



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

## ***BELA VISTA COUNTRY HOTEL & SPA***

**Eduardo Manuel Grilo Peregrino**

Projeto de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira

Abertura de uma unidade de Turismo em Espaço Rural no Alentejo

**Projeto efetuado sobre a orientação de:**

Professora Dra. Ana Renda

Dr. António Machado

**2015**



## **Declaração de autoria de trabalho**

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

“Copyright” cedido por Eduardo Manuel Grilo Peregrino

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos, reproduzidos em papel ou de forma digital, ou ainda 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.”

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer o apoio incondicional de toda a minha família que sempre esteve comigo ao longo do meu percurso escolar e acadêmico.

Um especial agradecimento à minha esposa Inês, que sempre me motivou em todas as fases da vida acadêmica, profissional e pessoal. Sem o seu apoio, tudo teria sido bem mais difícil.

Quero agradecer também aos orientadores deste projeto, Professora Dra. Ana Renda e Dr. António Machado, que estiveram sempre disponíveis e contribuíram com os seus conhecimentos para a conclusão do mesmo.

Muito obrigado a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão deste projeto. Especialmente a todas as entidades que colaboraram na realização do mesmo, nomeadamente alguns dos futuros concorrentes que, gentilmente, cederam informações muito pertinentes, ao arquiteto Delfim Martins, à Sandra Correia e à empresa SMC, na pessoa de Sílvia Marcela.

Por fim, um especial agradecimento à direção do Vale d'Oliveiras Quinta Resort & Spa, representada por Patrícia Correia. Por toda a compreensão e apoio ao longo dos últimos dois anos, o meu muito obrigado.

## **RESUMO**

A realização deste projeto surge no âmbito da frequência do segundo ano do curso de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, lecionado na Escola Superior de Hotelaria e Gestão da Universidade do Algarve.

O presente trabalho consiste na elaboração de um projeto que resulta de uma ideia de negócio e que tem como objetivo principal, a abertura de uma unidade de Turismo em Espaço Rural (TER) na aldeia de São Bartolomeu do Outeiro, no Alentejo central.

O Bela Vista Country Hotel & Spa enquadra-se na tipologia de hotel rural, sendo a sua estrutura composta por 25 unidades de alojamento, restaurante, bar e Spa. Esta unidade hoteleira possui como um dos seus principais fatores de diferenciação o serviço e a localização, uma vez que se insere numa aldeia típica, com uma vista privilegiada sobre a planície e albufeira de Alvito, a poucos minutos da cidade de Évora e da barragem do Alqueva.

O empreendimento dirige-se a um segmento médio/ médio-alto, principalmente residentes de grandes centros urbanos que procuram tranquilidade, contacto com a natureza, gastronomia e serviço de excelência. Salienta-se, neste domínio, o mercado nacional e identificam-se como principais mercados estrangeiros o alemão, o espanhol e o inglês.

O projeto que se apresenta e a análise subjacente à sua preparação, leva-nos à constatação de que o Turismo possui um forte potencial de crescimento e tem tido um contributo muito importante para a economia nacional e, embora ao nível do TER, o Alentejo exiba números ainda pouco expressivos, a análise efetuada das tendências da procura mostra que a região tem um elevado grau de crescimento.

Neste contexto, o trabalho desenvolvido no âmbito deste projeto permite confirmar que o ambiente é favorável a um investimento desta natureza e que os resultados obtidos são muito encorajadores para avançar com o investimento.

O projeto reúne, assim, condições para que, no futuro, se efetue uma candidatura à Linha de Apoio à Qualificação da Oferta do Turismo de Portugal.

**Palavras-chave:** Turismo em Espaço Rural; Plano de Marketing; Investimento; Estudo de Viabilidade

## **ABSTRACT**

This paper is part of the second year of the Master Degree in Hotel Management of the Algarve University.

With the development of this Master's Degree, this essay intends to analyze an idea of creating an own project. The project aims to assess and analyze the viability of building a rural hotel and to reflect about a potential investment. The main goal is to create a business plan for a rural hotel in a small village called São Bartolomeu do Outeiro in the center of Alentejo, south of Portugal.

The structure of Bela Vista Country Hotel & Spa consists of 25 rooms, restaurant, bar and Spa. The unique selling points are the excellent service and location: inside a typical town, with a privileged view over the plains and Alvito lake, just a few minutes' drive from the city of Évora and the Alqueva lake.

The project is directed to a medium / medium-high segment, mainly residents of large cities looking for peaceful holidays and contact with nature. The domestic market will be the most important part of the business and the main international markets are composed by Germany, Spain and the United Kingdom.

The actual project and the subjacent analysis have proved that Tourism has a great potential growth and plays a very important role in terms of national economy. Although the Rural Tourism figures in Alentejo are not very relevant on volume, this region has shown us a positive trend of growth in the near future.

In this context, according to the positive results that we have obtained, we conclude that the general environment is conducive to an investment. Therefore, the project can be presented to Turismo de Portugal (Portuguese Tourism Board) for a potential credit evaluation.

**Keywords:** Rural Tourism; Marketing Plan; Investment; Feasibility Study

## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE QUADROS .....	xvi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xviii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xix
LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS .....	xx
INTRODUÇÃO .....	1
METODOLOGIA .....	6
1. Contextualização do Turismo na atualidade .....	8
1.1 O impacto do Turismo na economia mundial .....	8
1.2 Motivações de viagem .....	11
1.3 Líderes do Turismo mundial .....	12
1.4 A Europa enquanto motor do Turismo mundial .....	13
1.5 O Turismo em Portugal .....	14
1.6 Conjuntura económica .....	17
1.7 Tendências do setor .....	19
2. Análise externa .....	23
2.1 Análise macro ambiental (PEST) .....	23
2.1.1 Fatores económicos .....	23
2.1.2 Fatores socioculturais .....	26
2.1.3 Fatores político-legais .....	29
2.1.4. Fatores tecnológicos .....	30
2.2 Meio envolvente transacional .....	31
2.2.1 Clientes .....	31

2.2.2 Concorrentes .....	32
2.2.3 Fornecedores.....	33
2.2.4 Comunidade.....	33
3. Turismo em Espaço Rural - Contextualização .....	35
3.1 Conceito de Turismo em Espaço Rural (TER).....	35
3.2 Enquadramento jurídico .....	39
3.3 Constituição da sociedade comercial .....	41
4. Caracterização do TER na Europa e em Portugal.....	43
4.1 O TER na Europa.....	43
4.2 TER em Portugal .....	47
4.2.1 Oferta disponível.....	47
4.2.2 Procura.....	51
4.2.3 Procura por mercados.....	54
4.2.4 Mercados estrangeiros.....	55
4.2.5 Sazonalidade da procura.....	57
4.2.6 Taxa de ocupação-cama .....	60
4.2.7 Receita por quarto disponível (RevPar) .....	62
4.2.8 Proveitos totais.....	62
5. Perfil da procura do TER em Portugal .....	65
5.1 Mercados internacionais.....	65
5.2 Perfil do turista de TER em Portugal.....	66
5.3 Mercados-alvo .....	73
5.3.1 Alemanha.....	74
5.3.2 Espanha .....	80
5.3.3 Reino Unido.....	86
6. Enquadramento do projeto .....	95
6.1 Enquadramento geográfico .....	95
6.2 Enquadramento físico .....	96
6.3 Enquadramento histórico .....	97
6.4 Enquadramento económico .....	98
6.5 Locais de interesse .....	99
6.6 Atividades culturais .....	101

7. Estrutura do Bela Vista Country Hotel & Spa .....	105
7.1 O Empreendedor .....	105
7.2 Missão, visão e valores .....	106
7.3 Capital humano .....	107
8. Plano de Marketing .....	111
8.1 Segmentação e <i>targeting</i> .....	111
8.2 Posicionamento .....	112
8.3 Marketing-mix .....	113
8.4 Outros serviços e atividades .....	118
8.5 Imagem.....	127
8.6 Concorrência.....	129
8.7 Análise SWOT .....	132
9. Análise da viabilidade económica .....	135
9.1 Investimento .....	135
9.2 Fontes de financiamento .....	142
9.3 Plano de exploração .....	144
9.3.1 Receitas de exploração .....	144
9.3.2 Gastos de exploração.....	150
9.3.3 Exploração previsional .....	156
9.4 Rácios e indicadores de exploração .....	158
9.4.2 Níveis de autofinanciamento .....	159
9.4.3 Taxa de produtividade média.....	159
9.4.4 Ponto crítico das vendas .....	160
9.5 Principais conclusões da análise de viabilidade económica.....	161
10. Análise da viabilidade financeira .....	162
10.1 Previsões de tesouraria .....	162
10.1.1 Necessidades de fundo de maneo .....	162
10.1.2 Origem e aplicação de fundos.....	164
10.2 Rácios e indicadores financeiros .....	166
11. Análise de rentabilidade económico-financeira .....	168
11.1 Estimativa dos fluxos líquidos de caixa do projeto .....	168

11.2 Indicadores de viabilidade.....	169
12. Análise de sensibilidade.....	171
12.1 Variáveis críticas do projeto.....	171
CONCLUSÃO .....	174
BIBLIOGRAFIA.....	178
ANEXOS .....	181
Anexo 1 – Planta dos edifícios .....	182

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Chegadas de turistas internacionais (milhões) .....	10
Gráfico 2: Motivação de viagens em 2012 (quota) .....	11
Gráfico 3: Dormidas em Portugal entre 2011 e 2013 .....	19
Gráfico 4: Receitas em Portugal entre 2011 e 2013 .....	20
Gráfico 5: Hóspedes em Portugal entre 2011 e 2013 .....	20
Gráfico 6: Dormidas da procura doméstica e externa em 2013 .....	21
Gráfico 7: Dormidas por mercados estrangeiros em Portugal em 2013 .....	21
Gráfico 8: Setores de atividade no concelho de Portel em 2013 .....	24
Gráfico 9: Empresas de alojamento e restauração no concelho de Portel em 2012 .....	25
Gráfico 10: Taxa de analfabetismo por local de residência .....	27
Gráfico 11: Taxa de desemprego por local de residência .....	28
Gráfico 12: Proporção da população residente com 65 ou mais anos de idade, por local de residência .....	28
Gráfico 13: Gasto médio diário por pessoa em 2011 .....	44
Gráfico 14: Estada média em 2011 (% em dias) .....	44
Gráfico 15: Evolução do número de hotéis rurais em Portugal (nº de empreendimentos) .....	51
Gráfico 16: Dormidas em estabelecimentos de TER / TH em Portugal (milhares) .....	52
Gráfico 17: Dormidas nos estabelecimentos de TER nas regiões NUTS II em 2013 .....	53
Gráfico 18: Procura doméstica e internacional nos alojamentos de TER/TH em Portugal, Espanha e Alemanha em 2013 (% de hóspedes por mercado) .....	54

Gráfico 19: Dormidas por mercados nos hotéis rurais do Alentejo em 2013 .....	55
Gráfico 20: Dormidas em estabelecimentos de TER/TH no Alentejo em 2013 .....	56
Gráfico 21: N° de hóspedes, segundo o mês de permanência na região do Alentejo em estabelecimentos de TER/TH em 2013 .....	58
Gráfico 22: Estada média, segundo o tipo de estabelecimentos, por regiões NUTS II em 2013 (n° de noites) .....	59
Gráfico 23: Taxa líquida de ocupação-cama, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões NUTS II em 2013 .....	61
Gráfico 24: Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos de TER/TH, segundo o mês, por regiões NUTS II em 2013 .....	61
Gráfico 25: RevPar segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II em 2013 (euros) .....	62
Gráfico 26: Proveitos totais, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II em 2013 (euros) .....	63
Gráfico 27: Distribuição dos hóspedes dos estabelecimentos do TER por grupo etário.....	67
Gráfico 28: Distribuição dos hóspedes do TER segundo a situação de emprego .....	67
Gráfico 29: Distribuição dos hóspedes dos estabelecimentos de TER segundo as habilitações escolares .....	68
Gráfico 30: Motivações da procura dos hóspedes dos estabelecimentos de TER (resposta múltipla).....	69
Gráfico 31: Razões da escolha pelos hóspedes dos estabelecimentos de TER.....	70
Gráfico 32: Formas de organização da viagem dos hóspedes dos estabelecimentos de TER ..	71
Gráfico 33: Formas de reserva utilizadas pelos hóspedes dos estabelecimentos de TER .....	72
Gráfico 34: Distribuição dos hóspedes em estabelecimentos de TER por número de dias.....	73
Gráfico 35: Top 5 dos países do Mediterrâneo com mais interesse para os germânicos em 2013 .....	75
Gráfico 36: Motivação da procura das viagens externa em 2012 .....	76
Gráfico 37: Dormidas do mercado alemão em 2013.....	77

Gráfico 38: População com férias no estrangeiro por grupo etário em 2012 .....	78
Gráfico 39: Dormidas do mercado alemão nos estabelecimentos de TER, por mês e regiões NUTS II em 2013 (milhares) .....	79
Gráfico 40: Estada média do mercado alemão nos estabelecimentos de TER, segundo as regiões NUTS II (nº de noites).....	80
Gráfico 41: Top 5 dos principais países de destino do mercado espanhol em 2012 (nº de viagens).....	81
Gráfico 42: Top 5 dos principais países de destino do mercado espanhol em 2012 (quota)....	82
Gráfico 43: Motivação da procura das viagens ao exterior do mercado espanhol em 2012 ....	82
Gráfico 44: Receitas turísticas do mercado espanhol em Portugal, 2007 - 2012 (euros).....	83
Gráfico 45: Dormidas do mercado espanhol por regiões NUTS II em 2012.....	84
Gráfico 46: Estada média do mercado espanhol nos estabelecimentos de TER, por regiões NUT II em 2013 (nº de noites).....	85
Gráfico 47: Dormidas do mercado espanhol nos estabelecimentos TER, segundo o mês, por regiões NUT II em 2013 (milhares) .....	86
Gráfico 48: Fluxo turístico do mercado britânico (milhões de pessoas, $\Delta$ %).....	87
Gráfico 49: Top 10 dos países de destino do mercado britânico, 2011 - 2012 (pessoas).....	88
Gráfico 50: Top 10 dos gastos do mercado britânico nos países de destino, 2011 – 2012 .....	89
Gráfico 51: Gastos do mercado britânico em viagens ao estrangeiro por setor em 2012 .....	89
Gráfico 52: Gastos do mercado britânico em viagens ao estrangeiro por motivação em 2012	90
Gráfico 53: Tipo de férias do mercado britânico em viagens ao estrangeiro, componente lazer em 2011 .....	90
Gráfico 54: Dormidas do mercado britânico por NUT's II em 2012.....	92
Gráfico 55: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER, segundo o mês, por regiões NUT's II em 2013 (milhares) .....	94
Gráfico 56: Estada média do mercado britânico nos estabelecimentos TER, segundo as regiões NUT's II em 2013 (nº noites) .....	94

Gráfico 57: População empregada em S. B. do Outeiro por setor de atividade económica em 2011 .....	98
Gráfico 58: Remuneração base média mensal em Portugal por setor de atividade .....	110
Gráfico 59: Evolução das vendas do departamento de alojamentos (milhares de euros).....	148
Gráfico 60: Evolução do preço médio por noite (ARR) (euros).....	149
Gráfico 61: Evolução das vendas dos departamentos de comidas & bebidas e eventos (milhares de euros) .....	149
Gráfico 62: Evolução das vendas dos departamentos de Spa e excursões (milhares de euros) .....	150

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Rankings dos principais indicadores de Turismo internacional em 2013 .....	12
Quadro 2: Modalidades de TER em Portugal .....	40
Quadro 3: Estabelecimentos, segundo o tipo, por regiões NUTS II em 2013 (unidades) .....	50
Quadro 4: Dormidas, segundo o tipo e por regiões NUTS II em 2013 (milhares) .....	53
Quadro 5: Dormidas do mercado alemão nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo, 2013 (milhares) .....	79
Quadro 6: Dormidas do mercado espanhol nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo em 2013 (milhares).....	85
Quadro 7: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER/TH em Portugal Continental em 2013 (milhares).....	93
Quadro 8: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo em 2013 (milhares).....	93
Quadro 9: Atividades de animação disponíveis no Bela Vista Country Hotel & Spa .....	119
Quadro 10: Preços públicos de alojamento.....	121
Quadro 11: Estrutura de preços de alojamento .....	122
Quadro 12: Estrutura de descontos de alojamento .....	123
Quadro 13: Resumo da análise da concorrência .....	131
Quadro 14: Planeamento dos trabalhos de construção .....	137
Quadro 15: Principais fornecedores na fase de construção .....	139
Quadro 16: Valores orçamentados para construção e recheio .....	140
Quadro 17: Resumo dos investimentos .....	140

Quadro 18: Fontes de financiamento.....	143
Quadro 19: Receitas de exploração do departamento de alojamentos .....	145
Quadro 20: Receitas de exploração do departamento de comidas e bebidas.....	146
Quadro 21: Receitas de exploração do departamento de eventos .....	146
Quadro 22: Resumo das receitas de exploração.....	147
Quadro 23: Custos das matérias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC) .....	151
Quadro 24: Fornecimentos e serviços externos (FSE) .....	151
Quadro 25: Gastos com pessoal .....	153
Quadro 26: Gastos em reversões e depreciações .....	155
Quadro 27: Gastos de financiamento .....	156
Quadro 28: Demonstração de resultados .....	157
Quadro 29: Valor Acrescentado Bruto (VAB) .....	158
Quadro 30: Níveis de autofinanciamento .....	159
Quadro 31: Taxa de produtividade média.....	160
Quadro 32: Ponto crítico das vendas .....	160
Quadro 33: Indicadores de exploração .....	161
Quadro 34: Necessidades de fundo de maneo .....	163
Quadro 35: Origem e aplicação de fundos.....	164
Quadro 36: Balanços previsionais .....	165
Quadro 37: Rácio e indicadores financeiros .....	167
Quadro 38: Análise de rendibilidade económico-financeira .....	169
Quadro 39: Indicadores de viabilidade económico-financeiros.....	170
Quadro 40: Análise de rendibilidade económico-financeira .....	172
Quadro 41: Indicadores económico-financeiros .....	173

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: População residente por local de residência .....	27
Tabela 2: Estabelecimentos, capacidade, na hotelaria, TER/TH (empreendimentos) e alojamento local, em Portugal Continental em 2013 .....	49
Tabela 3: Posição da Alemanha na procura externa para Portugal .....	76
Tabela 4: Posição da Espanha na procura externa para Portugal em 2012 .....	83
Tabela 5: Posição do mercado britânico na procura externa para Portugal em 2012 .....	91

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Segmentos de consumidores do TER na Europa em 2011 .....	45
Figura 2: Segmentos de consumidores do Bela Vista Country Hotel & Spa .....	46
Figura 3: Número de empreendimentos de TER/TH em Portugal Continental .....	48
Figura 4: Número de camas em empreendimentos de TER/TH em Portugal Continental.....	48
Figura 5: Interesses dos principais polos emissores do TER/TH.....	66
Figura 6: Mapa do concelho de Portel.....	96
Figura 7: Logótipo do Bela Vista Country Hotel & Spa .....	128
Figura 8: Análise SWOT .....	134

## **LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

ARR – *Average Room Rate* (preço médio por quarto)

BP – Banco de Portugal

CDU – Coligação Democrática Unitária

CF – Custos Fixos

CV – Custos Variáveis

EUA – Estados Unidos da América

FITUR – *Feria Internacional de Turismo*

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IMD - *International Institute for Management Development*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

Km<sup>2</sup> - Quilometro Quadrado

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

Nº - Número

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial de Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

m<sup>2</sup> – Metro Quadrado

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

P.P. – Pontos Percentuais

PS – Partido Socialista

RevPar – *Revenue Per Available Room* (receita por quarto disponível)

ROE – *Return on Equity* (retorno sobre o capital)

ROI – *Return on Investment* (retorno sobre o investimento)

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR – Taxa de Rendibilidade Interna

TER – Turismo em Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

TN – Turismo de Natureza

TP – Turismo de Portugal

UNWTO – *World Toursim Organization*

UE – União Europeia

VAL – Valor Atual Líquido

WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (custo médio ponderado do capital)

## **INTRODUÇÃO**

O Turismo é um dos principais setores responsáveis pelo desenvolvimento económico de muitos países. Segundo Taylor (2006), o Turismo constitui uma importante fonte de rendimento para cerca de 40% dos países em todo o mundo. No entanto, o seu contributo é por vezes subestimado, já que não se tem em conta o efeito multiplicador noutras atividades económicas e industriais. As relações que estabelece com muitas outras atividades e áreas, nomeadamente transportes, comércio, restauração, imobiliário e hotelaria, transforma-o num negócio multiplicador de divisas, emprego e qualidade de vida para muitas famílias.

No panorama nacional, o Turismo tem mostrado ser um dos principais motores da economia. Apesar da crise em que o país mergulhou no início de 2007, o Turismo nunca teve um desempenho negativo. O seu crescimento abrandou, mas voltou a consolidar-se em 2013, sendo as previsões para o futuro muito positivas (INE, 2013).

Esta importância do Turismo é realçada por Pires de Lima ao afirmar que “... (em 2013) o Turismo foi responsável pela criação de 25.703 postos de trabalho, do total de 128.300 criados na economia portuguesa. Ou seja, cerca de 20% do emprego líquido criado [...] o que representa 10% do PIB e 8% do emprego total [...]” (Ministério da Economia, 2014).

Portugal tem vindo cada vez mais a afirmar-se como um destino de excelência para a prática do Turismo. As condições climáticas, as excelentes infraestruturas de alojamento, a gastronomia, o espírito de hospitalidade, a segurança e a oferta cultural, fazem de Portugal um dos melhores destinos turísticos a nível mundial. Além disso, o país deu provas de grande capacidade de organização ao receber eventos como a Expo 98, o Rock in Rio, o Euro 2004 e Guimarães - Capital da Cultura. Todos estes eventos contribuíram para que o país ganhasse ainda maior reconhecimento internacional e reconfirmaram que Portugal pode vir a ter um papel ainda mais importante no panorama do Turismo mundial.

Portugal ocupa atualmente o décimo terceiro lugar entre os países europeus que têm o ambiente mais atrativo para o desenvolvimento da indústria de Viagens e Turismo (World Economic Forum, 2011), apesar de, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), no indicador de competitividade que mede o ambiente que favorece as Viagens e o Turismo, entre 2009 e 2011, Portugal desceu no *ranking* e instalou-se no décimo oitavo lugar (OMT, 2011).

Também o *International Institute for Management Development* (IMD), no seu *World Competiveness Yearbook*, dava conta que Portugal tinha algumas deficiências em indicadores deste setor.

Neste documento pode-se identificar que, dos fatores apontados como responsáveis pela perda de competitividade do país face aos destinos concorrentes, sobressaíram a falta de estratégia de Marketing e os níveis de satisfação do cliente.

Em 2007, muito antes da descida no *ranking* da competitividade das Viagens e Turismo, a Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico identificou alguns problemas que necessitavam de ser melhorados de forma a poder colmatar as lacunas reportadas:

- Falta de planeamento integrado da oferta;
- Elevada sazonalidade do destino que origina uma dependência elevada de um número reduzido de mercados e acréscimo no poder negocial dos operadores internacionais;
- Dimensão reduzida do mercado doméstico;
- Fragmentação empresarial e debilidades de gestão.

Consequentemente, para continuar a competir no mercado atual, a oferta turística tem de conseguir adaptar-se ao novo perfil dos turistas e corresponder aos padrões internacionais de qualidade.

A adoção de novos instrumentos e modelos de gestão e a procura de soluções inovadoras são princípios fundamentais para a oferta turística portuguesa entrar na corrida da competitividade internacional. Para que tal seja possível, a Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico do Ministério da Economia e Inovação destacou os seguintes aspetos como essenciais:

- Diversificação de produtos e mercados;

- Marketing mais agressivo e direto;
- Inovação na comercialização dos produtos;
- Intensificação dos contactos personalizados para a promoção dos produtos;
- Introdução das novas tecnologias, com recurso adequado à internet, através do desenvolvimento de *websites* apropriados e da inclusão das *homepages* em motores de busca;
- Oferta de serviços de maior qualidade, diferenciados e com uma boa relação qualidade/preço.

A revisão da literatura, incluindo a consulta de fontes de informação oficiais no que respeita ao Turismo em Portugal, permite perceber claramente que o país tem ainda uma elevada margem de evolução e que existe muito espaço para crescer, nomeadamente na área do TER, uma vez que esta modalidade é cada vez mais apreciada, tanto por parte dos turistas nacionais como dos estrangeiros.

Além disso, alguns aspetos típicos da cultura portuguesa, como por exemplo o fado, classificado como património imaterial da humanidade ou, a gastronomia e vinhos, têm-se demarcado no panorama nacional e internacional através da obtenção de diversos prémios de relevo.

Neste sentido, destaca-se o Alentejo: um destino turístico em afirmação, com uma autenticidade muito marcada, com história e tradição, excelente gastronomia, clima extraordinário e uma elevada margem de crescimento no setor do Turismo.

Este projeto surge precisamente pelo gosto pela região do Alentejo, pela oportunidade de negócio e pela paixão pela hotelaria de excelência. Os resultados reiteram que a região revela um forte potencial turístico e margem de crescimento elevada. Além disso, o TER tem vindo a ganhar cada vez mais quota de mercado. Sendo ainda um nicho, existem muitas oportunidades de negócio na região devido à escassez de oferta de qualidade.

Na sequência do atrás exposto, o objetivo deste projeto de Mestrado é a elaboração de um plano de negócios para uma unidade de TER no Alentejo central. O Bela Vista Country Hotel & Spa será classificado, segundo a nova legislação, na tipologia de hotel rural. O projeto está

inserido na aldeia de São Bartolomeu do Outeiro e planeia ter 25 unidades de alojamento, restaurante, bar e Spa.

Ao nível da estrutura do trabalho, esta encontra-se dividida em quatro partes. Na primeira, procede-se à análise dos dados estatísticos do setor em geral à escala global e, num segundo momento, enuncia-se o enquadramento teórico do TER de acordo com a revisão bibliográfica efetuada, englobando o novo enquadramento jurídico dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal.

A segunda parte do trabalho incide sobre o TER em particular. Neste ponto, veremos os principais indicadores desta modalidade na Europa e em Portugal. Serão analisadas as principais tendências e as características da oferta e da procura. Este capítulo termina com uma análise do perfil da procura do TER em Portugal e com a definição dos mercados alvo deste projeto.

Na terceira parte apresentamos a unidade hoteleira, nomeadamente, os serviços, as facilidades e a estrutura da empresa. Esta parte termina com o plano de marketing, onde será definido o posicionamento, o *targeting* e o *marketing-mix*.

Por fim, enuncia-se o plano de viabilidade económico-financeiro deste projeto. Este plano divide-se, de igual forma, em quatro partes: análise da viabilidade económica, financeira, económico-financeira e de sensibilidade e risco.

Relativamente aos objetivos, este projeto de Mestrado está assente em três linhas gerais:

- 1) Analisar o estado atual do Turismo na região do Alentejo;
- 2) Construir uma estrutura e planear a futura unidade de hoteleira;
- 3) Analisar a viabilidade económico-financeira da futura empresa, de acordo com as projeções efetuadas.

Pretende-se assim testar a viabilidade económico-financeira de um negócio desta natureza: um hotel rural com 25 unidades de alojamento, serviços de restauração e Spa na aldeia de São Bartolomeu do Outeiro, no concelho de Portel, distrito de Évora.

O primeiro objetivo consiste em entender o estado do Turismo em Portugal e, mais especificamente, na região do Alentejo. Pretende-se conhecer a evolução turística do país e, em particular, do TER ao longo dos últimos anos.

Numa segunda linha, interessa perceber se a estrutura idealizada tem capacidade para atrair o interesse dos potenciais credores e, futuramente, dos clientes para, assim, gerar lucros e obter um negócio sustentável.

Além de toda a análise estatística, será elaborado um plano de marketing para que se conheçam todas as variáveis e a concorrência atual.

Em última análise, importa entender se o projeto idealizado e as projeções efetuadas são economicamente viáveis e se o mesmo tem condições para ser posto em prática.

## **METODOLOGIA**

Metodologia deriva das palavras gregas *methodos* e *logos*. Fonseca (2002) defende que *methodos* significa organização, e *logos* compreende o estudo sistemático, a pesquisa e a investigação. Ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a percorrer para se realizar uma pesquisa ou para se fazer ciência.

A pesquisa é a principal atividade da metodologia, que, segundo Gil (2007), é definida como “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até à apresentação e discussão dos resultados”.

Relativamente a este projeto, o tipo de pesquisa efetuada foi, essencialmente, a quantitativa, visto que se trata de um projeto de investimento.

Fonseca (2002) esclarece que os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Além disso, as amostras são, geralmente, grandes e consideradas representativas da população e, por isso, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa.

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar a pesquisa em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. No caso em concreto, o objetivo da pesquisa foi claramente exploratório, porque se pretendeu aprofundar o conhecimento do tema, com vista a torná-lo mais explícito. Neste sentido, a pesquisa implicou o levantamento bibliográfico e a realização de entrevistas não-estruturadas a empresários da modalidade de TER na região do Alentejo. Segundo Gil (2007), estas pesquisas podem ser classificadas como pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Quanto aos procedimentos, estes envolveram principalmente a pesquisa de referências bibliográficas em livros, artigos científicos e páginas de internet de instituições / organismos ou empresas relevantes para o estudo.

Outro dos procedimentos adotados foi a pesquisa documental, que, de acordo com Fonseca (2007), recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como tabelas, jornais, revistas, documentos oficiais, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, entre outros.

Neste sentido, no decorrer deste projeto, foram referidas algumas notícias de jornais e revistas nacionais e internacionais, que apresentam informações sobre a temática em estudo.

A nível estatístico, observámos algumas dificuldades em encontrar informação tratada e específica sobre os empreendimentos de TER em Portugal. No entanto, muito recentemente assistimos à alteração da lei que regula e classifica os empreendimentos turísticos em Portugal. Esta mudança visa isolar os diversos tipos de empreendimentos turísticos existentes no país: hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos, apart-hotéis e aldeamentos. Deste modo, num futuro próximo, poderemos analisar em concreto e com mais rigor, o desempenho do TER ao longo dos anos.

Finalmente, para a realização do plano de viabilidade, foi utilizado um modelo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). O recurso a este modelo permitiu o acesso a uma ferramenta bastante completa embora tivesse de ser adaptada ao setor dos serviços.

## **1. Contextualização do Turismo na atualidade**

Neste capítulo, será efetuada uma análise sobre a evolução do Turismo a nível mundial ao longo das últimas décadas. Veremos que o número de chegadas internacionais tem vindo a aumentar exponencialmente ao longo dos anos e que a grande maioria das viagens são realizadas por motivos de lazer.

A mesma análise será feita para a Europa, onde poderemos constatar que o velho continente é o principal motor do Turismo mundial. Neste ponto, veremos também o desempenho dos países do mediterrânico, região onde Portugal se insere.

Por fim, analisaremos a situação do Turismo em Portugal, do ponto de vista da conjuntura económica, principais tendências e análise da procura.

### **1.1 O impacto do Turismo na economia mundial**

Nas últimas décadas, os governos foram atribuindo gradualmente maior relevância ao setor do Turismo e investindo cada vez mais dos seus orçamentos neste setor.

Segundo a *World Tourism Organization* (UNWTO), as principais economias mundiais começaram a ver no Turismo um dos principais impulsionadores do desenvolvimento socioeconómico, contribuindo significativamente para as receitas das exportações, a criação

de emprego, desenvolvimento de empresas e de infraestruturas (UNWTO, *Tourism Highlights*, 2013).

O Turismo passou por diversas fases da economia mundial, épocas de grande crescimento, mas também de alguma turbulência. No entanto, pode-se observar que o número de chegadas de turistas internacionais tem mantido um crescimento praticamente sem interrupções (UNWTO, *Tourism Highlights*, 2013):

- de 25 milhões de chegadas em 1950 para 278 milhões de chegadas em 1980;
- de 528 milhões de chegadas em 1995 para 1.035 milhões de chegadas em 2012.

Estes dados comprovam que o crescimento do Turismo ao longo das últimas décadas tem sido não só constante, como também cada vez mais acentuado, passando pela primeira vez a barreira dos mil milhões de chegadas em 2012 (UNWTO, *Tourism Highlights*, 2013).

O aparecimento de novos destinos também contribuíram para estes aumentos e trouxeram novas opções de viagens e oportunidades de negócio contribuindo, em conjunto, para o aumento das viagens internacionais.

Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), a atividade contribui atualmente para 9% do PIB e mais de 10% do emprego mundial.

Conforme anteriormente referido, o marco histórico atingido em 2012 (mil milhões de chegadas em todo o mundo) comprova, mais uma vez, que o Turismo é, atualmente, um dos setores mais importantes da economia a nível global, com crescimentos muito positivos em diversos aspetos.

Por continentes, verifica-se que, em 2012, todas as regiões tiveram aumentos significativos ao nível das chegadas, com exceção do Médio Oriente:

- Ásia e Pacífico: +7%;
- África: +6%;
- Américas: +5%;
- Europa: +3%;

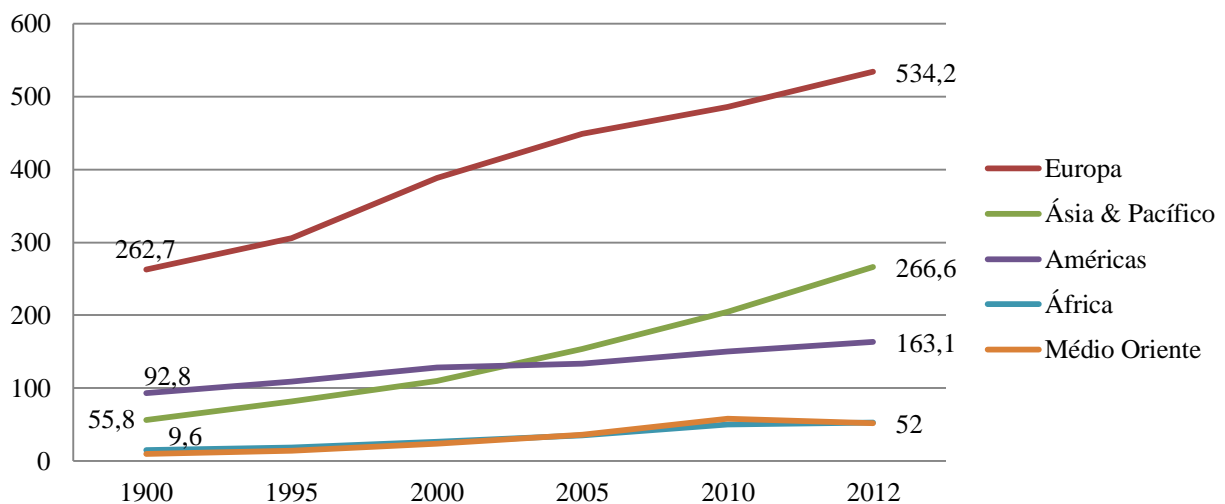
- Médio Oriente: -5%.

Segundo dados oficiais divulgados em 2013 pela UNWTO, a Ásia e Pacífico foi a região que mais cresceu pelo segundo ano consecutivo. As suas receitas representaram 30% do total mundial em 2012 (+6% em relação ao ano anterior).

Por outro lado, o Médio Oriente registou valores mistos, com alguns destinos desta região a serem fortemente penalizados devido à instabilidade política e à insegurança que se fez sentir na região.

No que diz respeito às chegadas de turistas internacionais, podemos constatar que a Europa é líder mundial no setor das viagens. Em 1900, o continente europeu registou 262,7 milhões de chegadas internacionais e, cem anos mais tarde, em 2012, esse número duplicou (+ 271,5 milhões de chegadas), fixando-se nos 534,2 milhões de chegadas.

**Gráfico 1: Chegadas de turistas internacionais (milhões)**



Fonte: adaptado de *World Tourism Organization (UNWTO)*, junho 2013

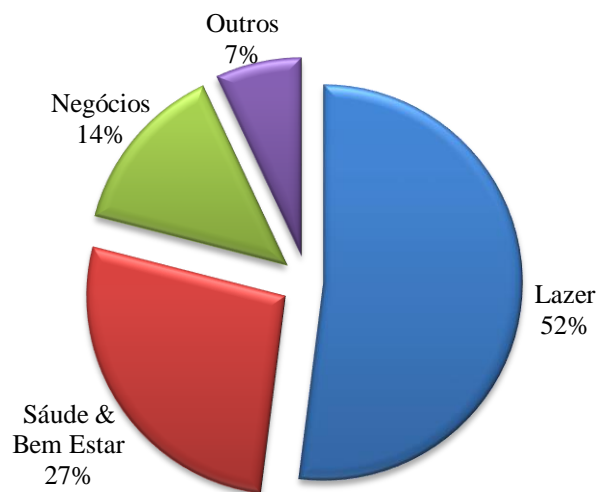
O aparecimento de novos destinos turísticos contribuíram para a diminuição da quota de mercado da Europa. No entanto, esta situação tem sofrido grandes oscilações ao longo dos últimos anos, uma vez que a instabilidade política e débeis condições de segurança de alguns países em desenvolvimento têm reconduzido os fluxos de volta à Europa.

Segundo Pedro Costa Coelho, diretor da APAVT em entrevista à Visão em 2011, Portugal beneficiou com a instabilidade política de alguns dos principais destinos concorrentes (Egito, Turquia, Grécia e Tunísia) e, conseqüentemente, viu o seu número de turistas crescer (Agosto 2013).

## **1.2 Motivações de viagem**

No que diz respeito às motivações, as viagens de lazer dominam o setor, representando uma quota de 52% enquanto as viagens de caráter religioso e saúde surgem em segundo lugar (27%) e, em terceiro, as viagens de negócio com 14%.

**Gráfico 2: Motivação de viagens em 2012 (quota)**



Fonte: adaptado de UNWTO, 2012

### 1.3 Líderes do Turismo mundial

Em 2013, a França, Espanha e Estados Unidos da América (EUA) foram os países com maior número de entradas de turistas (à semelhança de 2012). Portugal desceu uma posição, passando a ocupar o 36º lugar do *ranking* em 2013 (ver quadro 1).

Ao nível das receitas turísticas, os EUA, Espanha e França mantiveram a liderança, mas os maiores crescimentos registaram-se na região da Ásia e Pacífico (Tailândia +23,1%, Macau +18,1% e Hong Kong +17,7%). Neste indicador, Portugal conseguiu subir duas posições, ascendendo ao 26º lugar.

A China tem vindo a registar consecutivos crescimentos anuais nas despesas turísticas (+26,1% em 2013) e passou a liderar pela primeira vez este *ranking*. A Rússia, atualmente em 4º lugar do *ranking*, revelou o segundo maior aumento nos gastos turísticos (+24,9%). Em 2013, a Itália foi o único país que registou um resultado decrescente (-1,0%, após -0,3% em 2012).

Salienta-se o facto de o Brasil ter passado a integrar pela primeira vez o *top 10* ao nível das despesas, relegando o Japão para fora da tabela. Portugal conseguiu subir duas posições em relação a 2012, posicionando-se no 43º lugar.

**Quadro 1: Rankings dos principais indicadores de Turismo internacional em 2013**

Posição	Entradas de turistas internacionais	Receitas do Turismo internacional	Despesas em Turismo internacional
1º	França	EUA	China
2º	EUA	Espanha	EUA
3º	Espanha	França	Alemanha
4º	China	China	Rússia
5º	Itália	Macau (China)	Reino Unido
6º	Turquia	Itália	França
7º	Alemanha	Tailândia	Canadá
8º	Reino Unido	Alemanha	Austrália
9º	Rússia	Reino Unido	Itália
10º	Tailândia	Hong Kong (China)	Brasil
....	...	...	...
	Portugal (36º)	Portugal (26º)	Portugal (43º)

Fonte: INE, junho 2013

A nível da União Europeia (UE), a balança turística dos 28 países tem-se revelado positiva. Em 2012, o saldo da balança turística foi de 27,7 mil milhões de euros e, em 2013, ascendeu a 37,7 milhões de euros, o que corresponde a um aumento de 10 milhões de euros.

A Espanha foi, em 2013, o líder em termos de balança turística na UE (33,3 mil milhões de euros) e Portugal encontrava-se na 6ª posição no conjunto dos países em análise, com um saldo de 6,1 mil milhões de euros (+8,3% que no ano anterior).

Os únicos países da UE que registaram uma descida ao nível da balança turística (tal como em 2012) foram a Alemanha, o Reino Unido e a Bélgica (-33,6, -9,0 e -6,3 mil milhões de euros, respetivamente).

#### **1.4 A Europa enquanto motor do Turismo mundial**

A Europa é o mais importante destino turístico mundial, sendo que seis estados-membros estão entre os dez principais destinos turísticos do mundo.

O Turismo desempenha um papel muito importante, já que contribui significativamente para a “criação de emprego e para o crescimento económico bem como para o desenvolvimento das zonas rurais, periféricas e menos desenvolvidas”<sup>1</sup>.

Segundo o UNWTO (2012), apesar da crise financeira das últimas décadas, as chegadas de turistas internacionais ao continente Europeu aumentaram em média 2,5% entre 2005 e 2012. No geral, a Europa representa uma quota de 52% do número global de chegadas internacionais, o que corresponde a 534 milhões de chegadas de turistas em 2012 (+18 milhões comparativamente a 2011).

As receitas também cresceram neste mesmo período, totalizando 356 mil milhões de euros (+2% relativamente a 2011), o que corresponde a 43% do total mundial.

---

<sup>1</sup> [www.eurostat.pt](http://www.eurostat.pt), consultado a 13.05.2014.

Estes dados comprovam claramente o peso que a Europa representa no panorama mundial do Turismo, levando-nos a concluir que o velho continente é, de facto, o grande motor do setor turístico.

Ao nível dos destinos do Mediterrâneo, de acordo com os dados apurados em 2013 pela UNTWO, estes consolidaram o excelente desempenho obtido em 2011 (+8%), retornando, desta forma, em 2012, às taxas de crescimento médias obtidas em anos anteriores. Os destinos que mais se destacaram nesta sub-região foram Portugal (+4%), Croácia (+4%), Espanha (+3%) e Turquia (+3%), registando um crescimento de chegadas acima da média europeia.

É ainda importante assinalar que, ao nível das receitas, a Europa (43%), a Ásia e Pacífico (30%) e as Américas (20%) detêm em conjunto 93% do total das receitas mundiais, sendo o restante distribuído pelas regiões do Médio Oriente e África com quotas de 4% e 3% respetivamente (UNWTO, 2013).

## **1.5 O Turismo em Portugal**

À semelhança do que se tem vindo a evidenciar na maioria dos países europeus, Portugal também está a beneficiar do importante contributo que o Turismo exerce na economia.

Apesar da recente crise e das medidas de austeridade impostas pelo Governo, o Turismo tem sido dos poucos setores da economia a manter um desempenho positivo ao longo das últimas décadas e, em 2013, a atividade turística teve uma evolução globalmente positiva.

Atualmente é incontornável falar-se de Portugal quando se fala em destinos de excelência para a prática do Turismo. O país tem um clima ameno, território diversificado, um elevado nível de segurança, excelente gastronomia e uma cultura com séculos de história. Estes são apenas alguns dos principais aspetos revelados por quem nos visita (PENT, 2013).

Portugal beneficiou ainda de milhares de euros de incentivos por parte da comunidade europeia para apoio à criação de infraestruturas. Além disso, a capacidade de organização de

grandes eventos como a Expo 98, o Euro 2004 ou o Rock in Rio, atraíram a atenção de milhares de pessoas e aumentaram a credibilidade do país enquanto destino turístico.

Portugal é um destino de destaque na Europa, principalmente pela qualidade dos territórios marítimos. O “sol & mar” é um dos produtos turísticos mais procurados a nível mundial e, em Portugal, verifica-se o mesmo cenário. Ao nível dos destinos nacionais, destaca-se o Algarve com uma das zonas de maior procura.

Comparativamente a outros países europeus, nomeadamente mediterrânicos, a qualidade da costa portuguesa, no que se refere às condições físicas e climáticas, é significativamente superior à média.

Os centros históricos são outros destinos turísticos de grande importância nas cidades portuguesas. Em todos estes centros, é possível encontrar património e vestígios das épocas passadas, o que atrai muitos turistas do centro e norte da Europa, assim como da América do Norte.

Entre esses centros históricos, destaca-se Évora, classificada como património mundial pela UNESCO<sup>2</sup> desde 1986. No entanto, mesmo cidades com menor relevância histórica e patrimonial são foco de atração para visitantes do mundo inteiro.

Évora é uma das cidades mais ricas em termos de património histórico e cultural e o Bela Vista Country Hotel & Spa, localizado a apenas 35 quilómetros da cidade, pretende tirar partido deste importante polo de atração turístico.

O Alentejo é uma região que tem vindo a destacar-se no que diz respeito à procura turística. Diversas publicações mundialmente reconhecidas têm referido a região por diversas vezes, enfatizando os seus recursos naturais e culturais. Adicionalmente, os recentes prémios internacionais na área da enologia e gastronomia têm levado importantes publicações a escrever sobre este novo destino<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura.

<sup>3</sup> Em 2011, no âmbito da gastronomia e vinhos, o Alentejo conquistou 171 medalhas (entre ouro, prata e bronze) e 70 recomendações nos dois mais prestigiados concursos mundiais do sector vinícola - o *Concours Mondial de Bruxelles* e o *International Wine Challenge*.

A revista *Traveler* da *National Geographics*, por exemplo, considerou o Alentejo um destino obrigatório para 2014<sup>4</sup>, o *The Guardian* renomeou a região com o epíteto “a nova Toscana”, mencionando a qualidade da comida, as paisagens, a arquitetura, o vinho e cortiça como a alma de Portugal.<sup>5</sup>

Na área do Turismo, algumas unidades hoteleiras com conceitos inovadores<sup>6</sup> localizadas no Alentejo também têm merecido destaque, por terem contribuído para o desenvolvimento local através da atração de fluxos turísticos, criação de emprego e geração de riqueza.

Durante a última década, temos vindo a assistir gradualmente a um crescente interesse por esta região do país, muito devido aos produtos de elevada qualidade que aí se produzem, ao património construído, aos costumes e à simplicidade da vida no campo.

