

FILIPA MONIZ ORTIGÃO DE OLIVEIRA BRANDÃO

PATEO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UM ALOJAMENTO LOCAL**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

ABRIL DE 2022

FILIPA MONIZ ORTIGÃO DE OLIVEIRA BRANDÃO

PATEO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UM ALOJAMENTO LOCAL**

**Trabalho de projeto para obtenção do Grau de Mestre
Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação**

Trabalho realizado sob a orientação de:

Professor Doutor Francisco Manuel Espingardeiro Banha

Professor Doutor Adão Jesus Gonçalves Flores



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

ABRIL DE 2022

PATEO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UM ALOJAMENTO LOCAL**

Declaração de Autoria do Trabalho

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

Filipa Oliveira Brandão

(assinatura)

Direitos de cópia ou Copyright

© Copyright: (Filipa Oliveira Brandão).

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

Dedico este trabalho à minha madrinha Andreia (*in memoriam*), com quem aprendi há muito tempo atrás que somos donos de nós próprios.

Dedico-o também ao meu avô Paulo, que sei que terá um enorme orgulho de ver a casa onde cresceu tornar-se em algo tão bonito.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Francisco Banha e ao Professor Doutor Adão Flores, por terem aceite participar neste desafio que lancei a mim mesma. Por terem acreditado e estimulado o meu espírito empreendedor, mesmo quando a capacidade de continuar parecia falhar. Por me terem desafiado a fazer mais. E melhor. Pela disponibilidade e por me fazerem acreditar que era possível. E, acima de tudo, exequível.

À minha Mãe, que alimenta os meus sonhos desde que me lembro. Que me ensinou que o futuro fazemo-lo nós.

Ao meu Pai, por todo o apoio, por celebrar cada vitória e por acreditar, sem sombra de dúvidas.

Ao meu irmão, que sejamos sempre capazes de nos inspirar um no outro.

Gostaria também de agradecer à Isabel e ao Carlos pelas palavras genuínas e livres de qualquer obrigação. Ao Pedro, por quase uma década de conselhos, partilha de experiências e apoio. Ao Rui, pelos anos de apoio e áspera franqueza. Por estar sempre disposto a ouvir as minhas ideias e por me fazer questionar o que tenho como certo. À Stephanie, a quem nunca conseguirei agradecer o suficiente. Ao Antonino, obrigada por tudo.

Estendo ainda um profundo agradecimento ao Sérgio Póvoas, cuja disponibilidade e apoio foram fundamentais na fase final deste trabalho.

Por fim, agradeço ao meu marido, por nunca duvidar, mesmo quando eu o fiz. Por acreditar indubitavelmente no meu potencial e capacidade de levar os meus projetos avante. Por estar sempre a meu lado, mesmo quando eu estava tão longe. Obrigada do tamanho do mundo.

Sem todos eles nunca teria chegado até aqui.

RESUMO

O turismo é um fenómeno global e pluridimensional, tendo-se tornado num dos setores de atividade com maior importância para o desenvolvimento económico de cada país. Produtos turísticos simples e autênticos, articulados com atividades únicas, pensadas para cada cliente, refletindo os drivers potenciadores de cada região, serão fator distintivo para o turismo dos próximos anos.

A realização deste projeto surge no âmbito da frequência do segundo ano do curso de Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação, lecionado na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

O objetivo do mesmo é elaborar um plano de negócios que estuda a viabilidade de um projeto de alojamento local – PATEO – que consiste na reabilitação de um edifício já existente, com localização numa pequena aldeia no Centro de Portugal.

O empreendimento dirige-se a um segmento médio/médio-alto, principalmente residentes de centros urbanos que procuram tranquilidade, contacto com a natureza, gastronomia e serviço de excelência. Salienta-se, neste domínio, o mercado externo.

A metodologia adotada teve em vista a criação do plano de negócios, numa linha condutora coerente e adequada ao projeto em estudo, permitindo a boa análise, documentação e operacionalização do projeto. Neste contexto, o trabalho desenvolvido permite confirmar que o ambiente é favorável a um investimento desta natureza e que os resultados obtidos são encorajadores para avançar com o investimento através de uma candidatura à Linha de Apoio à Qualificação da Oferta do Turismo de Portugal.

Acresce, que a rentabilidade do projeto justifica a sua realização, dado que os resultados obtidos asseguram a cobertura dos custos financeiros depois de impostos, proporcionando uma rentabilidade aceitável (TIR de 5,86%) e um VAL positivo de 160.137,19 €. Por sua vez, o *breakeven* das vendas terá lugar entre o 2º e o 3º ano de atividade, ocorrendo a recuperação do investimento, previsivelmente, durante o 8º ano de atividade.

PALAVRAS-CHAVE: Alojamento local, Plano de Negócios, Posicionamento Estratégico, Plano de Viabilidade, Análise de Investimento, Região Centro.

