as épocas <i>off peak</i> ● Campanha de Marketing para a equitação com atividades distintas para todos. 									★					
Sustenta ações, salva o amnhã! Desenvolvimento e implementação de uma Política de Sustentabilidade (anexada a uma certificação de qualidade e ambiente)	★	▲	▲	▲	★			▲		★		★		
Precisamos de ti para a construção de um futuro brilhante! Programa de <i>cross training</i> e valorização dos talentos (colaborador do mês, quadro do reconhecimento)	★	★	▲	★			★		▲			▲	▲	▲
Cuide-se: por si, por todos! Implementação de tecnologia que evite a partilha de objetos/ contato com superfícies, assim como, minimização de aglomerados (<i>mobile Check-in e Concierge Service</i> , Televisão interativa, <i>Cast to TV</i> , sinalética digital, controlo remoto móvel, fechaduras inteligentes)	▲	★	★	▲	▲	★	▲	▲	▲	▲	▲	▲		★

Legenda: Impacto forte/ direto ; ▲ Impacto moderado/ indireto

Fonte: Elaboração própria adaptado de (Niven, 2002)

Podemos verificar que os novos produtos e serviços inseridos no Monte da Serenada têm forte impacto na perspectiva dos clientes, pois estes irão contribuir para experiências inesquecíveis e com elevada sensação de segurança, adequadas aos diferentes segmentos. Desta forma, contribuirão de forma global para o aumento da satisfação de cliente, sua fidelização, nomeadamente o retorno em épocas distintas e angariação do segmento sénior e ampliação do segmento famílias ao longo de todo o ano, o que ao nível financeiro irá culminar no aumento da rentabilidade da propriedade. Relativamente à perspectiva de processos, terá um forte impacto na melhoria da comunicação, uma vez que os produtos/ serviços serão divulgados de forma segmentada no *site*, com promoções em *pop up* dirigidos ao segmento de mercado pretendido.

Por outro lado, ao nível da perspectiva das aprendizagens, os novos produtos/serviços implicam desenvolver as competências dos colaboradores através de formação e incentivar a polivalências das equipas. Adicionalmente, estes produtos/serviços serão a “chave” para captação de clientes todo o ano, e conseqüentemente a manutenção das equipas todo o ano.

A iniciativa “Sustenta ações, salva o amanhã”, tem um impacto forte/ direto nas diferentes perspectivas. No entanto, realça-se um moderado impacto na rentabilidade, mas uma redução efetiva dos custos, pela otimização dos recursos tanto humanos, como desmaterialização de processos. Adicionalmente a certificação ao nível da qualidade e ambiente, permite fazer uma análise interna dos processos e torná-los mais eficientes e eficazes com vista a melhoria contínua e a satisfação dos clientes, e conseqüentemente o seu retorno. Por outro lado, a temática da sustentabilidade constitui para muitos clientes, um fator de decisão no momento da escolha do destino e do alojamento, ainda mais quando nos pretendemos posicionar no segmento natureza e bem-estar.

Ao nível da perspectiva das aprendizagens, os melhoramentos de infraestrutura, tem como objetivo a desmaterialização dos processos, estando fortemente ligado com a redução do impacto ambiental das diferentes atividades da propriedade. Esta iniciativa é tão profunda dentro da organização, que torna imperativo uma mudança de cultura, tendo a formação um papel fundamental, para aglutinar nesta filosofia empresarial.

No programa de valorização de talentos e *cross training*, “Precisamos de ti para a construção de um futuro brilhante”, não existe um impacto direto nos objetivos da perspectiva financeira e na inovação de produtos e serviços, assim como na satisfação e fidelização dos clientes. No entanto a satisfação dos colaboradores tem relação com os padrões de realização dos serviços, que impacta diretamente na satisfação dos clientes e conseqüente fidelização. Por outro lado, o sentimento de valorização e integração na equipa impacta positivamente na retenção dos talentos dentro da organização. Os programas de *cross training*, permitem aumentar a polivalência interdepartamental e seção, assim como o desenvolvimento de competências e progressão de carreira. Por sua vez, impacta diretamente na otimização dos recursos humanos ao nível dos processos.