Todos estes fatores, aliados à crescente procura turística e perspectivas positivas para o futuro, levam a crer que este projeto de criação de um hotel rural nesta zona, surge no momento certo e que possui os elementos essenciais para obter sucesso.

Além da rentabilidade financeira que se prevê alcançar, pretende-se criar um conceito único em Portugal e, em simultâneo, potenciar o desenvolvimento turístico e económico local.

“O turismo deve desenvolver-se com base na qualidade do serviço e competitividade da oferta, tendo como motor a criação de conteúdos autênticos e experiências genuínas, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos e na dinâmica e modernização empresarial e das entidades públicas” (Turismo de Portugal, PENT, Revisão e objetivos 2013 – 2015, p. 9).

---

<sup>4</sup> Jornal *Público*, consultado a 13.03.2014 [http://fugas.publico.pt/Noticias/327817\\_para-a-national-geographic-o-alentejo-e-destino-obrigatorio-em-2014](http://fugas.publico.pt/Noticias/327817_para-a-national-geographic-o-alentejo-e-destino-obrigatorio-em-2014)).

<sup>5</sup> Jornal *Observador*, consultado a 13.03.2014 <http://observador.pt/vaidades/the-guardian-destaca-alentejo-e-considera-o-a-nova-toscana>.

<sup>6</sup> Em 2010 o Zmar Eco Camping foi premiado na categoria de sustentabilidade. Em 2009 venceu o prémio de construção sustentável nos Prémios Nacionais do Salão Imobiliário de Lisboa (SIL).

## **1.6 Conjuntura económica**

O Turismo é, neste momento, um dos setores mais importantes da economia portuguesa.

Segundo dados oficiais do Instituto Nacional de Estatísticas (INE, 2014), em 2013, o setor foi responsável por 9,2% do PIB, gerou cerca de 8,2% de emprego e alcançou uma quota de 45,1% nas exportações na área dos serviços.

Na globalidade do setor, os hóspedes totalizaram 14,4 milhões em 2013 (+4,6% relativamente ao ano anterior) e traduziram-se em 41,7 milhões de dormidas (+5,3%) (Turismo de Portugal, 2013).

Note-se, porém, que o crescimento dessas dormidas se ficou a dever exclusivamente à evolução bastante favorável das dormidas do mercado internacional (+8%), já que as dormidas do mercado nacional continuaram a decrescer (-1%) embora de forma menos acentuada que em 2012 (-7,5%).

Apesar da contração da economia nacional registada em 2013, o Turismo em Portugal tem registado valores bastante otimistas. É por isso necessário continuar a valorizar este setor de maneira a aproveitar as perspetivas de forte crescimento previsto para o mercado mundial.

De acordo com os dados do Banco de Portugal (BP), em 2013, as receitas cresceram pelo quarto ano consecutivo, totalizando 9.250 milhões de euros (+1,9 p.p. relativamente ao visto em 2012). Também o INE (2014), realça que, em consequência de um crescimento mais pronunciado das receitas face às despesas, a taxa de cobertura da rubrica Viagens e Turismo tem vindo a subir sucessivamente, de 255,1% em 2009 até 296,5% em 2013.

No entanto, Portugal perdeu quota de mercado a nível internacional e as atividades turísticas encontram-se demasiado concentradas em três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira. Outro fator preocupante para os agentes do setor é a sazonalidade, fator esse que se associa muitas vezes a críticas sobre as fracas ligações aéreas que desta forma não ajudam a reverter a situação.

Segundo o Turismo de Portugal (2011), no que diz respeito ao investimento, os principais investidores têm mantido intenções de continuar a apostar em projetos hoteleiros em território nacional. Em 2011, a estrutura da oferta de camas dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos aumentou em 3,4%, o que correspondeu a um total de 2.019 camas.

Segundo a mesma fonte, quanto aos principais mercados, poucas têm sido as alterações ao longo das últimas décadas, sendo que os dez principais países emissores representaram 81% do total de dormidas.

Destacam-se, neste domínio, o Reino Unido, a Espanha, a Alemanha, os Países Baixos, a França, o Brasil, a Itália, a Irlanda e os EUA.

Segundo o PENT (2007), as perspetivas de crescimento do turismo mundial são uma oportunidade única para Portugal. No entanto, o país necessita de ter uma estratégia de ação bem definida de forma a responder à sofisticação da procura e estar à altura dos principais países concorrentes.

O Governo tem uma visão estratégica ambiciosa para o Turismo em Portugal, mas perfeitamente exequível, assente na ideia de que Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional (PENT, 2007).

A estratégia demonstrada no PENT tem uma proposta assente em fatores de diferenciação, como o “clima e luz”, “história, cultura e tradição”, “hospitalidade” e “diversidade concentrada”, e em elementos que qualificam Portugal para o leque de opções dos turistas – “autenticidade moderna”, “segurança” e “qualidade competitiva”.

A ideia central consiste em aproveitar todos os recursos naturais e patrimoniais de modo a que todo o atrativo natural já existente consiga atrair mais turistas.

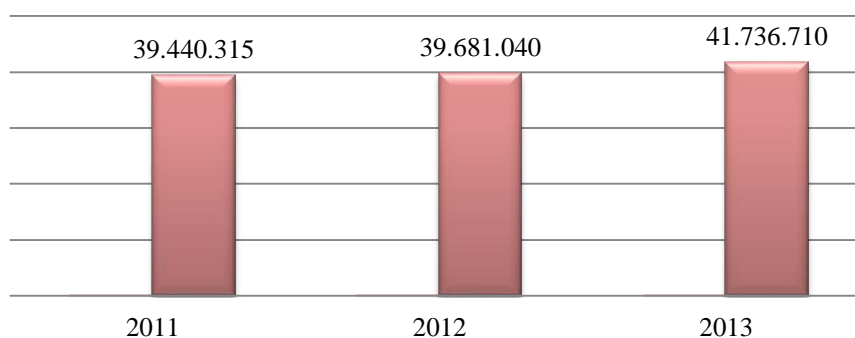
## **1.7 Tendências do setor**

Na generalidade, todos os indicadores demonstram uma tendência de crescimento nos últimos anos.

É certo que Portugal beneficiou com a instabilidade política e falta de condições de segurança de algumas regiões do Norte de África e Médio Oriente e que originaram uma maior procura por destinos do Sul da Europa. No entanto, também se denotou um esforço ao nível da estratégia de promoção que resultou num crescimento da procura e que contribuiu para os resultados abaixo transcritos.

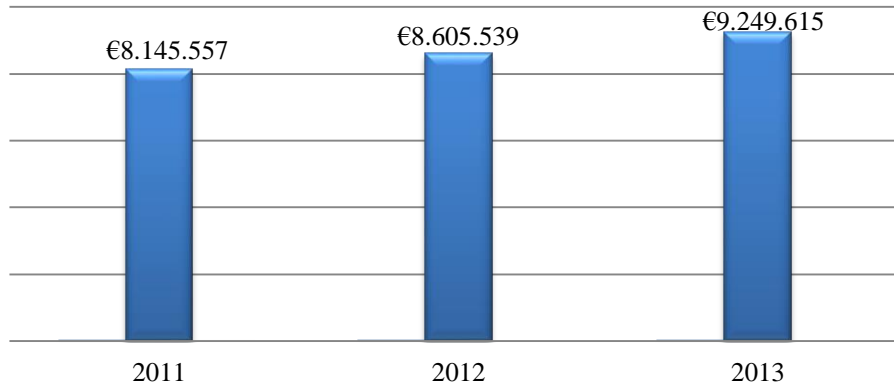
Analisando os três gráficos seguintes, atestamos que a evolução dos últimos anos tem sido positiva em todos os indicadores. Entre 2012 e 2013, Portugal registou um crescimento de 5,2% no número de dormidas (gráfico 3), 7,5% nas receitas (gráfico 4) e 4,1% no número de hóspedes (gráfico 5). Relativamente ao número de hóspedes, regista-se uma ligeira quebra de 2011 para 2012. No entanto, esse indicador voltou a recuperar no ano seguinte.

**Gráfico 3: Dormidas em Portugal entre 2011 e 2013**



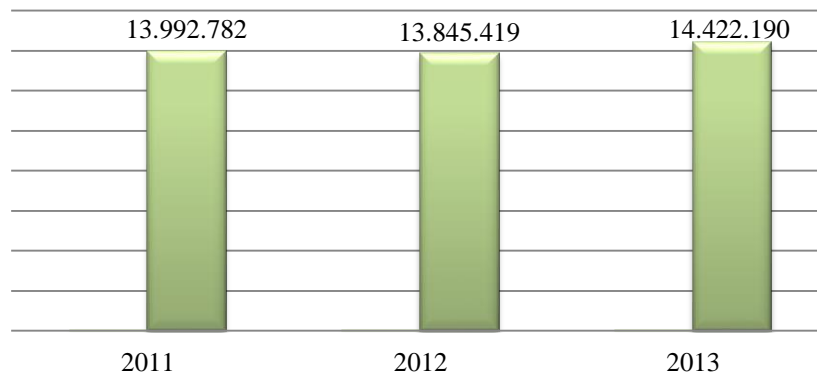
Fonte: Turismo de Portugal, 2013

**Gráfico 4: Receitas em Portugal entre 2011 e 2013**



Fonte: Turismo de Portugal, 2013

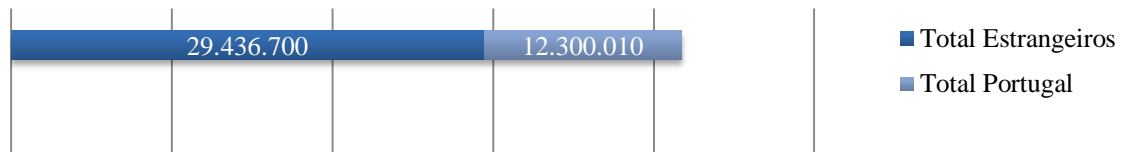
**Gráfico 5: Hóspedes em Portugal entre 2011 e 2013**



Fonte: Turismo de Portugal, 2013

Em relação à procura turística (gráfico 6), constata-se que, em 2013, o mercado nacional representava aproximadamente 29% do total de dormidas em Portugal (12,3 milhões de dormidas) e os mercados estrangeiros 71% (29,4 milhões de dormidas). No total, as dormidas ascenderam a aproximadamente 42 milhões de dormidas.

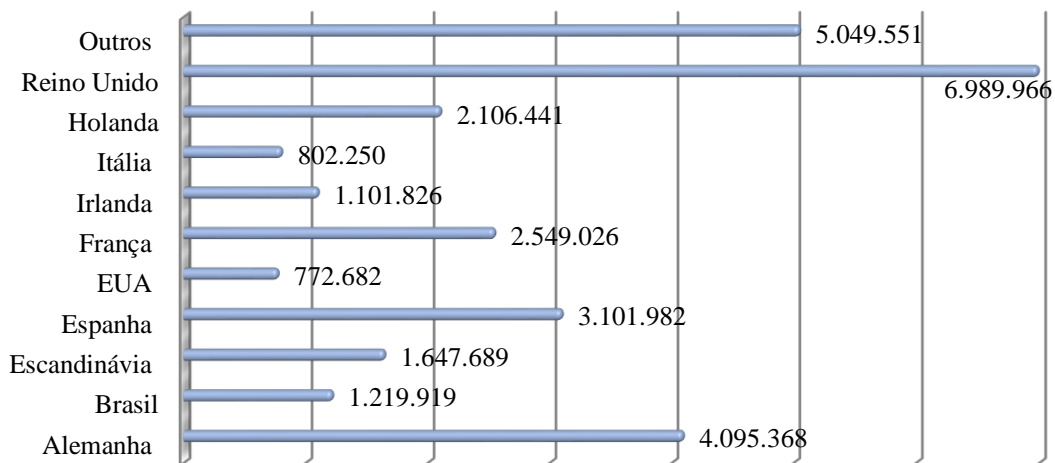
**Gráfico 6: Dormidas da procura doméstica e externa em 2013**



Fonte: Turismo de Portugal, 2014

Relativamente aos mercados internacionais, o Reino Unido, a Alemanha e a Espanha eram os países que, à data, representavam maior peso, sendo que juntos constituíam 48% do total da procura turística.

**Gráfico 7: Dormidas por mercados estrangeiros em Portugal em 2013**



Fonte: Turismo de Portugal, 2014

No gráfico 7, podemos constatar que o Reino Unido era destacadamente o mercado mais representativo com 6,9 milhões de dormidas. Em segundo lugar, surge a Alemanha com mais

de 4 milhões de dormidas e a Espanha, na terceira posição, com três milhões de dormidas. A França é o quarto mercado mais representativo com 2,5 milhões de dormidas.

## **2. Análise externa**

### **2.1 Análise macro ambiental (PEST)**

A análise macro ambiental visa cobrir aspetos relacionados com a envolvência do mercado no qual o Bela Vista Country Hotel & Spa se insere. São analisados aspetos externos, tais como fatores Político-legais e o contexto Económico, Sociocultural e Tecnológico (PEST).

A interação da empresa com a envolvente macro ambiental é permanente ao longo da sua existência. Torna-se por isso fundamental analisar estes quatro ambientes, para que se possa definir uma estratégia adequada à realidade e prever eventuais riscos.

#### **2.1.1 Fatores económicos**

Ao longo dos últimos anos, Portugal e o mundo conheceram uma das piores crises financeiras de sempre, causando impacto a vários níveis e resultando num aumento do desemprego, baixa do índice de confiança dos consumidores e diminuição do consumo em geral (Banco de Portugal, 2013).

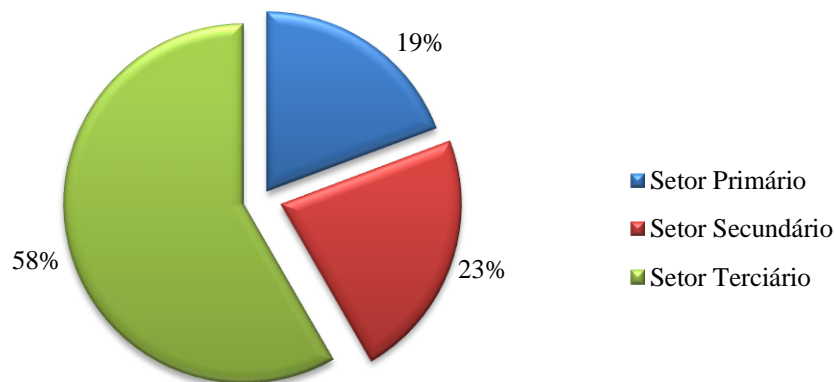
Conforme pudemos constatar no capítulo 1, estas condições económicas não afetaram o desempenho do Turismo, tendo este sido dos poucos setores que conseguiu crescer, tanto em Portugal como no resto do mundo.

Todavia, apesar dos resultados positivos do Turismo, denotou-se uma quebra da procura do mercado doméstico. Por sua vez, esta quebra foi compensada pelo bom desempenho dos mercados estrangeiros em Portugal.

O distrito de Évora, região onde o futuro empreendimento está projetado, caracteriza-se essencialmente pela predominância do setor terciário<sup>7</sup> (serviços).

No gráfico 8, relativo aos setores de atividade no concelho de Portel, podemos confirmar a tendência de predominância do setor terciário. Em 2013, 58% das pessoas em idade ativa desempenhavam funções neste setor (+12,7 p.p. comparativamente a 2001).

**Gráfico 8: Setores de atividade no concelho de Portel em 2013**



Fonte: PORDATA, 2013

---

<sup>7</sup> O setor terciário envolve a comercialização de produtos em geral, como por exemplo, a oferta de serviços comerciais, pessoais ou comunitários. É neste setor que se enquadra o Turismo enquanto indústria de prestação de serviços.

O setor primário<sup>8</sup> é, atualmente, o menos representativo da estrutura socioeconómica do concelho, tendo sofrido um decréscimo de 6,8 p.p. na primeira década do milénio.

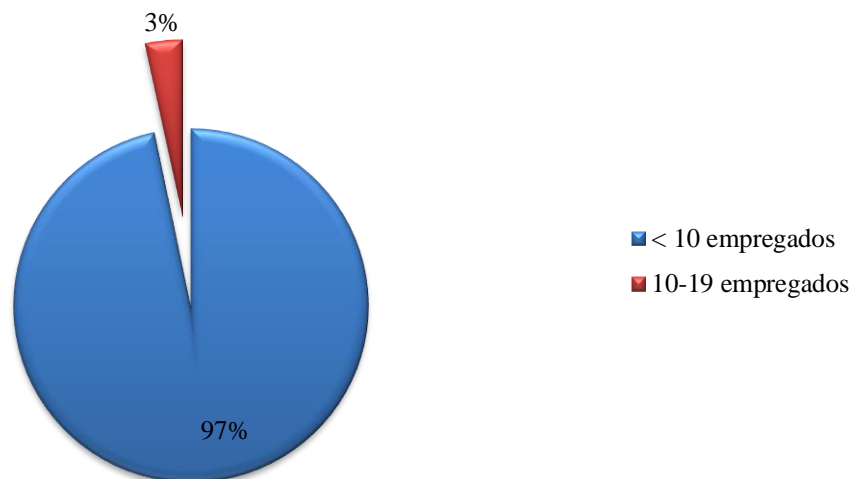
Este setor, em tempos o mais importante de toda a região, ocupa atualmente menos de 20% da população ativa do concelho.

Pode-se verificar a mesma situação no setor secundário<sup>9</sup>, que, em 2013, ocupava 22,4% da população ativa, mas que em 2001 ocupava 28,3% (-5,9 p.p.).

Relativamente ao alojamento e restauração, em 2012, Portel registava 61 empresas ligadas a este setor (menos 8 empresas que no ano anterior). Neste mesmo período, em Portugal, também se notou uma tendência de decréscimo na ordem dos 3%.

O tecido empresarial do setor de alojamento e restauração do concelho caracteriza-se por ser essencialmente composto por pequenas e médias empresas (PME's), sendo que 97% das mesmas têm menos de 10 empregados (ver gráfico 9).

**Gráfico 9: Empresas de alojamento e restauração no concelho de Portel em 2012**



Fonte: PORDATA, 2013

---

<sup>8</sup> O setor primário engloba as atividades que extraem ou produzem matéria-prima. As atividades mais importantes do setor são a agricultura, as pescas, pecuária e a silvicultura.

<sup>9</sup> O setor secundário é o setor económico responsável pela transformação das matérias-primas. Dentro deste setor, enquadram-se as áreas económicas da construção civil, manufatura, fornecimento de gás, água e eletricidade.

Seguindo a nossa proposta, o Bela Vista Country Hotel & Spa planeia ter 9 funcionários nos primeiros anos de operação e, futuramente, aumentar esse número consoante o crescimento da empresa.

Salientando as suas mais-valias, projetos como o Bela Vista Country Hotel & Spa, além de atraírem mais turistas para a região, são fundamentais por contribuírem para a fixação das populações. Adicionalmente, promovem a região e contribuem para o aumento do consumo. O fator multiplicador que o Turismo exerce nas diversas áreas da economia é essencial para o desenvolvimento das regiões do interior, combatendo a desertificação e potenciando o crescimento económico.

### **2.1.2 Fatores socioculturais**

De acordo com os Censos de 2011, São Bartolomeu do Outeiro tinha, à data, 436 habitantes, tendo perdido 24,2% da sua população relativamente a 2001 (ver tabela 1). O concelho de Portel contava com 6.354 habitantes. Já na região NUT II – Alentejo, a população total era de 757.302 habitantes, notando-se igualmente uma quebra entre 2001 e 2011, embora menos acentuada (-2,5%).

No que diz respeito à taxa de analfabetismo (ver gráfico 10), São Bartolomeu do Outeiro detinha, em 2011, uma preocupante taxa de 15,1%. Ainda assim, é de destacar que, entre 2001 e 2011, esta taxa foi reduzida em 9,33 p.p. Esta situação atesta o acentuado carácter rural da aldeia. Em termos de analfabetismo a média nacional em 2011 era de 5,2%.

Relativamente ao desemprego (ver gráfico 11), a aldeia revela uma taxa inferior à média nacional, com apenas 6,9% de desempregados (6,25 p.p. abaixo da média nacional). Ainda assim, o número de desempregados em São Bartolomeu do Outeiro quase que duplicou entre 2001 e 2011. Este é um dos fatores que poderá estar na origem do elevado êxodo registado na aldeia, em busca de melhores condições de vida e de emprego.

No gráfico 12, podemos observar que, à semelhança do que acontece em toda a região do Alentejo, um terço da população residente em São Bartolomeu do Outeiro (34,8%) tem mais de 65 anos (+15,5 p.p. que a média do Continente e mais 10,7 p.p. que a média regional).

Segundo os dados oficiais do INE, as zonas do interior têm vindo a registar uma consequente fuga de populações. No concelho de Portel, tem-se vindo a verificar o mesmo fenómeno. Este facto traz consequências negativas para as regiões do interior, uma vez que provocam a regressão demográfica.

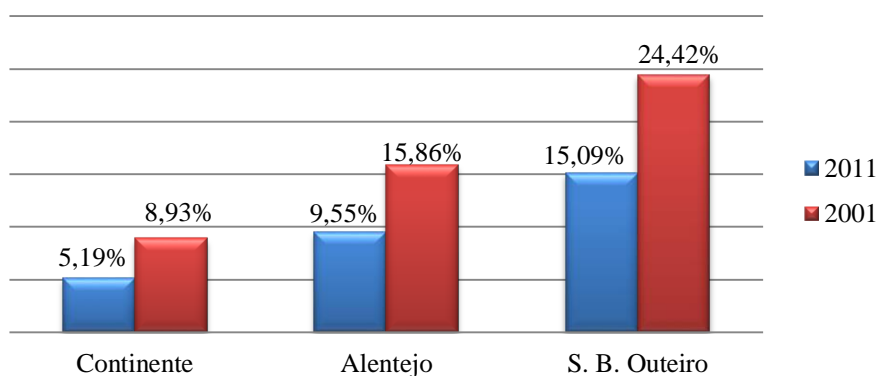
O decréscimo populacional, que tem resultado num saldo natural negativo, está, por um lado, relacionado com o aumento da população emigrante e, por outro, com a diminuição da natalidade e incremento de óbitos.

**Tabela 1: População residente por local de residência**

Local de residência	Período de referência dos dados		Varição %
	2011	2001	2011/2001
Continente	10.047.621	9.869.343	1,8%
Alentejo	757.302	776.585	-2,5%
São Bartolomeu do Outeiro	436	575	-24,2%

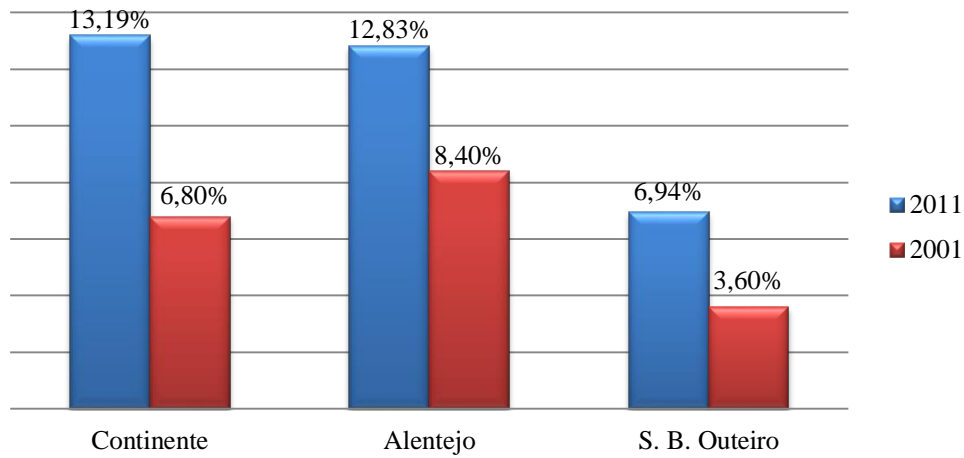
Fonte: INE, Censos, 2011

**Gráfico 10: Taxa de analfabetismo por local de residência**



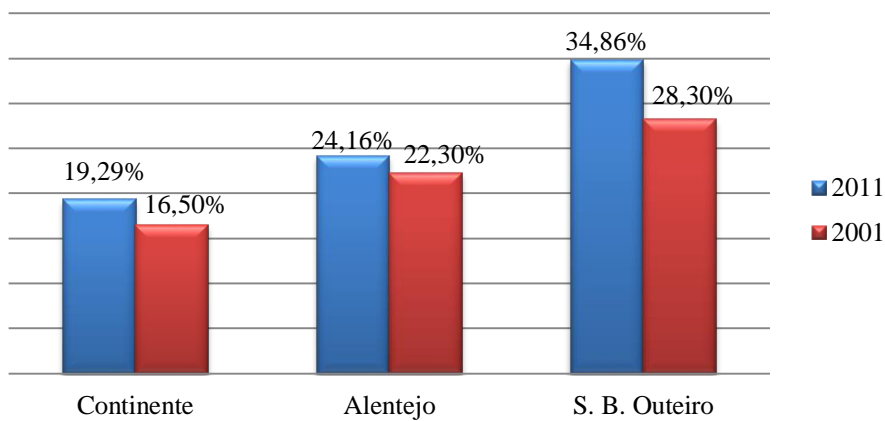
Fonte: INE, Censos, 2011

**Gráfico 11: Taxa de desemprego por local de residência**



Fonte: INE, Censos, 2011

**Gráfico 12: Proporção da população residente com 65 ou mais anos de idade, por local de residência**



Fonte: INE, Censos, 2011

### **2.1.3 Fatores político-legais**

No que diz respeito ao contexto político-legal, o concelho de Portel tem-se revelado bastante estável ao longo dos anos. Na história da democracia portuguesa, Portel conta apenas com dois partidos políticos à frente da Câmara Municipal.

O Partido Comunista Português (PCP) foi a força política eleita desde que se realizaram as primeiras eleições. O domínio político deste partido permaneceu durante 23 anos, até que, em 1997, pela primeira vez na história do concelho, o rumo político foi alterado.

O Partido Socialista (PS) foi eleito por maioria absoluta e permanece desde então no poder.

A autarquia tem sido muito elogiada devido às melhorias efetuadas ao nível das infraestruturas, vias de comunicação, equipamentos de lazer, cultura e saúde.

Em termos turísticos, denota-se uma elevada proatividade por parte dos responsáveis, nomeadamente na área dos eventos, através da forte aposta em concertos, feiras, *workshops* e mostras gastronómicas.

De entre as principais obras realizadas no concelho, destaca-se a barragem do Alqueva. O maior lago artificial da Europa abrange, além de outros, parte do concelho de Portel. Este é um recurso de extrema importância turística e económica para toda a região. A barragem do Alqueva situa-se a pouco mais de 25 quilómetros do Bela Vista Country Hotel & Spa e será um importante fator de atração a ter em consideração na estratégia comercial da unidade.

A nível financeiro, a Câmara Municipal de Portel tem um elevado grau de eficiência financeira, sendo mesmo considerada um dos melhores exemplos de gestão. Em 2014, as contas foram fechadas com um saldo positivo de 3,5 milhões de euros e um prazo médio de pagamento a fornecedores de apenas quatro dias.

#### **2.1.4. Fatores tecnológicos**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm sido das áreas que mais evoluíram nos últimos anos e são um marco importante nas mudanças económicas do mundo. O sector das TIC desempenha um papel relevante, contribuindo para o rápido progresso tecnológico e crescimento da produtividade.

As novas tecnologias são uma das ferramentas mais importantes da atualidade, quer do ponto de vista de lazer, quer profissional.

O concelho tem realizado diversos investimentos de forma a potenciar a aprendizagem e o contacto dos residentes das oito freguesias com as TIC. Para que tal seja possível, o investimento tem passado pela disponibilização gratuita de computadores com acesso à internet nas bibliotecas das escolas e pela realização de cursos de informática, que, na sua grande maioria, são subsidiados por fundos comunitários.

Além destas iniciativas, a Câmara Municipal criou o projeto “Cremilde”, um autocarro transformado em biblioteca móvel que percorre todas as freguesias do concelho com o intuito de aproximar os residentes das TIC e da leitura.

São Bartolomeu do Outeiro regista uma boa rede de comunicação móvel e de acesso à internet. As velocidades de navegação são boas e a aldeia dispõe de fibra ótica desde o início de 2014.

É importante que as unidades hoteleiras proporcionem uma boa qualidade de acesso à internet, televisão e rede móvel. Os consumidores são cada vez mais exigentes e este tipo de serviços são atualmente entendidos como serviços básicos e essenciais.

No Bela Vista Country Hotel & Spa, o acesso à internet será totalmente gratuito.

## **2.2 Meio envolvente transaccional**

O meio envolvente transaccional é constituído por um conjunto de elementos que interagem diretamente com as empresas. Este meio inclui quatro elementos principais: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

### **2.2.1 Clientes**

- **Quem?** Os principais clientes-alvo do Bela Vista Country Hotel & Spa são turistas nacionais e estrangeiros, com um poder de compra elevado. Serão sobretudo casais e famílias com ou sem filhos da classe média e média-alta, maioritariamente oriundos de grandes centros urbanos. As suas principais motivações de viagem são essencialmente a procura pelo bem-estar, relaxamento, tranquilidade e contacto com a natureza. São clientes que apreciam o ambiente rural, as tradições e a gastronomia.

O ambiente que se irá proporcionar será muito apreciado pelas famílias com filhos, pois existirão programas específicos para este tipo de clientes.

Ao nível dos espaços, este será acolhedor, com elevado nível de segurança e com um serviço de elevada qualidade e altamente personalizado. A faixa etária que se pretende atingir são os 25-55 anos.

Quanto aos turistas estrangeiros, os principais mercados a captar serão a Alemanha, a Espanha e o Reino Unido.

Haverá igualmente uma forte componente de eventos de forma a aproveitar a lacuna existente na região ao nível dos espaços para eventos (casamentos, jantares de grupos, reuniões e incentivos). A unidade irá colaborar com a comunidade local para potenciar

as vendas de serviços de Spa e restauração. Estes serviços estarão abertos a clientes passantes (clientes que não estão hospedados).

- **O quê?** Férias de menor ou maior duração, num ambiente relaxante e tranquilo, com um serviço altamente personalizado e de elevada qualidade.
- **Quando?** A unidade estará aberta ao público durante todo o ano e procurará combater a sazonalidade através de ofertas especiais e pacotes. No entanto, à semelhança de outras empresas turísticas, a época de maior procura incidirá sobre os meses de verão, natal, passagem de ano, páscoa e feriados nacionais.
- **Onde?** A compra (reserva) poderá ser feita por telefone, correio eletrónico e internet, quer através do próprio *site* da empresa, quer através de terceiros (principalmente agências de viagens *on-line*). No entanto, também existirão contratos com operadores turísticos nacionais e internacionais que irão vender e promover o Bela Vista Country Hotel & Spa. Em percentagem menor, a compra poderá ser feita diretamente ao balcão e em agências físicas. Baseando-se no perfil traçado do cliente, a grande maioria irá efetuar a sua reserva através da internet, nomeadamente no próprio *site* do hotel ou através de terceiros.

### **2.2.2 Concorrentes**

Os concorrentes do Bela Vista Country Hotel & Spa são unidades de TER que, pelo seu enquadramento geográfico e tipologia de alojamento, poderão atrair o mesmo público-alvo.

Através da pesquisa efetuada, enumeram-se os seguintes concorrentes ao nível da tipologia:

- Malhadinha Nova (Albernoa, Beja);
- Horta da Moura (Monsaraz, Reguengos de Monsaraz).

A nível do enquadramento geográfico, os principais concorrentes identificados são:

- Convento da Vila (Portel);
- Imani Country House (Évora).

No capítulo 8, ponto 8.6 – Concorrência, será feita uma análise completa aos concorrentes do Bela Vista Country Hotel & Spa.

### **2.2.3 Fornecedores**

Os fornecedores serão empresas locais de produtos alimentares, que irão abastecer o departamento de comidas e bebidas (restaurante, bar e eventos).

As empresas de animação turística também desempenharão um papel importante. Tenciona-se criar parcerias com empresas de animação turística para a realização de atividades ao ar livre, *teambuilding*, passeios guiados de moto, bicicleta, a pé e a cavalo, atividades desportivas, massagens, balonismo, entre outras atividades de natureza lúdica. Além disso, existirão parcerias com empresas de aluguer de automóveis e de *transfers* que farão o transporte de e para os aeroportos.

Estas empresas de serviços turísticos estão identificadas e já se encontram há vários anos em atividade, trabalhando com regularidade com as unidades hoteleiras atualmente existentes.

### **2.2.4 Comunidade**

O Bela Vista Country Hotel & Spa pretende ser uma empresa que interage direta e indiretamente com a comunidade, recrutando localmente e comprando produtos regionais.

Serão criados pacotes de alojamento que incluirão atividades onde os residentes terão um papel ativo. O objetivo é envolver os residentes da aldeia com o projeto e, em simultâneo, proporcionar experiências autênticas aos hóspedes, promovendo a cultura e produtos gastronómicos e artesanais de toda a região.

Existem outros projetos a desenvolver posteriormente à implementação da empresa, como por exemplo, um acordo com a Escola Profissional de Alvito, para estágios profissionais nas áreas de restaurante, cozinha, bar, eventos e receção.

A Câmara Municipal de Portel será, neste contexto, um agente muito importante a ter e consideração, pois terá um papel importante no desenvolvimento e aprovação deste projeto. Importa, por isso, fomentar uma relação saudável com todas as entidades públicas do concelho.

O Bela Vista Country Hotel & Spa será uma empresa importante para a região, pois além de atrair turistas, irá criar um mínimo de 9 postos de trabalho permanentes. Ocasionalmente será necessário recorrer a trabalho temporário, dependendo dos eventos e taxa de ocupação.

Os clientes do empreendimento irão também potenciar a economia local, através do consumo na aldeia, essencialmente, na área da restauração, comércio, visitas aos monumentos e museus.

Quanto mais consumo, maior lucro para as empresas, mais impostos são recolhidos, mais atrativa se torna a região. Logo, mais e melhor investimento será atraído para a região.

### **3. Turismo em Espaço Rural - Contextualização**

Neste capítulo, faremos um enquadramento teórico e jurídico do TER.

Veremos que é difícil obter uma definição unânime de TER devido a todas as transformações socioeconómicas e culturais ocorridas ao longo das últimas décadas (Valente & Figueira, 2003). Iremos, por isso, analisar as definições de diversos autores.

Por fim, enquadraremos o Bela Vista Country Hotel & Spa na lei portuguesa. De acordo com as características observadas, o projeto será classificado como hotel rural, já que o mesmo se situa num espaço rural, com arquitetura e materiais de construção que respeitam as características dominantes da região.

#### **3.1 Conceito de Turismo em Espaço Rural (TER)**

Ao longo dos anos, foram vários os autores que definiram o TER. Estas definições foram sempre enunciadas com perspetivas ligeiramente diferentes entre elas, consoante a região a que se referem. Podemos neste contexto destacar Moreira, 1994; Oppermann, 1996; Kastenholz, 2002; e Barke, 2004.

No entanto, é consensual que, quando nos referimos ao TER, falamos de uma modalidade turística que se desenvolve em meios rurais (fora dos centros urbanos), com um conjunto de atividades e serviços que visam beneficiar o local onde se desenvolve a ação.

A própria Comissão das Comunidades Europeias tentou, em 1990, uniformizar a definição de TER ao nível dos países-membros, apontando as seguintes características:

- Compreende toda a atividade turística de interior;
- É uma atividade turística implantada no meio rural;
- É um conceito que reflete toda a atividade turística endógena suportada pelo meio ambiente humano e natural;
- É um amplo conceito que compreende não só as férias nas quintas, mas também qualquer outra atividade turística no campo.

Em 1994, é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que enuncia a sua definição, baseada em estudos desenvolvidos por especialistas em diversas áreas científicas (planeamento, sociologia, geografia, economia). Destacam-se algumas das conclusões mais relevantes:

- As zonas rurais são difíceis de definir e os critérios utilizados variam segundo os países;
- Todo o Turismo que se realiza nas zonas rurais não é puramente “rural”, pois pode ter carácter “urbano” e simplesmente se situar numa zona rural;
- As formas de TER diferem segundo as regiões. As férias em quintas ou herdades são correntes na Alemanha e Áustria e são muito mais raras nos EUA e no Canadá;
- O TER é uma atividade complexa com múltiplas facetas: não é apenas um Turismo de quinta ou herdade; compreende férias de quinta mas também férias de natureza inspiradas por temas particulares como o ecoturismo, a marcha, o alpinismo, os circuitos de bicicleta e a cavalo, a aventura, o desporto e o turismo de saúde, a caça e pesca.

A mesma organização (OCDE, 1994) apontou os motivos para o desenvolvimento do TER. Os fatores referidos são de carácter geral e levam-nos a entender melhor o crescente aparecimento desta modalidade.

De uma forma generalizada, destacam-se os seguintes pontos:

- Aumento do tempo de lazer e do rendimento disponível, com particular incidência no desenvolvimento das férias de curta duração;
- Níveis crescentes de instrução: acessibilidades, duração, alargamento a níveis mais elevados, formação permanente, entre outros fatores.

Estas observações da OCDE em 1994 continuam atuais. Diversos estudos e estatísticas demonstram que as famílias têm cada vez mais orçamento disponível para viajar, quer seja dentro ou fora do país, e que atribuem cada vez mais importância às férias.

Ao nível das tipologias de Turismo, assistimos a um alargamento da oferta existente e ao aparecimento de nichos, consoante o apontado pelo relatório da OCDE em 1994:

- Questões de saúde: lazer ativo e desporto ao ar livre em contraste com o tradicional “sol & mar”;
- Terceira idade mais ativa: férias no campo por razões de saúde, procura de novas experiências fora das cidades, mas também por terem mais rendimento e tempo disponível.

Por outro lado, o mesmo relatório aponta alguns aspetos que vão de encontro às necessidades que o Bela Vista Country Hotel & Spa pretende satisfazer:

- Procura de locais com autenticidade em confronto com o vídeo e a televisão e os produtos industrializados;
- Procura de paz e tranquilidade: desejo crescente de sair da rotina diária e relaxar na experiência da natureza, ar puro e ambiente não poluído;
- Rejeição do Turismo de massas e procura de locais com serviços personalizados e de pequena dimensão.

Com todas estas variáveis e transformações socioeconómicas e culturais, entende-se a dificuldade de obter uma classificação unânime para o TER (Valente & Figueira, 2003).

Segundo Moreira (1994), no futuro, a preferência de quem viaja vai recair sobre locais onde vamos poder descansar da vida agitada do quotidiano, locais onde se possam recuperar as energias, relaxar e sair da rotina. Na nossa sociedade, os indivíduos são confrontados diariamente com regras, leis e normas, e as férias são uma forma de fugir à rotina e a essas mesmas imposições. É a oportunidade de viver num mundo “faz de conta”, interagindo e participando dinamicamente em atividades que, geralmente, não fazem parte do seu dia a dia, como por exemplo, ajudar nas tarefas de uma quinta ou na vindima.

O Bela Vista Country Hotel & Spa pretende precisamente responder a esta necessidade. Criar um mundo onde o hóspede possa entrar e sentir-se livre, estar em contacto com a natureza, participar nas tarefas diárias do meio rural, ir à horta, falar com as gentes locais e comprar produtos diretamente aos produtores da região.

A tendência mundial segue no sentido da diversificação, tanto no domínio de espaços, como nas formas de alojamento, atividades, modo de organização das viagens, das experiências e das descobertas (Moreira, 1994). Ou seja, o consumidor está a mudar e a procurar novas formas de alojamento, mas também as formas de reservar, pagar e encontrar o seu produto estão a sofrer alterações.

É fundamental que este projeto esteja atualizado e focado nas preferências dos consumidores contemporâneos. Embora este projeto se encontre inserido no meio rural, é importante ter serviços e ferramentas atualizadas, seja na forma como o cliente acede à informação (presença *on-line*), ou no modo de reservar (motor de reservas no *site*, *smartphone*, *iPad*).

Com efeito, o TER está a ter crescimentos constantes de ano para ano. Vieira (1997) afirma que o TER está a conquistar cada vez mais procura e que este aspeto constitui um importante fator de promoção das regiões turísticas.

Stoian (1997, p. 80) refere que é essencial ter presente que este espaço “não representa apenas curiosidade para adeptos das férias luxuosas, mas também um paliativo para as pessoas menos ricas”. Este autor comenta ainda que as pessoas sentem necessidade de voltar a fazer as coisas

simples do dia a dia e que os espaços rurais são os únicos locais onde se podem fazer essas mesmas atividades, como por exemplo, “beber água fresca das fontes” e “respirar ar puro”.

### **3.2 Enquadramento jurídico**

Neste ponto, fazemos uma breve análise do regime jurídico existente em Portugal e enquadrámos o projeto na lei.

Face à atual conjuntura económica, o Ministério da Economia aprovou a Alteração ao Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos através do Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de janeiro, visando substituir o Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro.

De acordo com o Governo de Portugal, os objetivos desta atualização foram a simplificação, a liberalização de procedimentos, a eficiência e a diminuição dos custos de contexto.

Entre as medidas anunciadas, destacam-se, por exemplo, a liberdade atribuída ao promotor de optar pelo licenciamento, quando nos termos do Regime Jurídico da Urbanização e Edificação a forma do procedimento de controlo prévio seja a comunicação prévia.

Foram igualmente introduzidas medidas com vista à redução de custos. Desta forma, as auditorias de classificação de carácter obrigatório passaram a ser isentas de taxas.

Segundo o novo Decreto-Lei, os empreendimentos de TER são “[...] 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, de modo a ser assegurada a sua integração na envolvente”.

Analisando o Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de janeiro, podemos afirmar que o Bela Vista Country Hotel & Spa reúne todas as condições legais para ser agrupado dentro da secção dos Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural (TER) e ser classificado como hotel rural.

O local de construção deste futuro estabelecimento hoteleiro insere-se no espírito do decreto mencionado anteriormente, uma vez que no terreno existe uma ruína de uma antiga casa de agricultores. Esta ruína será reconstruída e funcionará como receção do hotel. A nível paisagístico, o Bela Vista Country Hotel & Spa será harmoniosamente enquadrado com a paisagem envolvente e respeitará a traça arquitetónica da região ao nível dos materiais, cores e construção de baixa altitude (cave, rés-do-chão e primeiro andar). O património histórico será preservado através dos elementos decorativos que serão parte integrante dos espaços interiores do hotel.

Relativamente à classificação dos empreendimentos de TER, estes são divididos da forma:

- Casa de campo
- Agroturismo
- Hotel rural

No quadro que se segue (quadro 2 – Modalidades de TER em Portugal), podemos observar o enquadramento de cada uma das modalidades (artigo 18 do Decreto-Lei 15/2014).

**Quadro 2: Modalidades de TER em Portugal**

<b>Casa de campo</b>	São casas de campos os imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando as casas de campo se situem em aldeias e sejam exploradas de uma forma integrada, por uma única entidade, são consideradas como turismo de aldeia.
<b>Agroturismo</b>	São empreendimentos de agroturismo os imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.
<b>Hotel rural</b>	São hotéis rurais os empreendimentos turísticos que cumpram os requisitos de classificação aplicáveis aos estabelecimentos hoteleiros, [...] podendo instalar-se ainda em edifícios novos, construídos de raiz, incluindo não contíguos. Artigo 12: Os estabelecimentos hoteleiros devem dispor, no mínimo, de 10 unidades de alojamento.

Fonte: Ministério da Economia, Diário da República, 2015

Na fase final do projeto, o pedido de licenciamento é solicitado ao Turismo de Portugal, I.P., “que verifica o cumprimento das normas estabelecidas na lei, designadamente, a adequação do empreendimento turístico previsto ao uso e tipologia pretendidos e implica, quando aplicável, a apreciação do projeto de arquitetura do empreendimento turístico, e a decisão relativa ao pedido de dispensa de requisitos a que se referem os números 2 a 4 do artigo 39.º do mesmo Decreto-Lei, formulado com os pedidos de informação prévia e licenciamento ou com a apresentação da comunicação prévia”.

Posteriormente, o pedido de concessão de autorização de utilização para fins turísticos deve ser solicitado à autarquia local, devendo a mesma dar conhecimento ao Turismo de Portugal, I. P., através dos meios previstos no artigo 74.º

### **3.3 Constituição da sociedade comercial**

A constituição da sociedade comercial é um passo fundamental no processo inicial de qualquer empresa. Este é o primeiro passo para a legalização da empresa e oficialização da atividade comercial.

A lei portuguesa prevê diversos tipos de sociedades comerciais. Contudo, de acordo com a Central de Balanços do Banco de Portugal (2013), 87% dos empreendimentos de TER em Portugal são constituídas por sociedades por quotas.

De entre as possibilidades existentes no Código das Sociedades Comerciais e recorrendo a aconselhamento jurídico de um advogado, decidiu-se que esta empresa será registada e constituída por uma sociedade por quotas. Esta decisão justifica-se pelo facto de esta ser uma empresa de pequena dimensão, com um valor de investimento médio e com uma estrutura simples de funcionamento.

Além disso, em conformidade com o Código das Sociedades Comerciais, “o património da sociedade apenas responde pelas suas dívidas (e não pelas dívidas dos sócios) e pelas dívidas

da sociedade apenas responde o património da sociedade" (Ramos et. al, 2013, p. 96). Este facto permite ao empreendedor limitar a sua responsabilidade.

A sociedade será constituída por dois sócios e a designação da firma será Bela Vista Rural Lda. (a firma estava disponível para utilização à data de 13.06.2014). O nome comercial da empresa será Bela Vista Country Hotel & Spa.

Segundo a lei portuguesa, existem três formas de constituir uma empresa:

1. O método convencional: presencialmente no Registo nacional das Pessoas Coletivas;
2. Empresa na hora: presencialmente na Conservatória do Registo Comercial de Évora;
3. Empresa *on-line*: através do portal [www.portaldaempresa.pt](http://www.portaldaempresa.pt).

De forma a despender menos tempo e evitar deslocações, o processo de registo selecionado será o método *on-line*, nomeadamente através do portal "Empresa *on-line*". É um processo simples e rápido, onde inclusive se fica imediatamente a conhecer o número de identificação fiscal.

As vantagens desta forma de registo residem no facto de esta dispensar a obtenção do certificado de admissibilidade da firma junto do Registo Nacional de Pessoas Coletivas e deixa de ser necessário a celebração de escritura pública.

O custo total desta operação é de 360 euros. No método convencional, o custo ficaria entre 700 e 800 euros, dependendo do Cartório Notarial.