ABSTRACT

Tourism is a global and multi-dimensional phenomenon and has become one of the sectors of activity with the greatest importance for the economic development of each country. Simple and authentic tourist products, articulated with unique activities, designed for each client, reflecting the drivers potentiators of each region, will be a distinctive factor for tourism in the coming years.

The realization of this project comes within the scope of the attendance of the second year of the Master's Degree in Management, Entrepreneurship and Innovation, taught at the Faculty of Economics of the University of the Algarve.

The aim of the project is to draw up a business plan that studies the feasibility of a local accommodation project - PATEO - which consists of the rehabilitation of an existing building, located in a small village in the Centre of Portugal.

The project is aimed at a medium/medium-high segment, mainly residents of urban centers seeking tranquility, contact with nature, good gastronomy and a service of excellence. The foreign market is given a particular emphasis.

The methodology adopted was aimed at the creation of the business plan, in a coherent driver that best fits the project under study, allowing good analysis, documentation and implementation of the project. In this context, the work carried out confirms that the environment is favourable to such an investment and that the results obtained are encouraging to move forward with the investment through an application to the Linha de Apoio à Qualificação da Oferta from Turismo de Portugal.

Moreover, the profitability of the project justifies its realization, since the results obtained ensure the coverage of the financial costs after tax, providing an acceptable return (IRR of 5.86%) to the promoters and a positive NPV of 160.137,19€. In turn, breakeven will take place between the 2nd and 3rd year of activity and payback period is expected during the 8th year of activity.

KEYWORDS: Local accommodation, Business Plan, Strategic Positioning, Feasibility Plan, Investment Analysis, Centro Region.

ÍNDICE GERAL

	PÁGINA
Agradecimentos	vi
Resumo	vii
Abstract	viii
Índice de Figuras	xiii
Lista de Abreviaturas e Siglas	xv
CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO	1
CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA	4
1. O Conceito de Empreendedorismo	4
1.1 O Empreendedorismo e o empreendedor	5
1.2 Motivações que levam ao empreendedorismo	6
1.3 Empreendedorismo no Feminino	7
1.4 O papel do Plano de Negócios no contexto do Empreendedorismo	8
1.5 A importância do Plano de Negócios no lançamento de novos empreendimentos	9
2. O Turismo como fenómeno	10
2.1 O Turismo no Mundo: problemas e desafios da Atualidade	12
2.2 O Turismo em Portugal: do <i>boom</i> à incerteza atual	13
3. Tendências do Setor	15
4. O contributo do Empreendedorismo para o Turismo	19
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	23
1. Abordagem de Investigação	23
2. Estratégia de Investigação	24
3. Fases do Trabalho Metodológico	25
3.1 Fases da Organização e Tratamento dos Dados	27

3.2	Técnicas de Recolha de Dados	28
3.2.1	Inquéritos	29
3.2.2	Entrevistas	31
3.3	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados	34
3.3.1	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados dos Inquéritos	35
3.3.2	Técnicas de Tratamento e Análise de Dados das Entrevistas	35
CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: ESTUDO DE CASO		38
1.	Contexto do Estudo de Caso	38
1.1	Enquadramento Geográfico	38
1.1.1	O Turismo na Zona Centro: O contexto mais recente	39
1.1.2	A Região Oeste	40
1.1.3	A Região de Alcobaça	41
1.2	Análise Externa	43
1.2.1	Análise PEST	43
1.2.1.1	Envolvente Político-Legal	43
1.2.1.2	Envolvente Económica	44
1.2.1.3	Envolvente Sociocultural	45
1.2.1.4	Envolvente Tecnológica	45
1.2.2	Análise Competitiva	46
1.2.3	Modelo das Cinco Forças de Porter	49
2.	Plano de Negócios	50
2.1	Sumário Executivo	50
2.2	Planeamento Estratégico do Negócio	50
2.2.1	Oportunidade de Negócio: Entre a necessidade e a solução	51
2.2.2	Visão, Missão, Valores e Objetivos	

Estratégicos		51
2.2.2.1	Visão	52
2.2.2.2	Missão	52
2.2.2.3	Valores	52
2.2.2.4	Objetivos Estratégicos	52
2.2.3	Posicionamento Estratégico	53
2.2.3.1	Segmentação e Público-Alvo	53
2.2.3.2	Fatores Críticos de Sucesso	60
2.3	Plano Operacional	61
2.3.1	Estrutura da Empresa	61
2.3.2	Espaço, Layout e Equipamento	62
2.3.3	Marketing Mix	64
2.3.3.1	Produto	65
2.3.3.2	Preço	67
2.3.3.3	Promoção e Comunicação	68
2.3.3.4	Distribuição	71
2.3.3.5	Pessoas	71
2.3.3.6	Processos	71
2.4	Análise Económico-Financeira	73
2.4.1	Investimento Inicial	74
2.4.2	Estimação da Procura	75
2.4.3	FSE e Custos Fixos e Variáveis	76
2.4.4	Gastos com o Pessoal	77
2.4.5	Demonstrações Financeiras Previsionais	79
2.4.6	Análise do Ponto Crítico das Vendas	81
2.4.7	Análise de Risco / Sensibilidade	82
2.4.7.1	Análise SWOT	82
2.4.7.2	Riscos Específicos e as	
	Suas Soluções	83