A implementação de novas tecnologias tem um forte impacto na rentabilidade da empresa, pois estes irão contribuir para a melhoria dos nossos processos logísticos e de vendas. Apresenta um impacto moderado na fidelização de clientes e no aumento das vendas em épocas mais baixas, no entanto, o impacto na redução de custos é indireto.

A implementação de tecnologias que desmaterialize os processos, tanto desde a reserva, ao *check-in*, terminado na apresentação da fatura e avaliação de satisfação, terá impacto em praticamente todos os objetivos estratégicos. Embora constitua um forte investimento monetário tanto ao nível de *hardware* como de *software*, permite reduzir o impacto ambiental, com a desmaterialização dos processos do ponto de vista do cliente, como ao nível das operações, tendo uma redução efetiva nos consumíveis (papel, tinteiros, chaves magnéticas, pilhas). Em consonância irá no futuro refletir-se ao nível dos custos variáveis. Por outro lado, o aumento do sentimento de segurança, fator determinante na satisfação de cliente em contexto de pandemia, assim como, na tomada de decisão de voltar, como na captação e consolidação de segmentos de mercado, sénior e famílias. No mesmo sentido, impactará positivamente na comunicação externa, de forma muito mais direta e dinâmica, possibilitando a concretização/ implementação dos novos serviços/ produtos e interação com os mesmos.

Por outro lado, ao nível dos processos, impactara na otimização dos processos e recursos humanos, nomeadamente ao nível das equipas de suporte, recursos humanos, serviços técnicos, financeiro, através da implementação de *software* de análise e comunicação interdepartamental. A implementação de *hardware* e de *software*, tem um impacto direto no programa de formação a desenvolver, por forma a dotar os colaboradores de competências necessárias na sua implementação. Por outro lado, estas ferramentas contribuirão de forma indireta para facilitar a polivalência interdepartamental/ seção.

10. Anexos

ANEXO 1- Perfil do turista Nacional



Fonte: CCDR Algarve (2016)

ANEXO 2 - Focus Group (Estratégia 2027)

Segundo o referencial estratégico para o turismo em Portugal 2027, no processo de consulta pública, que compreendeu a realização de *focus groups* e reuniões bilaterais em alguns dos principais mercados emissores com o objetivo de auscultar quem comercializa e comunica a oferta turística portuguesa, teve como principais conclusões em termos de aspetos positivos e negativos do destino:

PRINCIPAIS CONCLUSÕES	
ASPETOS POSITIVOS	ASPETOS A MELHORAR
Autenticidade com modernidade e preservação do Destino	Estruturação do produto
Pessoas / Hospitalidade	Experiência - especialmente em época baixa
Segurança	Ligações aéreas ao longo de todo o ano
História e Cultura	Falta de Recursos Humanos qualificados em áreas específicas (por exemplo: línguas, turismo ativo)
Surpreende - supera expectativas	Informação sobre o que existe em Portugal
Diversidade de oferta – liberdade para viajar	Notoriedade - destino ainda pouco conhecido além da oferta de sol e praia
Aumento das acessibilidades aéreas	Promoção mais eficaz e dirigida aos mercados
Relação preço/qualidade de serviço	Coordenação entre regiões turísticas
	Informações e condições de mobilidade para visitaçao ao país

Fonte: Turismo de Portugal (2017)

ANEXO 3- Tendência do turismo (Estratégia 2027)

No mesmo documento estratégico referencia algumas das tendências internacionais que impactam o turismo, às quais os diferentes agentes do sector deverão se adaptar, no sentido posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo.