## **4. Caracterização do TER na Europa e em Portugal**

Neste capítulo, faremos uma análise geral da oferta do TER na Europa e, mais especificamente, em Portugal Continental.

Serão anunciados os indicadores mais importantes ao nível da oferta e da procura, para que possamos entender a evolução do TER ao longo dos últimos anos e fazer uma análise das tendências.

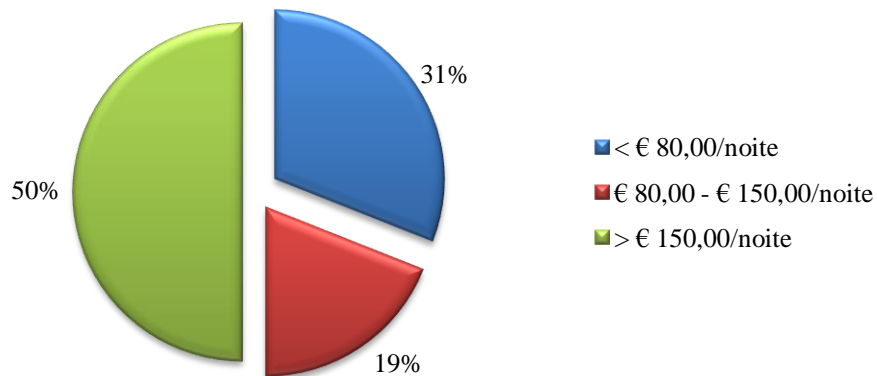
### **4.1 O TER na Europa**

Segundo dados oficiais do *International Tourism Consultants* (THR, 2012), em 2011, os estabelecimentos de TER geraram 13,4 milhões de viagens internacionais na Europa. Ao nível da oferta, a Europa contava com 230 mil alojamentos, que corresponde a um crescimento de 21% em relação a 2003.

A França, o Reino Unido e a Alemanha concentravam em 2011 cerca de 60% da oferta europeia de alojamentos rurais, com taxas médias de ocupação entre os 20 e 25%.

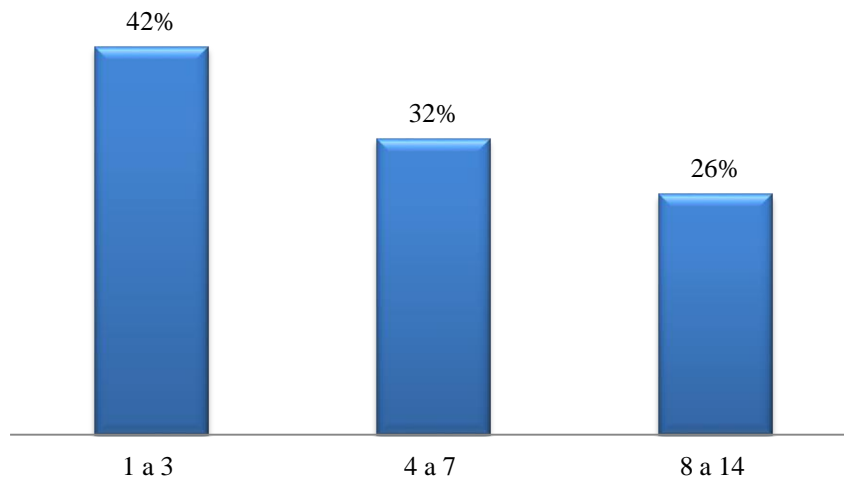
Um estudo divulgado em 2012 pelo mesmo organismo revelou ainda que o cliente-tipo desta modalidade de Turismo tem preferência por viagens curtas (em média, entre 1 – 3 dias), mas efetua um gasto médio superior aos produtos tradicionais como o “sol & mar” (superior a 150 euros por noite).

**Gráfico 13: Gasto médio diário por pessoa em 2011**



Fonte: adaptado de *International Tourism Consultants (THR)*, 2012

**Gráfico 14: Estada média em 2011 (% em nº de dias)**







Fonte: adaptado de *International Tourism Consultants (THR)*, 2012

Ao nível dos segmentos de consumidores, na figura 1 – Segmentos de consumidores do TER na Europa –, podemos observar que estes se caracterizam por serem bastante diferenciados. O Turismo ativo e passivo estão repartidos por quotas de mercados iguais (50% para ambos os lados) e os produtos classificados como *standard* detêm uma quota de 60% no conjunto.

Segundo o mesmo estudo, o turista passivo é um indivíduo que viaja em busca de relaxamento, aprecia a vida rural do campo e consome produtos naturais. É sobretudo um segmento composto por famílias e reformados (ou perto da reforma) que buscam conforto e qualidade. As estadias são, geralmente, de carácter mais longo.

Do outro lado, o turista ativo *standard* é caracterizado por casais e grupos de amigos entre os 35 e 40 anos, que permanecem menos tempo e procuram um nível de conforto médio. Dentro do mesmo segmento, o subsegmento superior, comumente denominado de *upscale*, procuram unidades especializadas, onde existe a oportunidade de participar nas atividades rurais: vindima, apanha da azeitona, ajuda nas tarefas diárias da horta ou da quinta. São sobretudo famílias com filhos que apreciam estadias mais longas.

**Figura 1: Segmentos de consumidores do TER na Europa em 2011**

Turista Passivo (cerca de 50% do mercado)		Turista Ativo (cerca de 50% do mercado)	
<i>Standard</i> (30%)	<i>Upscale</i> (20%)	<i>Standard</i> (30%)	<i>Upscale</i> (20%)
			
Relaxamento, com paisagem e estilo de vida rural Produtos naturais e tradição <i>Golden age</i> , famílias Estadias mais longas Ambos buscam conforto e mais qualidade		Desfrutar percorrendo o meio rural Casais jovens/grupos de amigos (35-40 anos) Estadias mais curtas Nível de conforto médio	Participar ativamente no trabalho rural Famílias com filhos Estadias longas Procuram unidades especializadas

Fonte: adaptado de *International Tourism Consultants* (THR, 2012)

Relativamente aos países recetores, as grandes áreas de TER na Europa são a região do Mediterrânico (Portugal, Espanha e sul de Itália), os Alpes (Suíça, Áustria e Norte de Itália) e o Atlântico (Nordeste francês e sul de Inglaterra).

O mercado europeu revela ser maduro, concentrado em poucos países e com uma previsão de crescimento da oferta mais moderada.

Em harmonia com as características do projeto e estratégia de marketing planeada, o Bela Vista Country Hotel & Spa será uma unidade hoteleira que se posicionará dentro do subsegmento *upscale*. No entanto, será uma unidade que terá um produto que se adapta tanto ao turista passivo como ao ativo.

**Figura 2: Segmentos de consumidores do Bela Vista Country Hotel & Spa**



Fonte: elaboração própria

## **4.2 TER em Portugal**

Em 2012, o INE passou a recolher dados relativos aos estabelecimentos de TER, Turismo de Habitação (TH) e apartamentos mobilados para turistas. Com esta recolha, é possível analisar com mais detalhe os indicadores desta modalidade em particular.

Nos pontos seguintes do presente capítulo, analisaremos a oferta e a procura dos estabelecimentos de TER/TH em Portugal Continental e, tendo em conta o enquadramento do Bela Vista Country Hotel & Spa, incidiremos sobretudo nos hotéis rurais da região Alentejo.

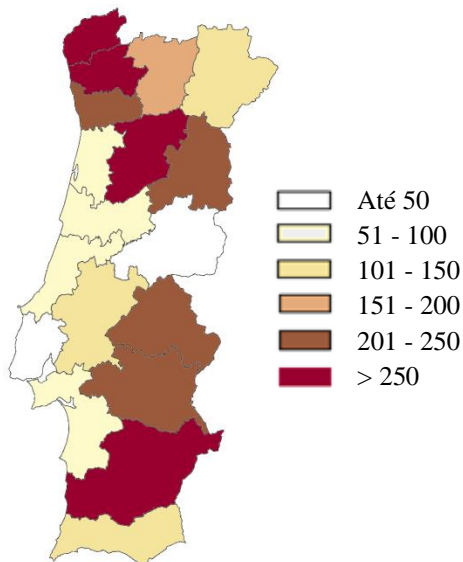
### **4.2.1 Oferta disponível**

Em Portugal Continental, 95% da oferta de TER e TH aglomera-se nas zonas Norte, Centro e Alentejo (ver figuras 3 e 4), sendo possível identificar três grandes polos de concentração: Évora/Beja, Viseu/Guarda e Viana do Castelo/Braga (INE, 2012).

Segundo as estatísticas do INE, Portugal contava, em 2013, com 554 estabelecimentos de TER (-21,3% relativamente a 2012) e 9.064 camas (-6,6%) (ver tabela 2), o que corresponde a uma quota de 43,4% do total de empreendimentos turísticos do país.

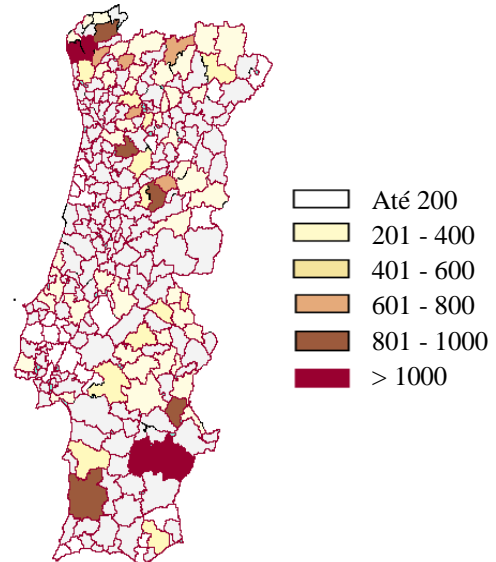
Relativamente aos hotéis rurais (onde se enquadra o Bela Vista Country Hotel & Spa), o número de estabelecimentos, em 2013, era de 53 (-17,2% em relação ao ano anterior) e o total de camas ascendia a 1.948 (-12,5%).

**Figura 4: Número de empreendimentos de TER/TH em Portugal Continental**



Fonte: Turismo de Portugal, 2013

**Figura 3: Número de camas em empreendimentos de TER/TH em Portugal Continental**



Fonte: Turismo de Portugal, 2013

Importa ainda referir que a diminuição registada entre 2012 e 2013 ao nível da oferta dos estabelecimentos de TER/TH é um caso isolado. Conforme poderemos constatar mais adiante, esta tendência de diminuição não se assinalou nos anos anteriores. Podemos, assim, considerar que se trata de um ligeiro abrandamento na sequência da regressão económica em Portugal e na Europa.

De acordo com os dados do INE, na tabela 2, constatamos que os hotéis rurais são a tipologia menos representativa, com uma quota de apenas 9,6% do total de empreendimentos de TER em Portugal (53 empreendimentos). As casas de campo são as que têm a quota mais elevada: 56%, o que corresponde a 310 casas.

**Tabela 2: Estabelecimentos, capacidade, na hotelaria, TER/TH (empreendimentos) e alojamento local, em Portugal Continental em 2013**

2013	Estabelecimentos	Varição	Capacidade	Varição
	Nº	2013/2012	Camas	2013/2012
Total empreendimentos turísticos	1.991	-7,1%	249.003	1,3%
Hotelaria <sup>10</sup>	1.277	2,7%	237.562	1,8%
<b>TER</b>	<b>554</b>	<b>-21,3%</b>	<b>9.064</b>	<b>-6,6%</b>
Agroturismo	106	-15,9%	1.798	-2,7%
Casas de campo	310	-15,8%	3.909	1,3%
<b>Hotéis rurais</b>	<b>53</b>	<b>-17,2%</b>	<b>1.948</b>	<b>-12,5%</b>
Outros <sup>11</sup>	85	-41,8%	1.409	-20,6%
TH	160	-18,8%	2.377	-14,4%
Alojamento local	878	-11,0%	36.137	-8,4%

Fonte: INE, 2013

Ao nível das regiões (ver quadro 3), em 2013, o Alentejo contava com 182 unidades de TER/TH, sendo que 13 dos quais estavam classificados como hotel rural.

A região Norte concentrava um total de 28,7% dos estabelecimentos de TER/TH existentes e era à data a zona com maior representatividade no país. Segundo os dados do INE, a região Norte predomina desde sempre neste indicador.

No que diz respeito ao número camas, o Norte e o Alentejo tinham em conjunto a quota mais elevada no âmbito do TER/TH, com 41,6% e 28,1%, respetivamente.

<sup>10</sup> Atual legislação: Hotéis, Hotéis-Apartamento, Pousadas, Apartamentos e Aldeamentos Turísticos.

<sup>11</sup> Inclui as modalidades de Turismo Rural e Turismo de Aldeia (estabelecimentos ainda não reconvertidos) e outros similares.

**Quadro 3: Estabelecimentos, segundo o tipo, por regiões NUTS II em 2013 (unidades)**

NUTS	Total TER/TH	TER				TH
		Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros	
Continente	714	106	310	53	85	160
Norte	322	46	129	22	43	82
Centro	145	14	62	12	15	42
Lisboa	28	3	14	2	1	8
<b>Alentejo</b>	<b>182</b>	36	87	<b>13</b>	19	27
Algarve	37	7	18	4	7	1

Fonte: INE, 2013

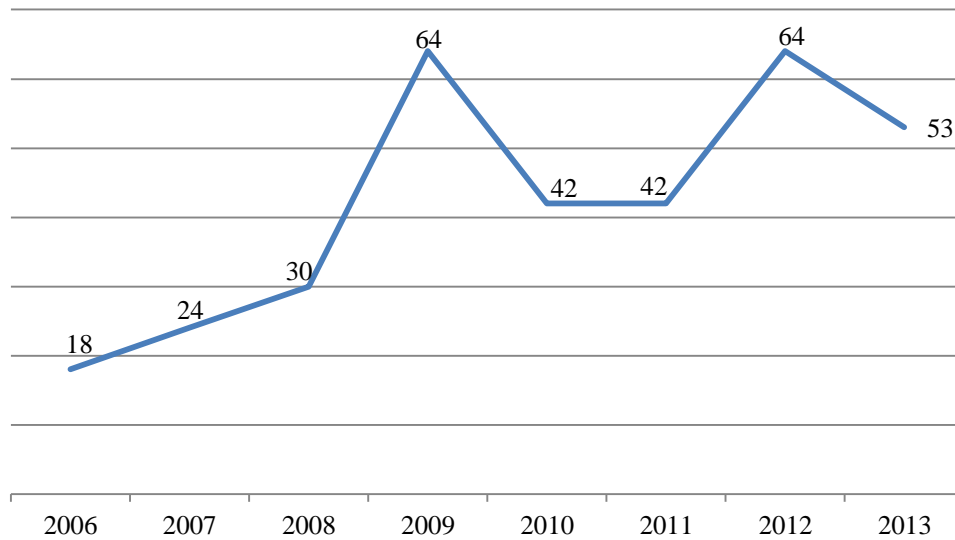
Atentando na evolução do número de estabelecimentos com classificação de hotel rural (gráfico 15), constatamos que, entre 2006 e 2012, estes registaram uma tendência de crescimento.

Como poderemos confirmar no ponto 4.2.2. – Procura, também o número de dormidas nos empreendimentos de TER/TH tem vindo a crescer nos últimos anos. É, por isso, natural que a oferta se tenha adaptado ao aumento da procura.

Entre 2006 e 2013, o continente viu o número de hotéis rurais aumentar de 18 para 53, o que equivale a um crescimento médio anual de 32,4%.

Este indicador revela-se muito positivo para a modalidade em estudo, pois o aumento da oferta em consequência do aumento da procura pode indiciar que existe margem de crescimento neste tipo de estabelecimentos e que os empresários veem nos hotéis rurais um negócio rentável.

**Gráfico 15: Evolução do número de hotéis rurais em Portugal (nº de empreendimentos)**



Fonte: INE, 2013

Embora menos acentuada que nos hotéis rurais, esta tendência de crescimento foi observada na oferta em geral, sendo que, entre 2006 e 2013, se notou, igualmente, uma tendência de crescimento no número de estabelecimentos de TER/TH (em média + 0,6% ao ano),

#### 4.2.2 Procura

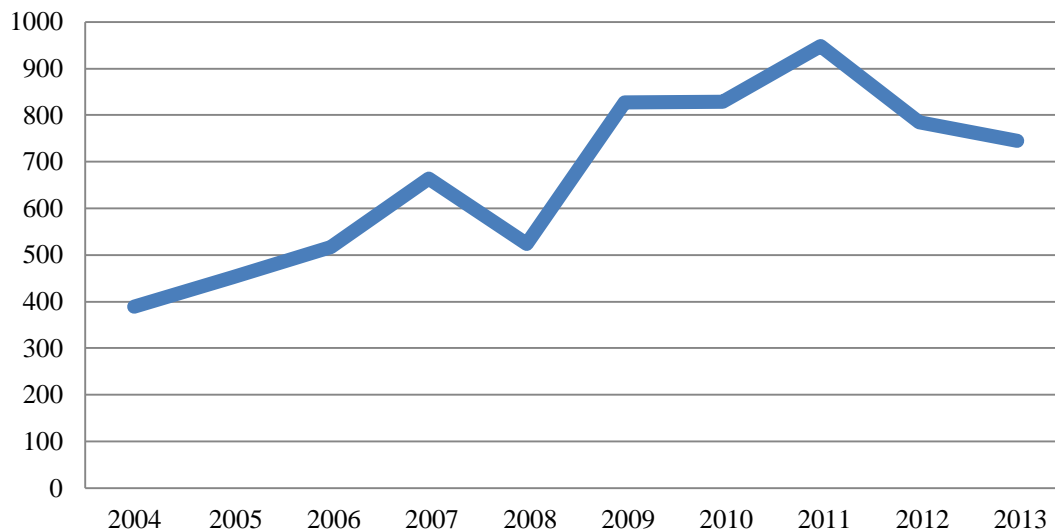
De acordo com o já afirmado anteriormente, à semelhança do que se passa do lado da oferta, do lado da procura, os estabelecimentos de TER/TH também têm vindo a registar um desempenho positivo ao longo da última década (ver gráfico 16).

Em 2013, Portugal registou um total 744,8 mil dormidas em alojamentos rurais, o que corresponde a uma quota de 1,7% das dormidas totais no país, e um crescimento acima da média nacional de 9,8% entre 2004 e 2013.

Observando a evolução do número de dormidas no gráfico seguinte, destaca-se uma clara tendência de crescimento, com exceção do ano de 2008.

Após 2011, a curva da procura volta a demonstrar uma ligeira quebra. No entanto, é de salientar que, entre 2004 e 2013, o número de dormidas cresceu 91%.

**Gráfico 16: Dormidas em estabelecimentos de TER / TH em Portugal (milhares)**

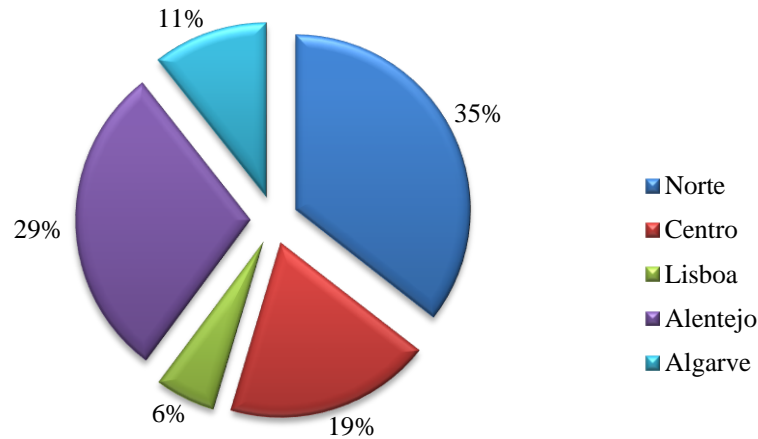


Fonte: Turismo de Portugal (até 2011) / INE (a partir de 2012)

A nível regional, o Norte e o Alentejo representaram ambos um total de 64% das dormidas realizadas em 2013 nos estabelecimentos de TER/TH (ver gráfico 17).

O Alentejo registou 185,6 mil dormidas, mantendo um desempenho semelhante ao do ano anterior e foi a segunda região com mais dormidas (29% do total). As casas de campo e os hotéis rurais tiveram um peso de 60,2% nestas dormidas (55,6% em 2012) (ver quadro 4).

**Gráfico 17: Dormidas nos estabelecimentos de TER nas regiões NUTS II em 2013**



Fonte: INE, 2013

No aglomerado dos estabelecimentos de TER/TH, o Alentejo foi a única região a registar aumentos em 2013 (+15,7% em relação a 2012).

Tendo em conta estes resultados, podemos afirmar que existe uma perspetiva positiva na região onde se planeia concretizar este projeto.

**Quadro 4: Dormidas, segundo o tipo e por regiões NUTS II em 2013 (milhares)**

2013	Total TER/TH	TER				TH
		Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros	
Norte	225,8	32,8	60,7	55,3	22,3	54,7
Centro	121,0	9,1	41,5	33,1	13,1	24,2
Lisboa	35,4	-	13,7	-	-	-
<b>Alentejo</b>	<b>185,6</b>	30,7	82,7	<b>43,9</b>	15,9	12,4
Algarve	67,3	-	25,0	-	-	-

Fonte: INE, 2013

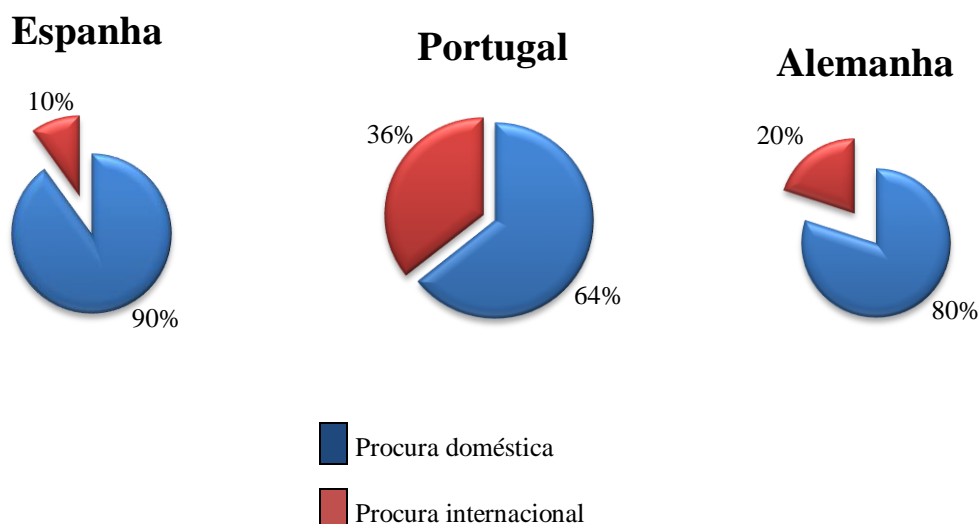
### 4.2.3 Procura por mercados

Equiparando-se ao que acontece em todos os países da Europa, o mercado interno assume-se como principal cliente dos estabelecimentos do TER/TH.

Contudo, o peso da procura doméstica em Portugal revela-se bastante abaixo da média europeia, segundo o que se pode constatar no gráfico 18, onde é feita uma comparação entre Portugal, Espanha e Alemanha.

Segundo o INE, existe uma tendência acentuada de predominância do mercado doméstico em todos os países europeus. No gráfico que se segue, podemos ainda ver que, comparativamente a Espanha e Alemanha, a procura doméstica em Portugal não é tão significativa. Ainda assim, em 2013, o mercado doméstico representou 64% da procura (em Espanha, o mercado doméstico representou uma quota de 90% e na Alemanha 80%).

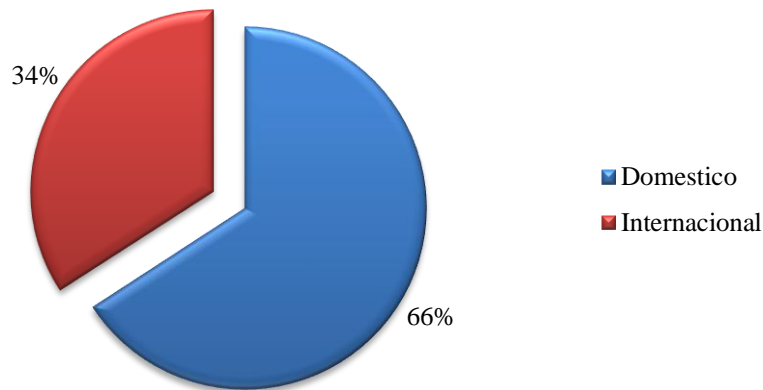
**Gráfico 18: Procura doméstica e internacional nos alojamentos de TER/TH em Portugal, Espanha e Alemanha em 2013 (% de hóspedes por mercado)**



Fonte: adaptado de *International Tourism Consultants* (THR, 2013)

Ao nível dos hotéis rurais na região Alentejo, confirma-se a mesma tendência de predominância do mercado doméstico (66% das dormidas).

**Gráfico 19: Dormidas por mercados nos hotéis rurais do Alentejo em 2013**



Fonte: INE, 2013

#### **4.2.4 Mercados estrangeiros**

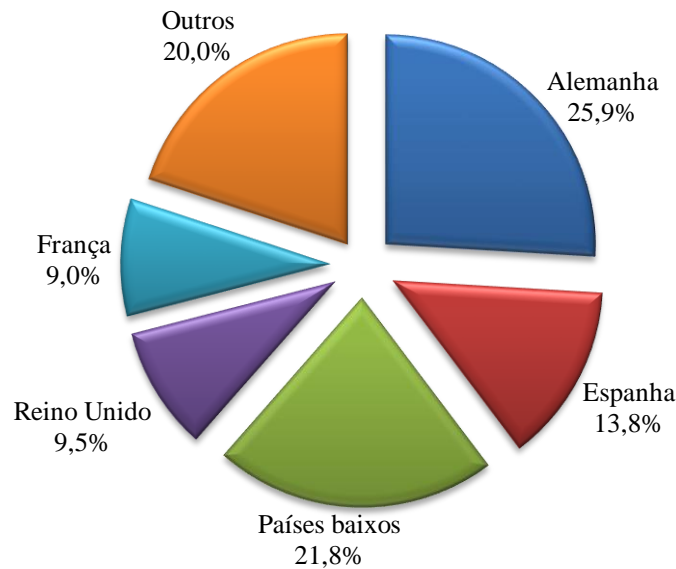
Ao longo dos anos, as estatísticas demonstram que os principais mercados estrangeiros da procura do TER/TH em Portugal são por tradição a Alemanha, os Países Baixos, a Espanha, o Reino Unido e a França. No Alentejo, podemos confirmar a mesma tendência (ver gráfico 20).

À semelhança dos anos anteriores, em 2013, a Alemanha voltou a atestar a sua liderança e foi o mercado mais representativo ao nível das dormidas nos estabelecimentos de TER/TH no Alentejo, com uma quota de 25,9%.

Os Países Baixos surgem em segundo lugar com 21,8%, e a Espanha no terceiro lugar com 13,8%.

O Reino Unido e a França ficaram em quarto e quinto lugar, com quotas de 9,5% e 9,0%, respetivamente.

**Gráfico 20: Dormidas em estabelecimentos de TER/TH no Alentejo em 2013**



Fonte: INE, 2013

Analisando estes resultados, definiu-se que a Alemanha, a Espanha e o Reino Unido seriam os principais mercados estrangeiros estratégicos para o Bela Vista Country Hotel & Spa.

Estas escolhas são, em primeiro lugar, sustentadas pela importância que estes três mercados revelaram ter nos fluxos turísticos para Portugal (no Turismo em geral e nos estabelecimentos de TER/TH). Além disso, foram tidos em conta os contactos e ligações profissionais já existentes entre o empreendedor e os agentes destes três países.

A Espanha assume-se como o principal mercado estrangeiro deste projeto. Esta decisão justifica-se pela razão acima descrita, mas sobretudo pela proximidade geográfica. A região de Évora fica no caminho de muitos turistas espanhóis que visitam Lisboa e a costa portuguesa, podendo ser local de paragem para os que pretendam desfrutar de umas férias no

campo. Acrescenta-se também que o Bela Vista Country Hotel & Spa se localiza a cerca de hora e meia de viagem da cidade espanhola mais próxima (Badajoz).

O Reino Unido é desde há muitas décadas o principal mercado emissor de turistas para Portugal. É também o país com mais ligações aéreas ao longo de toda a época, transportando em 2011 mais de 4,8 milhões de passageiros (Relatório Anual de Estatística de Tráfego, 2011).

Por fim, o mercado alemão tem-se revelado um grande apreciador do TER/TH na região do Alentejo. Prova disso é facto deste ter sido responsável por 25,9% das dormidas registadas nos estabelecimentos de TER/TH na região. Ainda, a nível nacional, este mercado tem sido dos que cresceram com maior intensidade, antevendo-se que este atinja recordes históricos em todo o território nacional.

#### **4.2.5 Sazonalidade da procura**

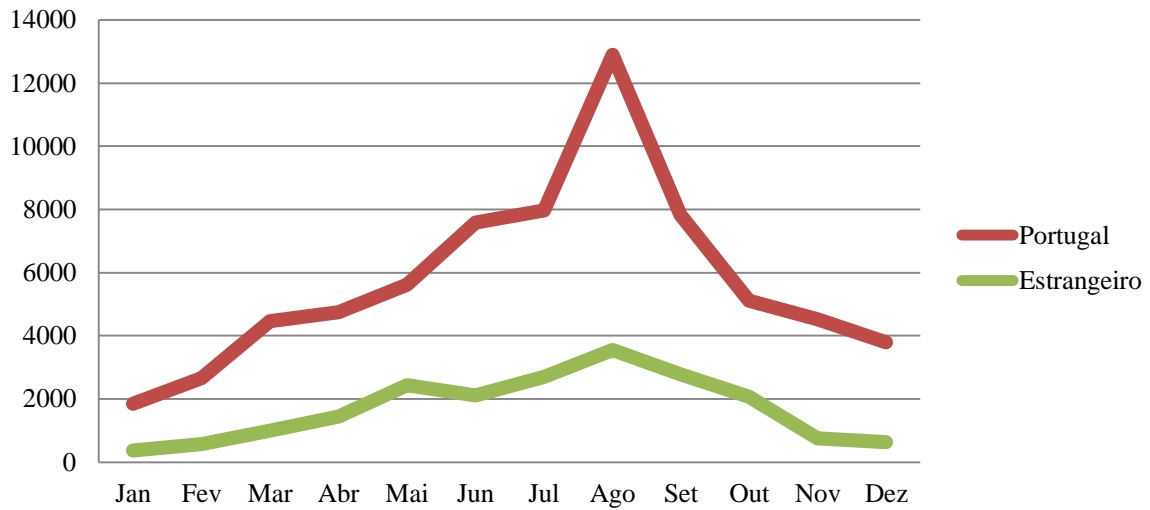
Relativamente à sazonalidade da procura, no geral, todas as regiões do país e todas as tipologias de alojamento tiveram uma elevada concentração na época alta.

Na região do Alentejo, regista-se, igualmente, uma maior afluência nos meses mais quentes do ano (julho e agosto). Esta tendência é válida quer para os hóspedes nacionais, quer para estrangeiros (ver gráfico 21).

Sendo Portugal um destino com elevado potencial para o produto “sol & mar”, é natural que a procura se concentre nos meses mais quentes do ano.

Uma clara manifestação deste aspeto é o facto de o Algarve (destino essencialmente vocacionado para o produto “sol & mar”) ser a região do país com maior índice de estada média. Esta situação regista-se em todas as tipologias de alojamento disponíveis na região e também na modalidade de TER/TH, como podemos observar no gráfico 22.

**Gráfico 21: N° de hóspedes, segundo o mês de permanência na região do Alentejo em estabelecimentos de TER/TH em 2013**

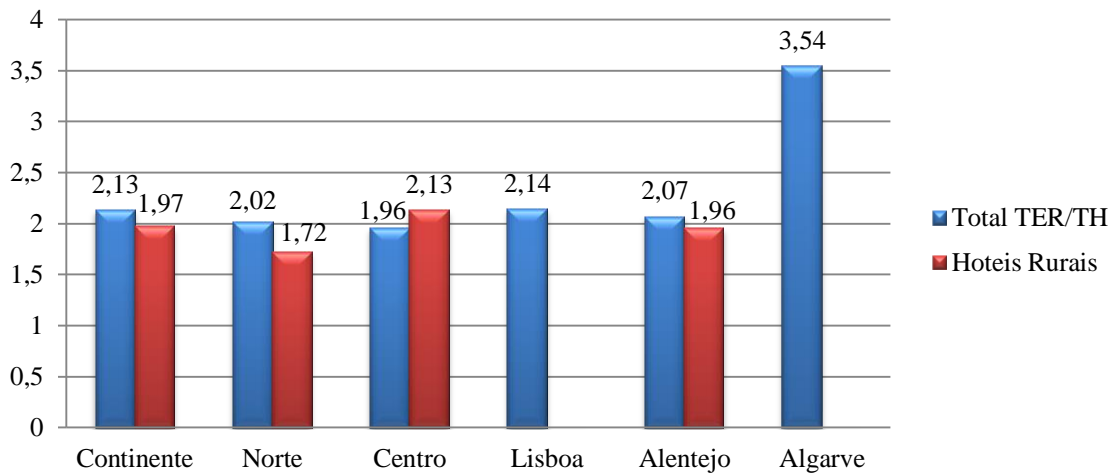


Fonte: INE 2013

Relativamente à estada média, observamos que esta é bastante baixa em todas as regiões. No Alentejo, a estada média nos hotéis rurais é de 1,96 noites, valor que fica ligeiramente abaixo da média nacional (- 0,01 noites). A região Norte é a que detém a menor estada média nos hotéis rurais (1,72 noites).

Reitera-se, desta forma, que o Algarve é a região onde se regista o maior índice de estada média: 3,54 noites (+1,41 noites que a média nacional dos estabelecimentos de TER/TH. Não existem dados disponíveis para os hotéis rurais na região do Algarve).

**Gráfico 22: Estada média, segundo o tipo de estabelecimentos, por regiões NUTS II em 2013 (nº de noites)**



Fonte: INE, 2013

É fundamental que os empresários apostem em pacotes e ofertas especiais fora da época de maior procura de forma a conseguir atrair mais clientes durante todo o ano. Existe muita capacidade de alojamento disponível durante toda a época e que necessita de ser rentabilizada. Isso só é conseguido através do investimento em produtos diferenciados.

Portugal tem condições excecionais para a prática do Turismo durante todo o ano. É também o país da Europa com mais horas de sol (mais de 3 mil horas anuais).

A revisão do PENT (2013-2015) identifica os seguintes produtos estratégicos para a região do Alentejo: circuitos turísticos, gastronomia e vinhos, turismo de natureza, turismo náutico e “sol & mar” (embora este último sem grande relevo para localização do Bela Vista Country Hotel & Spa). Todos eles são produtos possíveis de desenvolver em qualquer altura do ano.

Por isso, podemos considerar que Portugal é um dos melhores destinos a nível mundial para a prática do Turismo durante todo o ano. É necessário organizar a oferta disponível e criar produtos integrados que consigam manter os turistas mais tempo na região.

A este nível, o documento identifica algumas ações a desenvolver com o objetivo de consolidar estes produtos e, conseqüentemente, atrair mais Turismo ao longo de todo o ano:

- Criar conteúdos e sua disponibilização em canais;
- Georreferenciar os recursos existentes (património histórico, ambiental e paisagístico, gastronomia e vinhos, entre outros);
- Desenvolver conteúdos e informação para o cliente, bem como incentivar e diversificar as experiências;
- Criar diversidade de experiências: passeios a pé, de bicicleta ou a cavalo, observação de aves);
- Especializar o serviço/experiência, e desenvolver boas práticas de sustentabilidade em toda a cadeia de valor do produto;
- Desenvolver mais roteiros enogastronómicos;
- Desenvolver conteúdos e experiências e integrar a oferta em plataformas de promoção e comercialização.

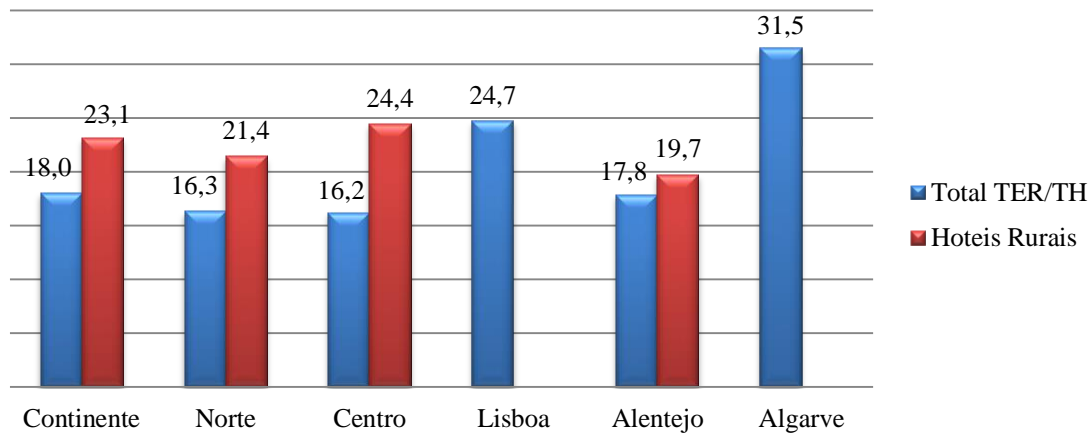
#### **4.2.6 Taxa de ocupação-cama**

No que diz respeito à taxa de ocupação-cama, os hotéis rurais têm a taxa mais elevada. Em média, a taxa de ocupação-cama nos estabelecimentos de TER/TH do continente é de 18%, enquanto que nos hotéis rurais é de 23,1%. Este indicador demonstra que os hotéis rurais têm maior capacidade de reter os hóspedes durante mais tempo na região. Esta observação poderá estar relacionada com a integração de outras atividades na estadia (pacotes) e serviços complementares existentes dentro deste tipo de unidades (Spa, restaurante, animação e programas de atividades lúdicas).

A região do Alentejo é onde se verifica a menor taxa de ocupação na tipologia em análise (19,7%). Porém, assinala-se o facto de o Alentejo ter sido a única região a subir neste indicador entre 2012 e 2013.

O Algarve volta a ser a região com o indicador mais elevado (31,5%). Segundo os relatórios oficiais do INE, isto deve-se à predominância do produto “sol & mar” que, por si só, revela uma capacidade maior de atração.

**Gráfico 23: Taxa líquida de ocupação-cama, segundo o tipo dos estabelecimentos, por regiões NUTS II em 2013**

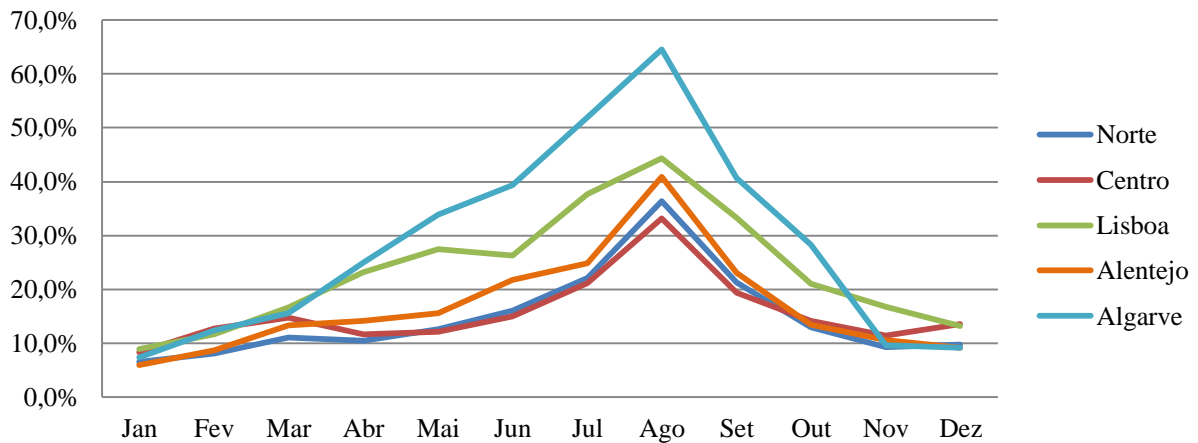


Fonte: INE, 2013

Segundo o INE, em 2013, o Alentejo foi a terceira região com a taxa de ocupação-cama mais elevada ao longo do ano, atingindo o pico no mês de agosto (40,9%) e o valor mais baixo no mês de fevereiro (5,9%) (ver gráfico 24).

O Norte é a região onde se notou uma taxa de ocupação-cama mais elevada ao longo de todo o ano com exceção do mês de dezembro.

**Gráfico 24: Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos de TER/TH, segundo o mês, por regiões NUTS II em 2013**



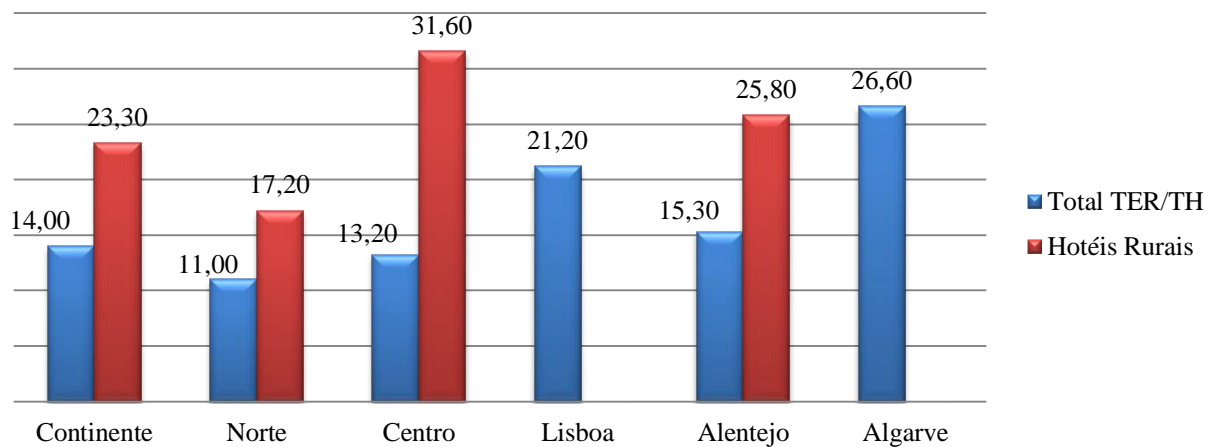
Fonte: INE, 2013

#### 4.2.7 Receita por quarto disponível (RevPar)

Através da análise do gráfico 25, constatamos que os hotéis rurais do Alentejo são os que apresentam o segundo valor mais elevado em relação à receita média por quarto disponível (RevPar), com uma média de 25,80 euros (2,5 euros acima da média nacional).

A média da região em todas as tipologias de TER/TH situa-se nos 15,30 euros (igualmente a segunda região com melhor desempenho). A região Centro é a que tem o valor mais elevado em termos de RevPar dos hotéis rurais (31,60 euros).

**Gráfico 25: RevPar segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II em 2013 (euros)**



Fonte: INE, 2013

#### 4.2.8 Proveitos totais

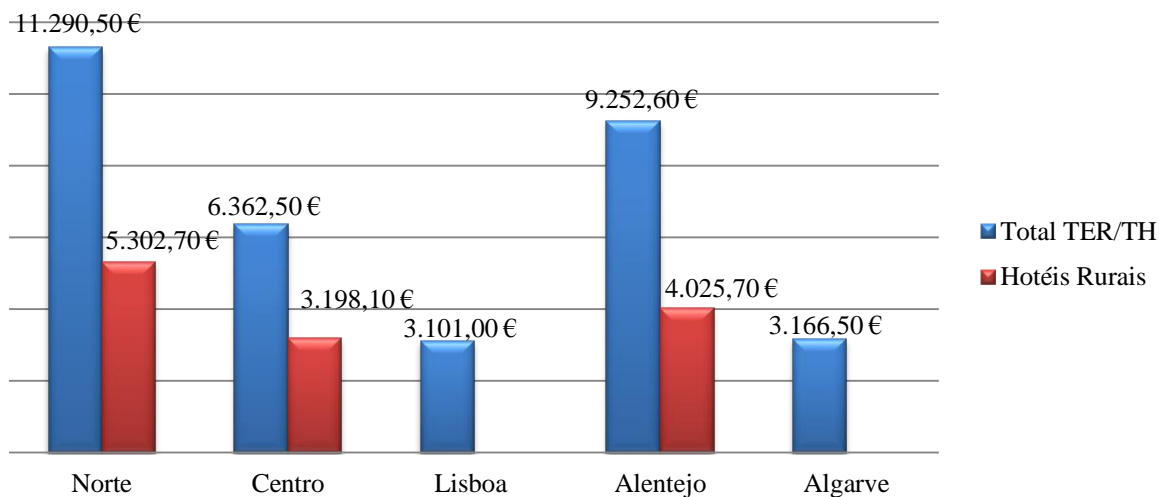
Ao nível dos proveitos totais, os hotéis rurais da região Alentejo registaram em 2013 números dentro da média nacional. Os proveitos totais deste tipo de empreendimentos no Alentejo

superaram os 4 milhões de euros, o que representa 43,5% do total de proveitos dos estabelecimentos de TER/TH na região.

A região Norte foi a que obteve melhores resultados, atingindo 11,2 milhões de euros na totalidade dos estabelecimentos de TER/TH, enquanto os hotéis rurais registaram proveitos de 5,3 milhões de euros.

A região de Lisboa e Algarve foram as que registaram menores proveitos na globalidade dos empreendimentos de TER/TH (sem dados para os hotéis rurais).

**Gráfico 26: Proveitos totais, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II em 2013**



Fonte: INE, 2013

Através da análise destes indicadores, podemos concluir que, do lado da oferta, existe uma tendência de abrandamento na abertura de novas unidades hoteleiras. Os hotéis rurais são os que apresentam menor número de empreendimentos dentro da tipologia do TER/TH.

Do lado da procura, registamos uma tendência de crescimento, com as regiões Norte e Alentejo a dominarem.

Verificamos ainda que, similarmente ao resto da Europa, o mercado doméstico assume-se como o principal consumidor do TER/TH em Portugal, embora não tão significativo como noutros países.

No geral, podemos dizer que o Alentejo demonstra ter um elevado potencial de crescimento ao nível do número de dormidas e taxas de ocupação. Como observado, o número de dormidas tem registado aumentos constantes nos últimos anos.