2.4.8 Oportunidade de Investimento	83
2.4.9 Ambição Futura	85
CAPÍTULO V. SÍNTESE / CONCLUSÃO	86
BIBLIOGRAFIA	89
ANEXOS	98
Nota Introdutória	98
Anexo 1 – DADOS RELATIVOS AOS INQUÉRITOS	99
1.1 Guião de Suporte aos Inquéritos (versão Portuguesa)	100
1.2 Interpretação e Conclusões dos Dados dos Inquéritos	104
1.3 Resultados dos Inquéritos (em Português)	106
1.4 Resultados dos Inquéritos (em Inglês)	115
Anexo 2 – DADOS RELATIVOS ÀS ENTREVISTAS	118
2.1 E-mail tipo de Validação das Entrevistas	119
2.2 E-mail tipo de Validação do Conteúdo das Entrevistas	120
2.3 Exemplo de Guião/Transcrição de uma Entrevista tipo	121
2.4 Tabelas de Citações por Respondente	126
2.5 Interpretação e Conclusões dos Dados das Entrevistas	130
Anexo 3 – DOCUMENTOS ILUSTRATIVOS DO PLANO OPERACIONAL	134
3.1 Desenhos Técnicos	135
3.2 <i>Moodboards</i> Ilustrativos do PATEO	140
Anexo 4 – DOCUMENTOS DE SUPORTE À ANÁLISE	
ECONÓMICO-FINANCEIRA	143
4.1 Orçamentos	144
a. Trabalhos de Remodelação, Mobiliário e Projeto	144
b. Elementos Gráficos e Website	147
c. Registo Fotográfico	149
4.2 Ficha Informativa da Linha de Apoio à	
Qualificação da Oferta	150
4.3 Matriz Financeira	151

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁGINA
2.1 Etapas de um processo de planeamento estratégico em turismo (adaptado)	21
3.1 Estrutura do Plano de Negócios a desenvolver	25
3.2 Critérios Metodológicos e Organização do Plano de Negócios	27
3.3 Grelha de suporte aos Inquéritos	30
3.4 Grelha de suporte às Entrevistas – 01	
Viabilidade Técnica, de Mercado e Financeira	33
3.5 Grelha de suporte às Entrevistas – 02	
Atributabilidade e Posição Competitiva	34
3.6 Grelha de Suporte à interpretação dos Inquéritos	35
3.7 Síntese dos Contributos de cada Respondente por Dimensão	36
3.8 Grelha de Suporte às Entrevistas Semiestruturadas	
Citações por Respondente – Exemplo Respondente 02	37
4.1 Principais Concorrentes do PATEO	46
4.2 Mapa do Centro de Portugal com localização das unidades consideradas na Análise Competitiva do PATEO	48
4.3 Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter	49
4.4 Matriz de Segmentação estratégica do PATEO	55
4.5 Planta do PATEO (r/chão moradia e piso 1 do celeiro)	63
4.6 <i>Moodboard</i> do PATEO	66
4.7 Tarifas e Tipologias do PATEO	67
4.8 Serviços Complementares do PATEO	68
4.9 Simulação do <i>feed</i> de Instagram do PATEO	70
4.10 Logotipo do PATEO	70
4.11 Ficha Resumo do Projeto	74
4.12 Investimento Inicial	75
4.13 Estimação da Procura	76

4.14	Fornecimentos e Serviços Externos	77
4.15	Gastos com o Pessoal	78
4.16	Demonstração de Resultados	79
4.17	Fluxos de Caixa	80
4.18	Balanços Previsionais	81
4.19	Rentabilidade Económico-Financeira	81
4.20	Análise SWOT	82
4.21	Plano de Financiamento	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A - Atratibilidade

AL – Alojamento Local

ALEP – Associação do Alojamento Local em Portugal

ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

B2C – *Business to Consumer*

BdP – Banco de Portugal

CAE – Classificação das Atividades Económicas

CCDR – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CCE – Comissão das Comunidades Europeias

CEO – *Chief Executive Officer*

ETC – European Travel Commission

UE – União Europeia

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

HTL – Hotel, Tourism & Leisure

IMI – Imposto Municipal sobre Imóveis

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISO – International Organization for Standardization

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

Lda. – Sociedade de Responsabilidade Limitada

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do Oeste

ORCD – Organization for Economic Cooperation and Development

P2P – *Peer-to-peer*

PC – Posição Competitiva

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PEST – Acrónimo de Análise Política, Económica, Social e Tecnológica