ALGUMAS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS QUE IMPACTAM O TURISMO		
<p>Tecnologias de Informação e Comunicação como veículo condutor da Nova Economia</p> <p>Expansão das Redes Sociais</p> <p>Impacto dos millennials na redefinição e criação dos modelos de negócio</p> <p>Consumidores mais informados e exigentes</p> <p>Maior enfoque na oferta customizada</p> <p>Crescimento do turismo sénior – <i>Silver Age</i></p> <p>Crescimento dos <i>X-tra money to spend</i> (solteiros com poder de compra)</p> <p>Aumento dos <i>Double income no kids</i> (casais sem filhos)</p> <p>Crescente importância da saúde e aquisição de hábitos saudáveis</p> <p>Economia partilhada</p>	<p>MUDANÇAS E PERSPETIVAS</p>  <p>OPORTUNIDADES E DESAFIOS</p>	<p>Instabilidade nas economias emergentes</p> <p>Crescimento de fenómenos de insegurança</p> <p>Aumento do número de Megacidades</p> <p>Crescimento da indústria de cruzeiros turísticos</p> <p>Maior cobertura de destinos por Companhias aéreas <i>low cost</i></p> <p>Estabilidade e recuperação de destinos que têm estado sob conflitos</p> <p>Emergência de novos destinos</p> <p>Crescimento da combinação férias e negócios</p> <p>Diversificação de fontes de financiamento (por exemplo: <i>crowdfunding</i>)</p> <p>Alterações Climáticas e maior importância da sustentabilidade</p>

Não exaustivo

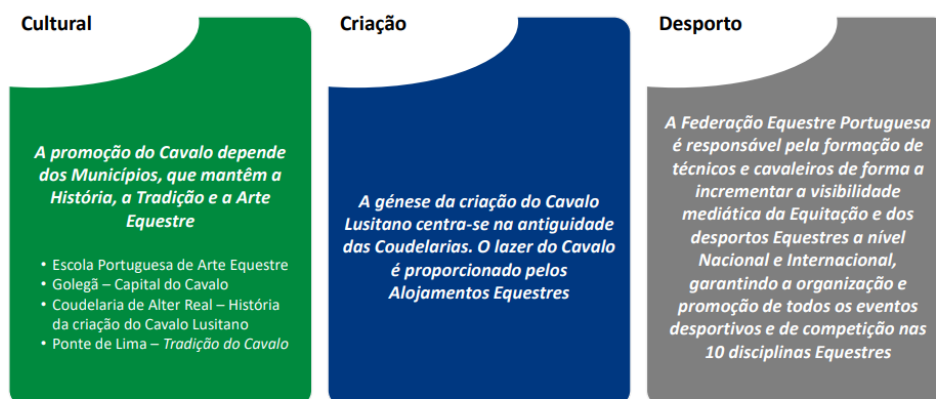
Fonte: Turismo de Portugal (2017)

ANEXO 4 - Atributos preferidos pelos clientes de turismo rural

	OPTION 1	OPTION 2	OPTION 3	OPTION 4
Location	Nature Located near nature like a mountain, river, or lake	Nature Located near nature like a mountain, river, or lake	Farming area Located in a fruit and vegetable growing area	Town Located in a town
Outdoor activities	Some Hiking and climbing	Many Horse riding, cycling, fishing, hiking and climbing	Some Hiking and climbing	None There is no activity
Cultural experiences	Many Related to cultural heritage like ruins /castles/churches, crafts and food	Some Related to crafts and food	Some Related to crafts and food	None There is no cultural experience
Room quality	Basic Room with basic/functional bedding and furnishings	Good Room with good quality bedding, furnishings, and coffee service	Good Room with good quality bedding, furnishings, and coffee service	Basic Room with basic/functional bedding and furnishings
Additional facilities	Some Barbecue and chimney	None It doesn't have any additional facility	Some Barbecue and chimney	None It doesn't have any additional facility
Staff hospitality	Basic Hospitality only while greeting guests	Basic Hospitality only while greeting guests	Good Hospitality through offering local information	Basic Hospitality only while greeting guests
Price per room for one night	60 €	60 €	120 €	180 €

Fonte: An & Alarcón (2021)

ANEXO 5- Qualificação do turismo equestre



Fonte: ANTE (2018)

ANEXO 6- Condições de acesso ao PDR

Condições de Acesso:

- Encontrar-se legalmente constituídos;
- Encontrar-se na categoria de micro e pequenas empresas;

- Demonstrar a titularidade da exploração agrícola, e efetuar o respetivo registo no Sistema de Identificação Parcelar, até à data da aceitação da concessão do apoio;
- Estar inscritos na autoridade tributária com atividade agrícola, até à data da aceitação de concessão do apoio;
- Estar inscrito no organismo pagador enquanto beneficiário; apresentar um plano empresarial com a duração de 5 anos, que apresente coerência técnica, económica e financeira;
- Apresentar um investimento superior a 55.000,00 € por Jovem Agricultor e inferior a 3.000.000,00€ por beneficiário;
- Não ter obtido aprovação de quaisquer ajudas no investimento nem ter recebido prémio à primeira instalação antes da data de apresentação da candidatura, com exceção de candidaturas que tenham sido aprovadas nos últimos doze meses no âmbito do regime de apoio à reestruturação e reconversão da vinha;
- Não ter recebido quaisquer ajudas à produção ou à atividade agrícola no âmbito do pedido único, exceto nos dois anos anteriores ao ano de apresentação do pedido de apoio.

Obrigações:

- Exercer a atividade agrícola na exploração, no mínimo durante 5 anos após a instalação;
- Cumprir o plano empresarial devendo iniciar o mesmo no prazo de 6 meses a contar da data da aceitação do apoio;
- Adquirir a condição de agricultor ativo, no prazo de doze meses a contar da data da aceitação da concessão do apoio;
- Possuir formação agrícola adequada ou, caso não a possua, adquirir essa formação;
- Concluir a execução dos investimentos previstos no plano empresarial no prazo máximo de 24 meses a contar da data de aceitação da concessão do apoio.
- Considera-se formação agrícola adequada:
 - Qualificação de nível 2, 3, 4, e 5 nas áreas de educação e formação 621 – Produção agrícola e animal, 622 – Floricultura e jardinagem, e 623 – Silvicultura e Caça, ou uma qualificação de nível 6, 7 ou 8, relativas ao ensino superior, nas áreas agrícola, florestal ou animal;
 - Curso de empresário agrícola homologado pelo Ministério da Agricultura e do Mar;

- Formação agrícola de outras tipologias financiadas no âmbito do desenvolvimento rural.
- A formação a adquirir na falta de formação adequada é, sucessivamente, a seguinte:
 - Formação com base nas unidades de formação de curta duração do referencial de formação 621312 “Técnico de produção agropecuária”, de nível 4, do Catálogo Nacional de Qualificações, de 50 horas de duração, no prazo máximo de 12 meses a contar da data de aceitação da concessão do incentivo;
 - Formação agrícola complementar na área de investimento que se propõem realizar, ou recorrer aos serviços de aconselhamento agrícola, no prazo máximo de 24 meses a contar da data de aceitação da concessão do apoio.

Tipo de Apoio

A ajuda à primeira instalação, designado de prémio à instalação, assume a forma de subsídio não reembolsável.

Montante de Apoio:

O montante do prémio à instalação é de € 20 000 por jovem agricultor, acrescido de € 5 000 no caso de o investimento na exploração ser igual ou superior a € 80 000, por jovem agricultor, e de € 5 000 no caso de o jovem agricultor se instalar em regime de exclusividade.

Esta medida pode ser cumulada com a medida 3.2 - Investimento na Exploração Agrícola.

Para a resolução destas candidaturas, a comissão de gestão competente é a DRAP Algarve, que é um serviço periférico da administração central direta do Estado, que, no âmbito do Ministério da Agricultura e do Ministério do Mar, tem como missão, na sua área geográfica de atuação, participar na formulação e execução de políticas sustentáveis nas áreas da agricultura, florestas, desenvolvimento rural e das pescas, bem como colaborar nas políticas de segurança alimentar e sanidade vegetal, em articulação com os organismos e serviços centrais competentes, de acordo com as normas e orientações por estes definidas (*PDR (n.d)*)