Conforme pudemos constatar, os segmentos estão divididos em dois grandes grupos de turistas: passivos e ativos. É, por isso, necessária a adaptação das unidades a estes tipos de clientes de forma a poder criar produtos atrativos e organizados com outras empresas prestadoras de serviços de animação.

Concluimos que o clima é favorável a projetos de investimento desta natureza, principalmente por estes serem diferenciados dos existentes e por se posicionarem num patamar elevado ao nível do serviço e facilidades existentes.

## **5. Perfil da procura do TER em Portugal**

No presente capítulo, faremos uma análise detalhada do perfil do cliente do TER em Portugal, com base num estudo realizado em 2008 pelo Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE) a mais de 3 mil hóspedes e que traça o perfil do cliente-tipo do TER no nosso país.

### **5.1 Mercados internacionais**

De acordo com um estudo elaborado em 2012 pelo Gabinete de Planeamento e Políticas do Governo de Portugal, de entre os cinco principais polos emissores do TER, denota-se um grande interesse dos turistas que procuram Portugal por destinos com forte valor cultural (com exceção da Holanda). O “sol & mar” e a natureza são produtos muito apreciados pelos turistas oriundos da Alemanha, Holanda e Reino Unido.

Podemos considerar que, a este nível, o Bela Vista Country Hotel & Spa detém uma boa localização estratégica, uma vez que se encontra numa situação geográfica muito acessível a qualquer um destes produtos, mas, evidentemente, com maior enfoque na natureza e cultura (proximidade da cidade de Évora).

**Figura 5: Interesses dos principais polos emissores do TER/TH**



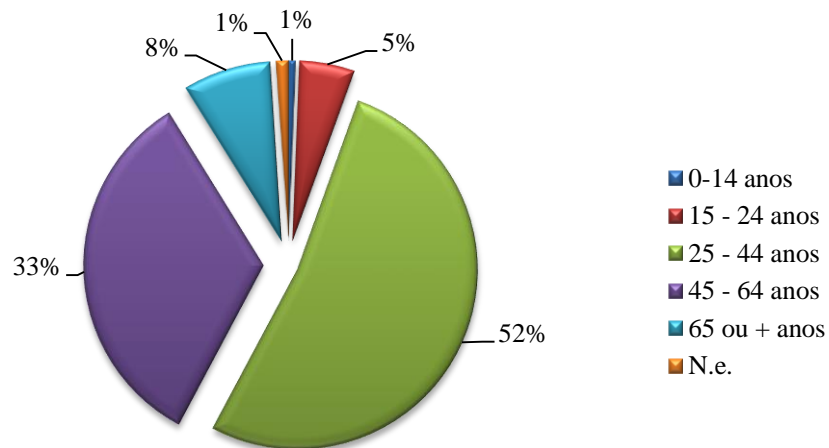
Fonte: adaptado de *International Tourism Consultants (THR)*, 2012

## 5.2 Perfil do turista de TER em Portugal

Para melhor entendermos o perfil do cliente-tipo do TER em Portugal, recorreremos a um inquérito elaborado em 2008 pelo Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE) a mais de 3 mil hóspedes.

Através da análise deste estudo, podemos inferir que o cliente-tipo do TER em Portugal é maioritariamente de nacionalidade portuguesa e encontra-se na faixa etária dos 25-44 anos (52,3%). Em segundo lugar surge a faixa dos 45 – 64 anos com 33%. Podemos, assim, confirmar uma forte correlação com o segmento da idade ativa. Os jovens e idosos são os que têm menor representatividade (ver gráfico 27).

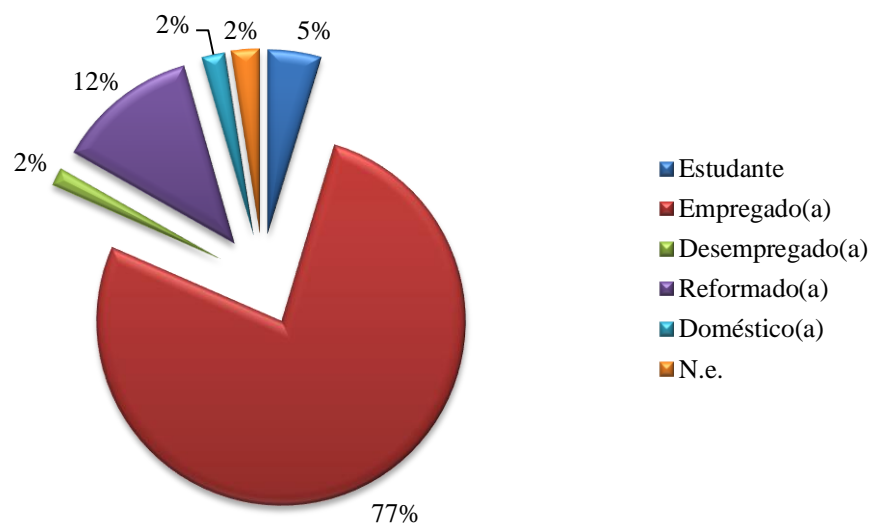
**Gráfico 27: Distribuição dos hóspedes dos estabelecimentos do TER por grupo etário**



Fonte: IESE, 2008

No gráfico 28 observamos que a grande maioria dos turistas de TER está empregada (76,9%). Seguem-se os reformados com uma quota de 12%. Denota-se aqui uma relação com o fator financeiro (empregados e reformados) e com a disponibilidade de tempo (reformados).

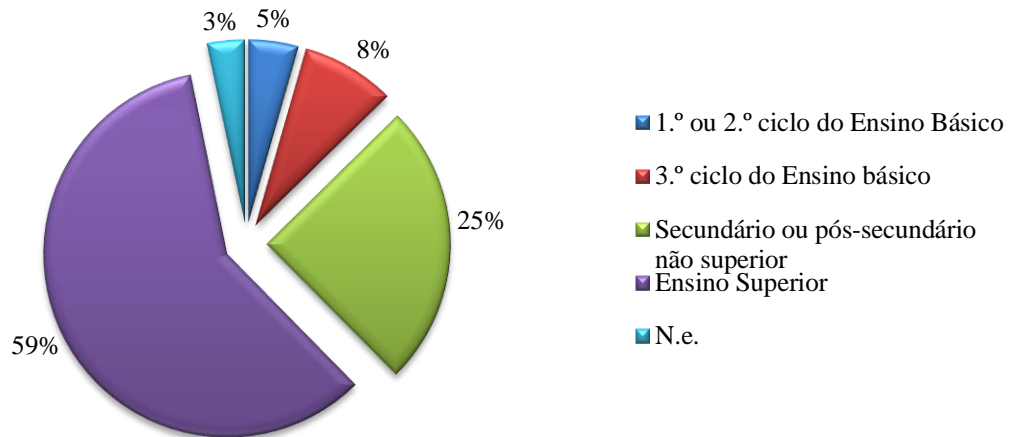
**Gráfico 28: Distribuição dos hóspedes do TER segundo a situação de emprego**



Fonte: IESE, 2008

No gráfico seguinte, podemos verificar que 59% dos hóspedes possuem formação superior e 25% frequentaram o ensino secundário ou pós secundário.

**Gráfico 29: Distribuição dos hóspedes dos estabelecimentos de TER segundo as habilitações escolares**



Fonte: IESE, 2008

Observamos ainda que 53,6% dos inquiridos responderam que a sua principal motivação para a procura dos estabelecimentos de TER se deve à vontade de descoberta de uma região, o que, por sua vez, está diretamente relacionada com a localização da unidade. O carácter rural do local e o contacto com a natureza surgem em segundo plano com 41% do total de respostas (ver gráfico 30).

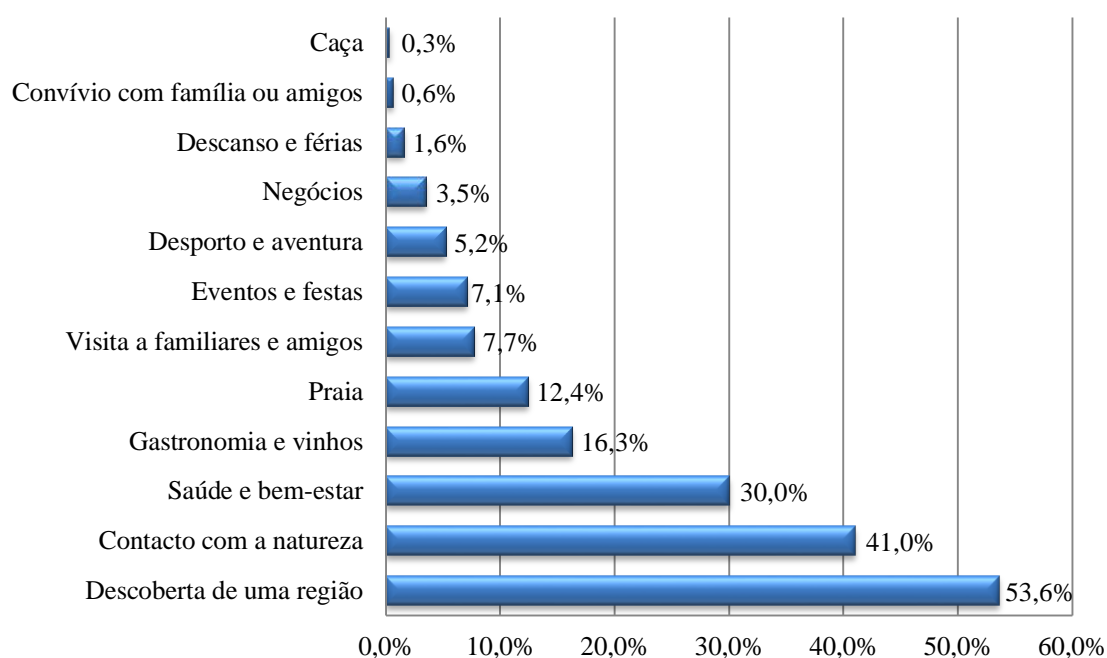
Ao nível da oferta, demarca-se o produto de saúde e bem-estar, já que 30% dos inquiridos afirma que está na origem da sua motivação de viagem. Gastronomia e vinhos representam 16,3% das motivações para as viagens.

É igualmente de referir que as quatro principais motivações para viagens apontadas pelos clientes do TER são produtos ou incentivos que se enquadram perfeitamente neste projeto, uma vez que a unidade se situa num local privilegiado para descobrir toda a região (Alentejo central, perto de Évora, da barragem de Alqueva e outros pontos de interesse), permite o

contacto com a natureza (ruralidade da aldeia e sua envolvente), é uma zona de excelência na produção de vinhos (muitos deles premiados internacionalmente) e é uma zona muito rica em termos gastronómicos.

Ao nível do produto, este hotel rural pretende igualmente explorar a vertente de saúde e bem-estar de uma forma intensa. Este aspeto será desenvolvido no capítulo seguinte.

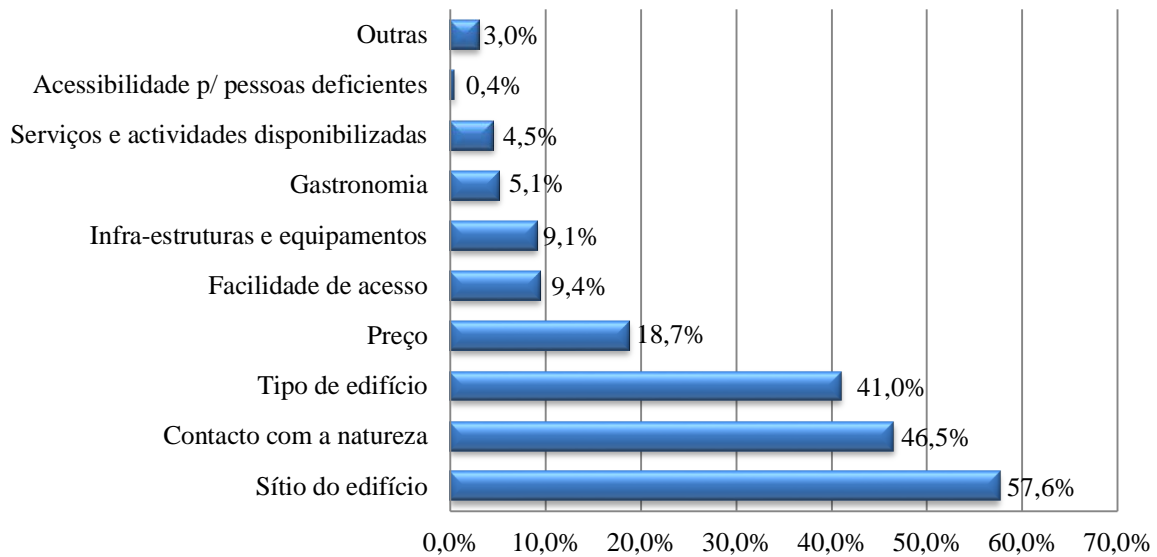
**Gráfico 30: Motivações da procura dos hóspedes dos estabelecimentos de TER (resposta múltipla)**



Fonte: IESE, 2008

Em termos de razões da escolha do empreendimento (gráfico 31), o mesmo estudo permite identificar que, a localização (57,6%), o contacto com a natureza (46,5%) e o tipo de edifício (41,0%), são os principais fatores de decisão por parte dos hóspedes que escolhem os empreendimentos de TER para as suas férias. O fator preço é apontado por 18,7% dos inquiridos como principal razão de escolha.

**Gráfico 31: Razões da escolha pelos hóspedes dos estabelecimentos de TER**



Fonte: IESE, 2008

Com efeito, o Bela Vista Country Hotel & Spa pretende respeitar a arquitetura da região, com uma construção baixa. Relativamente à localização, acredita-se que esta constitui um forte ponto de diferenciação, porque o projeto está planeado para ser construído num dos pontos mais altos da região, com uma vista panorâmica sobre a planície e albufeira de Alvito.

No que diz respeito à forma como o cliente-tipo do TER organiza a viagem (gráfico 32), 85% admitem serem eles próprios a organizarem a sua viagem. Através desta resposta, constatamos que é fundamental a unidade dispor de um bom *website*, com informação atualizada e imagens de qualidade. Através de uma simples pesquisa na internet, pudemos ver que muitas unidades de TER não prestam muita atenção a este ponto. Grande parte não dispõe de motores de reservas nos seus *sites*, as imagens são de fraca qualidade e contêm lacunas e falhas ao nível da informação.

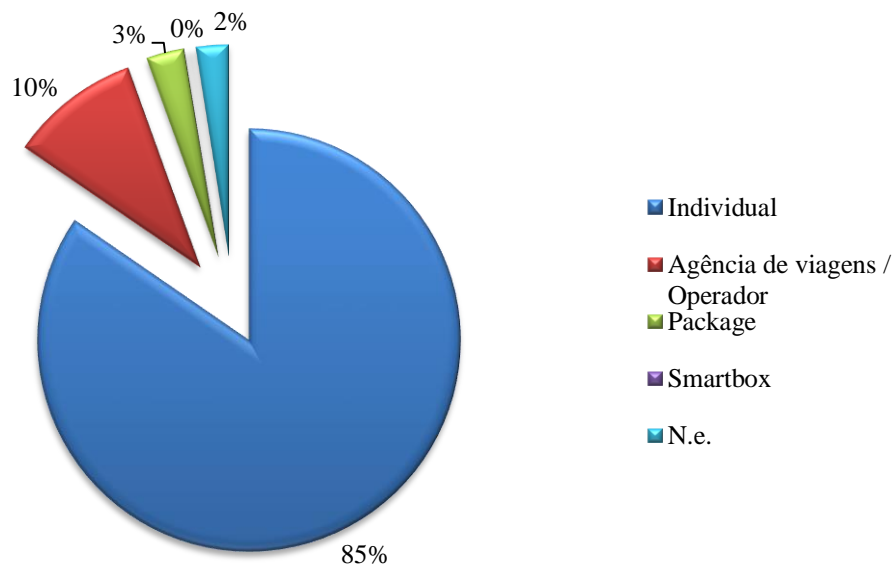
Torna-se, assim, fundamental apostar num *website* de qualidade, preferencialmente com um motor de reservas próprio, evitando, com esta estratégia, custos com comissões a terceiros.

Como já foi observado, o TER depende maioritariamente do mercado doméstico. Este facto também se reflete na forma de deslocação, uma vez que a maioria se desloca em viatura própria.

Relativamente à forma de aceder à informação e escolha do estabelecimento (ver gráfico 33), 49,2% responderam que o fazem através da internet. Mais uma vez, este valor remete-nos para a importância de ter um *website* atrativo. Dos inquiridos, 16% admitiram terem sido aconselhados por outros (publicidade boca-a-boca) e 11% já conheciam as unidades em causa de visitas anteriores.

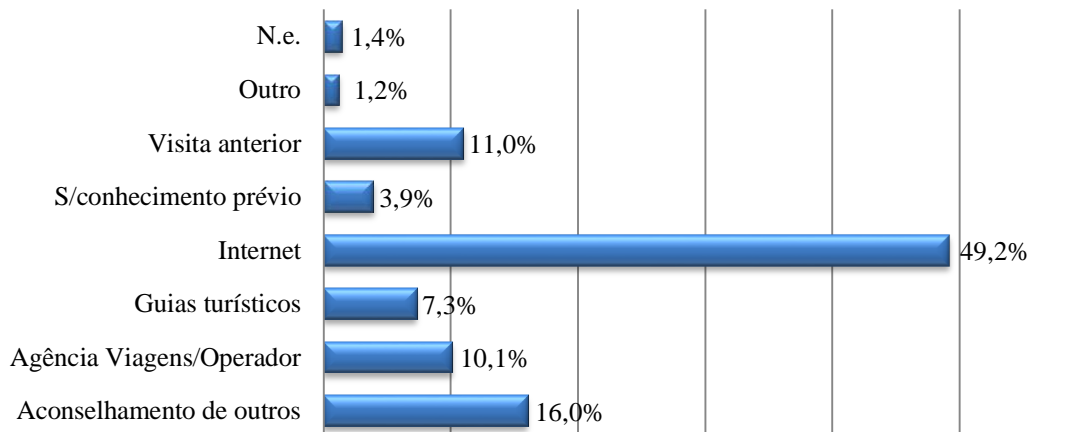
Denota-se também um elevado grau de autonomia por parte do cliente tipo do TER. Esta autonomia reflete-se, igualmente, no modo como a reserva é efetuada: escolhe o destino via internet e contacta o estabelecimento via correio eletrónico ou telefone para confirmar a reserva (ver gráfico 33).

**Gráfico 32: Formas de organização da viagem dos hóspedes dos estabelecimentos de TER**



Fonte: IESE, 2008

**Gráfico 33: Formas de reserva utilizadas pelos hóspedes dos estabelecimentos de TER**

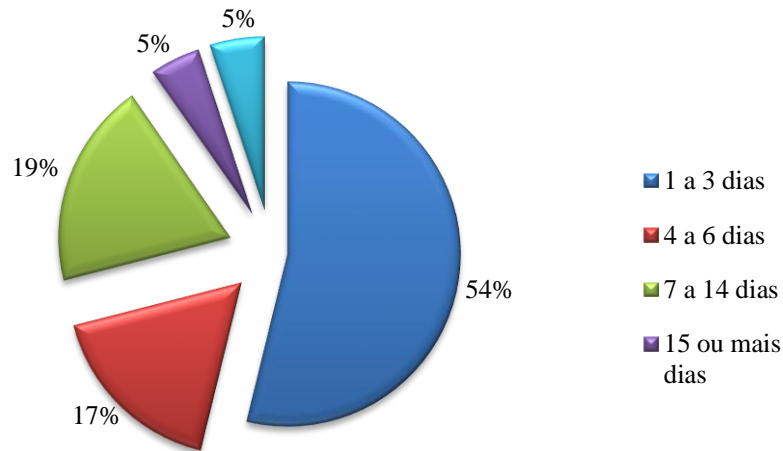


Fonte: IESE, 2008

O indicador de permanência média dos hóspedes em empreendimentos de TER remete para estadas médias bastante baixas (gráfico 34). Note-se que 54% dos hóspedes permanecem até 3 dias e 17% entre 4 e 6 dias. Nos hóspedes estrangeiros, este indicador aponta para valores superiores aos dos hóspedes nacionais.

Em termos regionais, o Algarve e a Madeira exibem índices de permanência média mais elevados, nomeadamente no escalão entre 7 e 14 noites. Esta realidade poderá estar relacionada com o facto destes dois destinos estarem mais dependentes do mercado estrangeiro e pela maior diversidade de produtos turístico que ambas as regiões oferecem.

**Gráfico 34: Distribuição dos hóspedes em estabelecimentos de TER por número de dias**



Fonte: IESE, 2008

A sazonalidade e o baixo índice de estada média são fenómenos difíceis de combater. É necessário que todos os agentes, sejam eles públicos ou privados, formem ações e tomem medidas que permitam alterar esta tendência. Porém, fenómenos como a sazonalidade são naturais e estão diretamente relacionados com a forma como a sociedade está organizada (férias escolares e destino tradicionalmente de “sol & mar”).

Para tentar combater estes fenómenos, o Bela Vista Country Hotel & Spa pretende criar um conjunto de ações de forma a atenuar a sazonalidade da procura. Isto será conseguido através de pacotes especiais com atividades, jantares e programas de Spa, além de descontos em épocas de menor procura.

### 5.3 Mercados-alvo

Na determinação dos mercados-alvo foi tido em conta o histórico estatístico das últimas décadas do INE. Conforme pudemos observar anteriormente, a região do Alentejo revelou ter

grande capacidade de atração de turistas oriundos da Alemanha, Espanha, Reino Unido e França.

Tendo em conta estes resultados, decidiu-se focar toda a estratégia de vendas & marketing junto dos mercados da Alemanha, Espanha e Reino Unido (além do mercado nacional).

Com efeito, a razão da escolha destes mercados também está relacionada com o facto de o empreendedor já possuir ligações profissionais com estes três mercados, o que constitui uma clara vantagem. A proximidade geográfica com Espanha também foi considerada como fator determinante para o sucesso desta futura unidade hoteleira.

### **5.3.1 Alemanha**

A Alemanha é um dos principais países emissores de turistas a nível mundial. Segundo dados oficiais do INE, em 2012, a Alemanha ocupava a 2ª posição do *ranking* mundial, o que corresponde a uma quota de 8% do total da procura turística mundial.

Embora Portugal não faça parte dos principais países de destino, ainda assim, os turistas alemães desempenham um papel muito importante no setor turístico português. Em 2013, este foi o 4º mercado da procura externa em Portugal em termos de receitas.

Tendo em conta a quota do Turismo alemão a nível mundial, podemos considerar que Portugal dispõe ainda de uma grande margem de progressão neste mercado.

De facto, o mercado alemão foi, em 2013, o mais expressivo na região do Alentejo nos estabelecimentos de TER, representando 25,9% no número dormidas.

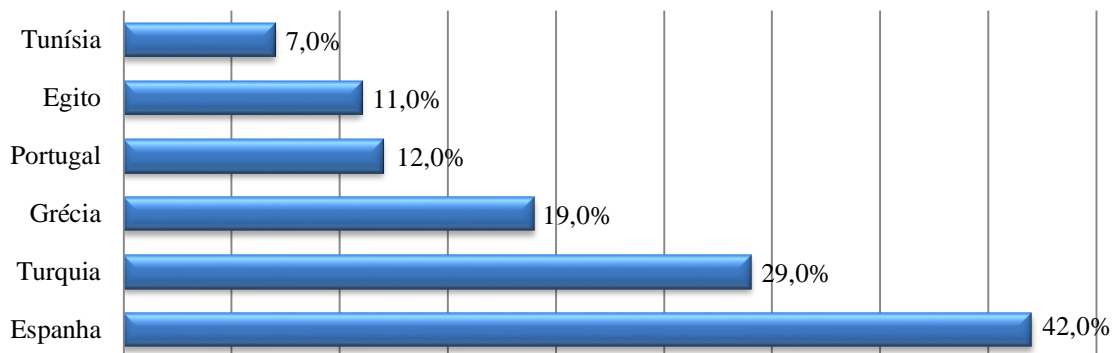
Por este motivo, no âmbito da estratégia de vendas do Bela Vista Country Hotel & Spa, a Alemanha será um dos principais mercados estrangeiros a explorar.

Além de toda a importância que o mercado alemão tem no setor turístico português, o empreendedor dispõe de contactos privilegiados neste país, pelo facto de já possuir ligações profissionais com agentes deste país. Além disso, o domínio da língua alemã também

privilegia o contacto e comunicação, tanto com os futuros turistas que fiquem hospedados na unidade, como na negociação com os operadores.

Dentro dos países do Mediterrâneo, Portugal posiciona-se no 4º lugar ao nível dos mais procurados pelos germânicos, com uma quota de 12% (ver gráfico 35). Em 2013, Portugal registou uma ligeira subida relativamente ao ano anterior. A Tunísia, a Grécia e o Egito registaram quebras elevadas.

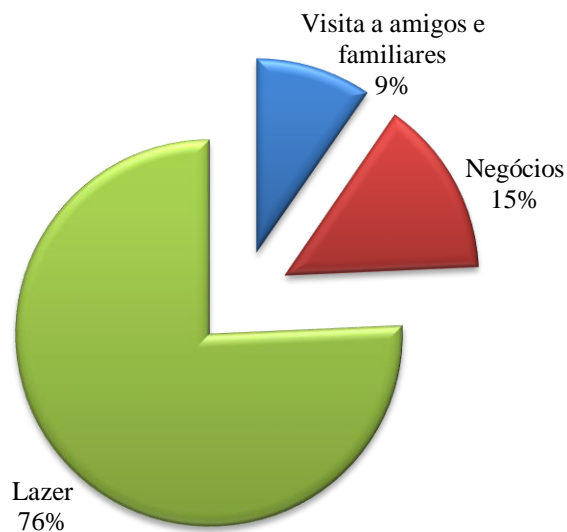
**Gráfico 35: Top 5 dos países do Mediterrâneo com mais interesse para os germânicos em 2013**



Fonte: Turismo de Portugal, 2013

Em termos de motivações da procura, as viagens de lazer são apontadas como a principal razão, representando 76% do total de viagens realizadas ao estrangeiro (ver gráfico 36).

**Gráfico 36: Motivação da procura das viagens externa em 2012**



Fonte: adaptado de *Trade Association, Deutsche Zentrale für Tourismus, 2012*

Observando a tabela 3, entendemos a importância deste mercado para o Turismo nacional. Em 2013, a Alemanha foi o segundo mercado em termos de dormidas, ultrapassando os 4 milhões de dormidas (+11,1% relativamente ao ano anterior).

Também ao nível das receitas, o desempenho foi melhorado de 2012 para 2013, correspondendo a um aumento de 10,3% (de 871,7 milhões de euros em 2012 para 961 milhões de euros em 2013).

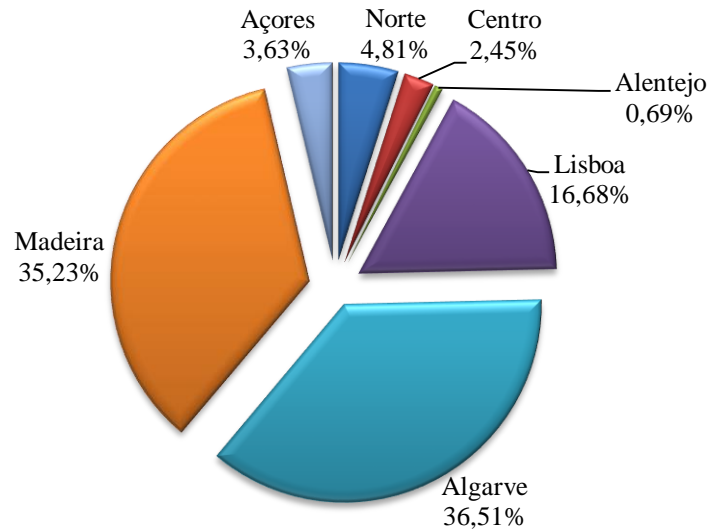
**Tabela 3: Posição da Alemanha na procura externa para Portugal**

Indicadores	2013	Δ 13/12		Posição	Quota	
		%	Abs		%	Δ p.p.
Receitas turísticas (milhões €)	961,40	10,3	89,8	4	10,4	0,3
Hóspedes (milhões)	906,50	12,0	97,4	3	10,9	0,4
Dormidas (milhões)	4.092,80	11,1	408,0	2	13,9	0,4

Fonte: Banco de Portugal (BP); INE

Por regiões, pode-se observar que, em 2013, o Alentejo captou apenas 0,69% das dormidas realizadas pelo mercado alemão nas principais regiões do país. Este valor registou uma ligeira quebra em relação a 2012 (-1,3%)

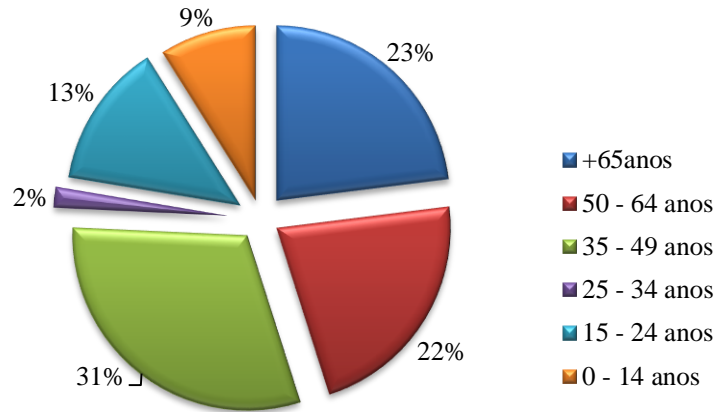
**Gráfico 37: Dormidas do mercado alemão em 2013**



Fonte: INE, 2013

Relativamente ao grupo etário dos germânicos que fazem férias no estrangeiro, podemos concluir que um terço dos que viajam tem entre 35 - 49 anos. O segundo grupo etário mais relevante é o dos seniores (mais de 65 anos) (ver gráfico 38).

**Gráfico 38: População com férias no estrangeiro por grupo etário em 2012**



Fonte: INE, 2013

Relativamente ao número de dormidas do mercado alemão nos estabelecimentos de TER na região do Alentejo (quadro 5), verificamos que estes foram responsáveis por um total de 13,72 mil dormidas em 2013. Este valor corresponde a uma quota de 25,93% do total de dormidas de estrangeiros.

Dessas dormidas, os hotéis rurais foram a tipologia de alojamento que registou o maior número: 8,2 mil dormidas, correspondente à quota de 59,77%.

Podemos, assim, afirmar que o mercado alemão é um mercado muito importante para a região do Alentejo e, especificamente, para a tipologia do presente projeto.

**Quadro 5: Dormidas do mercado alemão nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo, 2013 (milhares)**

Mercados	Total TER/TH	Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros	TH
Estrangeiros	52,9	10,89	19,46	<b>15,01</b>	3,43	4,12
Alemanha	13,72	1,93	2,25	<b>8,2</b>	0,46	0,86

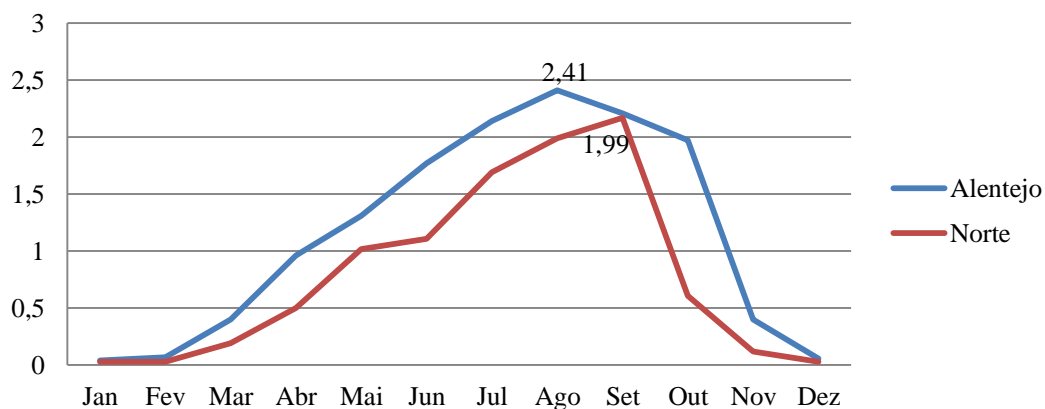
Fonte: INE, 2013

Ao longo do ano, o mercado alemão regista uma sazonalidade menos acentuada que os restantes mercados estrangeiros. No gráfico 39, podemos observar que, em 2013, o número de dormidas começa a crescer significativamente a partir do mês de março e volta a decrescer a partir do mês de outubro. Na maioria dos outros mercados estrangeiros, as dormidas estão mais concentradas na época alta (julho e agosto).

O mercado alemão registou, em 2013, maior procura na região do Alentejo do que no Norte de Portugal (principal concorrente do destino Alentejo ao nível do TER).

À semelhança de todos os outros mercados, o pico das dormidas regista-se no mês de agosto, com o Alentejo a atingir 2.410 dormidas (+ 420 do que no Norte).

**Gráfico 39: Dormidas do mercado alemão nos estabelecimentos de TER, por mês e regiões NUTS II em 2013 (milhares)**

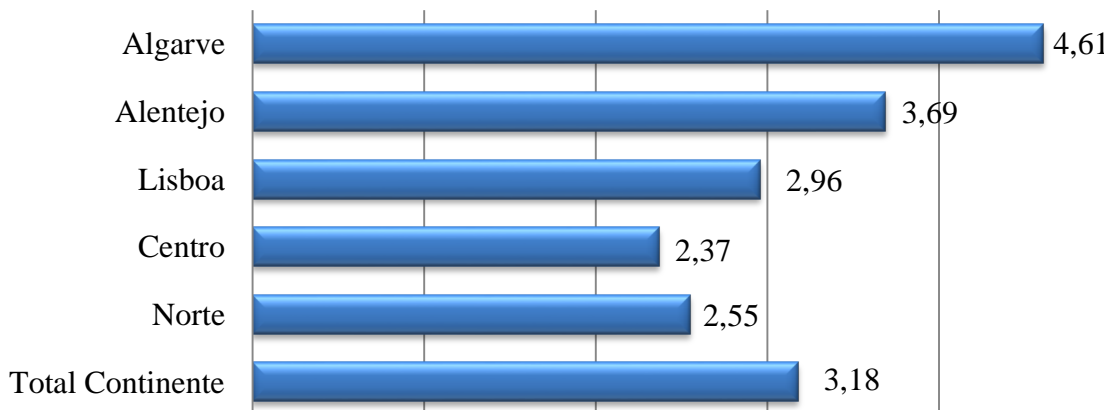


Fonte: INE, 2013

Relativamente à estada média, os germânicos revelam um bom desempenho na região. O Alentejo é a região que regista o segundo melhor resultado a nível nacional: 3,69 noites (+0,51 noites acima da média do continente). O Algarve volta a estar no topo da tabela com uma estada média de 4,61 noites.

A média nacional é de 3,18 noites. Segundo o INE, em 2013, o mercado alemão foi o que teve a média mais elevada em termos de permanência nos estabelecimentos de TER/TH.

**Gráfico 40: Estada média do mercado alemão nos estabelecimentos de TER, segundo as regiões NUTS II (nº de noites)**



Fonte: INE, 2013

### 5.3.2 Espanha

A Espanha é, por tradição, um mercado estratégico para Portugal devido à proximidade geográfica e às ligações históricas entre ambos os países.

Ao nível da estratégia de vendas definida para o Bela Vista Country Hotel & Spa, a Espanha será o primeiro mercado externo a explorar.

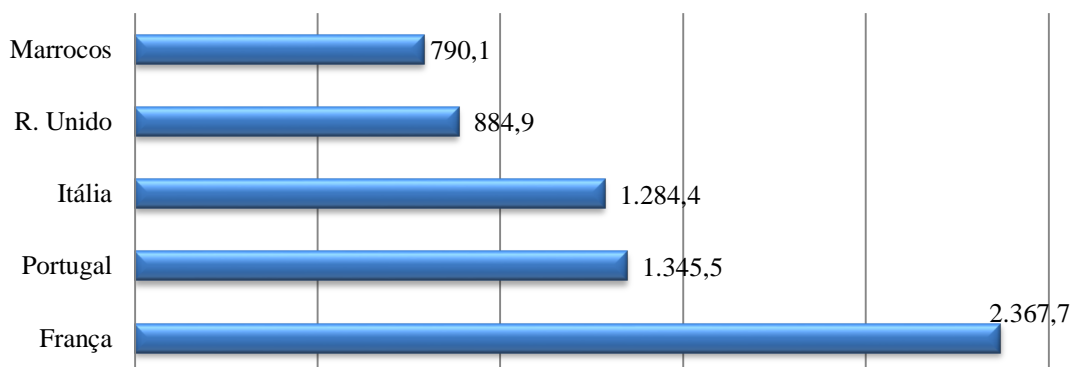
Esta abordagem será efetuada, primeiramente, através do contacto com alguns dos principais operadores turísticos (*El Corte Inglés* e *Logitravel*) e, numa segunda fase, através da participação na FITUR e ações de porta-a-porta em algumas cidades estratégicas.

A crise económica que abalou toda a Europa também se refletiu nos indicadores estatísticos deste país (quer no Turismo interno, quer no externo). No entanto, as previsões para 2015 “apontam para o retorno da trajetória de crescimento da economia, ainda que muito ligeira [...]” (Turismo de Portugal, Dossier de Mercado Espanha, Direção de Planeamento Estratégico/Departamento de Estudos de Planeamento, p. 2).

O mercado espanhol posiciona-se no 15º lugar do *ranking* mundial de emissor de turistas e concentra uma quota mundial de 1,8%. No contexto de *inbound*, a Espanha recebeu, em 2012, 57,7 milhões de turistas, que geraram 43,5 mil milhões de euros de receitas turísticas (2.º lugar do *ranking* mundial).

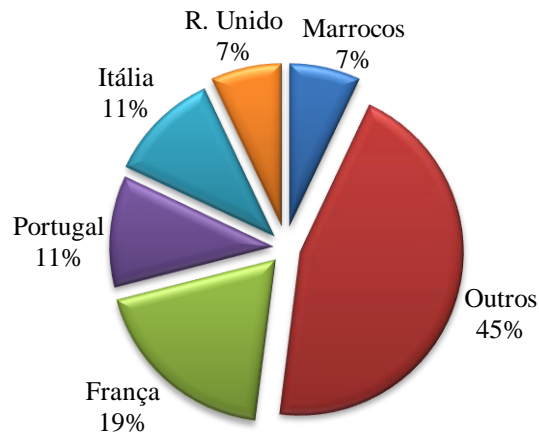
No que diz respeito aos principais destinos dos turistas espanhóis, Portugal ocupava, em 2012, a segunda posição do *top 5* com 1.345,5 milhões de viagens, o que representa uma quota de 11% (ver gráfico 41 e 42). A França detinha o primeiro lugar dos destinos preferenciais com 2.367,7 milhões de viagens, o que corresponde a uma quota de 19%.

**Gráfico 41: Top 5 dos principais países de destino do mercado espanhol em 2012 (nº de viagens)**



Fonte: adaptado de *Instituto de Estudios Turísticos (IET)*, 2012

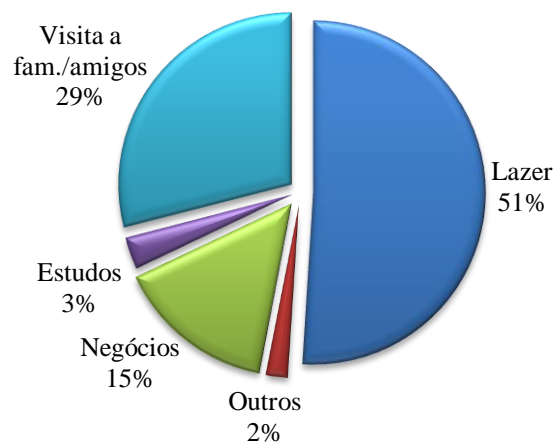
**Gráfico 42: Top 5 dos principais países de destino do mercado espanhol em 2012 (quota)**



Fonte: adaptado de *Instituto de Estudios Turisticos (IET)*, 2012

Em termos de motivação da procura, verificou-se que 51% das viagens realizadas foram por lazer e 29% para visitar familiares e amigos.

**Gráfico 43: Motivação da procura das viagens ao exterior do mercado espanhol em 2012**



Fonte: adaptado de *Instituto de Estudios Turisticos (IET)*, 2012

No contexto nacional, as receitas turísticas provenientes deste mercado ascenderam a 1.105,4 milhões de euros (-1,6% relativamente a 2011). Este indicador coloca a Espanha no terceiro lugar do *ranking* das receitas turísticas e representa 12,8% do total.

No gráfico 44, observamos que existiu uma tendência de diminuição desde 2007. Porém, a partir de 2010, podemos verificar que o saldo das receitas turísticas por parte dos turistas espanhóis tem tido uma evolução positiva.

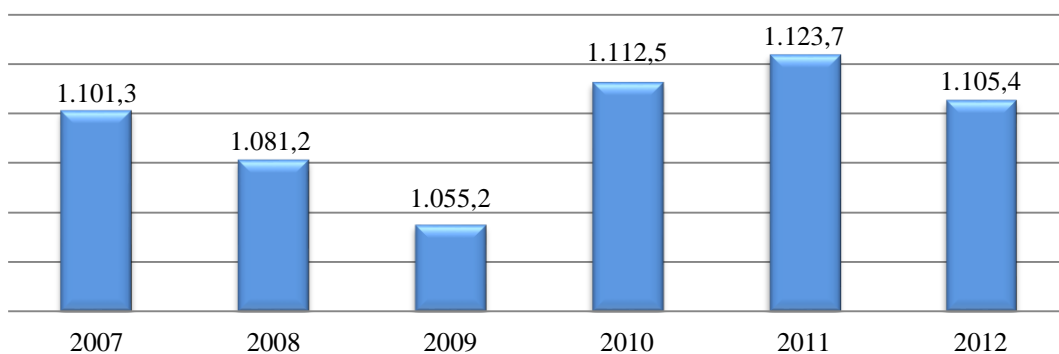
Em termos de hóspedes, os turistas espanhóis ocupavam, em 2012, a 2ª posição, com 1,2 milhões de turistas (-11,8% em relação a 2011), que geraram um total de mais de 3 milhões de dormidas (-10,7% em relação ao ano anterior) (ver tabela 4). Segundo INE, desde 2007 que ambos os indicadores têm vindo a descer ligeiramente.

**Tabela 4: Posição da Espanha na procura externa para Portugal em 2012**

Indicadores	2012	Δ 12/11		Posição	Quota	
		%	Abs		%	Δ p.p.
Receitas turísticas (milhões €)	1.105,40	-1,6	-18,3	3	12,8	-1,0
Hóspedes (milhões)	1.215,80	-11,8	-161,9	2	15,8	-2,8
Dormidas (milhões)	3.076,60	-10,7	-368,5	3	11,3	-2,0

Fonte: Banco de Portugal, 2013

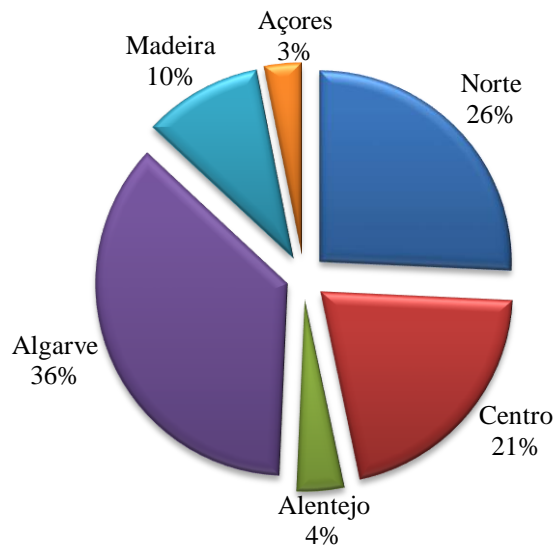
**Gráfico 44: Receitas turísticas do mercado espanhol em Portugal, 2007 - 2012 (euros)**



Fonte: BP – Banco de Portugal

Em termos de quotas de mercado, o Alentejo captou 4% do total de dormidas dos turistas espanhóis (no total da atividade de alojamento), enquanto o Algarve (36%) e o Norte (26%) foram as regiões que registaram maior número de dormidas.

**Gráfico 45: Dormidas do mercado espanhol por regiões NUTS II em 2012**



Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2012

Relativamente ao número de dormidas do mercado espanhol nos estabelecimentos de TER na região do Alentejo, verificamos que estes foram responsáveis por 13,78% do total de dormidas de estrangeiros (segundo mercado mais importante depois da Alemanha). Nesse ano, os turistas espanhóis registaram 7.290 dormidas em estabelecimentos de TER, das quais 1.150 foram efetuadas em hotéis rurais (quota de 15,78%) (ver quadro 6).

**Quadro 6: Dormidas do mercado espanhol nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo em 2013 (milhares)**

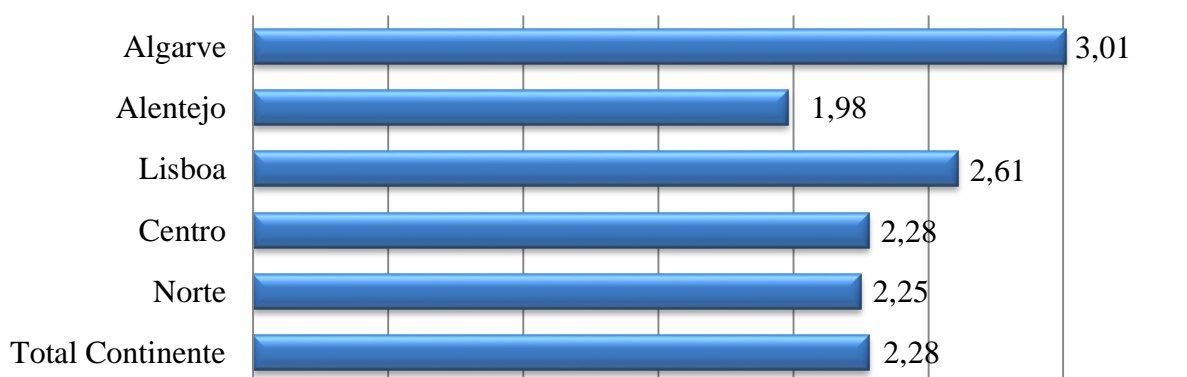
Mercados	Total TER/TH	Agroturismo	Casas de campo	Hotéis rurais	Outros	TH
Estrangeiros	52,9	10,89	19,46	<b>15,01</b>	3,43	4,12
Espanha	7,29	2,21	2,94	<b>1,15</b>	0,52	0,47

Fonte: INE, 2013

Segundo o INE, em 2013, o turista espanhol permaneceu em média 1,98 noites nos estabelecimentos de TER do Alentejo, o que corresponde ao valor mais baixo do país (-0,3 noites abaixo da média nacional). O Algarve é a região com o índice mais elevado: 3,01 noites.