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

STP – Segmentation, Targeting and Positioning

SWOT – Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TdC – Turismo do Centro (de Portugal)

TdP – Turismo de Portugal

TIR – Taxa Interna de Retorno

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

VAL – Valor Atualizado Líquido

VF – Viabilidade Financeira

VM – Viabilidade de Mercado

VO – Viabilidade Organizativa

VT – Viabilidade Técnica

WHO – World Health Organization

WTO – World Tourism Organization

WTTC – World Travel & Tourism Council

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO E OBJETIVOS DO TRABALHO

À semelhança do que se tem verificado noutros países e regiões, a zona Oeste tem assistido a uma crescente procura nos últimos anos pelo facto de ser uma região segura, com qualidade de vida e próxima da natureza, tendo-se tornado *trendy* nos últimos anos, também em virtude da popularidade da onda gigante da Nazaré (Cunha-e-Sá, Freitas, Nunes e Otrachshenko, 2018).

Ademais, a atual crise económica, sanitária e social veio reiterar as recomendações constantes da literatura – a relevância do indivíduo ter a capacidade de identificar uma oportunidade e de se adaptar, tornando-se agente ativo e promotor do crescimento económico (Stam, 2015; União Europeia, 2019).

Surge assim a ideia de materializar, por parte dos promotores (eu própria, juntamente com a minha mãe), o conceito de negócio que designámos por PATEO - forma antiga de grafar a palavra *pátio*, uma área descoberta e térrea localizada no interior ou contíguo a um edifício, sendo normalmente cercada por muros ou pelos próprios edifícios.¹

O PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (*slow living*), próximas da natureza, com foco nas famílias, casais ou público sénior. Com foco no bem-estar mental e físico, este projeto defenderá os produtos locais e biológicos, a produção própria, transpondo este mesmo conceito para os pequenos-almoços por exemplo. Uma mesa grande, comum, onde os hóspedes, como uma grande família, poderão desfrutar de um sumo de fruta *bio*, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. O projeto procura estabelecer parcerias com promotores locais no sentido de transformar este conceito numa proposta mais global, com bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum, numa perspetiva que procura integrar os conceitos de *wellness* e *slow living* na experiência

¹ Definição de acordo com a Infopédia, Dicionário Online Porto Editora. Disponível em: www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/p%C3%A1tio (acedido em 8 de Outubro de 2021).

de alojamento. Este empreendimento apresenta ainda potencial para funcionar como retiro para atletas ou desportistas, como por exemplo aos surfistas ou *bodyboarders* em competição ou de visita à Nazaré.

O PATEO é o culminar de uma ideia antiga, uma enorme vontade de criar um projeto próprio assente na reconversão de uma moradia familiar inserida numa antiga quinta rural situada em Alpedriz, concelho de Alcobaça, num alojamento local, *bed & breakfast*, permitindo aplicar, de forma prática, o conhecimento adquirido ao longo do Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação.

O objetivo geral deste trabalho passa pela elaboração de um plano de negócios onde constem todos os dados referentes ao conceito e viabilidade do negócio nas suas diferentes dimensões – Viabilidade Técnica, Viabilidade de Mercado/Comercial, Viabilidade Organizativa/Recursos Humanos e Viabilidade Económico-Financeira, bem como a orientação detalhada do respetivo planeamento estratégico e operacional.

O objetivo geral deste trabalho desdobra-se ainda nos seguintes objetivos específicos:

- i. Desenvolver uma revisão da literatura adequada à fundamentação da temática do trabalho;
- ii. Estruturar um conjunto de opções e procedimentos metodológicos coerentes com as necessidades de elaboração do plano de negócios;
- iii. Demonstrar a coerência entre uma boa organização metodológica e um adequado desenvolvimento do plano de negócios;
- iv. Desenvolver e apresentar as fases do plano de negócio e discutir a sua viabilidade;
- v. Avaliar o trabalho desenvolvido, quer na componente teórica, quer na componente prática.

Quanto à organização da investigação, depois da presente introdução, seguem-se quatro partes. A primeira diz respeito à revisão da literatura, a segunda à metodologia, seguida do plano de negócios e respetiva conclusão.

Na primeira parte apresenta-se e justifica-se o tema proposto, definindo os objetivos, bem como a forma como o trabalho será apresentado. Quanto ao segundo capítulo, analisam-se diversas temáticas relacionadas com o empreendedorismo e o turismo.

No terceiro capítulo apresentamos a metodologia, baseada na pesquisa empírica através da recolha de dados por realização de entrevistas semi-estruturadas e inquéritos online.

Segue-se a apresentação de resultados do Estudo de Caso realizado, tendo como suporte a elaboração do Plano de Negócios e, por fim, as conclusões e referências bibliográficas.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

No contexto do presente trabalho, a revisão da literatura abordará quatro tópicos considerados essenciais. Serão inicialmente apresentadas considerações acerca do Empreendedorismo e da(o) figura/papel do Empreendedor, seguidas de uma análise sobre a Indústria do Turismo em Portugal e no Mundo, em particular sobre as Tendências do Setor, culminando no Plano de Negócios.

1. O CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreendedorismo (do francês *entrepreneur*) surge pela primeira vez na literatura, com uma conotação semelhante àquela que hoje conhecemos, no século XVIII, por Richard Cantillon (Sarkar, 2010).

Nos dias de hoje, o empreendedorismo assume um caráter multidisciplinar, definido pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) como

(...) qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por parte de um indivíduo, de uma equipa de indivíduos, ou de negócios estabelecidos (GEM, 2010:4).

O Entrepreneurship Center da Universidade de Miami apresenta ainda uma definição mais abrangente, defendendo que

O empreendedorismo é o processo de identificação, desenvolvimento e captação de uma ideia para a vida. A visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade ou simplesmente uma forma melhor de fazer algo. O resultado final deste processo é a criação de uma nova empresa, formada em condições de risco e de uma incerteza considerável (Sarkar, 2010:31).

Temos, nos últimos tempos, verificado uma profunda alteração da gestão das empresas, naquilo a que se poderia definir como uma postura “empreendedora” – o reconhecimento do empreendedorismo como disciplina emergente, a necessidade de as organizações serem mais centradas no espírito empreendedor, mais rápidas e

impactantes tem-se vindo a verificar transversalmente, bem como a consequente valorização do papel do empreendedor.

Segundo o relatório da Comissão das Comunidades Europeias (CCE), o empreendedorismo está por isso ligado a

(...) uma atitude mental que engloba a motivação e capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado num organismo, para identificar uma oportunidade e para a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor ou um resultado económico (CCE, 2003, tradução livre, p.6).

1.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Quase todos os estudos que versam sobre o empreendedorismo o apresentam como competência chave para o século XXI (Banha, 2016). Mais, reconhecem que em períodos de crise (como o atual), a manifestação de características empreendedoras se torna determinante para a competitividade dos negócios (Vasconcelos, 2012). Ainda segundo Banha (2020), não obstante ser consensual a existência de impacto do empreendedorismo na sociedade, é igualmente reconhecido que o mesmo está associado à capacidade de inovação e criação de valor por parte do indivíduo ou organização.

O empreendedorismo fomenta a criação de emprego e aumenta a produtividade, tornando-se fator de competitividade e foco de desenvolvimento económico de forma transversal e estrutural. Nas palavras de Scarborough e Cornwall (2016), pessoas de todas as idades, origens e nacionalidades estão a fundar os seus próprios negócios e, no processo, vão remodelando a economia mundial.

O empreendedor tem então um papel global, ativo e determinante para o crescimento económico. Ainda de acordo com Scarborough *et. al* (2016), o empreendedor é aquele que cria um negócio, diante do risco e da incerteza, identificando oportunidades significativas e reunindo os recursos necessários para capitalizá-las. Em *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, o autor cita ainda Schumpeter, que já em 1911 descreve os empreendedores não apenas como criadores de negócios, mas como agentes de mudança na sociedade, ideia também defendida por Haag (2013), citando Bangs (1995), que vê os empreendedores como os catalisadores da mudança no mundo dos negócios de hoje.

Citando Alonso-Vazquez, Pastor-Pérez e Alonso-Castañón (2018:3), “uma das escolhas mais relevantes que os empresários fazem é iniciar o seu próprio negócio. Esta decisão é considerada transcendente porque as suas consequências podem mudar o estilo de vida dos empresários para sempre.”

1.2 MOTIVAÇÕES QUE LEVAM AO EMPREENDEDORISMO

Como referido no tópico anterior, os empreendedores, não se distinguindo dos demais, vêm em todas as formas e tamanhos. Algo que têm em comum, no entanto, é que todos eles tomaram a decisão de iniciar um negócio ou de assumir o negócio de outra pessoa (GEM, 2021). De acordo com o Relatório Global 2020/2021 da GEM, esta é uma decisão influenciada por fatores de carácter pessoal, nomeadamente:

- i. a capacidade de identificar oportunidades;
- ii. atitude para com a assunção de riscos;
- iii. ambições individuais;
- iv. objetivos;
- v. níveis de autoconfiança;
- vi. acesso a recursos;
- vii. apoio social e familiar.

O relatório apresenta-nos a ideia de que começar um negócio é produto da interação entre aquele que identifica a oportunidade, a sua perceção e capacidade de agir em conformidade, incluindo a sua motivação, autoconfiança e competências do próprio, nunca descurando a importância do meio envolvente e o ambiente local.