Este indicador revela que o Alentejo enfrenta algumas dificuldades em conseguir manter os turistas na região. Por isso, torna-se necessário criar condições, para fixar os turistas durante mais tempo na região. Esta situação tem de ser revista quer por parte do setor privado, quer do setor público.

**Gráfico 46: Estada média do mercado espanhol nos estabelecimentos de TER, por regiões NUT II em 2013 (nº de noites)**

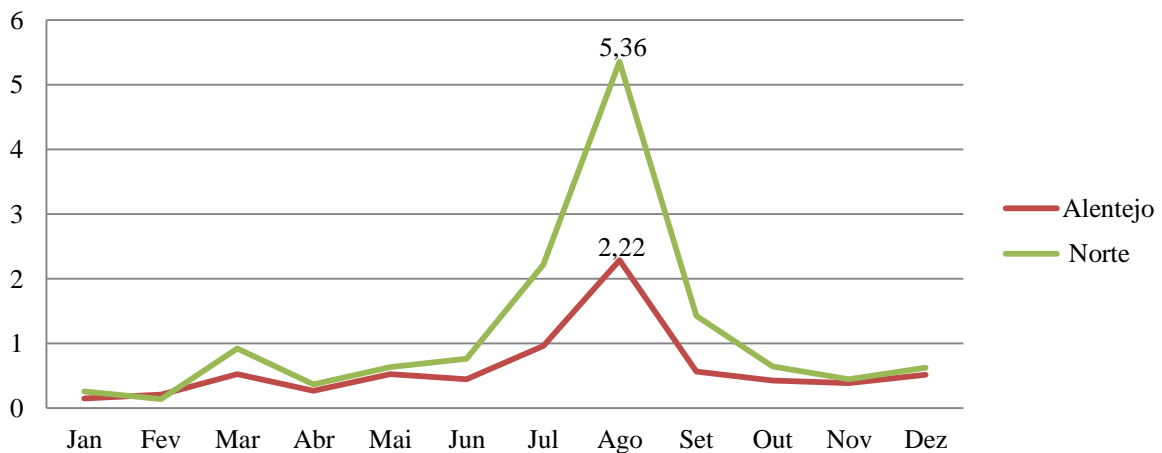


Fonte: INE, 2013

À semelhança de todos os outros mercados, os turistas espanhóis revelam igualmente uma elevada sazonalidade, com a procura a concentrar-se maioritariamente nos meses de verão (julho e agosto).

No gráfico 47, podemos ver que o mês de agosto é o que regista o maior número de dormidas nos estabelecimentos de TER ao longo do ano. Esta situação surge tanto na região do Alentejo (2.220 dormidas), como na principal região concorrente (Norte 5.360 dormidas).

**Gráfico 47: Dormidas do mercado espanhol nos estabelecimentos TER, segundo o mês, por regiões NUT II em 2013 (milhares)**



Fonte: INE, 2013

### 5.3.3 Reino Unido

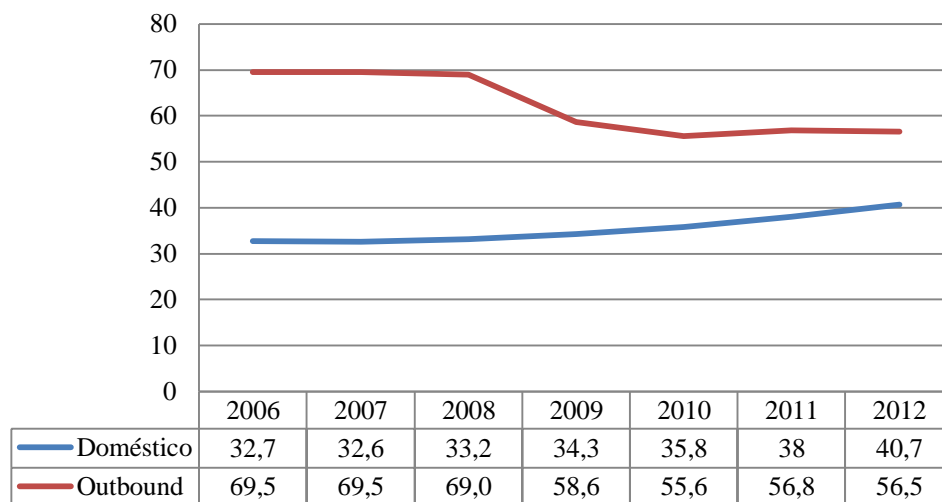
De acordo com as estatísticas oficiais do INE, o Reino Unido é desde sempre um dos principais mercados geradores de fluxos turísticos à escala mundial, com 56,5 milhões de saídas de turistas em 2012 (www.ine.pt, consultado a 23.08.2014).

No ano de 2012, o mercado britânico ocupava a 4ª posição no *ranking* dos fluxos turísticos mundiais com uma quota de 5,5% (caiu uma posição em relação a 2010). A Europa é, frequentemente, o continente de eleição, representando 77,5% da procura.

Apesar de continuar a ser um dos principais mercados a nível mundial, o Reino Unido sofreu ligeiras quebras ao nível das viagens ao estrangeiro (como outros mercados). Segundo o que pudemos observar no gráfico 48, a maior quebra registada foi de -15,1% entre 2008 e 2009. No entanto, nota-se uma ligeira recuperação a partir de 2010.

Pelo contrário, o mercado doméstico tem registado uma performance positiva, com aumentos médios de 3% ao ano até 2012.

**Gráfico 48: Fluxo turístico do mercado britânico (milhões de pessoas,  $\Delta$  %)**



Fonte: adaptado de *Office for National Statistics, Travel Trends 2012, 2013*

Quanto aos principais países de destino (gráfico 49), Portugal surge na 7ª posição. Em 2012, foram 1.900 milhões de turistas provenientes do Reino Unido que elegeram Portugal como destino de férias (-2,1% relativamente a 2011) o que representa uma quota de 3,4%.

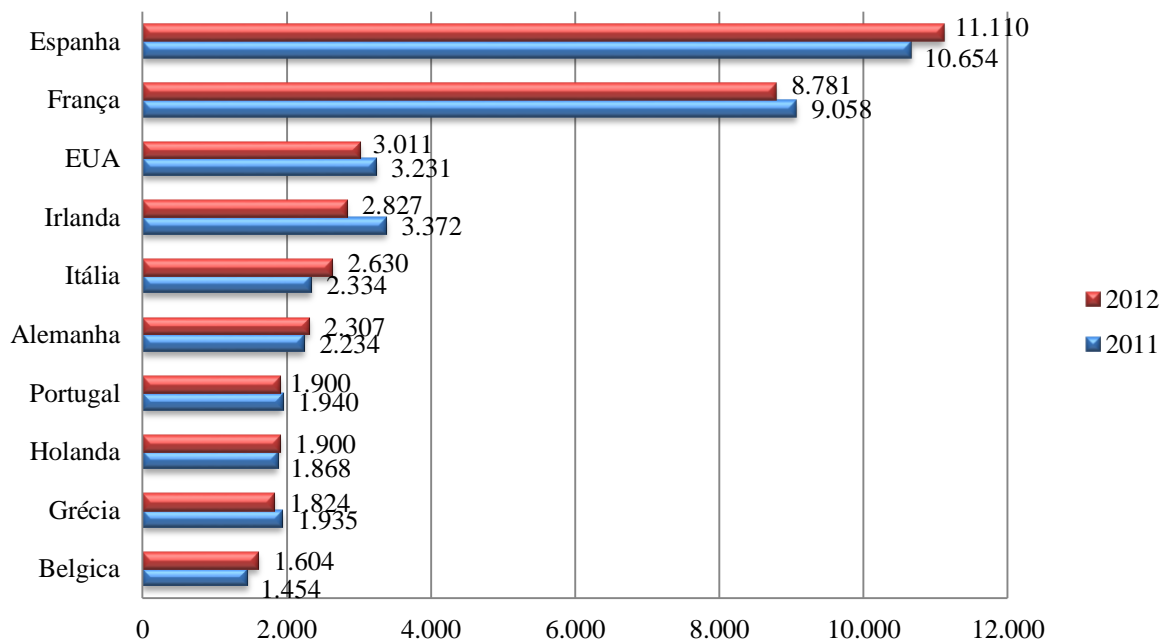
O principal destino continua a ser a Espanha com 11.110 milhões de turistas britânicos (+4,3%), seguida da França com 8.781 milhões (-3,1%) e os EUA com 3.011 milhões (-6,8%).

No que concerne ao *top 10* dos gastos nos países de destino (gráfico 50), em 2012, Espanha, França e EUA surgem novamente no topo desta tabela, concentrando uma quota de 37,6% do total dos gastos efetuados.

Nesse mesmo ano, a Europa concentrou 61,6% do total dos gastos. Portugal surge na 6ª posição com uma quota de 3,3% (+12,2%).

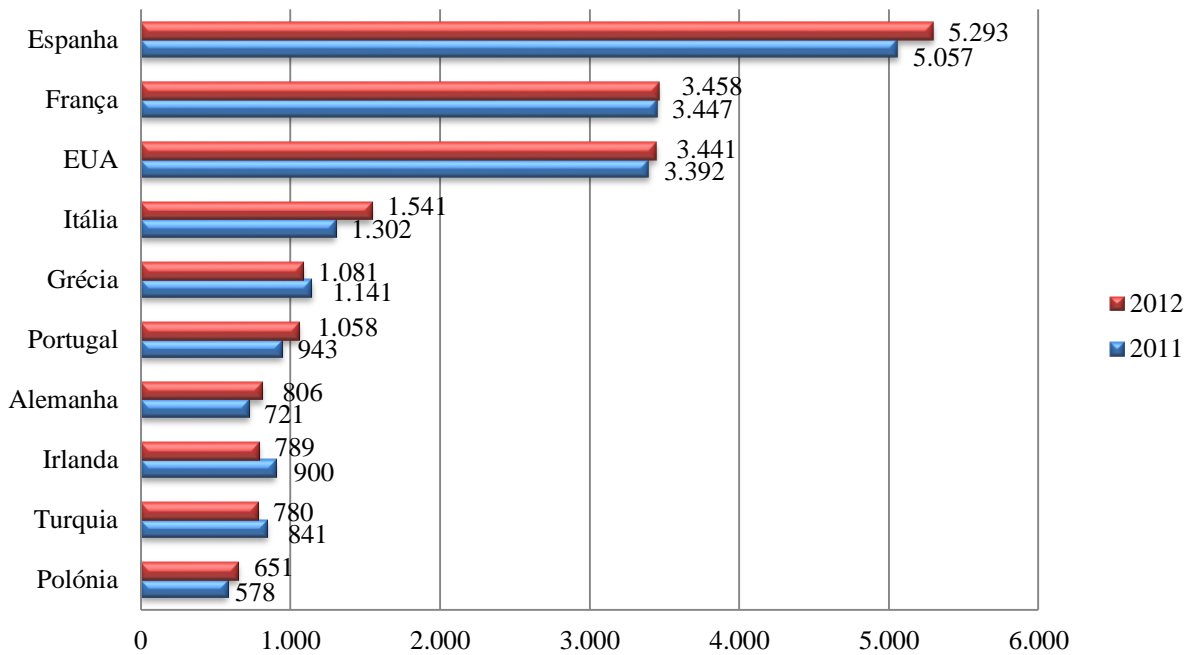
Apesar da quebra ao nível da procura (número de turistas), Portugal evoluiu positivamente ao nível dos gastos. A Itália e a Polónia foram os países que registaram maiores crescimentos, com resultados de +18,4% e +12,6%, respetivamente.

**Gráfico 49: Top 10 dos países de destino do mercado britânico, 2011 - 2012 (pessoas)**



Fonte: adaptado de Office for National Statistics, *Travel Trends 2012, 2013*

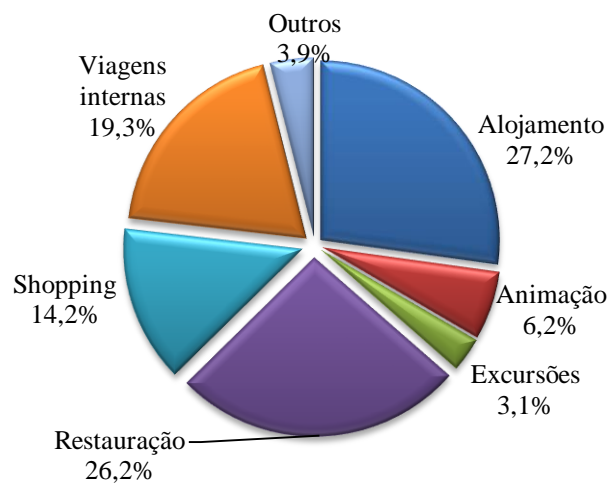
**Gráfico 50: Top 10 dos gastos do mercado britânico nos países de destino, 2011 – 2012**



Fonte: adaptado de *Office for National Statistics, Travel Trends 2012, 2013*

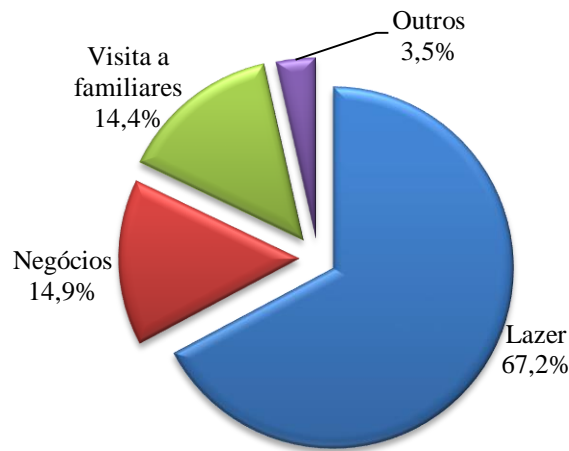
O alojamento e a restauração são os principais setores de gastos por parte do mercado britânico, com quotas de 27,2% e 26,2%, respetivamente (gráfico 51), sendo que 67,2% dos gastos são efetuados em viagens de lazer (gráfico 52).

**Gráfico 51: Gastos do mercado britânico em viagens ao estrangeiro por setor em 2012**



Fonte: adaptado de *UK Tourism Survey, 2013*

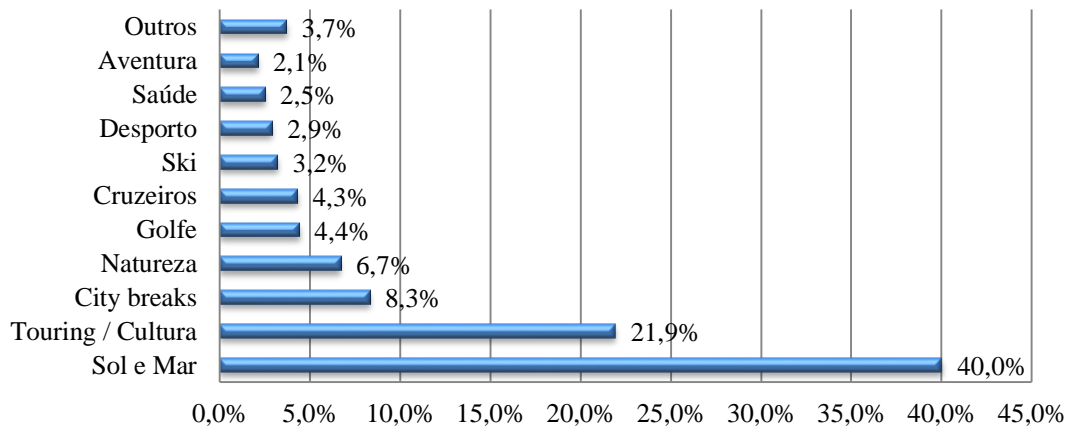
**Gráfico 52: Gastos do mercado britânico em viagens ao estrangeiro por motivação em 2012**



Fonte: adaptado de *UK Tourism Survey*, 2013

Analisando a componente do turismo de lazer, pudemos observar no gráfico abaixo que o produto “sol & mar” é o mais representativo, tendo uma quota de 40%, seguido do *touring* / cultura com 21,9%. Evidencia-se ainda o turismo de natureza, onde se enquadra o Bela Vista Country Hotel & Spa, com 6,7%.

**Gráfico 53: Tipo de férias do mercado britânico em viagens ao estrangeiro, componente lazer em 2011**



Fonte: adaptado de *IPK International*, 2012

Em 2012, o mercado britânico era o principal emissor de turistas para Portugal com 1.293,2 milhões de hóspedes (+2,6% relativamente a 2011), o que significa uma quota de 16,8%.

A evolução do número de dormidas era também positiva, com 6.421,5 milhões de dormidas, +2,6% em relação a 2011 uma quota de mercado de 23,5%.

Já no campo das receitas, destacou-se uma quebra de competitividade. Os turistas britânicos desceram um lugar no *ranking* dos países que mais gastos efetuavam em Portugal, passando para o segundo lugar (-1,1% face ao ano anterior), superados pela França.

**Tabela 5: Posição do mercado britânico na procura externa para Portugal em 2012**

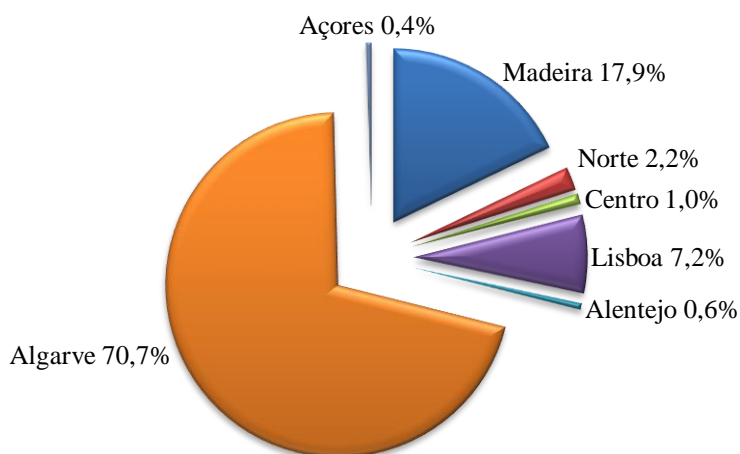
Indicadores	2012	Δ 12/11		Posição	Quota	
		%	Abs		%	Δ p.p.
Receitas do Turismo (milhões de euros)	1.445,90	-1,1	16,5	2 ▼	16,8	-1,2
Hóspedes (milhares)	1.293,20	4	49,3	1 ▲	16,8	0
Dormidas (milhares)	6.421,50	2,6	163	1 =	23,5	-0,5

Fonte: Banco de Portugal, 2013

Em termos de dormidas por NUT's II, constatamos que o Alentejo é uma das regiões com menor quota de mercado (0,6%). Em contraste, o Algarve é a região com maior representatividade, atingindo uma quota de 70,7%. A Madeira surge em segundo lugar com 17,9% (ver gráfico 54).

É preciso ter em conta que, apesar destes resultados, o Alentejo é um destino ainda em construção, no qual existe uma grande margem de crescimento. Para que tal seja possível, é imprescindível mais investimento ao nível da criação de infraestruturas de apoio, alojamento e rede transportes.

**Gráfico 54: Dormidas do mercado britânico por NUT's II em 2012**



Fonte: INE, 2013

Analisando em detalhe o desempenho dos turistas britânicos para a modalidade de TER, reparamos que este é, de facto, um dos principais mercados a nível nacional.

No geral, constatamos que este mercado foi, em 2013, responsável por 9,92% do total de dormidas dos estrangeiros (atrás da Alemanha e Espanha) e que os hotéis rurais representaram uma quota de 12,83% dessas mesmas dormidas.

As casas de campo foram a tipologia que registou os valores mais elevados (12.820 dormidas em 2013 contra 4.380 dormidas em hotéis rurais) (ver quadro 7).

**Quadro 7: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER/TH em Portugal Continental em 2013 (milhares)**

<b>Mercados</b>	Total TER/TH	Agroturismo	Casas de campo	<b>Hotéis rurais</b>	Outros	TH
Total estrangeiros	344,18	45,38	128,77	<b>66,15</b>	33,96	69,93
Reino Unido	34,14	3,8	12,82	<b>4,38</b>	3,42	9,73

Fonte: INE, 2013

Ao nível das regiões, os turistas provenientes do Reino Unido foram responsáveis por 9,51% do total de dormidas verificadas no Alentejo. Ao todo, 700 dormidas foram efetuadas em hotéis rurais (13,92% do total de dormidas registadas por parte deste mercado em estabelecimentos de TER/TH).

As casas de campo foram novamente a tipologia com valores mais elevados (2.370 dormidas).

**Quadro 8: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER/TH na região do Alentejo em 2013 (milhares)**

<b>Mercado</b>	Total TER/TH	Agroturismo	Casas de campo	<b>Hotéis rurais</b>	Outros	TH
Estrangeiros	52,9	10,89	19,46	<b>15,01</b>	3,43	4,12
Reino Unido	5,03	0,63	2,37	<b>0,7</b>	0,54	0,79

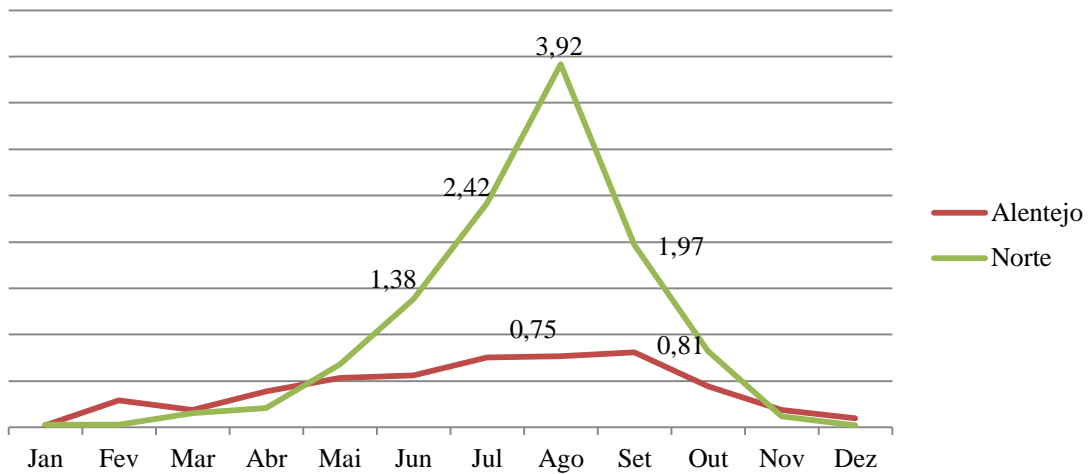
Fonte: INE, 2013

Em termos da sazonalidade da procura, os britânicos mostram ter as mesmas características da maioria dos outros mercados, ou seja, uma elevada concentração nos meses de verão.

No entanto, comparativamente à principal região concorrente, Norte de Portugal, o Alentejo regista um desempenho bastante inferior.

O Norte regista o valor mais elevado do número de dormidas em agosto (3,92 mil), enquanto o Alentejo contabiliza o maior número de dormidas em setembro (810 dormidas) (ver gráfico 55).

**Gráfico 55: Dormidas do mercado britânico nos estabelecimentos de TER, segundo o mês, por regiões NUT's II em 2013 (milhares)**

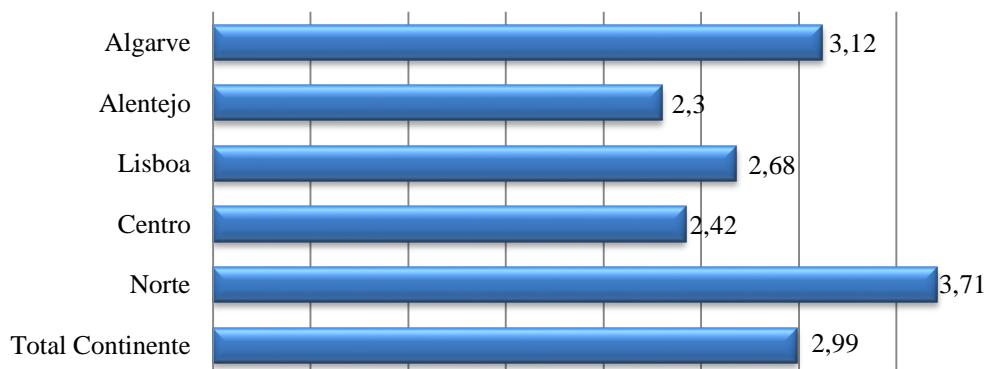


Fonte: INE, 2013

Relativamente à estada média, no gráfico 56, evidencia-se que a região Alentejo é a que mostra o indicador mais baixo (2,3 noites), ficando mesmo abaixo da média nacional.

Ainda assim, neste indicador, o mercado britânico está acima da média de permanência dos turistas espanhóis. A região que regista o maior valor é o Norte, com 3,71 noites.

**Gráfico 56: Estada média do mercado britânico nos estabelecimentos TER, segundo as regiões NUT's II em 2013 (nº noites)**



Fonte: INE, 2013

## **6. Enquadramento do projeto**

No presente capítulo faremos um enquadramento geográfico da unidade e analisaremos de uma forma abrangente o concelho de Portel, nomeadamente ao nível físico, histórico e económico.

Por fim, iremos enumerar os principais locais de interesse que podem constituir motivo de atração de turistas e que poderão ser visitados pelos futuros clientes do hotel.

### **6.1 Enquadramento geográfico**

Com uma vista soberba sobre a planície e albufeira de Alvito, o Bela Vista Country Hotel & Spa irá ser construído no ponto mais alto da aldeia de São Bartolomeu do Outeiro.

São Bartolomeu do Outeiro é uma das oito freguesias do concelho de Portel, integrante do distrito de Évora. O concelho ocupa uma área de 601,14 km<sup>2</sup> e abrange as freguesias de Alqueva, Amieira, Monte do Trigo, Oriola, Portel, Santana e Vera Cruz.

Évora, a apenas 38 km, e Beja, a 45 km, são as cidades mais próximas do empreendimento. Lisboa situa-se a 160 km de distância, cerca de uma hora e meia de viagem. A ligação mais próxima à autoestrada fica em Évora ([www.google.pt/maps](http://www.google.pt/maps), consultado a 15.06.2015).

A aldeia pode ser avistada de vários pontos devido à sua altitude e, do miradouro, pode avistar-se Évora, Beja, Portel, Reguengos, Alqueva, Viana do Alentejo, Alvito, entre outras pequenas aldeias que se encontram a escassos quilómetros.

**Figura 6: Mapa do concelho de Portel**



Fonte: Câmara Municipal de Portel, 2014

## 6.2 Enquadramento físico

O território da região é caracterizado por planícies e ligeiras ondulações, cuja altitude média ronda os 200 metros ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt), consultado a 13.06.2014).

As terras são férteis e plantam-se diversos tipos de culturas, mais concretamente o cultivo de cereais, trigo, cevada e aveia. A olivicultura e, em menor escala, a viticultura são também atividades importantes para a economia da região.

A aldeia preservou a arquitetura típica da região: casas baixas caiadas de branco, ruas em calçada antiga e candeeiros em ferro com dezenas de anos. Além disso, as suas gentes, tradições e gastronomia fazem deste local um destino de excelência para a prática do Turismo.

Embora não estejam devidamente identificados, existem importantes vestígios histórico-arqueológicos espalhados por toda a região e que podem ser visitados.

O clima é temperado, com características mediterrânicas e continentais, verões quentes e secos, assim como invernos húmidos e frios. No verão, as cores predominantes são os castanhos e dourados, muito por causa da ausência de precipitação e devido às altas temperaturas. No outono e primavera, as temperaturas são amenas, e o cenário é composto por cores primaveris e alegres.

### **6.3 Enquadramento histórico**

A presença humana nestas paragens está documentada desde o período Paleolítico. Por este motivo, encontram-se vários menires um pouco por toda a região, possíveis de serem visitados ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt), consultado a 13.06.2014).

Toda a região foi constantemente ocupada ao longo da História, desde os romanos até à ocupação árabe. Este facto originou uma mistura cultural muito rica, de onde se herdaram várias centenas de palavras, técnicas agrícolas, sistemas de captação e reserva de água, hábitos alimentares, técnicas de construção e estilos artísticos.

Já no século XV, época dos descobrimentos, o Alentejo beneficiou de ser morada de vários reis. Ergueram-se imponentes casas senhoriais, igrejas, palacetes, embelezaram-se as vilas com praças, pelourinhos e aquedutos. Os artistas nacionais e internacionais desenvolveram a pintura, a escultura, os trabalhos em madeira e em pedra.

Esta diversidade cultural dos povos que passaram pela região criou um inigualável património cultural e arquitetónico. Nos nossos dias, muita desta herança religiosa e patrimonial foi transformada em unidades hoteleiras. Alguns dos melhores exemplos encontram-se em Évora,

com o Convento do Espinheiro, ou em Arraiolos, com o Convento de Nossa Senhora de Assunção.

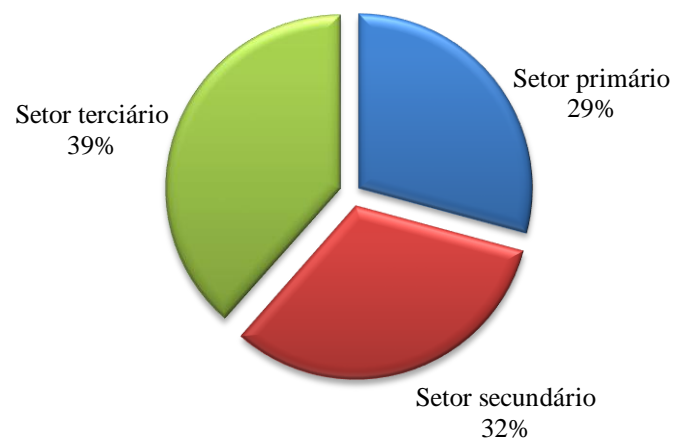
#### **6.4 Enquadramento económico**

Cerca de 39% dos habitantes de São Bartolomeu do Outeiro trabalham no setor terciário.

O setor primário era, em 2011 (data dos Censos a que se referem estes resultados), o que tinha atividade económica menos representativa, ao contrário do que acontecia no passado (ver gráfico 57).

Ainda assim, este valor está bem acima da média nacional, o que atesta o elevado carácter rural da aldeia. O setor primário é marcado por um elevado traço sazonal e que varia em função das épocas e colheitas ao longo do ano: apanha da azeitona, tosquia, cortiça, apanha da fruta, vindimas.

**Gráfico 57: População empregada em S. B. do Outeiro por setor de atividade económica em 2011**



Fonte: Censos 2011; INE

Em 2011 (Censos 2011), a aldeia contava com 436 habitantes, dos quais 6% se encontravam em situação de desemprego (6,24 p.p. abaixo da média nacional que à data era de 13,18%).

A aldeia também é rica em comércio, sendo que, atualmente, existem 5 mercearias, 5 cafés, 2 restaurantes, 2 padarias e uma salsicharia.

## **6.5 Locais de interesse**

Dos diversos locais de interesse turístico existentes, destacam-se os seguintes:

- **Miradouro:** situado no ponto mais alto da aldeia (364 metros), o miradouro é o principal ponto de atração. O terreno para construção do Bela Vista Country Hotel & Spa situa-se junto do miradouro. No local, existe um binóculo de utilização gratuita de onde se pode apreciar a paisagem.  
Neste mesmo local, encontra-se um depósito de água com cerca de 20 metros de altura. Este depósito, em forma de cogumelo, é o símbolo caraterístico da aldeia. Deste ponto, é possível observar-se toda a beleza natural envolvente, algumas aldeias e vilas no horizonte e a albufeira de Alvito.
- **Aldeia dos pequeninos:** situa-se perto da Junta de Freguesia de São Bartolomeu do Outeiro, a caminho do local onde se construirá o Bela Vista Country Hotel & Spa. A aldeia dos pequeninos foi construída em 1980 pelo Sr. Abílio Veiga, antigo presidente de Junta.  
Esta reprodução foi construída sobre um rochedo que simboliza o monte em que a aldeia foi erguida. Nela, podemos encontrar as pequenas casas típicas alentejanas, o depósito de água caraterístico da aldeia, e diversas fontes de água e riachos que bombeiam água de 15 em 15 minutos.
- **Igreja Paroquial de São Bartolomeu do Outeiro:** edificada "numa mamôa elevada, roqueira, que domina a povoação", foi remodelada depois de 1534. O Padroeiro da aldeia (São Bartolomeu) é uma escultura de 15 arrobas de mármore dos finais do

século XV e tem o diabo acorrentado junto de si. A imagem sai da igreja todos os anos na procissão organizada durante as festas da aldeia, a 24 de agosto ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt), consultado a 16.06.2014).

- **Barragem do Alqueva:** o maior lago artificial da Europa situa-se a apenas 25 quilómetros de distância. Com uma área aproximada de 250 km<sup>2</sup> e um perímetro de 1160 km, o Grande Lago abrange os municípios de Portel, Mourão, Moura, Reguengos de Monsaraz e Alandroal. Além de servir para a produção de energia, abastecimento de água ao público e de pretender desenvolver a agricultura desta região, o Grande Lago constitui um polo de atração turístico. Alguns dos principais produtos em desenvolvimentos são a pesca desportiva, zona balnear, passeios na natureza, observação de aves e navegação recreativa a remo ou vela. Um dos principais pontos de atração são os barcos-casa.
- **Albufeira de Alvito:** a aldeia dispõe de uma vista privilegiada para a albufeira de Alvito. A albufeira ocupa uma área de 1480 hectares e integra-se no Plano de Rega do Alentejo. Este local é ideal para a prática de diversas atividades desportivas, tais como canoagem, pesca e outros desportos náuticos. Pretende-se utilizar este recurso natural para a prática destas atividades, já que a albufeira se encontra a cerca de 10 minutos de distância do Bela Vista Country Hotel & Spa.
- **Castelo de Portel:** Edifício militar de 1261, mandado construir por ordem de D. Afonso III. Apesar do mau estado em que o conjunto se encontra, é possível perceber nas várias estruturas alguns espaços constituintes dos antigos Paços brigantinos, dos quais se destaca um bom exemplar da arquitetura manuelina, a Capela de São Vicente. Trata-se de um templo de pequenas dimensões, de planimetria retangular ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt), consultado a 16.06.2014).
- **Santuário de Nossa Senhora de Aires:** a apenas 8 km de distância, perto de Viana do Alentejo, encontramos o Santuário de Nossa Senhora de Aires. Datado do século XVIII, o edifício foi desenhado pelo arquiteto Padre João Baptista, com uma planta em cruz latina e com características barrocas. Já antes, no século XVI, ali tinha havido um edifício que, entretanto, foi totalmente demolido. A 7 de Setembro de 1751, a

afluência de peregrinos levou o Marquês de Pombal a atribuir um alvará à feira de Nossa Senhora d´Aires. A feira d´Aires subsistiu ao longo dos séculos até aos dias de hoje e acontece anualmente em setembro. É um dos eventos culturais mais importantes desta região e traz milhares de visitantes e fiéis. A imagem venerada data do século XV. Além desta, no interior do Santuário, existe um grande número de imagens dos séculos XVI-XIX. A localização foi, em tempos, um ponto de confluência da estrada romana de *Ebora/Pax Júlia*, pelo que se encontram nas imediações uma elevada quantidade de vestígios romanos e visigóticos, como moedas, fragmentos e peças de cerâmica, esculturas, lápides, cipós, atualmente visíveis no Museu Nacional de Arqueologia e Etnologia ([www.cm-vianadoalentejo.pt](http://www.cm-vianadoalentejo.pt), consultado a 19.06.2014).

- **Évora:** capital de distrito e principal polo urbano da região, em termos populacionais e funcionais. A cidade foi classificada como Património Mundial da UNESCO, em 1986, e concentra vários monumentos e edifícios de grande importância, tais como, o Templo Romano, a Praça do Geraldo e a Capela dos Ossos. A existência de uma Universidade dinâmica, bons níveis de serviços e equipamentos oferecem à cidade um ambiente urbano com qualidade ([www.visitalentejo.pt](http://www.visitalentejo.pt), consultado a 16.06.2014).

## 6.6 Atividades culturais

A região é muito rica em atividades culturais durante todo ano. Para captar mais turistas para o Bela Vista Country Hotel & Spa, pretende-se elaborar pacotes que incluam alojamento e preços especiais de acesso a alguns destes eventos.

Destacam-se as seguintes atividades culturais nas aldeias e vilas vizinhas:

- **Festas em honra de São Bartolomeu do Outeiro:** festa de caráter religioso que acontece anualmente na semana de 24 de agosto em honra do padroeiro da aldeia. Segundo a lenda, a aldeia foi construída em cima de um monte por vontade do Santo. Este é o dia mais ventoso do ano, dia em que o Santo solta o diabo por duas horas e

daí se fazer sentir um vendaval fora do comum. As festas são palco de bailes, comidas e bebidas, jogos tradicionais e touradas. Geralmente prolongam-se por 4 dias.

- **Feira d´Aires:** é no quarto fim-de-semana de setembro que milhares de fiéis e turistas rumam a Viana do Alentejo para visitar esta feira centenária. Durante os três dias de feira em torno do Santuário com o mesmo nome, acontecem vários espetáculos musicais, mostra de atividades económicas e comércio tradicional. Trata-se de uma feira com mais de 250 anos, onde o profano e o sagrado “andam de mãos dadas”. Na origem da feira, está uma promessa feita pelos comerciantes de Évora que prometeram lembrar a data para sempre, caso a epidemia que assombrava a região terminasse. Uma vez terminado o flagelo, a feira passou a realizar-se todos os anos por alvará régio datado de 1751 por D. José I ([www.cm-vianadoalentejo.pt](http://www.cm-vianadoalentejo.pt), consultado a 20.06.2014).
- **Congresso das Açordas:** O Congresso das Açordas realiza-se anualmente em Portel com o intuito de promover e valorizar um dos pratos mais emblemáticos da gastronomia alentejana - a açorda. O espaço é preenchido pelos melhores restaurantes da região, onde os turistas podem provar o melhor da gastronomia alentejana. Este será um dos eventos onde o futuro restaurante do Bela Vista Country Hotel & Spa pretende participar ativamente enquanto expositor.
- **Feira do Montado:** Portel também é conhecida como a capital do montado. Esta feira é uma das mais importantes da região e marca o final de mais um ano. O montado ocupa mais de metade da área florestal do concelho. Atendendo ao potencial que o montado tem, em 2000, surgiu a Feira do Montado com vista à valorização dos recursos que lhe estão associados, encarados numa perspetiva económica, ambiental, cultural e científica. A cortiça ocupa um lugar de destaque no certame a par do artesanato, dos produtos regionais, da pecuária e da gastronomia regional. Além destas atividades, o teatro, o canto alentejano, a animação infantil e os grandes concertos são outros dos fatores de atração.
- **Feira dos Santos:** também conhecida como Feira dos Frutos Secos, realiza-se todos os anos em Alvito, em novembro. É uma feira muito importante, uma vez que atrai muitos residentes de grandes centros urbanos que voltam à terra.

- **Feira de São João:** uma das maiores feiras do Alentejo, a feira de S. João realiza-se anualmente no mês de junho, em Évora. A feira oferece aos seus visitantes as habituais tasquinhas, concertos com artistas de renome nacional e comércio tradicional.
- **Festival Internacional de Folclore / PortelAves:** no mês de agosto, as cores, as danças e os cantares dos grupos que participam no Festival Internacional de Folclore animam as noites quentes da vila de Portel. Inserido no mesmo evento, a PortelAves é uma das maiores mostras de aves do país. Paralelamente, a mostra de atividades Económicas pretende divulgar e preservar o artesanato e os produtos tradicionais.
- **Mostra de Doçaria de Alcáçovas:** acontece anualmente em dezembro, na vila de Alcáçovas. O evento teve início em 1999 e pretende recuperar receitas antigas características do concelho e mostrar o que de melhor se faz nesta área com destaque para os doces conventuais e palacianos.

Além de todos os locais e atividades culturais de interesse turístico, a região é extremamente rica em produtos gastronómicos e artesanato.

Na gastronomia, destacam-se os queijos e os enchidos. Existem várias produções artesanais por todo o concelho, além de três fábricas de enchidos e uma dezena de queijarias. Os produtos mais procurados são a linguiça, a farinheira e o paio. Todos eles são derivados do porco de raça alentejana que é produzido no montado. A produção do porco de raça alentejana “assume um papel importante, não só na alimentação como também na cultura e na economia local” ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt) consultado a 12.08.2014).

No entanto, a produção de enchidos também se faz através da criação de um ou dois porcos para consumo próprio. É, sobretudo, uma festa em família que se prolonga durante vários dias.

Em termos de doçaria, destacam-se os fritos, mais comuns na época do Natal: as filhoses, os pastéis de grão e os borrachos são alguns dos melhores exemplos. O mel é um produto muito

apreciado na doçaria regional (bolo de mel e bolo podre) e os bolos folhados e as popias completam a oferta. Na aldeia de São Bartolomeu existem duas padarias / pastelarias artesanais com as quais se pretende colaborar diariamente.

Na região, podemos ainda encontrar excelentes produtores de vinho. O vinho da região de Portel e Vidigueira são marcados pela qualidade e tipicidade dos aromas intensos.

O azeite, elemento essencial na cozinha alentejana, é outro produto de grande importância, não só pela sua qualidade, mas principalmente pelo contributo económico que traz. Na vila de Portel, existe desde 1965 uma Cooperativa Agrícola que conta, atualmente, com mais de mil sócios. Todos os anos, no mês de outubro, os produtores entregam as azeitonas dos seus olivais para a produção do azeite na Cooperativa. O sucesso do azeite de Portel tem sido de tal forma importante que, em 1992, foi criada a marca S. Pedro ([www.cm-portel.pt](http://www.cm-portel.pt) consultado a 12.08.2014).

Por fim, na área do artesanato, São Bartolomeu do Outeiro é uma das poucas aldeias da região onde ainda persistem alguns artesãos que diariamente criam verdadeiras obras de arte em cortiça e madeira. O artesanato assume-se como um testemunho vivo dos costumes de um povo, que se manifesta na elaboração de objetos utilizados no quotidiano dos antigos. Os coxos em cortiça para beber a água fresca das fontes e os tarros, também em cortiça, para levar a comida para o campo, as colheres e os garfos de madeira, esculpidos à navalha pelos pastores, são alguns exemplos do que é possível encontrar.

As iguarias acima mencionadas e o artesanato serão produtos a promover no Bela Vista Country Hotel & Spa. No restaurante, os produtos gastronómicos serão exclusivamente regionais e, na receção, existirá um espaço com artigos em cortiça para venda ao público.

Pretende-se envolver a comunidade local no projeto e criar um conceito de autenticidade, baseado em experiências reais para os turistas.

## **7. Estrutura do Bela Vista Country Hotel & Spa**

No presente capítulo, daremos a conhecer a estrutura idealizada para o Bela Vista Country Hotel & Spa. Faremos uma breve apresentação do empreendedor, daremos a conhecer qual a missão, visão e valores desta futura empresa e a estrutura de recursos humanos necessários para a operação diária.

### **7.1 O Empreendedor**

O empreendedor é o próprio autor deste projeto de Mestrado. Um jovem de 30 anos com formação académica em Turismo e experiência na área comercial e de gestão em hotéis de cinco estrelas.

Este projeto surge da vontade de criação do próprio negócio e de uma grande paixão pela hotelaria e pelo Alentejo.

A criação desta empresa, a par de pretender gerar retorno financeiro, tem também como propósito promover a atividade turística na região, aproveitando os melhores recursos disponíveis.

O motivo da escolha de São Bartolomeu do Outeiro para implementação deste projeto prende-se, antes de mais, com o facto de ser a aldeia natal do empreendedor. Além disso, existem

fortes fatores qualitativos associados à localização que garantem que esta seja a melhor para um projeto desta natureza. O local é bastante apreciado e visitado por inúmeros visitantes que passam na zona, atraídos pela curiosidade do depósito de água no ponto mais alto da aldeia. O facto de, no local, existir um miradouro, também constitui um forte fator de atração.

Além do fator localização, os seguintes pontos foram tidos em conta:

- Beleza natural da paisagem envolvente;
- Situação geográfica: altitude em que a aldeia se encontra proporciona uma vista soberba sobre a planície e albufeira de Alvito;
- Tipicidade da aldeia e forte presença de tradições e costumes;
- Localização privilegiada: a 30 minutos de Évora e Beja, e a apenas 160 km de Lisboa;
- Proximidade do aeroporto de Beja e do aeródromo de Évora;
- Proximidade da barragem do Alqueva;
- Local de passagem para quem viaja de Espanha para a costa Alentejana e Lisboa;
- Perspetivas de crescimento a médio prazo da região ao nível da procura.

## **7.2 Missão, visão e valores**

Neste ponto, será efetuada uma apresentação geral ao nível da missão, valores e visão da empresa. O Bela Vista Country Hotel & Spa pretende a médio/longo prazo ser um projeto de excelência na região e uma referência ao nível da qualidade do serviço e facilidades que oferece.

### **➤ Missão**

O Bela Vista Country Hotel & Spa visa proporcionar a todos os seus hóspedes uma estada **memorável**, através da criação de **experiências únicas** e um **serviço de excelência**, baseado no verdadeiro **espírito hospitaleiro** e **cultura local**.

➤ **Visão**

Crescer de forma consolidada e tornar o Bela Vista Country Hotel & Spa numa referência nacional, devido à excelência no serviço e elevada qualidade das facilidades que oferece.

➤ **Valores**

Orientação para o cliente – prestar um serviço altamente personalizado a cada hóspede;

Excelência - Garantir um serviço de excelência, com qualidade e eficiência;

Crescimento sustentado – crescer ao longo dos anos de uma forma equilibrada e sustentada;

Profissionalismo – apostar na contratação de colaboradores devidamente qualificados e na formação contínua das equipas;

Responsabilidade social – respeitar e envolver a comunidade local no projeto;

Inovação – possibilitar um ambiente requintado e de elevada qualidade em pleno meio rural.