Considerando a temática deste trabalho, é ainda relevante considerarmos a publicação de Cunha, Kastenholz e Carneiro (2018) que aborda questões características do empreendedorismo em meio rural. Segundo as autoras, empresários ligados ao turismo em meios rurais apresentam, por vezes, motivações mais específicas, como o de estilo de vida, o estatuto socioeconómico e cultural, ou o foco na família. O negócio é criado como uma estratégia para obter o estilo de vida desejado, tornando-se numa escolha de vida ao invés de uma decisão profissional. Cunha *et al.* (2018) defende ainda que,

(...) entre outras motivações, o desejo de trabalhar autonomamente, de ter uma atividade profissional gratificante, de utilizar os recursos existentes (casas de campo, património familiar) e de viver num ambiente não urbano (visto como menos stressante

e mais saudável) são comuns aos empresários do turismo rural (Cunha *et al.*, 2018, tradução livre, p.178).

Estes empreendedores são descritos como “indivíduos que criam e gerem empresas alinhadas com os seus valores pessoais, crenças interesses e paixões, não procurando a riqueza como objetivo principal”, estando, neste contexto, “o estilo de vida relacionado com o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho” – na qualidade de vida (Cunha *et al.*, 2018).

1.3 EMPREENDEDORISMO NO FEMININO

Verificamos atualmente que muitas mulheres deixam de investir na típica carreira profissional, em prol de um modo de vida que lhes possibilita conciliar a sua profissão com o foro privado (Baptista, 2021). Segundo a ORCD (Organisation for Economic Co-operation and Development), as mulheres demonstram, em Portugal, uma preferência consideravelmente inferior à dos homens em relação ao autoemprego. Na sua maioria, esta é mesmo uma decisão difícil de tomar sem a existência de um fator exterior, como uma situação de desemprego inesperada, condições de trabalho desfavoráveis ou discriminação salarial.

Ademais, o mundo contemporâneo ainda não se conseguiu libertar do paradigma “Think manager, think male” (Schein, Mueller, Lituchy & Liu, 1996). A investigação empírica tem demonstrado, de forma consistente, que os homens são habitualmente vistos como mais determinados, agressivos, mais autónomos e competentes do que as mulheres, enquanto estas são vistas como mais expressivas, solidárias e preocupadas em se enturmar (Sczesn, 2003; Liñán, Jaén & Martín, 2020). O paradigma – *Think manager, think male*, que defende que competitividade e assertividade são características predominantemente atribuídas aos homens (Schein *et al.*, 1996), gera dificuldades às mulheres que aspiram a posições de liderança, esperando-se assim que a sua posição seja igualmente mais vulnerável aos desafios e à crise (Popović-Pantić, Semenčenko & Vasilić, 2020).

Contudo, e se tomarmos como exemplo as mulheres do sector do turismo, estas partilham o mesmo desafio que os seus pares masculinos, durante a presente crise pandémica (Popović-Pantić *et al.*, 2020), tal como é possível concluir através do Relatório Global sobre Mulheres e Turismo (WTO, 2019b) para o período 2012-

2016, realizado em sete países da UE, que identifica que cerca de 38% das empresas do sexo feminino operam no setor do turismo.

Em termos práticos, determinadas mulheres abraçam o empreendedorismo, tornando-se empreendedoras de sucesso, estando, portanto, em desacordo com o efeito negativo geral e abrangente da cultura sobre o empreendedorismo feminino (Liñán *et al.*, 2020). Nos últimos anos, o empreendedorismo feminino teve uma significativa expansão a nível global, sendo que as empresas fundadas e geridas por mulheres desempenham, atualmente, um papel importante no desenvolvimento socio-económico. (Popović-Pantić *et al.*, 2020).

Segundo Baptista,

A possibilidade de dedicar mais tempo e atenção [...] a um projeto de caráter pessoal, bem como a oportunidade de desenvolverem as suas próprias ideias de negócio, constituem motivação adicional para seguirem caminhos menos comuns. Começar um projeto particular permite a estas mulheres desenvolver um negócio fazendo uso das suas melhores competências, criar e dirigir melhor os seus horários, equipas, tarefas, objetivos, processos e modos de atuar com uma maior independência e flexibilidade. (Baptista, 2021:51).

1.4 O PAPEL PLANO DE NEGÓCIOS NO CONTEXTO DO EMPREENDEDORISMO

A literatura existente aborda ainda um tópico pertinente a respeito do plano de negócios, nomeadamente a utilização do mesmo como ferramenta para a gestão estratégica e operacional de uma organização.

Souza *et al.* (2020) retrata o plano de negócios como uma ferramenta importante que permite “antecipar os resultados dos cenários de uma unidade de negócio, ainda antes da sua implementação” (Souza *et al.* 2020:2). Este aspeto é apelidado pelos autores como um parâmetro decisivo para o futuro empreendimento, pois permite aos empresários ter uma perceção mais clara dos riscos e potencialidades envolvidos no negócio.

O plano de negócios apresenta-se assim ao empreendedor como um roteiro para “uma empresa de sucesso, um projeto, uma declaração de metas e esperanças, uma bússola e uma orientação para a ação planeada. É a imagem atual e futurista do negócio.” (Haag, 2013:20). A gestão operacional sustenta-se, desta forma, num

documento dinâmico que deverá ser periodicamente atualizado, de modo a garantir tanto ao empreendedor como ao próprio negócio, que o mesmo permanece relevante.

Haag (2013) refere que só desta forma o plano de negócios permite aos indivíduos executar a excelência, ter um olhar objetivo e crítico sobre o negócio na sua totalidade, pois o proprietário vê-se obrigado a “avaliar a concorrência e estabelecer alternativas e vantagens competitivas”.

1.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS NO LANÇAMENTO DE NOVOS EMPREENDIMENTOS

“Não há uma equação mágica para o sucesso, mas uma regra básica é verdadeira: um empresário que falha em planejar, planeia falhar.” (Covello & Hazelgren, 1993:6)

Cerca de um em cada cinco novos negócios não sobrevive para além dos cinco anos (Haag, 2013). Como explicar que assim aconteça, com tamanha frequência, quando se investe tanto tempo, energia e recursos? Segundo Haag (2013), “um plano de negócios é fundamental para assegurar o financiamento, manter o foco, comunicar e preparar o inesperado”. A autora defende ainda que, ao criar um negócio, o empreendedor “assume todas as responsabilidades para o desenvolvimento e gestão, bem como os riscos e recompensas” do mesmo. A autora continua alegando que é muito comum que uma empresa não sobreviva devido à inabilidade dos empresários em desenvolver um plano de negócios eficaz, pois esta é a ferramenta que “comunica o produto ou serviço a outros e fornece a base para a proposta financeira”, devendo “definir de forma clara e concisa a missão, os valores, a estratégia, os objetivos mensuráveis e os resultados-chave esperados pelo proprietário”. Parte, portanto, do empreendedor ser capaz de articular a sua visão, paixão, posicionamento e objetivos neste documento que sustentará o seu negócio.

Por sua vez, Navarro (2015) esclarece que um plano de negócios

(...) tem, como principal objetivo, apresentar a estratégia ou método que permitirá ao empreendedor conduzir um negócio específico, em determinada janela temporal, com o propósito de convencer o leitor da viabilidade da ideia de negócio e consequente benefício do seu envolvimento no projeto. (Navarro, 2015:130).

Já Türko (2016) define plano de negócio como um documento que

(...) nos fornece uma descrição formal do modelo de negócio que se projeta para determinado empreendimento e que o mesmo consiste em delinear questões tão detalhadas como plano estratégico, metas de curto, médio e longo prazo, estrutura de capital, entre tantos outros. (Türko, 2016:56).

Kuchina & Kitchenko (2016) vão mais adiante e atestam que um plano de negócios deve abranger uma descrição do mercado, questões financeiras, organizacionais, operacionais e de marketing, legitimando o investimento, se necessário.

Concisamente, um plano de negócios deve esclarecer o foco principal do negócio, metas e propor os meios para alcançá-los (Galai, Hillel e Wiener, 2016).

Ultimamos com Scarborough *et. al* (2016), segundo quem a elaboração de um plano de negócios auxilia o empreendedor a compreender todas as dimensões do negócio que pretende construir, determinando, com maior exatidão, o potencial de sucesso para um novo empreendimento. O autor (2016:148) acrescenta ainda que este é “um processo visual que examina como todas as partes dinâmicas do negócio devem trabalhar em conjunto de forma a construir um empreendimento de sucesso”.

Na generalidade, os autores acima citados partilham da mesma convicção de que um plano de negócios é, fundamentalmente, a base estrutural e o meio físico que permitirá ao empreendedor desenvolver a sua ideia ou negócio de forma sustentada, minimizando os riscos associados. Nas palavras de Covello & Hazelgren (1993), “Um plano de negócios é a alma e o coração do seu empreendimento e o conjunto mais importante de documentos por si fornecidos a qualquer instituição de crédito ou potencial investidor”.

2. O TURISMO COMO FENÓMENO

Fenómeno de massas, o turismo é reflexo de uma sociedade que, às motivações mais profundas, conseguiu adicionar as possibilidades económicas e de as tornar realidade, passando desta forma de uma fruição dos espaços exteriores através de interposta pessoa, a um desfrute *in loco*, gerador só por si de gigantescos fluxos humanos e financeiros.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo, “o turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica a deslocação de pessoas para países ou locais fora do seu ambiente habitual para fins pessoais ou profissionais”, tendo-se tornado, nos últimos anos, num dos maiores setores económicos à escala global, uma das principais fontes de riqueza em termos mundiais.