### **7.3 Capital humano**

*“Tornamo-nos o homem do uniforme que usamos”*

Napoleão Bonaparte

O Turismo é, muitas vezes, caracterizado por ser a “indústria dos sonhos”<sup>12</sup>. Sendo esta uma empresa de serviços que, a par da venda de alojamento, quer, essencialmente, criar experiências, o capital humano será o bem mais valioso desta empresa.

Os colaboradores terão de ser os primeiros a sentirem-se confortáveis na organização. Só assim serão capazes de prestar um serviço de qualidade, atingir objetivos e superar as expectativas dos clientes.

---

<sup>12</sup> Embora o Turismo não tenha características industriais, muitos teóricos utilizam o termo “indústria dos sonhos”. Trata-se de um serviço que vende um produto intangível: emoções, sensações e sentimentos.

Esta superação é conseguida através da criação de experiências autênticas e prestação de um serviço de alta qualidade.

A motivação será algo que estará presente no dia a dia da empresa. Esta motivação será alcançada através de planos de objetivos e incentivos, formação e bom ambiente de trabalho pela relação de proximidade que se pretende criar com a equipa.

Existirá um plano de objetivos para que, sempre que os orçamentos sejam atingidos, se possa atribuir uma compensação financeira a toda a equipa.

Ao nível da formação, pretende-se identificar regularmente as necessidades de cada colaborador, para que sejam colmatadas com cursos e *workshops* com vista à melhoria de conhecimentos.

As condições de trabalho também têm de ser adequadas: espaço de descanso e confraternização, refeitório de pessoal, balneários totalmente equipados e fardamento de qualidade. Existirão outras formas de reconhecimento, como por exemplo, o dia de aniversário do colaborador e Natal.

Acredita-se que, desta forma, se reunirão condições gerais para ter uma equipa motivada e coesa.

Nos primeiros três anos de operação, a empresa conta ter 9 funcionários a tempo inteiro:

- **Direção Geral / Vendas & Marketing**

- Diretor Geral - constituída pelo próprio empreendedor. Terá a seu cargo a gestão completa da unidade e acumulará a função de responsável de vendas & marketing.

- **Receção**

- 2 Rececionistas / relações públicas - responsáveis pela gestão da receção: *check-in* e *check-out*, acompanhamento dos hóspedes em casa, inserção de reservas, atendimento telefónico, faturação e apoio administrativo.

- **Comidas & bebidas**

- 1 Cozinheiro de 1<sup>a</sup>;
- 1 Cozinheiro de 2<sup>a</sup>;
- 3 Empregados de mesa.

No quarto ano de operação, contratar-se-á mais um cozinheiro e um empregado de mesa. Em dias de eventos ou de maior afluência no restaurante, será necessário recorrer a empresas de trabalho temporário para recrutamento de trabalhadores adicionais.

- **Limpezas**

- 1 Empregada de quartos / limpeza geral das áreas comuns.

Na secção de limpezas, existirá apenas um funcionário fixo. Sempre que se justifique, recorrer-se-á a empresas de trabalho temporário para recrutamento de trabalhadores adicionais.

Os serviços de jardinagem e manutenção serão em regime de *outsourcing* e de acordo com as necessidades da empresa.

O Spa será um serviço que inicialmente funcionará apenas por marcação, sendo que, as terapeutas, serão contratadas sempre que existirem reservas.

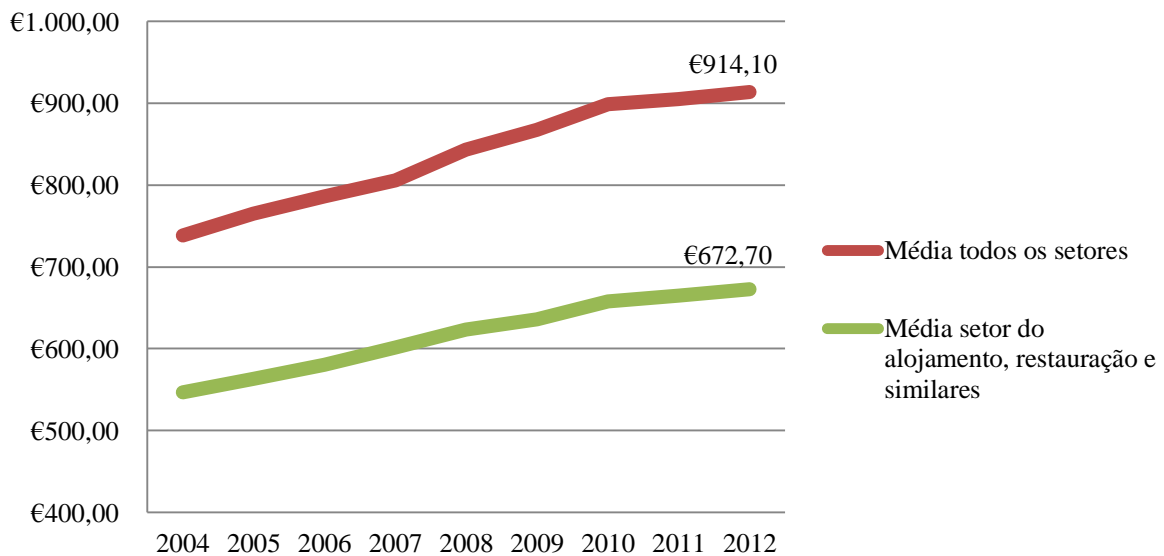
Visa-se ainda ter uma relação constante com as escolas profissionais da região, nomeadamente, com a Escola Profissional de Alvito. Esta escola, além de geograficamente próxima, dispõe de diversos cursos hoteleiros nas áreas de restauração, bar, cozinha, receção e animação turística. Esta será uma parceria importante, porque, para além de se poder contar com a colaboração de estagiários, existe uma grande oportunidade para a descoberta de talentos, criando-se, também, oportunidades de trabalho para estes alunos.

Na fixação dos vencimentos, foi tida em conta a média nacional praticada no setor do alojamento, embora se tenha notado através do método de observação participante em quatro empreendimentos de TER na região que os vencimentos estão ligeiramente abaixo da média

nacional<sup>13</sup>. No entanto, o objetivo é ter funcionários motivados e realizados e, por isso, decidiu-se praticar salários de acordo com a média nacional que está atualmente nos 700 euros (672,70 euros em 2012 mais um incremento anual médio de 2%).

Os vencimentos serão pagos 14 vezes por ano e com subsídio de alimentação em espécie.

**Gráfico 58: Remuneração base média mensal em Portugal por setor de atividade**



Fonte: PORDATA, 2014

<sup>13</sup> Foram desenvolvidas diversas conversas informais com quatro proprietários de TER na região do Alentejo, onde um dos aspetos abordados foi a média mensal dos vencimentos.

## **8. Plano de Marketing**

Planear é uma das atividades mais importantes da gestão e conseguir antecipar as necessidades do mercado significa estarmos à frente da concorrência.

O plano de marketing é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do marketing-mix num plano de ação coordenado (Westwood, 2006). O planeamento consiste em definir antecipadamente um conjunto de ações ou intenções.

Neste capítulo iremos abordar as ações a desenvolver pela empresa ao nível da segmentação, *targeting*, posicionamento no mercado e marketing-mix.

Neste capítulo, abordaremos ainda a importância da imagem e faremos uma análise da concorrência existente.

Por último, será feita uma análise SWOT, onde se analisará o ambiente externo e interno.

### **8.1 Segmentação e *targeting***

Para que uma empresa possa ter sucesso, é fundamental conhecer quem são os seus clientes, no que diz respeito aos seus hábitos, gostos e preferências. Este conhecimento permite-nos

tomar medidas com mais segurança e adaptarmo-nos ao público-alvo, tornando o produto mais atrativo para os potenciais clientes.

A segmentação de mercado consiste na identificação dos diversos grupos de potenciais compradores, os quais exigem um programa de marketing diferenciado. A mesma empresa pode ter clientes diversificados, que estão dispostos a pagar preços diferentes por serviços iguais ou semelhantes. Assim, é fundamental que a empresa conheça os hábitos e preferências dos seus grupos de clientes.

O Bela Vista Country Hotel & Spa pretende ser um produto direcionado para turistas nacionais e estrangeiros, sejam eles casais ou famílias, dentro da classe média/ média alta, que pretendam relaxar e desfrutar de um ambiente requintado em meio rural.

Na grande maioria, tratar-se-ão de adultos entre os 25 e os 55 anos, com formação superior, provenientes de grandes centros urbanos e que apreciem a cultura, gastronomia local e o contacto com a natureza.

Ao nível das nacionalidades, a estratégia comercial começará por apostar no mercado nacional, Espanha, Alemanha e Reino Unido. Com efeito, esta decisão deve-se ao facto de estes serem os três principais mercados ao nível da procura do TER em Portugal.

## **8.2 Posicionamento**

O posicionamento diz respeito à imagem que a empresa deseja transmitir aos seus atuais e potenciais clientes. Trata-se, igualmente, de uma forma de diferenciação da concorrência.

O Bela Vista Country Hotel & Spa será claramente um hotel com um posicionamento superior onde se destacam as seguintes palavras-chave:

- Qualidade;
- Serviço de excelência;
- Personalização;

- Conforto;
- *Life style*;

### **8.3 Marketing-mix**

Neste ponto, fazemos uma análise detalhada dos elementos do marketing-mix do Bela Vista Country Hotel & Spa.

Por definição (Nunes e Cavique, 2001, p. 245), marketing-mix é o “conjunto de variáveis fundamentais que permitem que a empresa ponha em ação, no mercado, a estratégia escolhida, para realizar os objetivos decididos, através da satisfação dos clientes”.

Essas variáveis englobam o produto, o preço, a comunicação e a distribuição (Nunes e Cavique, 2001).

- **Produto**

O atual projeto consiste na criação de um hotel rural com *standards*, serviço e facilidades equivalentes a um hotel de cinco estrelas.

O terreno localizado em São Bartolomeu do Outeiro, no concelho de Portel, tem uma área total de 4000m<sup>2</sup> e situa-se num ponto privilegiado com uma vista soberba sobre o horizonte e albufeira de Alvito.

Ao nível da oferta de alojamento, o empreendimento é constituído por 21 quartos e 4 suites, que estarão equipados de maneira a proporcionar todo o conforto necessário, quer para casais, quer para famílias com crianças. O número de camas ascende a 50, existindo a possibilidade de acrescentar uma cama extra nos quartos duplos e duas nas suites.

A decoração de interiores será entregue a uma empresa especializada que tratará de todos os pormenores com máximo detalhe. Todas as unidades de alojamento terão cores alegres dentro dos tons alusivos à região. A decoração dos quartos será organizada por quatro grandes temas:

fogo, água, terra e ar. O objetivo é criar um ambiente único em cada grupo de quartos. As unidades de alojamento serão denominadas segundo aldeias e vilas alentejanas.

Todos os quartos e suites serão equipados com mobiliário e artigos de elevada qualidade, recorrendo a grandes marcas nacionais. O conceito dos espaços interiores será pensado ao pormenor com o intuito de criar um ambiente confortável e em sintonia com o meio envolvente.

As unidades de alojamento estarão equipadas com *wi-fi* gratuito, *minibar*, *iPod station*, cofre eletrónico, telefone com ligação direta o exterior, TV-LCD por cabo, iluminação regulável, ar condicionado e cama de casal *king size* ou duas camas individuais. Para maior conforto dos hóspedes, existirá um menu de almofadas sujeito a uma taxa adicional.

Todas as casas de banho estarão totalmente equipadas com espelho cosmético, secador de cabelo e *amenities* de elevada qualidade. Os chinelos e roupões de banho farão parte dos *amenities* de todos os quartos.

A área útil das unidades de alojamento será de aproximadamente 30m<sup>2</sup> para os quartos duplos e 40m<sup>2</sup> para as suites. Todas as unidades de alojamento terão uma vista privilegiada para a planície alentejana e albufeira de Alvito, dispondo de uma varanda com espaço para relaxar.

A vista será um dos principais elementos de destaque, valorizando-se a localização do empreendimento.

Duas das suites serão construídas de forma a serem comunicantes, e, em conjunto, proporcionarão uma suite familiar com cerca de 80m<sup>2</sup>.

Como forma de diferenciação, o valor da diária das suites inclui ainda a entrega de um jornal diário (nacional ou internacional) e serviço de *turn down*<sup>14</sup>.

Na cave do edifício principal, encontra-se o estacionamento subterrâneo com espaço para 20 viaturas. A utilização da garagem estará incluída no valor da estadia. No exterior, contam-se mais 15 lugares de estacionamento, gratuitos.

---

<sup>14</sup> *Turn down* é um conceito utilizado em hotelaria que equivale à abertura das camas ao início da noite. Este serviço inclui, geralmente, a reposição dos *stocks* de toalhas, *amenities* e a colocação de um cartão com votos de boa noite e um pequeno presente de boa-noite (neste caso um chocolate artesanal).

O Bela Vista Country Hotel & Spa terá também uma importante vertente de serviços complementares que visam não só aumentar a oferta disponível para os hóspedes do hotel, como também atrair clientes passantes (não hóspedes) de forma a rentabilizar o negócio.

Os eventos assumirão uma grande importância ao nível da faturação, uma vez que se pretende investir com intensidade na promoção de jantares de grupos, empresas e casamentos.

Além do alojamento, a oferta será complementada pelas seguintes instalações:

- Restaurante Bela Vista

Com capacidade máxima até 90 pessoas, o restaurante Bela Vista terá um conceito de cozinha regional com uma aura contemporânea. O preço médio rondará os 22 euros por pessoa (sem bebidas, IVA incluído). Este local poderá também ser reservado em exclusivo para eventos privados. Os hóspedes podem optar por tomar o seu pequeno-almoço no interior ou exterior do restaurante (esplanada). De forma a evitar desperdícios, o pequeno-almoço pode ser servido em forma de *buffet* ou à carta, consoante os níveis de ocupação.

O horário de abertura será o seguinte (durante todo o ano):

- Pequeno-almoço: 08h00 – 10h00;
- Almoço: 12h00 – 15h00;
- Jantar: 18h00 – 22h30.

O restaurante será também responsável pelo *room service*. Este serviço estará disponível entre as 08h00 – 00h00 e terá uma taxa adicional de 5 euros.

Para rentabilizar o projeto, o restaurante estará aberto ao público em geral para pequenos-almoços, almoços e jantares. O pequeno-almoço terá um custo de 10 euros para passantes.

- Aladin Bar

Adjacente ao restaurante, o Aladin Bar contará com uma capacidade máxima de 25 lugares sentados. Neste espaço, existirá um menu de tapas regionais, disponível durante todo o dia e uma carta de vinhos nacionais e estrangeiros. Um humidificador com charutos de elevada qualidade complementar a oferta disponível. O bar funcionará todos os dias das 10h30 – 00h00.

O Aladin Bar encontra-se aberto ao público (não hóspedes) e terá uma grande importância devido ao facto de ser um ponto de faturação extraordinário.

- Piscina exterior

A piscina exterior terá uma dimensão de 10 por 5 metros. Um dos aspetos a destacar da piscina é o facto de esta ser construída em estilo *infinity*, o que proporcionará a sensação de ser infinita e que a água cai no horizonte. A piscina será aquecida no inverno e dispõe de uma cobertura amovível em vidro para que os hóspedes possam usufruir desta estrutura durante os meses mais frios. O acesso à mesma está condicionado aos hóspedes. A piscina terá um horário de funcionamento das 10h00 – 20h00 e, devido à sua profundidade, menos de 1,80m, não necessita de vigilante.

- Aqua Lounge

O Aqua Lounge será uma estrutura de apoio à piscina exterior para serviço de bebidas, *cocktails* e *snacks* e terá o mesmo horário de funcionamento da piscina. De forma a reduzir custos, o bar abre apenas nos meses de junho a setembro. Nos restantes meses, o serviço de bebidas e comidas será assegurado pelo restaurante, sendo que, com a devida frequência, um membro do pessoal passará na piscina para efetuar os pedidos.

Neste espaço, serão planeadas festas temáticas nos meses de verão, abertas a hóspedes e clientes externos. Pretende-se dinamizar o espaço com a realização de festas ao pôr-do-sol, patrocinadas por marcas nacionais e internacionais. Além do retorno financeiro, estes eventos terão como objetivo secundário gerar publicidade e tornar o espaço numa referência regional.

Deste modo, criaremos um conceito inovador na região e também impulsionaremos a promoção e publicidade da unidade hoteleira.

- Oliva Spa

De forma a evitar custos fixos, o Oliva Spa será um espaço que funcionará apenas mediante marcação. Os hóspedes e clientes externos poderão efetuar as suas marcações com um mínimo de 24h de antecedência na receção, envio de correio eletrónico ou telefone. Este espaço contará com duas salas de tratamento: uma individual e uma para massagens de casal.

Junto do Spa, o ginásio estará aberto todos os dias para hóspedes apenas. A utilização dos equipamentos é totalmente gratuita, assim como a utilização do Jacuzzi.

O espaço é complementado por dois balneários com cacifos e cabines de duche.

- Sala de reuniões

Neste projeto, não está prevista a construção de uma sala de reunião. Contudo, na aldeia, existem dois espaços que podem ser alugados à Junta de Freguesia sempre que necessário. Um dos espaços fica a apenas 400 metros de distância da unidade hoteleira e tem capacidade para 150 pessoas. O outro espaço fica a cerca de 700 metros e tem capacidade para 500 pessoas.

De acordo com uma fonte da Junta de Freguesia, entre 2009 e 2014, os espaços foram alugados apenas uma vez.

Com esta informação, considera-se não existir necessidade de investir em mais uma estrutura para reuniões, mas sim aproveitar os recursos existentes. De acordo com a tabela de preços em vigor em 2014, o valor de aluguer é de 50 euros por dia, para ambas as salas.

Pretende-se promover esta estrutura com o intuito de atrair pequenos grupos de lazer e incentivos ao longo de todo o ano.

A região oferece condições excepcionais para a atração de empresas que queiram realizar ações de *teambuilding* e viagens educacionais ou formação com os seus quadros. Ambas as salas dispõem de material audiovisual, *flipchart* e *wi-fi* incluído.

Estes espaços são estruturas importantes e podem contribuir para o aumento da vinda de grupos para a unidade hoteleira.

#### **8.4 Outros serviços e atividades**

O Bela Vista Country Hotel & Spa terá como principal negócio o alojamento e a restauração. Como estratégia para criar experiências plenas e aumentar o volume de vendas, a oferta será complementada com atividades de animação turística, nomeadamente excursões e atividades desportivas.

A animação turística será contratada a empresas especializadas que trabalham na região. Serão formadas parcerias estratégicas com estes parceiros. Os hóspedes terão oportunidade de reservar as suas atividades antes ou depois da sua chegada ao hotel.

Por outro lado, as atividades de animação turística também servirão para criar pacotes que incluam alojamento, tratamentos de Spa e jantares.

No quadro 9 – Atividades de animação disponíveis<sup>15</sup> –, enunciamos as atividades disponíveis para reserva através da receção do Bela Vista Country Hotel & Spa.

---

<sup>15</sup> Todas as atividades disponíveis foram propostas por três empresas de animação turística certificadas que desenvolvem a sua atividade na região.

**Quadro 9: Atividades de animação disponíveis no Bela Vista Country Hotel & Spa**

Atividade	Preço por pessoa	Mínimo	Máximo
Aluguer de bicicletas 1 hora	€ 5,00	1	25
1 dia	€ 15,00		
3 dias	€ 35,00		
Passeio guiado de BTT	€ 12,50	5	25
Passeio de balão	€ 160,00	1	5
Canoagem na barragem de Alvito	€ 10,00	1	12
Passeio de barco no Alqueva	€ 15,00	1	-
Passeio guiado de Moto4	€ 40,00	4	12
Workshop de cozinha tradicional	€ 32,50	2	25
Workshop de olaria	€ 12,50	2	12

Fonte: elaboração própria

Além destas atividades de animação, será dado grande ênfase às atividades culturais da região com o objetivo de divulgar a oferta cultural existente. Serão criados pacotes, que oferecerão aos hóspedes a oportunidade de participar em experiências autênticas, como por exemplo, vindimas, apanha da azeitona, cortiça, matança do porco, programas de caça, entre outras atividades que se desenvolvem na região.

Estas parcerias serão importantes para envolver a população com o projeto e serão igualmente fundamentais para a preservação e divulgação da cultura local.

O Bela Vista Country Hotel & Spa será um projeto de excelência com o propósito de mostrar o melhor do Alentejo. A tradição e cultura local serão aliadas a um serviço de excelência e oferta de qualidade que proporcionarão em conjunto uma experiência autêntica e inesquecível.

- **Preço**

A política de preços de alojamento inicialmente definida tem em conta os preços médios praticados pelos principais concorrentes (Malhadinha Nova Country House & Spa, Horta da Moura e Imany Country House) e baseia-se no método dos preços constantes. A aplicação

deste método teve em conta o facto de nos encontrarmos numa fase débil a nível económico e das previsões de inflação nos próximos três anos ser nula ou negativa.

A pesquisa efetuada nos *websites* dos três concorrentes e de uma agência de viagens *on-line* de venda direta ao público revelou que o valor médio da diária para o ano de 2015 é de 181,42 euros, incluindo pequeno-almoço e IVA à taxa legal em vigor<sup>16</sup>. Este valor médio tem-se mantido praticamente inalterado desde 2011, de acordo com a informação recolhida junto destes concorrentes.

A estratégia de penetração de mercado posicionará o Bela Vista Hotel & Spa num patamar equivalente ao dos seus concorrentes. Contudo, no primeiro ano de operação, irá optar-se por um posicionamento ligeiramente inferior à concorrência (cerca de 5% a baixo da média).

No segundo ano de operação, será feita uma análise ao nível das vendas e *fair share* de modo a averiguar se o projeto se encontra competitivo relativamente à concorrência.

Estes resultados terão sempre, em primeira consideração, a viabilidade económico-financeira do projeto.

Na elaboração do preço, foram tidos em conta vários fatores. Neste sentido, adotou-se uma estratégia mista: *competition - based pricing* e *target – profit pricing* (Bickerton *et al.*, 2000).

A utilização das duas estratégias baseou-se, em primeiro lugar, no nível de preços da concorrência e, em segundo lugar, nos custos fixos e variáveis da unidade.

A tabela de preços abaixo define os preços públicos de alojamento (preços de balcão) e inclui alojamento em regime de pequeno-almoço, utilização do ginásio e Jacuzzi, piscina, cofre, *wi-fi* e IVA à taxa legal em vigor.

---

<sup>16</sup> A pesquisa foi efetuada em Setembro de 2014 no *site* Booking.com e tem em conta os preços médios das três unidades, entre janeiro e dezembro de 2015.

**Quadro 10: Preços públicos de alojamento**

Preços Públicos de alojamento	Ocupação base	Regime	Nov - Fev	Abr - Mai	Mar/ Jun/ Set/ Out	Jul / Ago
Quarto Duplo	2	APA	125,00 €	150,00 €	170,00 €	210,00 €
Suite	3	APA	200,00 €	225,00 €	250,00 €	390,00 €
<b>Extras</b>						
Cama extra adulto		APA	25,00 €	25,00 €	30,00 €	30,00 €
Meia-Pensão		MP	40,00 €	40,00 €	45,00 €	45,00 €
Pensão Completa		PC	55,00 €	55,00 €	60,00 €	60,00 €
Os suplementos de refeição incluem um menu de 3 pratos, sugestão do Chef, sem bebidas Horário de <i>check-in</i> : 15h00 / <i>check-out</i> : 12h00						
<b>Crianças</b>						
Crianças dos 3 aos 12 anos têm 50% de desconto sobre o valor dos extras dos adultos.						
Bebes dos 0 - 3 anos grátis em qualquer regime de alimentação						
Mediante pedido são disponibilizados berços sem qualquer custo adicional.						
<b>Inclusões</b>						
Todos os preços incluem utilização gratuita de <i>wi-fi</i> , cofre, Jacuzzi, ginásio e piscina. IVA incluído à taxa em vigor.						
<b>Política de cancelamento</b>						
Novembro - maio: cancelamento sem custos até 48h antes do <i>check-in</i> .						
Restantes épocas: cancelamento sem custos até 7 dias antes do <i>check-in</i> .						
<b>Política de pagamentos</b>						
Depósito antecipado de 25% do total da reserva no ato da confirmação. Em caso de cancelamento tardio, reservamos o direito de reter o depósito.						

Fonte: elaboração própria

Conforme se pode constatar na tabela de preços, o preço médio por noite do Bela Vista Country Hotel & Spa é de 215 euros. No entanto, como se observa no quadro 11, o desconto a aplicar na melhor tarifa disponível é de cerca de 20%, o que equivale a um preço médio de 172 euros. Este preço encontra-se 5% abaixo da média da concorrência.

Da análise efetuada aos *websites* e agências *on-line* (Booking.com e Expedia), notou-se uma ausência de estratégia de *revenue management* por parte da maioria das unidades de TER da região.

De entre os três principais concorrentes, apenas a Horta da Moura demonstrou ter uma estratégia de *revenue management* minimamente estruturada, pois diversifica os preços ao longo das épocas e vários tipos de tarifas com opções de cancelamento distintas

(cancelamento gratuito e não-reembolsável). Podemos, assim, considerar que a Horta da Moura é o único concorrente que utiliza uma estratégia de preços dinâmica.

No caso do Bela Vista Country Hotel & Spa, pretende-se ter uma estrutura de preços bem definida e dar ao cliente diversas opções. Assim, o cliente pode optar por escolher uma tarifa não-reembolsável e obter um desconto maior, ou uma tarifa mais elevada com uma política de cancelamentos mais flexível.

É também fundamental diversificar os preços de acordo com os tipos de clientes e segmentos de mercado. Para tal, será utilizada a seguinte tabela:

**Quadro 11: Estrutura de preços de alojamento**

<b>Nome da Tarifa</b>	<b>Nível de desconto em relação ao preço de balcão</b>	<b>Canais de distribuição</b>
Preço de Balcão	Sem desconto	Balcão/ telefone
Melhor tarifa disponível ( <i>BAR</i> )	20%	<i>Site</i> do hotel, agências <i>on-line</i>
Agências	25%	Agências de viagens
Grupos	30% - 40%	Pedidos de grupos
Operadores Turísticos	50%	B2B, revenda, pacotes

Fonte: elaboração própria

A estratégia passará por ter preços baseados nos níveis de ocupação. À medida que a ocupação sobe, os preços também sobem (ver quadro 12).

Esta tabela terá de ter em consideração os orçamentos gerais da unidade. Ou seja, os descontos variam em função da ocupação, mas também dos orçamentos. Quanto mais perto se estiver de alcançar os orçamentos, menor será o desconto. Num mês em que, por exemplo, o orçamento for atingido antes do final do mês, aplica-se sempre a tarifa mais alta possível, isto é, os preços de balcão.

**Quadro 12: Estrutura de descontos de alojamento**

Tarifa	Ocupação	Desconto
Preço de balcão	90-100%	0%
BAR1	70-90%	-10%
BAR2	50-70%	-15%
BAR3	30-50%	-20%
BAR4	20-30%	-25%
BAR5	0-20%	-30%

Fonte: elaboração própria

- **Comunicação**

A comunicação é uma tarefa muito importante para qualquer projeto ou empresa e significa levar a mensagem certa às pessoas corretas. Antes de planejar a publicidade e promoção de vendas é indispensável selecionar os canais certos para o produto (Westwood, 2006).

Numa sociedade cada vez mais informada e exigente, existe uma obrigatoriedade acrescida de comunicar com os clientes e, preferencialmente, com os clientes certos. É preciso haver antecipação no que diz respeito à percepção dos desejos e das necessidades dos clientes, como forma de desenvolver ofertas diferenciadoras e que concedam um aumento de valor aos clientes perante a sua concorrência (Almeida et al., 2010).

Por este motivo, criou-se um plano de promoção dividido em três etapas e por territórios (nacional e estrangeiro).

- 1. Antes da abertura (mercado nacional):**

A primeira fase é uma das mais relevantes, pois, neste ponto, dá-se a conhecer o projeto a um maior número de pessoas e entidades possível. A intenção é fazer com que se fale do Bela Vista Country Hotel & Spa. A comunidade local é um aliado marcante neste sentido, uma vez que se pretende que conheçam a unidade e que falem positivamente da mesma. Esta será uma das melhores estratégias de promoção e a mais económica (gratuita, publicidade boca-a-boca).

Nesta fase inicial, valorizar-se-ão as ferramentas gratuitas, nomeadamente, recorrendo a redes sociais e notas de imprensa. O objetivo da utilização das redes sociais é criar uma rede de “amigos” e “seguidores” que falem sobre o hotel, aumentar rapidamente o número de “gostos” na página do Facebook e, essencialmente, potenciar a reputação do Bela Vista Country Hotel & Spa.

Esta situação vai também ter impacto ao nível do posicionamento *on-line* nos motores de pesquisa. O *website* será uma ferramenta de promoção, pois, para além de potenciar a venda direta de quartos, serve de plataforma de promoção dos serviços existentes. Para que tal aconteça, o *website* deve estar sempre atualizado e com boa qualidade de imagens, ofertas e disponibilidade.

O orçamento de marketing contemplará um valor para as chamadas *business listings*<sup>17</sup>, onde a empresa estará registada para gerir ativamente os comentários dos clientes e comunicar promoções e ofertas.

Ao nível das campanhas de marketing, irão promover-se algumas ações de forma a ser criada uma base de dados de contactos de correio eletrónico, para os quais serão enviadas *newsletters* com ofertas e promoções da unidade hoteleira.

Antes da abertura oficial, haverá ainda um importante trabalho de força de vendas a fazer (porta-a-porta). Este trabalho consiste em visitar fisicamente as agências e operadores turísticos dos maiores centros urbanos do país e organizar algumas visitas de inspeção ao hotel.

A aposta na promoção passará, de igual modo, por ter um *stand* próprio nas mais importantes feiras regionais e na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL).

Nesta primeira fase, inclui-se a distribuição de folhetos às entidades regionais e órgãos de poder local: Postos de Turismo, Turismo do Alentejo, Câmara Municipal de Portel.

Estas ações serão levadas a cabo pelo próprio empreendedor do projeto.

---

<sup>17</sup> *Business listings* são contas ou perfis pagos que conferem ao utilizador uma série de outros instrumentos e ferramentas que não estão acessíveis nos perfis base (gratuitos). (in Tripadvisor, consultado a 10 setembro 2014 <http://www.tripadvisor.com.br/BusinessListings>).

## **2. Primeiro ano de operação (mercado nacional e estrangeiros)**

Na segunda fase, o trabalho de promoção será alargado aos mercados estrangeiros. Será, por isso, fundamental a criação de sinergias com o Turismo do Alentejo de forma a reduzir custos e conseguir obter mais contactos.

A aposta passa sobretudo pela participação em *workshops* organizados pelo Turismo de Portugal em grandes cidades Europeias dos mercados-alvo identificados anteriormente. Nestas ações, espera-se conseguir reunir com operadores turísticos especializados em TER para celebração de contratos.

No primeiro ano de operação, iniciaremos o contacto com os principais meios de comunicação social nacionais e internacionais, na expectativa de criar artigos, anúncios e reportagens sobre o hotel.

Finalmente, outro dos objetivos desta fase é conseguir trazer jornalistas e *bloggers* influentes ao Bela Vista Country Hotel & Spa e incentivá-los a escrever sobre a sua experiência. Estas reportagens serão negociadas em forma de troca de serviços, evitando-se custos monetários.

## **3. Plano de comunicação a medio/longo prazo (3-5 anos).**

Por fim, o último ponto servirá para avaliar o êxito da campanha promocional do empreendimento, para se efetuarem os devidos ajustes e, eventualmente, definir-se uma nova estratégia.

Nesta fase, pretende-se ainda consolidar uma estratégia de fidelização de clientes que passará por criar vantagens exclusivas para os clientes habituais. Este processo será desenvolvido a partir do terceiro ano de operação, altura em que já se deverá ter um montante significativo de clientes.

- **Distribuição**

Segundo Fill (et al., 2005), quando se tem um número limitado de clientes (neste caso trata-se de uma unidade com 25 quartos apenas), a venda direta é a mais frequente.

Além disso, a venda direta permite o desenvolvimento de relações pessoais, indispensáveis para a adaptação às necessidades de cada cliente numa unidade que pretende ter um serviço altamente personalizado (Fill et al., 2005).

De acordo com as entrevistas informais realizadas aos proprietários dos principais empreendimentos concorrentes, estima-se que cerca de 80% do volume de vendas seja efetuado através de canais de venda diretos: telefone e correio eletrónico.

Todas estas unidades de alojamento revelaram ter entre três a quatro operadores turísticos com os quais trabalham, embora o volume de negócios seja pouco significativo: Travel Republic, Olimar, Portimar, El Corte Inglés, Logitravel, Tours for You, Mr. & Mrs. Smith e Booking.com são alguns desses exemplos.

Nos operadores considerados tradicionais (*off-line*), existe, geralmente, uma comissão de brochura. Esta comissão varia em função do tamanho da página ocupada, (preços entre 250 e 2000 euros). Para diminuir estes custos, existe a possibilidade de um acordo de troca de serviços com todos os operadores acima referidos. Estes gastos com brochura também podem ser substituídos por uma contribuição de marketing que, na maioria dos casos, é de 1% sobre cada reserva. Esta é, sem dúvida, a opção mais vantajosa por incidir sobre as vendas reais efetuadas. Em caso de não haver vendas, não existem custos de marketing associados.

Considera-se importante colaborar com quatro a cinco operadores nacionais e internacionais por uma questão de construção de marca e de promoção do produto. Através destes canais, o Bela Vista Country Hotel & Spa consegue chegar a um maior número de potenciais clientes e obter mais exposição através das brochuras e *websites* dos operadores selecionados.

Ao nível da distribuição *on-line*, serão selecionadas os principais líderes de mercado em Portugal. Neste sentido, serão celebrados contratos com a Booking.com e Logitravel. As comissões médias rondam os 15% - 18% sobre o preço de venda ao público.

Todavia, a maior força de vendas incidirá na venda direta, reduzindo-se os custos de distribuição e comissões. Esta aposta também se justifica pela pouca quantidade de inventário disponível.

Para que a estratégia de venda direta seja eficaz, é importante ter um *website* atrativo e um bom motor de reservas. O *website* irá disponibilizar um motor de reservas intuitivo que permita que o cliente possa reservar e pagar diretamente no *site* do hotel.

A gestão do *site*, do motor de reservas e das extranets das agências *on-line* será da responsabilidade do próprio empreendedor.

Como estratégia para uma imagem positiva, a presença *on-line* passará por uma gestão ativa de redes sociais e de *sites* de avaliação de hotéis. Em todos estes casos, será reservado um orçamento para campanhas de e-marketing (*pay-per-click*) de forma a incentivar o reencaminhamento para o *site* do hotel e, conseqüentemente, impulsionar as vendas diretas.

## **8.5 Imagem**

*“A brand for a company is like a reputation for a person”<sup>18</sup>*

Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon.

A frase de Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon, revela bem a importância que uma marca tem para uma empresa, ao ponto de equiparar à reputação de uma pessoa.

Num mundo cada vez mais competitivo, cabe ao marketing o difícil desafio de posicionar a marca mercado.

A imagem corporativa é um dos bens mais valiosos para qualquer empresa, uma vez que transmite aos clientes, parceiros e colaboradores a ideia geral daquilo que a organização representa.

---

<sup>18</sup> “A marca de uma empresa é como a reputação de uma pessoa”.

Neste sentido, um dos passos mais importantes é a criação de uma marca. Este é um requisito absolutamente fundamental para qualquer empresa que tenha pretensões de vingar no mercado (D'Andrade, 2012).

Associado à marca, existe quase sempre um logótipo. No caso do Bela Vista Country Hotel & Spa, decidiu-se por um logótipo baseado em cores alegres que lembram o azul do céu devido à localização do empreendimento (num dos locais de maior altitude da região). O azul é também símbolo de paz e tranquilidade.

Um outro elemento importante no logótipo é o abelharuco. Uma ave terrestre de tamanho médio ricamente colorida que é avistada com muita facilidade na região. A ave significa a liberdade e o respeito pela natureza. A ave está associada à vida no campo e é, geralmente, um símbolo querido entre as famílias e as crianças.

**Figura 7: Logótipo do Bela Vista Country Hotel & Spa**



Fonte: elaboração própria

Dentro da estratégia de comunicação, criou-se ainda um *slogan* que pretende acompanhar todas as ações desenvolvidas durante os primeiros três anos de operação. Este *slogan* existe nas línguas dos quatro principais mercados identificados:

*“Bela Vista Country Hotel & Spa - um lugar único entre o céu e a terra”.*

*“Bela Vista Country Hotel & Spa - un lugar único entre el cielo y la tierra”.*

*“Bela Vista Country Hotel & Spa - a unique place between heaven and earth”.*

*“Bela Vista Country Hotel & Spa - ein einzigartiger Ort zwischen Himmel und Erde“.*

Esta frase pretende atribuir um sentimento de bem-estar e, em simultâneo, destacar a autenticidade do destino (lugar único), a perfeição do serviço (a palavra céu associada à perfeição) e a localização única do hotel (entre o céu e a terra, num local de elevada altitude com uma vista privilegiada).

No orçamento, existirá ainda uma rubrica reservada a investimento em *merchandising* (polos, t-shirts, bonés, porta-chaves, *pin´s* e *pens-usb*,) e material estacionário (papel, lápis, canetas, envelopes e cartões de visita).

## **8.6 Concorrência**

Para se poder fazer uma análise correta da concorrência, considerou-se ser de extrema importância conhecer *in loco* os empreendimentos de TER existentes na região com características semelhantes ao Bela Vista Country Hotel & Spa.

O método escolhido para o efeito foi visitar pessoalmente os concorrentes identificados. Num deles, decidiu-se pelo alojamento para poder experienciar o serviço e a unidade em si.

Conforme referido anteriormente, a concorrência foi determinada com base na semelhança da tipologia de alojamento e proximidade geográfica.

Foi também adotado o método de observação participante, através de conversas informais com os proprietários destas unidades.

Os concorrentes visitados foram a Malhadinha Nova Country House & Spa, em Albernôa, a Horta da Moura, Monsaraz e o Imany Country House, em Évora.

No quadro 13, podemos observar um resumo das características dos três principais concorrentes identificados. Os dados do Bela Vista Country Hotel & Spa são baseados nos serviços e espaços que estão atualmente projetados.

Em suma, conclui-se que todas as unidades em análise oferecem essencialmente serviços de alojamento e atividades de animação.

A Horta da Moura é a unidade que dispõe do maior número de quartos (25) e que aposta em eventos (essencialmente casamentos até 80 pessoas). As restantes concentram-se na venda de alojamento.

No caso da Malhadinha Nova, existe também uma forte vertente de exploração vinícola.

O Imany Country House e a Herdade da Malhadinha Nova são os empreendimentos que mais se assemelham ao Bela Vista Country Hotel & Spa, quer seja ao nível da qualidade dos espaços, preços praticados e *target* de clientes. Também o estilo de decoração de interiores, materiais utilizados são dentro da linha projetada para o Bela Vista Country Hotel & Spa.

A Horta da Moura optou por uma decoração e qualidade de equipamentos e mobiliário mais simples e tipicamente rústico, enquanto os outros dois são mais contemporâneos e modernos, respeitando, no entanto, a traça arquitetónica da região.

Uma das vantagens competitivas do Bela Vista Country Hotel & Spa reside no facto de este estar capacitado para receber eventos de maior dimensão. O restaurante terá capacidade para eventos até 90 pessoas e, para eventos de maior dimensão, pretende-se recorrer aos espaços da Junta de Freguesia, com capacidade até 500 pessoas.

Relativamente à forma de promoção e venda, todas as unidades referiram que a maioria das vendas surge através de reservas diretas (cerca de 80%, através de correio eletrónico e telefone).

Da análise efetuada, considera-se que o *site* mais completo e fácil de navegar é o do Imany Country Hotel. Com efeito, é o único onde é possível efetuar o pagamento no momento da reserva. Todos os outros *sites* não permitem esta opção.

Tendo estes aspetos em mente, Bela Vista Country Hotel & Spa pretende concentrar as suas vendas através de canais diretos e plataformas *on-line* de terceiros.

Diversos estudos vieram comprovar que as vendas através da internet são cada vez mais frequentes e que os consumidores optam por comprar *on-line*<sup>19</sup>. O mesmo estudo demonstra que o cliente crê ser importante obter a confirmação da compra no momento ao invés de ter de efetuar uma chamada telefónica e fazer um pagamento desfasado da compra. É importante que este processo seja rápido, simples e claro.

Por fim, importa ainda realçar que o Bela Vista Country Hotel & Spa é o único dos quatro empreendimentos que se encontra dentro de uma aldeia, potenciando, assim, o contacto com a vida quotidiana da população, facilitando o acesso a outros serviços e atividades culturais. A experiência será certamente mais autêntica para o cliente.

Outro dos pontos observados são os acessos que, em alguns casos, são de fraca qualidade. No caso da Malhadinha Nova e Imany House, estes fazem-se por caminhos de terra batida. Este é um aspeto importante quando falamos de um público de classe média/média-alta. Sendo os principais mercados os portugueses e espanhóis, a viagem é quase sempre feita em viatura própria. Os acessos ao Bela Vista Country Hotel & Spa encontram-se em excelentes condições.

**Quadro 13: Resumo da análise da concorrência**

	Bela Vista <sup>20</sup>	Malhadinha Nova	Imany House	Horta da Moura
Nr. de quartos	25	10	7	25
Piscina	Sim	Sim	Sim	Sim
Restaurante	90 lugares	50 lugares	25 lugares	50 lugares
Spa	Sim	Sim	Não	Não
Ginásio	Sim	Não	Não	Sim
Sala de reuniões/Eventos <sup>21</sup>	400m <sup>2</sup>	Não	Não	Não
Garagem	Sim	Não	Não	Não
Espaço para eventos <sup>22</sup>	250 lugares	Não	200 lugares	Não
Localização	Dentro da aldeia, vista privilegiada sobre o horizonte e barragem de Alvito	Isolado, vista limitada, a cerca de 10 km de Albernôa	Isolado, vista limitada, a cerca 4km de Guadalupe e 16km de Évora	Isolado, vista limitada, a cerca de 2 km de Monsaraz

<sup>19</sup> Estudo realizado pela Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa (ACEPI) em 2012. Consultado a 11 de setembro de 2014, <http://www.acepi.pt/pesquisa.php>

<sup>20</sup> Dados provisórios previstos para o projeto.

<sup>21</sup> Para a sala de reuniões e eventos, foram considerados os pavilhões da Junta de Freguesia de São Bartolomeu do Outeiro. Uma estrutura construída para servir eventos públicos e privados. Ambos os pavilhões estão a menos de um quilómetro de distância do Bela Vista Country Hotel & Spa.

<sup>22</sup> Para os eventos, foi igualmente considerado o pavilhão da Junta de Freguesia.

	Bela Vista <sup>20</sup>	Malhadinha Nova	Imany House	Horta da Moura
Redes Sociais	Sim	Sim	Sim	Sim
Website	Sim	Sim	Sim	Sim
Responsivo	Sim	Sim	Não	Sim
Motor de reservas	Sim	Não	Sim	Não
Locais de venda	<i>On-line, direto, operadores</i>	<i>On-line, direto, operadores</i>	<i>On-line, direto, operadores</i>	<i>On-line, direto, operadores</i>

Fonte: elaboração própria

## 8.7 Análise SWOT

A análise SWOT permite-nos efetuar um diagnóstico do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

Desta forma, podemos antecipar e explorar os pontos fortes, superar as fraquezas, agarrar as oportunidades e defender a empresa contra as ameaças (Westwood, 2006).

Do lado das forças (ver figura 8), a qualidade que se pretende oferecer aos futuros clientes, tanto do lado dos materiais da estrutura (construção, decoração, mobiliário e conforto), como do lado do serviço prestado, levam a crer que este será um dos maiores fatores de diferenciação comparativamente à concorrência existente. A excecional localização do empreendimento é por si só um motivo de atração. O facto de o projeto estar inserido dentro de uma aldeia coloca uma autenticidade e experiência ainda mais enriquecedora a quem ficar hospedado no Bela Vista Country Hotel & Spa.

Adicionalmente, os conhecimentos na área de gestão hoteleira e de vendas e marketing do empreendedor são vistos como uma mais-valia na operação diária desta futura unidade. De acordo com um estudo realizado pelo IESE em 2008, 87% dos estabelecimentos de TER/TH são de natureza familiar e apenas 7,6% têm um estatuto de “entidade patronal”.

Quanto aos pontos fracos, a capacidade limitada de investimento e os elevados custos da operação constituem um risco elevado, já que não existe grande margem para erros. Deste modo, todo o plano de negócios, as previsões e a estratégia de vendas e marketing assumem

um papel fundamental no planeamento rigoroso e realista deste projeto, para que se reduza a margem de erro para zero ou perto dele.

Relativamente às variáveis externas, existem diversas oportunidades identificadas. Em primeiro lugar, existem excelentes relações com a Câmara Municipal de Portel, salientando-se o município revelar uma grande vontade de aposta no setor do Turismo. Dentro do concelho, a barragem do Alqueva é um recurso muito importante ao nível da promoção do destino e na captação de turistas.

Em segundo lugar, a proximidade do aeroporto de Beja, ainda que este esteja numa fase muito inicial, é, sem dúvida, uma oportunidade a ter em conta. Existem já alguns operadores aéreos interessados em realizar voos *charters* para este aeroporto<sup>23</sup>.

Em terceiro lugar, a concorrência na região no segmento superior é ainda pouco significativa. Do conhecimento empírico da realidade, a concorrência existente tem uma gestão familiar e pouco competitiva. Este facto revela-se, por exemplo, nas estratégias de vendas analisadas anteriormente (estratégia de preços inflexível ao longo do ano).

Do lado das desvantagens, assinala-se a fraca rede de transportes da região, o que pode ser uma ameaça em termos competitivos com outras regiões do país que apresentam melhores ligações.

O facto de o TER estar muito dependente do mercado nacional poderá ser outro ponto crítico externo. Em 2013, o mercado doméstico representou uma quota de 64% nos estabelecimentos de TER/TH. Tendo em conta a situação económica atual do país, é fundamental desenvolver uma estratégia de aposta nos mercados internacionais, de forma a evitar riscos futuros, no caso de o mercado nacional continuar com a tendência de desaceleração.

Por fim, o Alentejo revela ser uma região propícia à fuga de população, por questões maioritariamente relacionadas com a falta de emprego. Por este motivo, recrutar pessoal qualificado e com formação na área não é uma tarefa fácil.

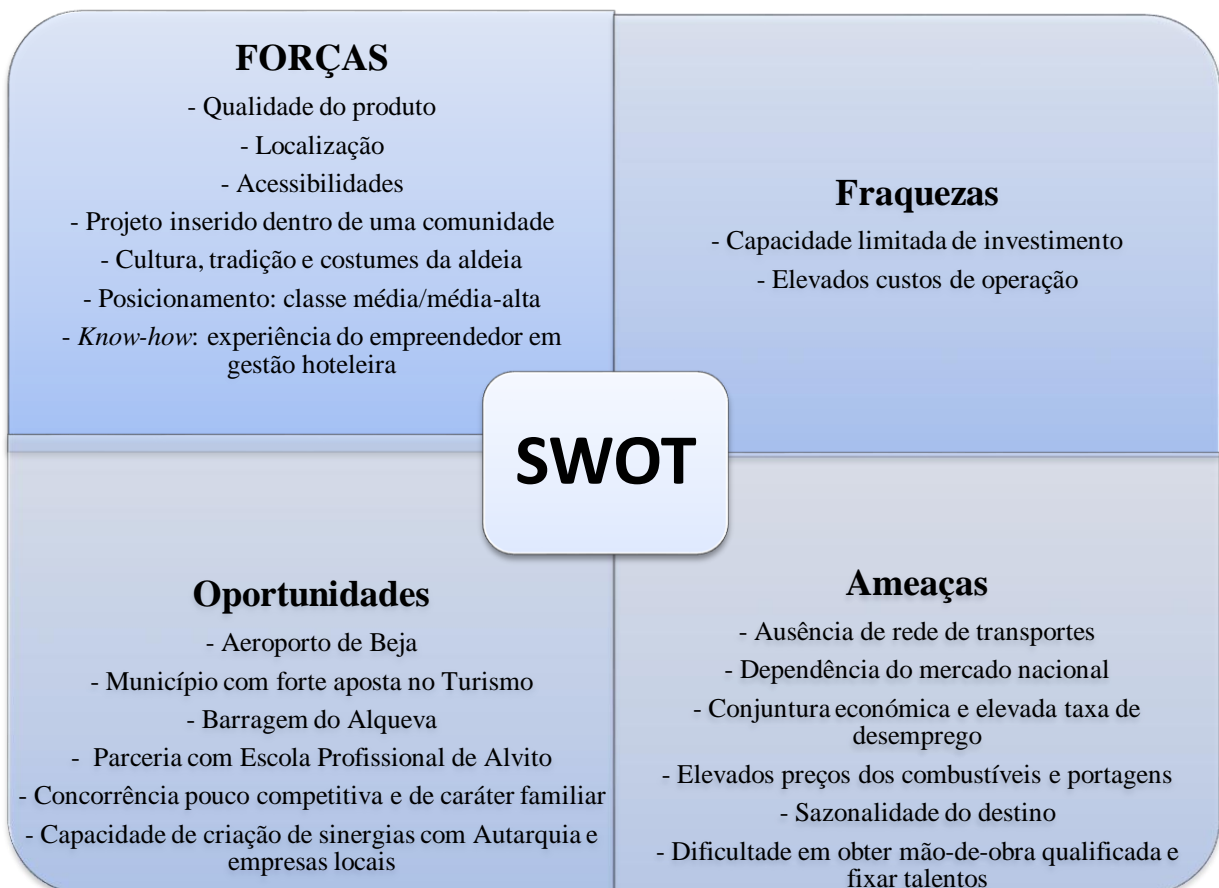
---

<sup>23</sup> O operador GPS Tour iniciou a 28 de abril de 2014 a primeira operação *charter* entre o aeroporto Charles de Gaulle, em Paris e Beja. Segundo a Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo (ARPTA), estes voos semanais representam cerca de 40 mil dormidas para a região. A operação terminou a 25 de junho de 2014 (fonte: Correio do Alentejo, consultado a 30 de junho de 2014)

Tendo em conta que o Bela Vista Country Hotel & Spa pretende ser um empreendimento com um posicionamento superior, esta situação pode colocar em causa a qualidade do serviço. No entanto, na proximidade, existe a Escola Profissional em Alvito que forma, anualmente, excelentes profissionais nas áreas de restauração, bar, receção e eventos. Todos os anos, dezenas de profissionais recém-formados abandonam a região em busca de oportunidades de emprego. Muitos deles são empregados em excelentes unidades hoteleiras de renome nacional e internacional.

Por isso, projetos como o Bela Vista Country Hotel & Spa podem contribuir para uma maior fixação de talentos na região e criação de emprego na área do Turismo, que resulta no aumento da população residente.

**Figura 8: Análise SWOT**



Fonte: elaboração própria

## **9. Análise da viabilidade económica**

Neste capítulo, faremos a análise da viabilidade económica do projeto.

O capítulo é iniciado com uma descrição do plano de operações e investimento necessário para concretização do projeto.

No ponto seguinte, abordaremos o plano de exploração da unidade e, por fim, terminamos com uma análise dos rácios e indicadores de exploração.

Para a elaboração do plano de viabilidade, foi utilizado um modelo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

### **9.1 Investimento**

A primeira fase do investimento consiste na aquisição do terreno. Esta fase encontra-se atualmente em desenvolvimento e já se formalizou uma primeira proposta.

O terreno abrange uma área total de 4000m<sup>2</sup> e situa-se no melhor local da aldeia de São Bartolomeu do Outeiro. O local oferece uma vista soberba sobre a planície e albufeira de Alvito, sendo um ponto de atração de turistas que passam por esta região.

Devido à excecional localização, o terreno tem atraído alguns potenciais investidores interessados na aquisição do mesmo. Por este motivo, o preço é superior à média praticada na região.

Numa primeira abordagem, realizou-se uma reunião informal com os atuais proprietários do terreno onde se apresentou o tema do negócio. Confirmado o interesse de ambas as partes, numa segunda reunião, chegou-se a um valor de 40 mil euros para aquisição do mesmo.

Pelo desenvolvimento da reunião, ficou a convicção de que o valor é negociável, no entanto, para o plano de viabilidade, mantivemos como referência o valor acima mencionado.

Neste terreno, existe uma casa antiga em ruínas que será reconstruída. As oliveiras existentes terão de ser removidas temporariamente para a realização dos trabalhos. Na fase final da construção, as mesmas serão replantadas noutros locais do terreno e enquadradas com os jardins.

Será ainda necessário proceder a trabalhos de terraplanagem. Este processo terá uma duração aproximada de 6 dias (ver quadro 14).

A segunda fase será a da construção dos edifícios. O edifício principal vai ser composto por uma cave, rés-do-chão e primeiro andar. A cave servirá de estacionamento subterrâneo com espaço para cerca de 20 viaturas. Terá ainda espaço para um pequeno economato e casa de arrumos. No rés-do-chão, situar-se-á a receção com um escritório nas traseiras, o restaurante e o bar. O primeiro andar será dedicado exclusivamente às 25 unidades de alojamento.

Todas as unidades de alojamento estarão viradas a sul com uma vista privilegiada sobre a albufeira de Alvito e toda a planície. O restaurante e o terraço estarão igualmente orientados a sul, com vista sobre a piscina e jardins.

A receção será construída do lado da via principal com estacionamento exterior. Esta será a principal porta de entrada para clientes do hotel e do restaurante.

O edifício que dará lugar ao Spa será construído separadamente e contempla duas salas de tratamentos, *jacuzzi* e ginásio. A área total deste edifício é de aproximadamente 80m<sup>2</sup>.

O exterior será embelezado com jardins e zonas verdes, assim como uma piscina ao ar livre e um bar de apoio.

As vias de acesso encontram-se em perfeitas condições, pelo que não será necessário solicitar melhorias ou alterações à autarquia. Porém, existe um poste de alta tensão que obstrui a visibilidade, logo será necessário solicitar a sua transferência para um local menos visível.

Quanto às fontes de energia, o Bela Vista Country Hotel & Spa pretende ser um projeto com preocupações ambientais e, por isso, serão colocados painéis solares na cobertura do edifício. Além de tornar o empreendimento menos poluente, reduzem-se os custos de eletricidade. Estes painéis já estão contemplados nos custos da construção.

Uma das vantagens do terreno consiste em este já dispor de um furo de captação de água. Esta água será utilizada unicamente para a rega dos jardins e enchimento da piscina.

Após a construção dos edifícios e da piscina exterior, proceder-se-á à colocação da calçada, plantação dos jardins, relvados, iluminação exterior e vedações. Os trabalhos de decoração de interiores e colocação de todo o inventário irão acontecer em simultâneo com os trabalhos dos exteriores.

O prazo total estimado para a construção de todo o empreendimento é de 15 meses.

**Quadro 14: Planeamento dos trabalhos de construção**

Fases	Descrição dos trabalhos	Prazo de execução	Financiamento
Negociação e compra do terreno	Nesta fase, tentar-se-á negociar o melhor preço de compra do terreno. O valor atual em discussão é 40 mil euros. Pretende-se melhorar a oferta para 30 a 35 mil euros. Neste prazo, inclui-se a escritura e todos os processos legais.	1,5 mês	
Terraplanagem	Alisamento do terreno e trabalhos de terraplanagem.	6 dias	

<b>Fases</b>	<b>Descrição dos trabalhos</b>	<b>Prazo de execução</b>	<b>Financiamento</b>
Construção dos edifícios: cave, restaurante, bar, recepção, 25 unidades de alojamento, Spa e piscina	Construção do edifício principal que contempla a cave, recepção, restaurante, bar e 25 unidades de alojamento. Construção do edifício do Spa, ginásio e piscina. Reconstrução da casa antiga que dará lugar à recepção.	7 - 8 meses	50% do valor total do investimento será rececionado no início dos trabalhos
Jardim e exteriores	Plantação do jardim e zonas verdes, acabamento da piscina, bar de apoio, iluminação exterior, colocação de calçada, muro de delimitação.	1,5 mês	
Acabamentos	Montagem de portas, janelas, pinturas e acabamentos gerais no interior e exterior do edifício.	2 meses	Restante valor financiado (50%) será rececionado a 2 meses do final dos trabalhos
Decoração	Decoração de interiores, mobiliário, iluminação e colocação do inventário nos quartos e áreas comuns.	1,5 meses	

Fonte: elaboração própria

Relativamente aos interiores, estes serão decorados com mobiliário e artigos de elevada qualidade. Ter-se-á preferência por fabricantes portugueses, não só por estarmos a contribuir para a economia nacional, mas também pela elevada qualidade que lhes é atribuída. Pretende criar-se um conceito de requinte através da utilização de mobiliário e materiais contemporâneos, sempre baseado nos aspetos culturais da região. Os trabalhos de decoração serão entregues a uma empresa especializada.

Para todos os trabalhos foram contactadas diversas empresas líderes de mercado e seleccionaram-se os orçamentos que tinham uma melhor relação qualidade-preço. O facto de o empreendedor ter participado em duas aberturas de hotéis constitui uma grande vantagem, porque já existiam contatos com a maioria das empresas contactadas.

No quadro 15, anunciam-se as empresas seleccionadas para os diversos trabalhos de construção e fornecimento de equipamentos e serviços.

**Quadro 15: Principais fornecedores na fase de construção**

Empresa	Trabalhos/Serviços/Produtos
Wereguest – Global Hospitality Systems	Solução de gestão hoteleira (PMS), solução de restauração (POS), licenciamentos e aquisição do <i>software</i> , <i>interface</i> com central telefónica e fechaduras eletrónicas, formação e suporte técnico.
Leonardo Peregrino Construtor Civil Lda.	Construção de todos os edifícios (incluindo trabalhos de eletricidade, canalização e carpintaria), piscina, bar exterior e balneários de apoio à piscina, muro de delimitação da propriedade.
Palma & Palma Lda.	Equipamento hoteleiro para restaurante e cozinha: cutelaria, pratos, material de <i>buffet</i> , copos e aparadores.
Stern Blue Lda.	Equipamento de cozinha: fornos, fogões, bancadas em inox e equipamentos de frio.
NL Decoração Lda.	Decoração de interiores: quartos, receção, restaurante e bar.
Pinto & Filhos Lda.	Material de casa de banho, <i>Jacuzzi</i> .
SK Pro	Equipamento de Spa: 2 marquesas.
Fun & Fitness	Equipamento de ginásio.

Fonte: Elaboração própria

O investimento total deste projeto é de 953,5 mil euros. Dentro dos ativos fixos tangíveis, 75% do investimento é destinado à construção dos edifícios.

Na rubrica “terrenos e recursos naturais”, foi utilizado um valor de 45 mil euros, que corresponde ao valor do terreno e todas as despesas de escritura e impostos.

No primeiro ano, será necessário adquirir uma viatura para transporte de pessoal e mercadorias no valor de 10 mil euros.

Dentro dos ativos fixos tangíveis, foram ainda considerados 7 mil euros para equipamento administrativo e 4,5 mil euros para *software*. Nos anos seguintes, inclui-se 1,5 mil euros para serviços técnicos da empresa fornecedora do *software*, bem como 1,5 mil euros para outros ativos fixos tangíveis.

Para a construção e equipamento dos quartos, os valores do investimento foram calculados de acordo com os orçamentos solicitados às diversas empresas contactadas, conforme descrito anteriormente.

**Quadro 16: Valores orçamentados para construção e recheio**

(euros)

Construção	Valor unitário	Valor total
<b>Alojamento</b>		
21 Quartos	17.238	362.000
4 Suites	22.000	88.000
Decoração de interiores	3.036	75.918
<b>Restaurante, Recepção e Bar exterior</b>		140.000
Equipamento cozinha		55.000
Recheio restaurante, bar e decoração recepção		32.000
<b>Piscina 12mx5m com balneários</b>		25.000
<b>Vedações</b>		4.500
<b>Jardim</b>		7.500
<b>Spa</b>		35.000
<b>Cave e fundações</b>		55.000
<b>TOTAL</b>		<b>879.918</b>

Fonte: elaboração própria

**Quadro 17: Resumo dos investimentos**

(euros)

Investimento por ano	0	1	2	3	4	5
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	45.000					
Edifícios e Outras Construções	717.000					
Equipamento Básico	162.919				5.000	
Equipamento de Transporte	10.000					
Equipamento Administrativo	7.000		2.000		2.000	
Equipamentos Biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis	6.959	1.500	1.500	1.500	1.500	2.000
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>948.878</b>	<b>1.500</b>	<b>3.500</b>	<b>1.500</b>	<b>8.500</b>	<b>2.000</b>

*Bela Vista Country Hotel & Spa*

<b>Investimento por ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	4.521	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548
Propriedade industrial	120					
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>4.641</b>	<b>1.548</b>	<b>1.548</b>	<b>1.548</b>	<b>1.548</b>	<b>1.548</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>953.519</b>	<b>3.048</b>	<b>5.048</b>	<b>3.048</b>	<b>10.048</b>	<b>3.548</b>
<b>IVA (23%)</b>	<b>40.682</b>	<b>345</b>	<b>805</b>	<b>345</b>	<b>1.955</b>	<b>460</b>
<b>Valores Acumulados</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
Terrenos e recursos naturais						
Edifícios e Outras construções						
Outras propriedades de investimento						
<b>Total propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>
Edifícios e Outras Construções	717.000	717.000	717.000	717.000	717.000	717.000
Equipamento Básico	162.919	162.919	162.919	162.919	167.919	167.919
Equipamento de Transporte	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Equipamento Administrativo	7.000	7.000	9.000	9.000	11.000	11.000
Equipamentos Biológicos						
Outros ativos fixos tangíveis	6.959	8.459	9.959	11.459	12.959	14.959
<b>Total Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>948.878</b>	<b>950.378</b>	<b>953.878</b>	<b>955.378</b>	<b>963.878</b>	<b>965.878</b>
<b>Ativos Intangíveis</b>						
Goodwill						
Projetos de desenvolvimento						
Programas de computador	4.521	6.068	7.616	9.164	10.712	12.259
Propriedade industrial	120	120	120	120	120	120
Outros ativos intangíveis						
<b>Total Ativos Intangíveis</b>	<b>4.641</b>	<b>6.188</b>	<b>7.736</b>	<b>9.284</b>	<b>10.832</b>	<b>12.379</b>
<b>Total</b>	<b>953.519</b>	<b>956.566</b>	<b>961.614</b>	<b>964.662</b>	<b>974.710</b>	<b>978.257</b>
<b>Depreciações e amortizações</b>						
<b>Total Depreciações &amp; Amortizações</b>	<b>53.227</b>	<b>54.043</b>	<b>55.109</b>	<b>54.418</b>	<b>53.438</b>	<b>19.863</b>
<b>Depreciações &amp; Amortizações acumuladas</b>						
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	51.691	103.681	156.222	209.062	260.953	279.268
<b>Ativos Intangíveis</b>	1.537	3.590	6.158	7.736	9.284	10.831
<b>Total</b>	<b>53.228</b>	<b>107.271</b>	<b>162.380</b>	<b>216.798</b>	<b>270.237</b>	<b>290.099</b>
<b>Valores Balanço</b>						

<b>Investimento por ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Propriedades de investimento</b>						
<b>Ativos fixos tangíveis</b>	897.187	846.697	797.656	746.316	702.925	686.610
<b>Ativos Intangíveis</b>	3.104	2.599	1.578	1.548	1.548	1.548
<b>TOTAL</b>	<b>900.291</b>	<b>849.296</b>	<b>799.234</b>	<b>747.864</b>	<b>704.473</b>	<b>688.158</b>

Fonte: elaboração própria

## **9.2 Fontes de financiamento**

Conforme referido no ponto anterior, o projeto Bela Vista Country Hotel & Spa tem um custo de investimento de 953,5 mil euros. O valor de capitais próprios corresponde a 39% deste valor.

Para fazer face às necessidades de financiamento, 61% do valor total do investimento será solicitado à Linha de Apoio à Qualificação da Oferta do Turismo de Portugal (TP). O valor do terreno não está contemplado no valor do financiamento.

Esta linha de apoio consiste num crédito total de 120 milhões de euros, dos quais 50% são alocados pelo TP. O montante máximo de financiamento abrangido pelo protocolo é de 2,5 milhões de euros, sendo que o crédito máximo concedido vai até 75% do valor total do investimento.

A decisão de recorrer a este protocolo deve-se a este oferecer condições especiais e juros mais baixos que as formas de financiamento tradicionais.

O protocolo abrange várias instituições bancárias nacionais e estrangeiras. Para realizar a simulação de financiamento, decidiu-se recorrer ao Millennium BCP. Da análise efetuada, este foi o que ofereceu as melhores condições em termos de taxas de juro (4,5%).

No protocolo, o presente projeto enquadra-se dentro da seguinte norma:

“São enquadráveis na Linha de Apoio à Qualificação da Oferta os [...] projetos de investimento que incluam a criação de empreendimentos turísticos, desde que demonstrada

uma procura turística atual ou potencial e supram carências de oferta.” (www.turismodeportugal.pt, Protocolo Linha de Apoio à Qualificação da oferta, consultado a 29.09.2014).

Como já abordado no capítulo 4, o Bela Vista Country Hotel & Spa será implementado numa região onde o Turismo assume cada vez mais maior importância a nível económico e onde as previsões apontam para bons níveis de crescimento a curto prazo. Nesse sentido, este projeto enquadra-se num patamar de qualidade superior à maioria da concorrência atualmente existente.

Desta forma, este projeto reúne todas as condições para se candidatar a esta linha de apoio e ser aprovado.

Em termos de proporções, o TP será responsável por 40% do financiamento a uma taxa de juro correspondente à Euribor a seis meses, à qual acrescem dois pontos percentuais por se tratar de um novo empreendimento turístico.

O financiamento obtido pela banca é igualmente indexado à Euribor a seis meses e acresce uma taxa de juro de 4,5% que resultou da análise de risco efetuada pela instituição bancária. O prazo calculado para o reembolso é de 6 anos.

Relativamente ao financiamento, este será dividido em duas tranches de forma a reduzir os custos com juros.

**Quadro 18: Fontes de financiamento**

Ano	(euros)					
	0	1	2	3	4	5
<b>Investimento</b>	976.668	-2.084	12.383	11.288	19.924	12.266
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Necessidades de financiamento</b>	<b>996.200</b>	<b>-2.100</b>	<b>12.600</b>	<b>11.500</b>	<b>20.300</b>	<b>12.500</b>
<b>Fontes de Financiamento</b>						
Meios Libertos	80.834	141.204	229.109	307.304	416.882	511.091
Capital	300.000					
Outros instrumentos de capital						
Empréstimos de Sócios						
Financiamento bancário e outras Instituições de crédito	572.685					

Ano	0	1	2	3	4	5
Subsídios						
<b>Total</b>	<b>953.519</b>	<b>141.204</b>	<b>229.109</b>	<b>307.304</b>	<b>416.882</b>	<b>511.091</b>
Número de anos para reembolso	6					
Taxa de juro associada	4,5%					

<b>Capital em dívida (início período)</b>	<b>572.685</b>	<b>572.685</b>	<b>477.238</b>	<b>381.790</b>	<b>286.343</b>	<b>190.895</b>
Taxa de Juro	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual	25.771	25.771	21.476	17.181	12.885	8.590
Reembolso Anual		95.448	95.448	95.448	95.448	95.448
Imposto Selo (0,4%)	103	103	86	69	52	34
Serviço da dívida	25.874	121.321	117.009	112.697	108.384	104.072
Valor em dívida	572.685	477.238	381.790	286.343	190.895	95.448

Fonte: elaboração própria

Os gastos de financiamento estarão representados no ponto 9.3.2.5 – Gastos de financiamento.

### 9.3 Plano de exploração

#### 9.3.1 Receitas de exploração

O alojamento será o principal departamento gerador de receitas, representando cerca de 70% do volume total de vendas no final do primeiro ano de operação.

Dentro das vendas de alojamento e de acordo com a estratégia adotada, prevê-se que cerca de 80% das vendas sejam efetuadas através dos canais de distribuição diretos, isto é, reservas ao balcão, telefone, correio eletrónico e, essencialmente, através do *website* do próprio hotel.

No quadro 19, podemos observar as previsões de vendas de alojamento.

Para o primeiro ano de operação, foi estimada uma taxa média de ocupação-quarto de 20%. Tendo em conta que se trata de uma abertura, esta taxa está cerca de 15 p.p. abaixo da média da região (de acordo com o relatório do INE da operação hoteleira em Portugal em 2014).

O preço médio por quarto no primeiro ano de operação é de 113,21 euros (isento de pequeno-almoço e IVA) e a taxa de variação dos preços é de 3% ao ano.

Segundo a taxa de ocupação prevista, a receita média por quarto disponível (RevPar) no primeiro ano de operação é de 22,64 euros. Conforme descrito no capítulo 4, o RevPar médio dos hotéis rurais no Alentejo em 2013 foi de 25,80 euros. No segundo ano de operação, estima-se que o RevPar do Bela Vista Country Hotel & Spa se situe nos 28,34 euros (+ 2,54 euros acima da média da região).

No final do primeiro ano, o volume total de vendas apurado para o departamento de alojamentos é de 206.608 euros.

**Quadro 19: Receitas de exploração do departamento de alojamentos**

Ano	0	1	2	3	4	5
Taxa de ocupação (%)	20	24,3	30,5	39,3	47,6	55,2
Room Nights (unidades)	1.825	2.227	2.783	3.590	4.344	5.039
ARR (euros)	113	116	120	123	127	131
RevPar (euros)	22	28	36	48	60	72

Fonte: elaboração própria

No departamento de comidas e bebidas, para o primeiro ano, foi calculada uma média de oito *couverts* por dia a um preço médio de 18 euros por pessoa (sem bebidas e sem IVA). Este preço foi calculado de acordo com os preços médios praticados por quatro restaurantes similares na região de Évora e Beja<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Para este estudo, foram comparados os restaurantes Malhadinha Nova, Restaurante Herdade dos Grous, Restaurante Pulo do Lobo, Restaurante Fialho.

**Quadro 20: Receitas de exploração do departamento de comidas e bebidas**

Média / ano	0	1	2	3	4	5
Couverts (nº de refeições)	2.920	3.374	3.996	4.849	5.556	6.257
Preço medio por refeição (euros)	18	18	19	20	20	21
Média <i>couverts</i> por dia	8	9	11	13	15	17

Fonte: elaboração própria

Os eventos serão outra importante fonte de receita. No primeiro ano de operação, a estratégia de vendas estará focada sobretudo no alojamento e nos eventos. Os eventos serão o departamento para o qual se prevê o maior crescimento.

No segundo ano de operação, estima-se um crescimento de 100% (de três eventos no primeiro ano para seis no segundo). No terceiro ano de operação, os eventos serão a segunda principal fonte de receita do negócio, ultrapassando mesmo o departamento de comidas e bebidas.

Esta estratégia tem essencialmente a ver com redução de custos fixos e também pelas elevadas margens de lucro que os eventos geram. Toda a mão-de-obra necessária para a realização dos eventos funcionará em regime de subcontratos.

No primeiro ano, estão previstos a realização de três casamentos com uma média de 150 convidados a 60 euros por pessoa (inclui bebidas, exclui IVA). Este valor reflete os preços médios praticados pelos principais espaços de eventos na região.

No sexto ano de operação, o objetivo é atingir um volume de cerca de 191 mil euros neste departamento, o que corresponde a 20 eventos por ano.

**Quadro 21: Receitas de exploração do departamento de eventos**

Média / ano	0	1	2	3	4	5
Nº de eventos por ano (unidades)	3	6	10	13	16	18
Receita média por ano	27.439	54.878	98.780	133.354	166.692	191.696
Receita média por evento	9.146	9.420	9.703	9.994	10.294	10.603
Preço médio por convidado	61	62	64	66	68	70

Fonte: elaboração própria

Por fim, o Spa e as excursões serão outros departamentos de faturação embora menos significativos. Ambos os serviços funcionarão em regime de subcontratação. O valor médio calculado para uma massagem no Bela Vista Country Hotel & Spa é de 40 euros (sem IVA). No primeiro ano de operação, estima-se um volume de 7,4 mil euros, o que corresponde a uma média de 15 massagens por mês.

No final do primeiro ano, o volume total de vendas estimado para os serviços complementares é de 91,8 mil euros.

No ano três, ano em que o projeto atinge a velocidade cruzeiro, o volume de vendas total ascende a 523,90 mil euros.

**Quadro 22: Resumo das receitas de exploração**

<b>Vendas Alojamento / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Taxa de variação dos preços</b>		3%	3%	3%	3%	3%
Unidades vendidas (quartos)	1.825	2.227	2.783	3.590	4.344	5.039
Taxa de crescimento das unidades vendidas		2%	25%	29%	21%	16%
Preço Unitário (euros)	113	116	120	123	127	131
<b>Total (euros)</b>	<b>206.608</b>	<b>259.624</b>	<b>334.266</b>	<b>444.139</b>	<b>553.530</b>	<b>661.358</b>

(euros)

<b>Vendas Serviços Complementares / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Excursões</b>	3.561	3.988	4.587	5.412	6.062	6.668
Taxa de crescimento		12%	15%	18%	12%	10%
<b>Comidas &amp; Bebidas</b>	53.415	63.563	77.547	96.934	114.382	132.684
Taxa de crescimento		19%	22%	25%	18%	16%
<b>Eventos</b>	27.439	54.878	98.780	133.354	166.692	191.696
Taxa de crescimento		100%	80%	35%	25%	15%
<b>Spa</b>	7.419	8.012	8.733	9.432	9.998	10.498
Taxa de crescimento		8%	9%	8%	6%	5%
<b>Total</b>	<b>91.833</b>	<b>130.442</b>	<b>189.648</b>	<b>245.132</b>	<b>297.134</b>	<b>341.545</b>

(euros)

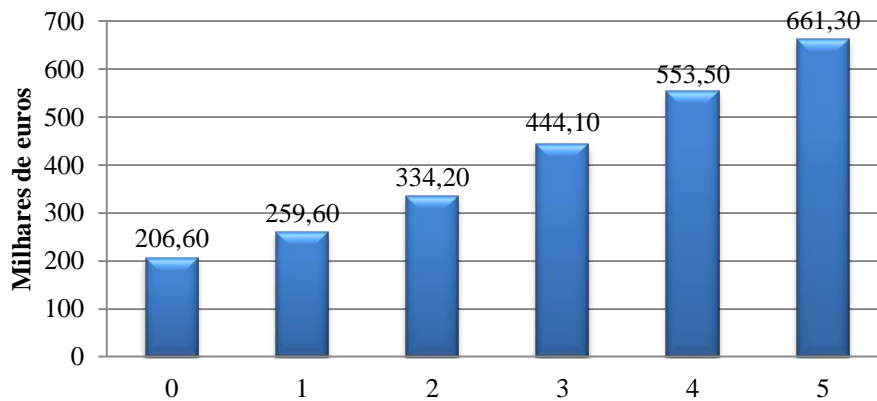
<b>Total Vendas / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Total Vendas Alojamento</b>	206.808	259.624	334.266	444.139	553.530	661.358
<b>IVA Alojamento (6,0%)</b>	12.396	15.277	20.056	26.648	33.212	39.681

Total Vendas / ano	0	1	2	3	4	5
Total Prestações de Serviços	91.833	130.442	189.648	245.132	297.134	341.545
IVA Prestações de Serviços (23,0%)	21.122	30.002	43.619	56.380	68.341	78.555
Total Volume de Negócios	298.442	390.066	523.913	689.271	850.664	1.002.903
IVA	33.518	45.579	63.675	83.029	101.553	118.237
<b>Total Volume de Negócios + IVA</b>	<b>331.960</b>	<b>435.645</b>	<b>587.588</b>	<b>772.300</b>	<b>952.217</b>	<b>1.121.140</b>

Fonte: elaboração própria

De seguida, apresenta-se em forma gráfica a evolução das vendas de todos os departamentos. Assim, no gráfico 59, podemos observar que o departamento de alojamentos tem um crescimento mais acentuado nos primeiros três anos de operação (entre os 22% e os 29%), vindo a abrandar no ano 5 (+16% comparativamente ao ano anterior).

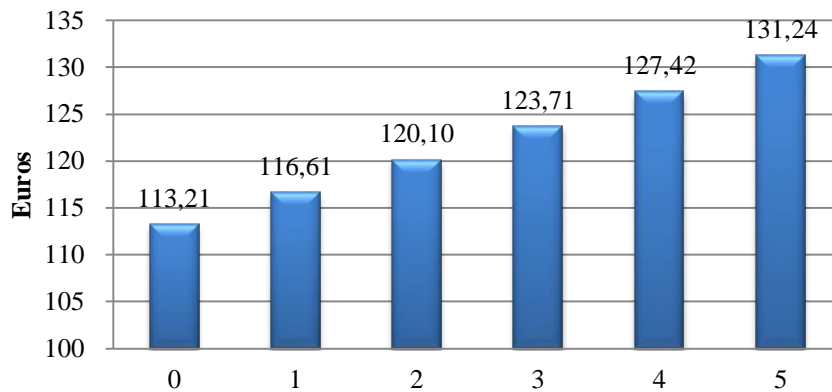
**Gráfico 59: Evolução das vendas do departamento de alojamentos (milhares de euros)**



Fonte: elaboração própria

Quanto ao preço médio por quarto (ARR) constata-se um crescimento médio de 3% ao ano (ver gráfico 60 – Evolução do preço médio por noite (ARR). No ano 5, espera-se as previsões apontam para um preço médio de 131,24 euros.

**Gráfico 60: Evolução do preço médio por noite (ARR) (euros)**



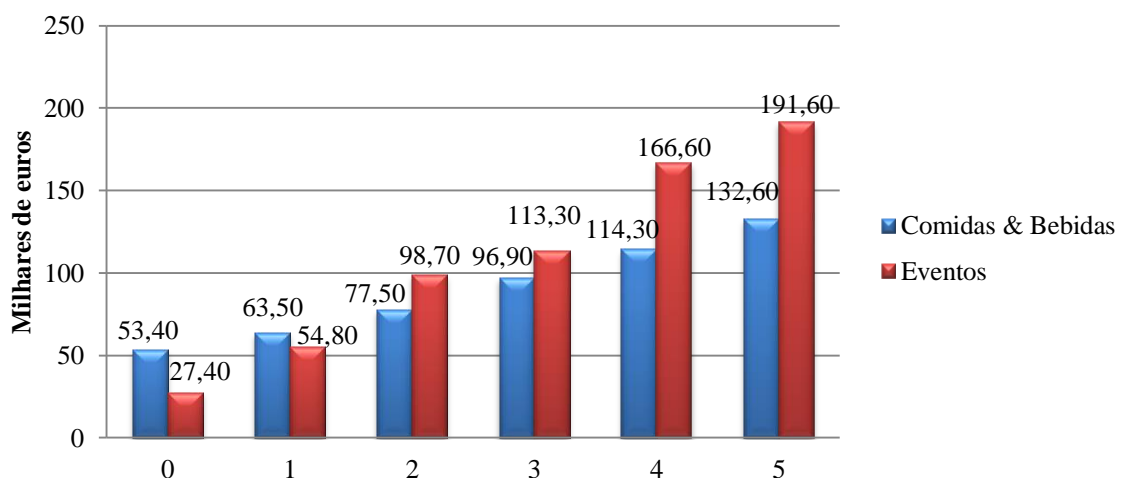
Fonte: elaboração própria

De acordo com os quadros anteriormente apresentados, os departamentos de comidas & bebidas, bem como os eventos, representam uma importante fonte de receita para este projeto.

Prevê-se que os eventos venham mesmo a ultrapassar o volume de receitas do restaurante (departamento de comidas & bebidas) no ano 2, chegando perto dos 100 mil euros, como se pode observar no gráfico 61.

No ano 5, por exemplo, o volume de ambos os departamentos em conjunto atingirá 324,2 mil euros.

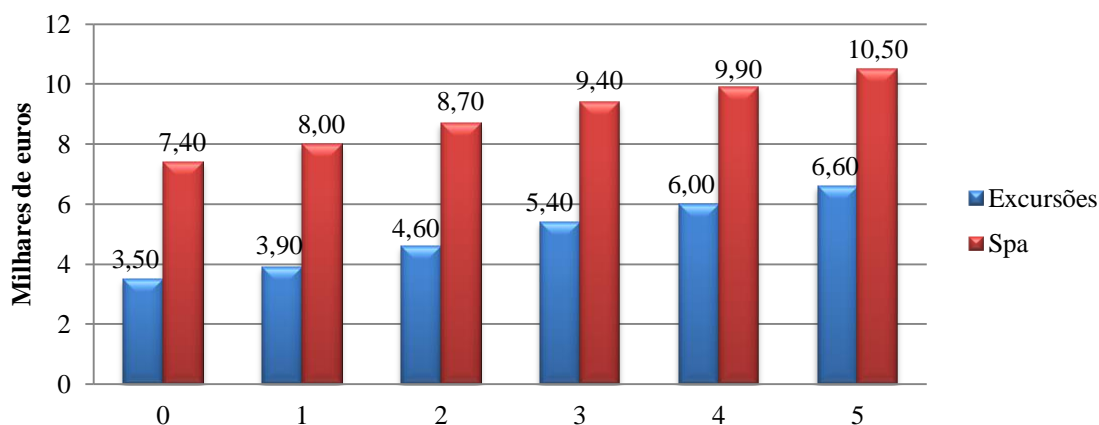
**Gráfico 61: Evolução das vendas dos departamentos de comidas & bebidas e eventos (milhares de euros)**



Fonte: elaboração própria

Por fim, no gráfico 62 - Evolução das vendas dos departamentos de Spa e excursões (milhares de euros), observamos a evolução dos departamentos de Spa e excursões. Apesar do volume de vendas não ser significativo comparativamente aos restantes departamentos, o Spa e as excursões não apresentam custos fixos uma vez que funcionam sempre sob marcação. Logo são um complemento importante para uma unidade de pequenas dimensões com é o caso do Bela Vista Country Hotel & Spa.

**Gráfico 62: Evolução das vendas dos departamentos de Spa e excursões (milhares de euros)**



Fonte: elaboração própria

### 9.3.2 Gastos de exploração

#### ➤ Custos das matérias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)

Nos CMVMC, foram tidos em consideração apenas os departamentos de comidas e bebidas, eventos, Spa e excursões. Os custos de alojamento foram colocados nos custos com Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), em limpeza, higiene e conforto.

**Quadro 23: Custos das matérias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC)**

Ano	(euros)					
	0	1	2	3	4	5
Comidas e Bebidas	13.354	15.891	19.387	24.234	28.596	33.171
Eventos	5.488	10.976	19.756	26.671	33.338	38.339
SPA	742	801	873	943	1.000	1.050
Excursões	2.849	3.191	3.669	4.330	4.849	5.334
<b>Total CMVMC</b>	<b>22.432</b>	<b>30.858</b>	<b>43.686</b>	<b>56.177</b>	<b>67.783</b>	<b>77.894</b>
<b>IVA (23,0%)</b>	<b>5.159</b>	<b>7.097</b>	<b>10.048</b>	<b>12.921</b>	<b>15.590</b>	<b>17.916</b>
<b>Total CMVMC + IVA</b>	<b>27.592</b>	<b>37.956</b>	<b>53.733</b>	<b>69.098</b>	<b>83.373</b>	<b>95.810</b>

Fonte: elaboração própria

➤ **Fornecimentos e serviços externos (FSE)**

Todos os valores do quadro dos fornecimentos e serviços externos foram baseados em valores de empreendimentos similares.

Neste ponto, os valores mais elevados destinam-se à rubrica dos subcontratos, com uma média mensal de 620 euros no primeiro ano de operação.

A eletricidade será outro dos serviços onde se aplicam valores mais elevados e variam consoante a proporção das unidades ocupadas.

**Quadro 24: Fornecimentos e serviços externos (FSE)**

Ano	(euros)									
					0	1	2	3	4	5
Nº Meses					12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						3%	3%	3%	3%	3%
	<b>IVA</b>	<b>CF</b>	<b>CV</b>	<b>Valor Mensal</b>						
Subcontratos	23%	0%	100%	620	7.440	7.663	7.893	8.130	8.374	8.625

*Bela Vista Country Hotel & Spa*

<b>Ano</b>					<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23%	0%	100%	120	1.440	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669
Publicidade e propaganda	23%	20%	80%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Vigilância e segurança	23%	100%		70	840	865	891	918	945	974
Honorários	23%	100%		80	960	989	1.019	1.049	1.081	1.113
Comissões	23%	0%	100%	100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Conservação e reparação	23%	75%	25%	250	3.000	3.090	3.183	3.278	3.377	3.478
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%		90	1.080	1.112	1.146	1.180	1.216	1.252
Livros e documentação técnica	23%	100%		10	120	124	127	131	135	139
Material de escritório	23%	75%	25%	25	300	309	318	328	338	348
Artigos para oferta	23%	0%	100%	50	600	618	637	656	675	696
Energia e fluidos										
Eletricidade	23%	25%	75%	600	7.200	7.416	7.639	7.868	8.104	8.347
Combustíveis	23%	25%	75%	220	2.640	2.719	2.801	2.885	2.971	3.061
Água	6%	25%	75%	350	4.200	4.326	4.456	4.590	4.727	4.869
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	0%	0%	100%	120	1.440	1.483	1.528	1.574	1.621	1.669
Transportes de pessoal	23%	100%		25	300	309	318	328	338	348
Transportes de mercadorias	23%	100%		100	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23%	100%								
Comunicação	23%	25%	75%	45	540	556	573	590	608	626
Seguros	0%	100%		60	720	742	764	787	810	835
Royalties	23%	100%								
Contencioso e notariado	0%	100%		25	300	309	318	328	338	348
Despesas de representação	0%	0%	100%	25	300	309	318	328	338	348
Limpeza, higiene e conforto	23%	25%	75%	200	2.400	2.472	2.546	2.623	2.701	2.782
Outros serviços	23%	0%	100%							
<b>Total FSE</b>					<b>39.420</b>	<b>40.603</b>	<b>41.821</b>	<b>43.075</b>	<b>44.368</b>	<b>45.699</b>
<b>FSE - Custos Fixos</b>					<b>17.400</b>	<b>12.854</b>	<b>13.240</b>	<b>13.637</b>	<b>14.046</b>	<b>14.468</b>
<b>FSE - Custos Variáveis</b>					<b>10.920</b>	<b>27.748</b>	<b>28.581</b>	<b>29.438</b>	<b>30.321</b>	<b>31.231</b>
<b>TOTAL FSE</b>					<b>28.320</b>	<b>40.603</b>	<b>41.821</b>	<b>43.075</b>	<b>44.368</b>	<b>45.699</b>
<b>IVA</b>					5.679	6.969	7.178	7.393	7.615	7.843
<b>FSE + IVA</b>					<b>45.099</b>	<b>47.571</b>	<b>48.998</b>	<b>50.468</b>	<b>51.982</b>	<b>53.541</b>

Fonte: elaboração própria

➤ **Gastos com pessoal**

De acordo com o relatório do INE – Evolução do Setor Empresarial em Portugal 2004 - 2010, na maioria das sociedades, os gastos com pessoal assumem um peso elevado nas despesas.

No caso do Bela Vista Country Hotel & Spa, os gastos com pessoal no primeiro ano de operação correspondem a de 60% do valor total das despesas.

Conforme referido no capítulo 7, ponto 7.3 – Capital humano, no ano de abertura, está prevista a contratação de nove funcionários (incluindo o empreendedor), que corresponde a uma média de 0,36 funcionários por quarto.

A partir do ano quarto, prevê-se a contratação de mais três funcionários.

No primeiro ano, os custos com pessoal ascendem a 146,50 mil euros e no sexto ano 204,50 mil euros (+39,00% em gastos com pessoal). Estes aumentos são justificados pela maior afluência de clientes no restaurante e aumento da taxa de ocupação dos quartos.

**Quadro 25: Gastos com pessoal**

Ano	0	1	2	3	4	5
<b>Meses</b>	14	14	14	14	14	14
<b>Incremento anual (vencimentos + subsídio almoço)</b>		2%	2%	2%	2%	2%
<b><u>Quadro de pessoal (unidades)</u></b>						
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Recepção	2	2	2	2	2	2
Cozinha	2	2	2	3	3	3
Restaurante/Bar	3	3	3	4	4	4
Limpezas quartos / áreas	1	1	1	2	2	2
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b><u>Remuneração base mensal (euros)</u></b>						
Administração / Direção	2.000	2.040	2.081	2.122	2.165	2.208
Recepção	700	714	728	743	758	773
Cozinha	850	867	884	902	920	938

*Bela Vista Country Hotel & Spa*

<b>Ano</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Restaurante/bar		700	714	728	743	758	773
Limpezas quartos / áreas		550	561	572	584	595	607
<b><u>Remuneração base anual – Total colaboradores</u></b>							
Administração / Direção		28.000	28.560	29.131	29.714	30.308	30.914
Recepção		19.600	19.992	20.392	20.800	21.216	21.640
Cozinha		23.800	24.276	24.762	37.885	38.643	39.416
Restaurante/bar		29.400	29.988	30.588	41.600	42.432	43.280
Limpezas quartos / áreas		7.700	7.854	8.011	16.342	16.669	17.003
<b>Total</b>		<b>108.500</b>	<b>110.670</b>	<b>112.883</b>	<b>146.341</b>	<b>149.268</b>	<b>152.253</b>
<b><u>Outros gastos</u></b>							
Segurança social							
Órgãos sociais	23,7%	6.650	6.783	6.919	7.057	7.198	7.342
Pessoal	23,7%	19.119	19.501	19.891	27.699	28.253	28.818
Seguros acidentes de trabalho	1%	1.085	1.107	1.129	1.463	1.493	1.523
Subsídio alimentação	93,9	9.300	9.486	9.676	13.159	13.422	13.691
Comissões & prémios							
Órgãos sociais							
Pessoal							
Formação		1.000			1.500		
Outros custos com pessoal		900	800	800	1.200	850	850
<b>Total outros gastos</b>		<b>38.054</b>	<b>37.677</b>	<b>38.414</b>	<b>52.078</b>	<b>51.216</b>	<b>52.223</b>
<b>Total gastos com pessoal</b>		<b>146.554</b>	<b>148.347</b>	<b>151.298</b>	<b>198.419</b>	<b>200.484</b>	<b>204.476</b>
<b><u>Quadro resumo</u></b>							
Remunerações							
Órgãos sociais		28.000	28.560	29.131	29.714	30.308	30.914
Pessoal		80.500	82.110	83.752	116.627	118.960	121.339
Encargos sobre remunerações		25.769	26.284	26.810	34.756	35.451	36.160
Seguros acidentes de trabalho e doenças profissionais		1.085	1.107	1.129	1.463	1.493	1.523
Gastos de ação social		9.300	9.486	9.676	13.159	13.422	13.691
Outros gastos com pessoal		1.900	800	800	2.700	850	850
<b>Total gastos com pessoal</b>		<b>146.554</b>	<b>148.347</b>	<b>151.298</b>	<b>198.419</b>	<b>200.484</b>	<b>204.476</b>
<b><u>Retenções colaboradores</u></b>							
Retenção SS colaborador							
Gerência / administração	11%	3.080	3.142	3.204	3.269	3.334	3.401
Outro Pessoal	11%	8.855	9.032	9.213	12.829	13.086	13.347
Retenção IRS colaborador	15%	16.275	16.601	16.933	21.951	22.390	22.838
<b>Total retenções</b>		<b>28.210</b>	<b>28.774</b>	<b>29.350</b>	<b>38.049</b>	<b>38.810</b>	<b>39.586</b>

Fonte: elaboração própria

➤ **Gastos em reversões e depreciações**

Prestando atenção aos gastos em reversões e depreciações, constatamos que, no primeiro ano de exercício, estes atingirão um valor total de 53.227 euros e que, no sexto ano, estes gastos serão de 290.099 euros.

**Quadro 26: Gastos em reversões e depreciações**

(euros)

<b>Reversões e depreciações / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Total Reversões e depreciações	53.227	54.043	55.109	54.418	53.438	19.863

<b>Reversões e depreciações acumuladas / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	51.691	103.681	156.222	209.062	260.953	279.268
Ativos Intangíveis	1.537	3.590	6.158	7.736	9.284	10.831
<b>Total</b>	<b>53.227</b>	<b>107.271</b>	<b>162.380</b>	<b>216.798</b>	<b>270.237</b>	<b>290.099</b>

<b>Valores Balanço / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Propriedades de investimento						
Ativos fixos tangíveis	897.187	846.697	797.656	746.316	702.925	686.610
Ativos Intangíveis	3.104	2.599	1.578	1.548	1.548	1.548
<b>Total</b>	<b>900.291</b>	<b>849.296</b>	<b>799.234</b>	<b>747.863</b>	<b>704.473</b>	<b>688.158</b>

Fonte: elaboração própria

➤ **Gastos de financiamento**

Em termos de gastos de financiamento, os juros do empréstimo ascendem a 32.304 euros no ano zero. À medida que o empréstimo vai sendo reembolsado, estes custos vão sendo progressivamente menores (10.725 euros no último ano). A taxa de juro é de 5% ao ano e o imposto de selo 0,4%.

**Quadro 27: Gastos de financiamento**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
Capital em dívida (início período)	715.000	715.000	595.833	476.667	357.500	238.333
Taxa de Juro	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Juro Anual	32.175	32.175	26.813	21.450	16.088	10.725
Reembolso Anual		119.167	119.167	119.167	119.167	119.167
Imposto Selo (0,4%)	129	129	107	86	64	43
Serviço da dívida	32.304	151.470	146.086	140.702	135.319	129.935
Valor em dívida	715.000	595.833	476.667	357.500	238.333	119.167

Fonte: elaboração própria

➤ **Outros gastos**

De forma a evitar eventuais custos não contemplados no planeamento inicial da estrutura de gastos da empresa, consideramos uma percentagem de 1,5% sobre as vendas de cada exercício. No caso do primeiro ano de operação, onde as vendas totais ascendem a 298.442 euros, o valor residual de outros gastos é de 4.477 euros.

**9.3.3 Exploração previsional**

De acordo com os resultados obtidos, prevê-se que, no primeiro ano de operação, a empresa obtenha um resultado líquido 3.783 euros.

No ano em que se prevê alcançar a velocidade cruzeiro (ano 3), estima-se um resultado líquido do período de 154.894 euros. Este resultado positivo deve-se às vendas dos departamentos alojamentos e eventos.

É de referir que, à medida que o volume de vendas sobe, os gastos também irão sofrer aumentos substanciais, principalmente nos gastos com pessoal.

De 2016 para 2021, preveem-se os seguintes aumentos:

- Gastos com pessoal: + 39%
- FSE + 16%
- CMVMC: + 247%

No entanto, as vendas previstas cobrem todos os gastos, conforme é demonstrado no quadro 28 – Demonstração de resultados, e, por isso, podemos afirmar que o projeto é economicamente viável.

**Quadro 28: Demonstração de resultados**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
Vendas e serviços prestados	298.442	390.066	523.913	689.271	850.664	1.002.903
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	22.432	30.858	43.686	56.177	67.783	77.894
Fornecimento e serviços externos	39.420	40.603	41.821	43.075	44.368	45.699
Gastos com o pessoal	146.554	148.347	151.298	198.419	200.484	204.476
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)						
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>90.036</b>	<b>170.258</b>	<b>287.109</b>	<b>391.599</b>	<b>538.030</b>	<b>674.834</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização	53.227	54.043	55.109	54.418	53.438	19.863
Imparidade de ativos						

Ano	0	1	2	3	4	5
depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
<b>EBIT (Resultado operacional)</b>	<b>36.808</b>	<b>116.215</b>	<b>232.000</b>	<b>337.181</b>	<b>484.591</b>	<b>654.971</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	540	682	1.444	2.780	4.937	7.892
Juros e gastos similares suportados	32.304	32.304	26.920	21.536	16.152	10.768
<b>Resultados antes de impostos</b>	<b>5.044</b>	<b>84.593</b>	<b>206.525</b>	<b>318.425</b>	<b>473.376</b>	<b>652.095</b>
Imposto sobre o rendimento do período	1.261	21.148	51.631	79.606	118.344	163.024
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>3.783</b>	<b>63.445</b>	<b>154.894</b>	<b>238.818</b>	<b>355.032</b>	<b>489.071</b>

Fonte: elaboração própria

## 9.4 Rácios e indicadores de exploração

### 9.4.1 Valor Acrescentado Bruto (VAB)

É possível constatar na tabela abaixo que a diferença entre o valor de produção e o valor do consumo intermédio origina excedentes em todos os exercícios. No ano 3, o VAB apresenta um valor de 590.019 euros.

**Quadro 29: Valor Acrescentado Bruto (VAB)**

Ano	0	1	2	3	4	5
Vendas e serviços prestados	298.442	390.066	523.913	689.271	850.664	1.002.903
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	22.432	30.858	43.686	56.177	67.783	77.894
Fornecimento e serviços externos	39.420	40.603	41.821	43.075	44.368	45.699
<b>VAB</b>	<b>236.590</b>	<b>318.605</b>	<b>438.406</b>	<b>590.019</b>	<b>738.513</b>	<b>879.310</b>

Fonte: elaboração própria

#### 9.4.2 Níveis de autofinanciamento

No que diz respeito aos níveis de autofinanciamento, podemos afirmar que estes são bastante positivos, já que este indicador é positivo em todos os anos de operação. No ano 3, por exemplo, observamos que o nível de autofinanciamento é de 293.236 euros.

No ano 5, o projeto alcança o seu nível máximo de autofinanciamento, com um valor de 508.934 euros.

**Quadro 30: Níveis de autofinanciamento**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
Provisões						
Gastos/reversões de depreciação e amortização	53.227	54.053	55.109	54.418	53.438	19.863
Resultado líquido do período	3.783	63.445	154.894	238.818	355.032	489.071
<b>Níveis de autofinanciamento</b>	<b>57.010</b>	<b>117.498</b>	<b>210.003</b>	<b>293.236</b>	<b>408.470</b>	<b>508.934</b>

Fonte: elaboração própria

#### 9.4.3 Taxa de produtividade média

A taxa de produtividade média dá-nos acesso ao valor acrescentado bruto por trabalhador.

No quadro 31, podemos observar que esta taxa vai aumentando gradualmente ao longo dos anos, o que constitui um sinal muito positivo. Isto significa que cada trabalhador consegue produzir mais com menos (mais receitas com menos gastos em pessoal).

No último ano de análise, em média cada trabalhador produz 4,30 euros por cada hora de trabalho.

**Quadro 31: Taxa de produtividade média**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
VAB	236.590	318.605	438.406	590.019	738.513	879.310
Gastos com pessoal	146.554	148.347	151.298	198.419	200.484	204.476
Taxa de produtividade média	1,6	2,0	2,9	3,0	3,7	4,3

Fonte: elaboração própria

#### 9.4.4 Ponto crítico das vendas

O ponto crítico das vendas pode ser calculado em valor ou quantidades e determina o volume de receitas a partir do qual a empresa entra na zona de lucros.

Para o cálculo anunciado no quadro 32, partiu-se da estrutura de custos anteriormente definida. No ano cruzeiro deste projeto (ano 3), o ponto crítico é conseguido quando o volume de vendas atingir 304.266 euros.

**Quadro 32: Ponto crítico das vendas**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
Vendas e serviços prestados	298.441	390.066	523.914	689.271	850.664	1.002.903
Variação nos inventários da produção						
CMVMC	22.432	30.858	43.686	56.177	67.783	77.894
FSE Variáveis	26.940	27.748	28.581	29.438	30.321	31.231
Margem Bruta de Contribuição	249.070	331.459	451.647	603.656	752.560	893.778
<b>Ponto Crítico</b>	<b>254.337</b>	<b>253.303</b>	<b>254.792</b>	<b>304.269</b>	<b>302.901</b>	<b>267.964</b>

Fonte: elaboração própria

### 9.5 Principais conclusões da análise de viabilidade económica

Com as análises anteriores, podemos afirmar que o projeto anuncia resultados muito satisfatórios em termos de indicadores económicos.

Com efeito, no ano 3, o projeto apresenta um VAB de 590.019 euros e uma taxa de produtividade de 3,0 euros.

No que respeita aos níveis de autofinanciamento, no ano cruzeiro, este atinge um valor de 293.236 euros, enquanto o ponto crítico das vendas se situa nos 304.269 euros.

A taxa de crescimento do negócio é igualmente muito positiva, já que esta cresce a uma média de 28% ao ano.

No ano 3, o VAB representa 86% das vendas totais e os níveis de autofinanciamento têm uma percentagem de 43%.

**Quadro 33: Indicadores de exploração**

Ano	Indicadores de exploração (%)					
	0	1	2	3	4	5
Taxa de Crescimento do Negócio		31	34	32	23	18
VAB	79	82	84	86	87	88
Níveis de autofinanciamento	19	30	40	43	48	51

Fonte: elaboração própria

## **10. Análise da viabilidade financeira**

No presente capítulo, iremos analisar a viabilidade do projeto do ponto de vista financeiro.

O primeiro ponto diz respeito às previsões de tesouraria e, no segundo ponto, fazemos uma análise dos principais rácios e indicadores financeiros.

### **10.1 Previsões de tesouraria**

#### **10.1.1 Necessidades de fundo de manei**

A reserva de segurança de tesouraria da empresa é constituída por 3.500 euros.

Seguindo a análise efetuada em estabelecimentos similares, o prazo médio de pagamentos a fornecedores é de 45 dias. Ao nível do prazo médio de recebimentos, este é, normalmente, de 30 dias.

Quanto à rotação de *stocks*, estima-se um valor aproximado de 15 dias para a maioria dos produtos armazenados e que pertencem basicamente ao departamento de comidas e bebidas. O pagamento de impostos e taxas ao estado são a pronto pagamento.

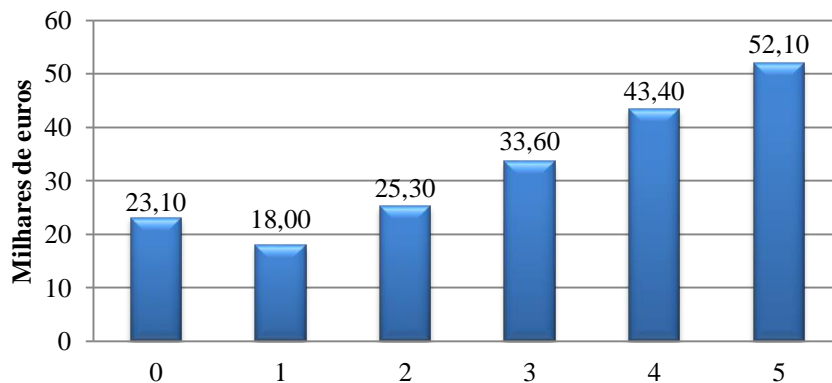
**Quadro 34: Necessidades de fundo de maneo**

Ano	0	1	2	3	4	5
(euros)						
<b>Necessidades Fundo Maneo</b>						
Reserva Segurança Tesouraria	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Clientes	27.663	36.304	48.966	64.358	79.351	93.428
Inventários	935	1.286	1.820	2.341	2.824	3.246
Estado	274					
<b>Total</b>	<b>32.372</b>	<b>41.090</b>	<b>54.286</b>	<b>70.199</b>	<b>85.676</b>	<b>100.174</b>
<b>Recursos Fundo Maneo</b>						
Fornecedores	9.222	10.691	12.841	14.946	16.919	18.669
Estado		12.380	16.091	21.660	25.287	29.317
<b>Total</b>	<b>9.222</b>	<b>23.071</b>	<b>28.933</b>	<b>36.605</b>	<b>42.206</b>	<b>47.986</b>
<b>Fundo Maneo Necessário</b>	<b>23.150</b>	<b>18.018</b>	<b>25.353</b>	<b>33.594</b>	<b>43.470</b>	<b>52.188</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneo</b>	<b>23.150</b>	<b>-5.131</b>	<b>7.335</b>	<b>8.240</b>	<b>9.876</b>	<b>8.719</b>
<b>Estado</b>	<b>-274</b>	<b>12.380</b>	<b>16.091</b>	<b>21.660</b>	<b>25.287</b>	<b>29.317</b>
SS	3.142	3.205	3.269	4.238	4.323	4.409
IRS	1.356	1.383	1.411	1.829	1.866	1.903
IVA	-4.772	7.792	11.411	15.593	19.098	23.005

Fonte: elaboração própria

No gráfico seguinte verificamos que no primeiro ano de operação, a empresa apresenta necessidades de fundo de maneo na ordem dos 23 mil euros. À medida que o negócio vai crescendo, também a necessidade de fundo de maneo aumenta, sendo que, no ano 5, este é constituído por 52 mil euros.

**Gráfico 63: Necessidades de fundo de maneo (milhares de euros)**



Fonte: elaboração própria

### 10.1.2 Origem e aplicação de fundos

No quadro seguinte, observamos o equilíbrio financeiro da empresa ao longo dos vários exercícios.

Do lado da origem dos fundos, verificamos que, à medida que a empresa cresce em termos de vendas, os meios libertos também aumentam. No ano 5, este valor é de 674.834 euros.

Ao nível da aplicação dos fundos, o investimento em capital fixo é mais elevado no primeiro ano, que diz respeito ao ano do investimento inicial. De forma similar, o investimento em fundo de maneiio é mais baixo nos anos subsequentes ao investimento inicial.

Em suma, podemos considerar que a empresa apresenta um elevado grau de equilíbrio financeiro: de 77.122 euros no ano 0 para 1.127.407 euros no ano 5.

**Quadro 35: Origem e aplicação de fundos**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
<b>Origens de fundos</b>						
Meios Libertos Brutos	90.036	170.258	287.109	391.599	538.030	674.834
Capital Social (entrada de fundos)	280.000					
Outros instrumentos de capital	519					
Empréstimos Obtidos	715.000					
Desinvestimento em capital fixo						
Desinvestimento em fundo de maneiio		5.131				
Proveitos Financeiros	540	682	1.444	2.780	4.937	7.892
<b>Total das Origens</b>	<b>1.086.095</b>	<b>176.071</b>	<b>288.554</b>	<b>394.379</b>	<b>542.966</b>	<b>682.726</b>
<b>Aplicações de fundos</b>						
Investimento capital fixo	953.519	3.048	5.048	3.048	10.048	3.548
Investimento fundo de maneiio	23.150		7.335	8.240	9.876	8.719
Imposto sobre os lucros		1.261	21.148	51.631	79.606	118.344
Pagamento de dividendos						
Reembolso de empréstimos		119.167	119.167	119.167	119.167	119.167
Encargos financeiros	32.304	32.304	26.920	21.536	16.152	10.768
<b>Total das aplicações</b>	<b>1.008.972</b>	<b>155.779</b>	<b>179.617</b>	<b>203.622</b>	<b>234.848</b>	<b>260.545</b>
<b>Saldo de tesouraria anual</b>	<b>77.122</b>	<b>20.292</b>	<b>108.937</b>	<b>190.757</b>	<b>308.118</b>	<b>422.181</b>
<b>Saldo de tesouraria acumulado</b>	<b>77.122</b>	<b>97.415</b>	<b>206.351</b>	<b>397.108</b>	<b>705.226</b>	<b>1.127.407</b>
<b>Aplicações / empréstimo curto prazo</b>	<b>77.122</b>	<b>97.415</b>	<b>206.351</b>	<b>397.108</b>	<b>705.226</b>	<b>1.127.407</b>

Ano	0	1	2	3	4	5
<b>Soma controlo</b>	0	0	0	0	0	0

Fonte: elaboração própria

### 10.1.3 Balanços previsionais

O balanço previsional abaixo apresentado tem como base os pressupostos financeiros inicialmente definidos e tiveram em conta valores financeiros realistas.

**Quadro 36: Balanços previsionais**

(euros)

Ano	0	1	2	3	4	5
<b><u>Ativo</u></b>						
<b>Ativo Não Corrente</b>	<b>900.291</b>	<b>849.296</b>	<b>799.234</b>	<b>747.863</b>	<b>704.473</b>	<b>688.158</b>
Ativos fixos tangíveis	897.187	846.697	797.656	746.316	702.925	686.610
Propriedades de investimento						
Ativos Intangíveis	3.104	2.599	1.578	1.548	1.548	1.548
Investimentos financeiros						
<b>Ativo corrente</b>	<b>109.494</b>	<b>138.505</b>	<b>260.637</b>	<b>467.307</b>	<b>790.902</b>	<b>1.227.581</b>
Inventários	935	1.286	1.820	2.341	2.824	3.246
Clientes	27.663	36.304	48.966	64.358	79.351	93.428
Estado e Outros Entes Públicos	274					
Acionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	80.622	100.915	209.851	400.608	708.726	1.130.907
<b>Total ativo</b>	<b>1.009.785</b>	<b>987.800</b>	<b>1.059.871</b>	<b>1.215.170</b>	<b>1.495.375</b>	<b>1.915.739</b>
<b><u>Capital próprio</u></b>						
Capital realizado	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Ações (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio	519	519	519	519	519	519
Reservas		3.783	67.228	222.122	460.940	815.972
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	3.783	63.445	154.894	238.818	355.032	489.071

Ano	0	1	2	3	4	5
<b>Total do capital próprio</b>	<b>284.302</b>	<b>347.747</b>	<b>502.641</b>	<b>741.459</b>	<b>1.096.491</b>	<b>1.585.562</b>
<b>Passivo</b>						
<b>Passivo não corrente</b>	<b>715.000</b>	<b>595.833</b>	<b>476.667</b>	<b>357.500</b>	<b>238.333</b>	<b>119.167</b>
Provisões						
Financiamentos obtidos	715.000	595.833	476.667	357.500	238.333	119.167
Outras Contas a pagar						
<b>Passivo corrente</b>	<b>10.483</b>	<b>44.219</b>	<b>80.564</b>	<b>116.211</b>	<b>160.550</b>	<b>211.009</b>
Fornecedores	9.222	10.691	12.841	14.946	16.919	18.669
Estado e Outros Entes Públicos	1.261	33.528	67.722	101.266	143.631	192.340
Acionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos						
Outras contas a pagar						
<b>Total passivo</b>	<b>725.483</b>	<b>640.053</b>	<b>557.230</b>	<b>473.711</b>	<b>398.883</b>	<b>330.176</b>
<b>Total passivo + Capitais próprios</b>	<b>1.009.786</b>	<b>987.800</b>	<b>1.059.871</b>	<b>1.215.171</b>	<b>1.495.374</b>	<b>1.915.739</b>

Fonte: elaboração própria

## 10.2 Rácios e indicadores financeiros

A empresa demonstra ter um elevado grau de autonomia financeira desde o primeiro ano de operação (28%). No ano 3, quando a empresa atinge a velocidade cruzeiro, este indicador é de 47%.

Em termos de solvabilidade, a empresa demonstra igualmente um bom nível de estabilidade financeira, com um rácio muito elevado. Desta forma, podemos depreender que o grau de vulnerabilidade é muito reduzido, uma vez que os ativos financiados por capitais próprios são bastante superiores aos financiados por capitais alheios.

Relativamente à liquidez, existe uma elevada capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo, pois este indicador é superior a 1 em todos os anos de operação em análise.

**Quadro 37: Rácio e indicadores financeiros**

(%)

<b>Ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Autonomia Financeira	28	35	47	61	73	83
Solvabilidade Total	139	154	190	257	375	580
Cobertura dos encargos financeiros	114	360	862	1566	3000	6083
<b>Indicadores de liquidez</b>						
Liquidez Corrente	10,4	3,1	3,2	4,0	4,9	5,8
Liquidez Reduzida	10,4	3,1	3,2	4,0	4,9	5,8

Fonte: elaboração própria

## **11. Análise de rendibilidade económico-financeira**

Neste capítulo, passamos a analisar a rendibilidade na perspetiva económico-financeira do projeto.

### **11.1 Estimativa dos fluxos líquidos de caixa do projeto**

A capacidade de gerar *cash-flow* fica bem demonstrada, visto que o rácio respetivo apresenta um valor positivo de 143.288 euros a partir do segundo ano de operação.

**Quadro 38: Análise de rentabilidade económico-financeira**

(euros)

<b>Na perspetiva do Investidor / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Free Cash Flow to Equity</i>	-213.138	-8.182	70.640	155.313	261.640	368.890	7.649.814
Taxa de juro de ativos sem risco	1,6%	1,7%	1,7%	1,8%	1,8%	1,9%	1,9%
Prémio de risco de mercado	8,0%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Taxa de Atualização	9,7%	9,8%	9,8%	9,9%	9,9%	10%	10,1%
Fator atualização	1	1,098	1,206	1,325	1,457	1,602	1,764
Fluxos Atualizados	-213.138	-7.453	58.586	117.220	179.606	230.202	4.337.308
	-213.138	-220.592	-162.006	-44.786	134.820	365.022	4.702.330
Valor Atual Líquido (VAL)	4.702.330						
				1%	27%	42%	94%
Taxa Interna de Rentabilidade	93,6%						
<i>Pay Back period</i> (anos)	4						
<b>Na perspetiva do Projeto / ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-895.835	143.288	216.727	296.016	396.958	498.825	
WACC	5,4%	6%	7,1%	8,2%	9,2%	9,9%	9,9%
Fator de atualização	1	1,060	1,135	1,228	1,341	1,473	1,618
Fluxos atualizados	-895.835	135.151	190.921	241.011	296.046	338.645	6.667.138
	-895.835	-760.684	-569.763	-328.752	-32.705	305.939	6.973.077
Valor Atual Líquido (VAL)	6.973.077						
			-42%	-13%	6%	17%	64%
Taxa Interna de Rentabilidade	63,6%						
<i>Pay Back period</i> (anos)	5						

Fonte: elaboração própria

## 11.2 Indicadores de viabilidade

De acordo com estas projeções, podemos afirmar que estamos perante um projeto viável, que permite cobrir o investimento inicial e ainda gerar um excedente financeiro.

No quadro 38 - Análise de rentabilidade económico-financeira, verificamos que a liquidez da empresa não apresenta quaisquer carências. O VAL mostra um valor positivo de 6.973.077 euros e a TIR é de 63,6%.

O *payback period* calculado é de 5 anos (ver quadro 38).

Quanto ao ROI (ver quadro 39), este apresenta-se igualmente positivo logo a partir do segundo ano de exercício (6%). No ano 5, prevê-se que este indicador alcance os 26%.

**Quadro 39: Indicadores de viabilidade económico-financeiros**

<b>Ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Return On Investment</i> (ROI)	0	6	15	20	24	26
Rendibilidade do Ativo	4	12	22	28	32	34
Rotação do Ativo	30	39	49	57	57	52
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	1	18	31	32	32	31

Fonte: elaboração própria

## **12. Análise de sensibilidade**

Neste último capítulo, elaboramos uma análise de sensibilidade, na qual testamos a vulnerabilidade do projeto a eventuais alterações nas previsões efetuadas.

Assim, podemos antecipar riscos que daí possam resultar e verificar como é que estes influenciam a rentabilidade do projeto.

Tratando-se de um empreendimento turístico, os principais fatores que têm mais probabilidade de influenciar a rentabilidade são a taxa de ocupação e os custos de investimento.

### **12.1 Variáveis críticas do projeto**

Pelo facto de este se tratar de um empreendimento hoteleiro, a taxa de ocupação e os custos de investimento são as variáveis que exercem maior influência sobre a rentabilidade do projeto

O motivo de estas serem as variáveis que têm mais impacto na rentabilidade do projeto deve-se a, por um lado, o departamento de alojamentos representar a maior quota no volume de

vendas (cerca de 70%) e, por outro lado, aos elevados custos de investimento que o projeto apresenta.

Referido no início do capítulo 9, a taxa média de ocupação-quarto estimada no primeiro ano de operação é de 20%.

Veremos, de seguida, como é que esta variável influencia os principais indicadores caso a taxa média de ocupação-quarto seja reduzida para 10% e os custos de investimento sejam aumentados em cerca de 10%:

Atentando no quadro 40, observamos que, com esta alteração, o VAL baixa para 3.092.081 euros (em vez de 6.973.077 euros) e que o *pay back period* aumenta em um ano (de 5 anos para 6 anos).

A TIR também é influenciada negativamente, diminuindo de 63,6% para 37,2%.

**Quadro 40: Análise de rendibilidade económico-financeira**

		(euros)					
Na perspetiva do Projeto / ano	0	1	2	3	4	5	6
<i>Free Cash Flow to Firm</i>	-1.072.711	48.463	94.719	134.119	194.044	255.441	5.524.647
WACC	4%	4,7%	5,4%	6,7%	8,4%	9,9%	9,9%
Fator de atualização	1	1,047	1,104	1,178	1,277	1,403	1,541
Fluxos atualizados	-1.072.711	46.269	85.786	113.813	151.953	182.087	3.584.884
	-1.072.711	-1.026.442	-940.657	-826.844	-674.890	-492.803	3.092.081
Valor Atual Líquido (VAL)	3.092.081						
					-23%	-10%	37%
Taxa Interna de Rendibilidade	37,2%						
<i>Pay Back period (anos)</i>	6						

Fonte: elaboração própria

Do ponto de vista dos indicadores económico-financeiros, observamos igualmente variações negativas com a redução da taxa de ocupação e aumentos dos custos de investimento.

No quadro seguinte, podemos constatar que o ROI fica negativo até ao ano 2 (-10% no ano e zero e -5% no ano 1). Nas simulações iniciais, este indicador era positivo logo no segundo ano de arranque do projeto (6%).

**Quadro 41: Indicadores económico-financeiros**

<b>Ano</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-10	-5	4	8	10	13
Rendibilidade do Ativo	-7	-1	6	10	14	17
Rotação do Ativo	19	27	34	39	39	36
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-54	-33	22	35	35	36

Fonte: elaboração própria

Em suma, podemos concluir que o projeto é bastante sensível a alterações nas principais variáveis críticas.

## **CONCLUSÃO**

A escolha do tema parte de uma ideia de negócio para a construção e posterior exploração de uma unidade de TER e, por isso, este trabalho assume-se como um ponto de partida para um primeiro estudo de viabilidade económico-financeiro do projeto.

Este trabalho, além de ser um projeto final para concluir o curso de Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira, permitiu ao autor entender melhor o desempenho do TER em Portugal e, particularmente, na região do Alentejo. O objetivo final foi perceber se a região tem condições para um futuro investimento num empreendimento de TER, composto por 25 unidades de alojamento, restaurante, bar e Spa.

Começamos com uma análise geral da evolução do Turismo à escala global, onde tivemos oportunidade de confirmar que o mesmo tem crescido significativamente ao longo das últimas décadas. Pela primeira vez na História, em 2012, o número de chegadas internacionais alcançou os mil milhões de chegadas. Ficou também provado que a Europa é, desde sempre, o motor do setor turístico mundial, sendo líder em todos os indicadores.

A nível nacional, Portugal mostra ser um destino turístico com grande potencial, no entanto, ainda bastante longe de alguns dos principais destinos concorrentes. Porém, apesar das recentes crises económicas, Portugal obteve resultados muito positivos, tendo o setor do Turismo contribuído significativamente para a estabilização económica do país.

Em 2013, o desempenho turístico voltou a revelar valores máximos próximos dos verificados no passado e mostrou que é, de facto, uma das áreas económicas mais importantes em Portugal, sendo responsável por 9,2% do PIB, 8,2% do emprego e 42,1% das exportações na área dos serviços.

A nível regional, as zonas costeiras e Lisboa são as que têm maior captação de fluxos, com o produto “sol & mar” a liderar a motivação das viagens em Portugal.

O primeiro objetivo propunha uma análise do desempenho turístico da região onde o projeto se insere. O Alentejo revela ser uma região muito apelativa, não obstante os resultados serem ainda muito pouco significativos. Mas, toda a riqueza patrimonial, o clima, a arquitetura, a gastronomia e a cultura levam a crer que este seja um destino onde vale a pena apostar e investir.

Conforme pudemos constatar, o TER no Alentejo revela ter bons desempenhos, sendo até líder em alguns dos indicadores apresentados.

O TER revelou ter características bem diferentes da generalidade do setor turístico em Portugal. Nesta modalidade, o mercado nacional assume um peso de 66%, embora, noutros países concorrentes, esta quota seja ainda mais elevada.

O mercado alemão, o espanhol e o inglês são os que revelam maior interesse pela região, sendo os germânicos os mais representativos.

Concluimos, por isso, que é preciso olhar e trabalhar este nicho de forma diferenciada. Apostar no mercado nacional é fundamental, todavia procurar diversificar mercados é igualmente importante. Em tempos de crise, o mercado nacional revelou-se frágil e assistimos a um decréscimo da procura, tendo os mercados internacionais sido fundamentais para manter o equilíbrio.

É necessário entender os números desta modalidade e apostar nos mercados certos para não perder competitividade.

Como este futuro empreendimento está localizado entre Évora e Alqueva, com um posicionamento superior em termos de mercado, torna-se num projeto hoteleiro com elevado potencial de sucesso.

A região mostra ter grande potencial de atração e o facto de o empreendimento poder estar inserido dentro de uma aldeia fazem com que a autenticidade da experiência seja ainda mais significativa.

Concluímos assim, que, o primeiro objetivo foi alcançado com sucesso, uma vez que se conseguiu fazer uma análise geral do estado do Turismo no Alentejo e entender que a região apresenta um forte potencial de crescimento.

O segundo e terceiro objetivos estão ambos relacionados e propunham a criação de uma estrutura hoteleira classificada como hotel rural, capaz de gerar retorno financeiro.

Comprovadamente, viu-se que o projeto é não só viável como também rentável. Também, devido às suas características, as hipóteses do financiamento ser aprovado, através do protocolo do Turismo de Portugal, são muito elevadas. Assim prevê-se que, em caso de candidatura, o mesmo seja aceite.

Através dos cálculos efetuados, percebemos que o projeto apresenta indicadores de gestão muito positivos, obtendo um VAL de 6.973.077 euros e um *payback period* de apenas cinco anos.

Para testar a vulnerabilidade do projeto, foi efetuada uma análise de sensibilidade. Numa unidade hoteleira, a ocupação é geralmente a variável mais sensível, pois, a maior parte das receitas, provém do departamento de alojamentos. Neste caso concreto, simulamos uma variação negativa de 10% na taxa de ocupação. Concluímos que, o projeto é de facto sensível a grandes oscilações da taxa de ocupação, tendo-se verificado que o *payback period* aumentou em um ano, a TIR baixou 50% do valor calculado e a TIR sofreu uma queda de 26,4 p.p.

Frequentemente, em projetos desta natureza, verificamos que as previsões efetuadas são demasiado otimistas. Neste caso, optou-se por elaborar um cenário de condições menos favoráveis. Conforme mencionado no ponto 9.1 – Investimento, o valor do terreno foi calculado acima daquilo que está atualmente em negociação. No mesmo sentido, a taxa de ocupação prevista no primeiro ano de operação foi de apenas 20%, valor esse que fica abaixo da média regional. Também na análise de sensibilidade, a variação da taxa de ocupação foi elevada (10%). Com este cenário, pretendeu-se ser cauteloso e evitar que as previsões fossem demasiado otimistas.

A nível estatístico, verificou-se alguma dificuldade em obter dados específicos para o TER. Esta situação está ligada à aglomeração dos valores de todos os tipos de empreendimentos de alojamento em Portugal. Contudo, a partir de 2012, esta situação foi alterada através da nova

classificação dos empreendimentos. Assim, os estabelecimentos de TER passaram a ter estatísticas isoladas de todos os outros empreendimentos turísticos. Prevê-se, por isso, que, no futuro, será mais fácil fazerem-se projeções e analisar as tendências para esta modalidade em particular.

Uma vez que se trata de um projeto de investimento, este trabalho baseou-se na pesquisa quantitativa, recorrendo a diversas referências bibliográficas publicadas em livros, artigos científicos e páginas de internet. Foram também desenvolvidas entrevistas com empresários do setor, com vista a obter informação sobre a sua experiência e perspectivas para o futuro do TER na região.

Assim, concluímos que, os três objetivos propostos inicialmente foram alcançados com sucesso e que este projeto dispõe de condições para ser oficialmente apresentado às entidades credoras para posteriormente ser posto em prática.

Em conclusão, importa destacar que a experiência profissional adquirida até então foi um fator importante na realização deste trabalho. A carteira de contactos, a noção dos processos necessários para abertura de uma unidade hoteleira e o conhecimento transversal dos departamentos existentes dentro de um hotel, contribuíram significativamente para que a construção deste trabalho ficasse completa e possa servir de guia na altura do investimento.

A nível académico, a realização deste trabalho permitiu aglomerar um conjunto de informações relevantes e dados estatísticos sobre o TER na região do Alentejo. Verificou-se durante a fase da pesquisa que existe um défice de informação sobre a região em estudo e sobre esta modalidade de Turismo. Desta forma, no futuro, a consulta deste trabalho poderá revelar-se útil para a realização de outros trabalhos académicos dentro da temática do TER e projetos de investimento. Por outro lado, este trabalho poderá incentivar potenciais investidores a apostar na região do Alentejo e ser um guia prático durante a fase do planeamento e investimento.

## BIBLIOGRAFIA

BARROS, C. (2007). *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Lisboa: Escolar Editora.

CEBOLA, A. (2011). *Projetos de investimento de pequenas e médias empresas – elaboração e análise*. Lisboa: Edições Sílabo.

CUNHA, L. (2013). *Introdução ao Turismo*. 5ª ed. Lisboa: Editora Lidel.

DAMODARAN, A. (2006). *Damodaran On Valuation, second edition, Security Analysis for Investment and Corporate Finance*, Wiley Finance, John Wiley and Sons Press.

FILL, C. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*. Prentice Hall.

FONSECA, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, Apostila.

GIL, A. C. (2007) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

GORDON, M. (1982). *The Investment, Financing, and Valuation of the Corporation*. Greenwood Press.

LEAL, A. (1893). *Portugal Antigo e Moderno*. Lisboa: Livraria Editora de Matos Moreira & Companhia, nº60.

LENDREVIE, J., LINDON, D., DIONÍSIO, P., RODRIGUES, V. (1996). *Mercator: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

NUNES, J. C; CAVIQUE, L. (2001) *Plano de Marketing: estratégia em ação*. Lisboa: Dom Quixote.

RAMOS, S. et al. (2013). *A Alma do Negócio. Um guia prático para os empreendedores em Portugal*. Lisboa, SA Editora.

STOIAN, M. (1997). *Le tourisme rural. In: Séminaire conjoint CEU-CET - Le tourisme rural une solution pour l'emploi, le développement local et l'environnement*. Madrid: WTO.

## **SITES**

Associação do Comércio Eletrónico e da Publicidade Interativa: <http://www.acepi.pt/>, consultado a 11.09.2014.

Banco de Portugal: <http://www.bportugal.pt>, consultado a 22.03.2014.

Base de dados Portugal Contemporâneo: <http://www.pordata.pt>, consultado a 22.03.2014.

Câmara Municipal de Alvito: <http://www.cm-alvito.pt>, consultado a 13.06.2014.

Câmara Municipal de Portel: <http://www.cm-portel.pt>, consultado a 13.06.2014.

Câmara Municipal de Viana do Alentejo: <http://www.cm-vianadoalentejo.pt>, consultado a 19.06.2014.

Comissão Europeia: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, consultado a 13.05.2014.

Instituto de Estudos Sociais e Económicos. Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal (2008): <http://www.iese.pt>, consultado 22.03.2014.

Jornal Público: <http://www.publico.pt/>, consultado a 13.03.2014.

Jornal Observador: <http://observador.pt/>, consultado a 13.03.2014.


Instituto Nacional de Estatísticas: <http://www.ine.pt>, consultado a 11.02.2014.

Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt>, consultado a 03.03.2014.


**ANEXOS**

Anexo 1 – Planta dos edifícios






Localização



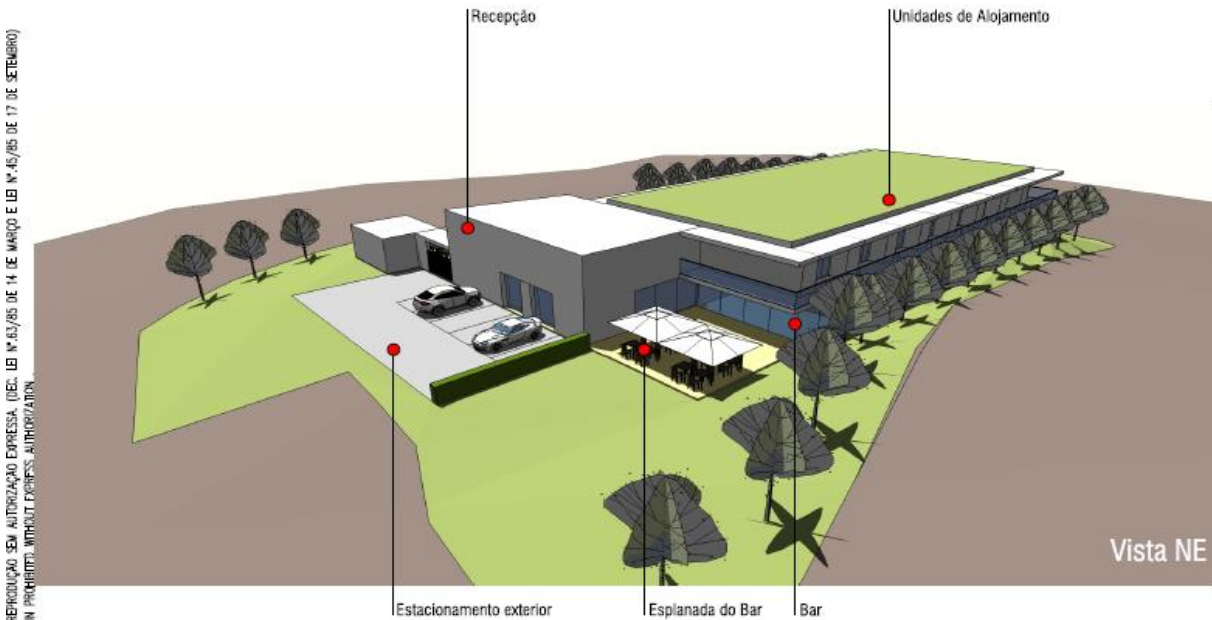
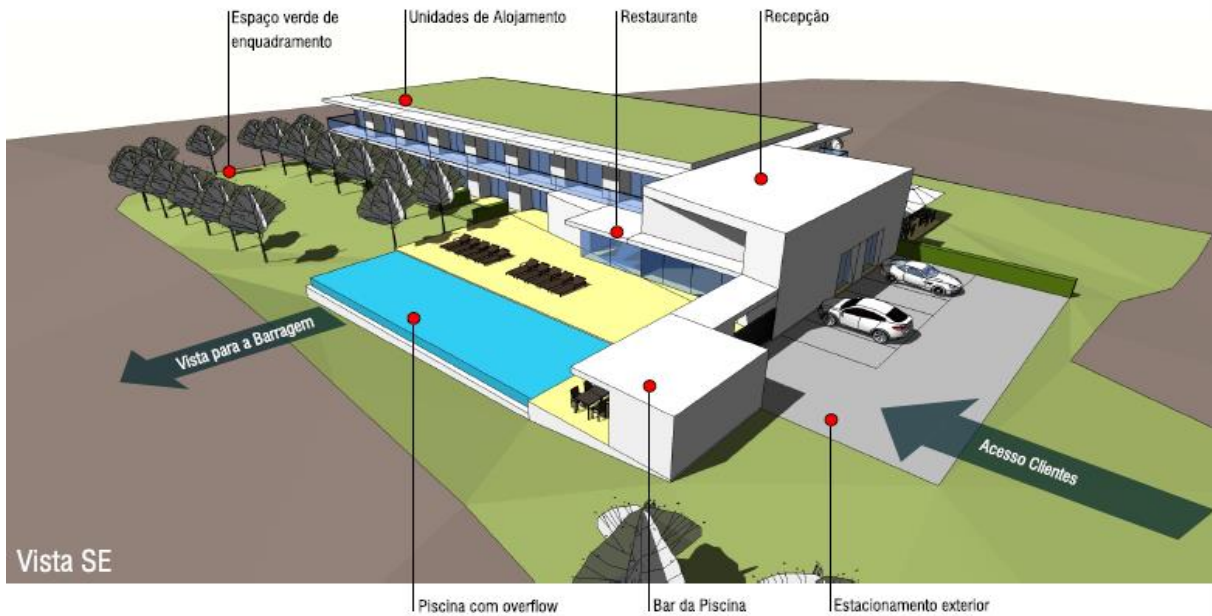
Implantação



Vista da Piscina

PROIBIDA A REPRODUÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO EXPRESSA. (DEC. 103.743/2005 DE 11 DE MARÇO E DO 10.452/2005 DE 17 DE SETEMBRO)  
 REPRODUCTION PROHIBITED. WITHOUT EXPRESS AUTHORIZATION

<b>Delfim Martins</b> Arquitecto O.A. nº 9334	<b>António Miguel Cardoso Ferreira</b> Arquitecto O.A. nº 9230	<i>Requerente</i>	Eduardo Peregrino	
		<i>Obra</i>	Bela Vista Country - Hotel & Spa	
		<i>Data</i>	Outubro 2014	
		<i>Escala</i>		
		<i>Revisão</i>	C1	
<i>Colaboração</i>		<i>Fase</i>	Localização e Vista térrea	
		<i>Título</i>	Vista Aérea	
		P 00		

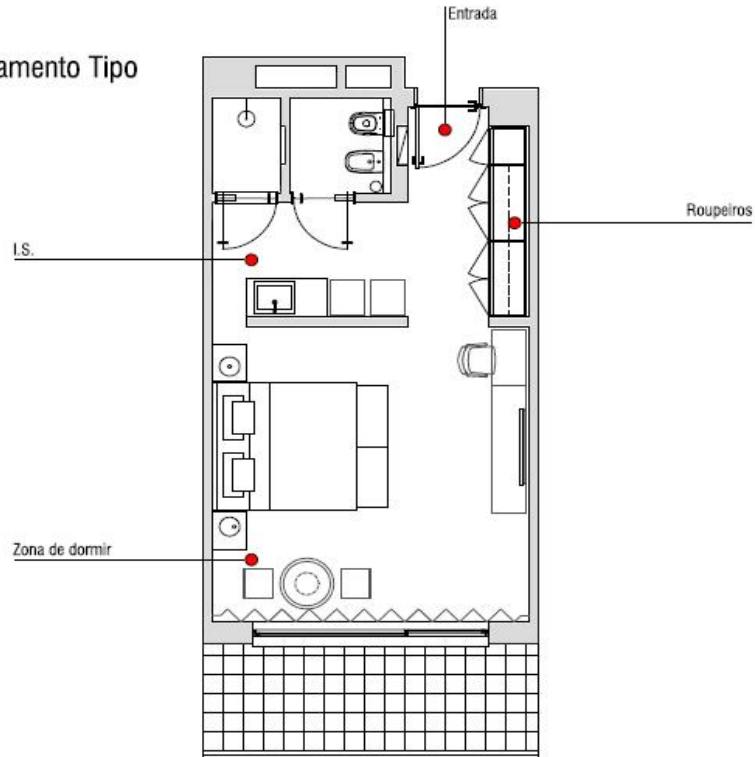


PROIBIDA A REPRODUÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO EXPRESSA. (DEB. LI. N.º 62/85 DE 14. DE MARÇO E LI. N.º 45/85 DE 17. DE SETEMBRO)  
 REPRODUCTION PROHIBITED WITHOUT EXPRESS AUTHORIZATION.

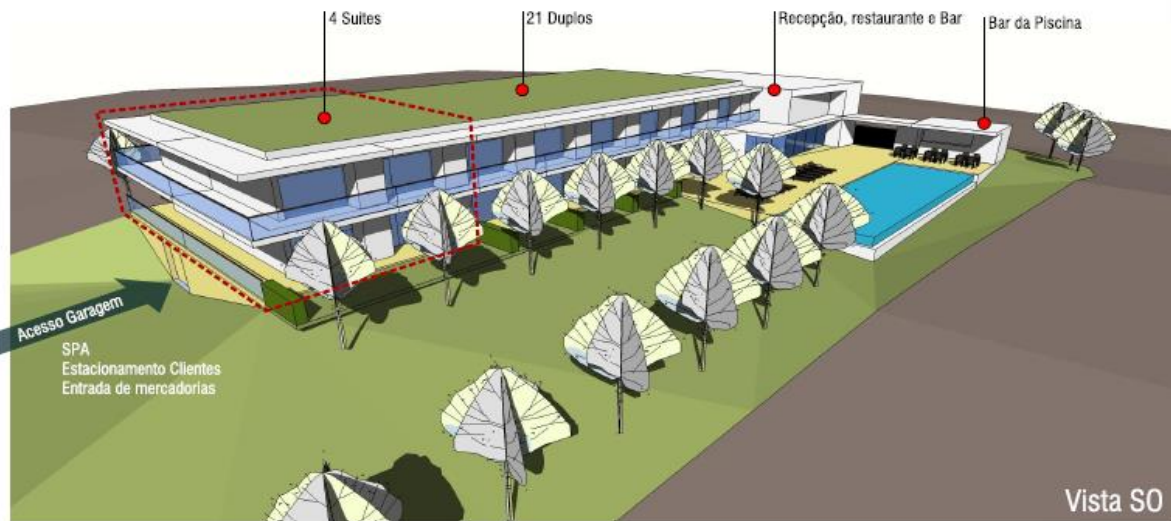
Delfim Martins Arquitecto António Miguel Cardoso Ferreira Arquitecto	O.A. nº 9334 O.A. nº 9230	Requerente Eduardo Peregrino	Data Outubro 2014
		Obra Bela Vista Country - Hotel & Spa	Escala Revisão C1
Colaboração	Fase Estudo Volumétrico	Título Vista Aérea	Desenho P 01



Unidade de Alojamento Tipo Quarto Duplo



PROIBIDA A REPRODUÇÃO SEM AUTORIZAÇÃO EXPRESSA. (DE: LI N.º 63/85 DE 14 DE MARÇO E LI N.º 45/85 DE 17 DE SETEMBRO)  
 REPRODUCTION PROHIBITED WITHOUT EXPRESS AUTHORIZATION.



Delfim Martins Arquitecto O.A. nº 9334 António Miguel Cardoso Ferreira Arquitecto O.A. nº 9230	Requerente Eduardo Peregrino	Data Outubro 2014
	Obra Bela Vista Country - Hotel & Spa	Escala Revisão C1
Colaboração	Fase Estudo Volumétrico	Desenho P 02
	Título Vista Aérea	