O documento da WTO (2019a) *Tourism Definitions*, apresenta-nos o turismo como um fenómeno tão abrangente como um “espaço físico com ou sem fronteiras”, um “cluster de produtos e serviços, atividades e experiências”, um conjunto de processos interligados à semelhança de uma cadeia de valor. Este mesmo documento destaca ainda a qualidade do destino turístico como um dos principais motores competitivos, ferramenta-chave em termos operacionais e organizacionais, definindo qualidade do destino turístico como

(...) o resultado de um processo que implica a satisfação de todas as necessidades de produtos e serviços turísticos, requisitos e expectativas do consumidor a um preço aceitável, em conformidade com condições contratuais mutuamente aceites e os fatores implícitos subjacentes, tais como segurança e proteção, higiene, acessibilidade, comunicação, infraestruturas e público, amenidades e serviços. Também envolve aspetos de ética, transparência e respeito o ambiente humano, natural e cultural. (WTO, 2019a: 22).

Em termos de competitividade do destino turístico, a WTO (2019a) evidencia que esta se sustenta na capacidade do mesmo de recorrer, de forma eficiente, aos seus recursos endógenos, humanos e de capital, sob o compromisso de entregar produtos e/ou serviços atrativos e de qualidade, com o objetivo de crescer de forma sustentável, nunca se afastando da sua visão e estratégia.

Neste mesmo documento, a WTO (2019a) define tipos de turismo do ponto de vista operacional, o que nos permitirá estabelecer um paralelismo com as tendências atuais, que analisaremos mais adiante. São eles:

- i. turismo cultural
- ii. ecoturismo
- iii. turismo rural
- iv. turismo de aventura
- v. turismo de saúde

- vi. turismo de bem-estar
- vii. turismo de negócios
- viii. turismo gastronómico
- ix. turismo costeiro, marítimo e de águas interiores
- x. turismo urbano
- xi. turismo de montanha
- xii. turismo educativo
- xiii. turismo desportivo

Será ainda com base nas definições acima enumeradas que neste trabalho se definirá o modelo STP do PATEO, desenvolvendo a segmentação do mercado turístico e procurando definir os seus *targets* específicos, atendendo às necessidades de cada um deles (Correia & Homem, 2018).

2.1 O TURISMO NO MUNDO: PROBLEMAS E DESAFIOS DA ATUALIDADE

“Num mundo em acelerada mutação, o turismo consolida-se como evidência global” (Custódio & Perna, 2021).

Segundo a World Travel & Tourism Council (2020), o turismo foi, em 2019, um dos setores com crescimento mais acentuado, representando um em cada quatro novos postos de trabalho criados a nível mundial, durante os cinco anos anteriores. De acordo com dados do WTTC de 2019, “o setor representava 10,3% do PIB mundial e apoiou a subsistência de 330 milhões de pessoas, superando o crescimento da economia global pelo nono ano consecutivo” (WTTC, 2020).

Contudo, no início de 2020, e no espaço de alguns meses, o mundo mudou tal como o conhecíamos. A COVID-19 alterou dramaticamente o nosso modo de vida, causando impactos negativos generalizados na saúde, na economia e na sociedade em geral, e o setor turístico não foi certamente imune a essa transformação, tendo sido umas das indústrias mais fustigadas. Foi a 11 de Março de 2020 que Tedros Ghebreyesus, da Organização Mundial de Saúde (WHO), declarou a COVID-19 uma pandemia (WHO, 2020), e desde então temos assistido a *layoffs* massivos, encerramento de fronteiras, ao acentuado decréscimo dos rendimentos familiares, a uma quebra nunca antes vista em termos de reservas turísticas, entre tantas outras questões.

Eccles (2021) defende que a natureza fundamental do setor turístico se alterou e a que a recuperação do mesmo dependerá dos timings de reabertura de cada economia em particular. O autor continua defendendo que a expectativa global de que consigamos atingir os níveis turísticos pré-pandemia não se dará antes de 2023, tal como podemos também reconhecer no artigo da Travel Tomorrow (2021a) e no documento da European Travel Commission (2021).

Neste contexto, é ainda relevante para esta Revisão da Literatura salientar que é globalmente reconhecido que o turismo tem um impacto positivo na qualidade de vida das sociedades, sendo um fator de desenvolvimento económico e cultural (Correia & Homem, 2018). Sendo um setor atrativo, o turismo é, e será, nos próximos anos, uma área de atividade preponderante na dinâmica global. Temos assistido aliás, nos últimos dois anos, a uma união sem precedentes entre organizações e destinos, melhorando a sua oferta em termos de abordagem e experiência, de forma a promoverem uma recuperação sustentável do setor (WTTC, 2020), comportamento que se reflete nas projeções apresentadas pela WTTC (2021), que antecipam um forte crescimento nos gastos internacionais para 2022. O relatório prevê ainda que os gastos em turismo externo superem as despesas de turismo doméstico, considerando o alívio das restrições, bem como a taxa de vacinação de muitos países. Assistimos a um declínio de cerca de 69,4% no volume de viagens internacionais a nível global, valor que se prevê ter aumentado 9,3% em 2021, projetando-se um aumento significativo de 93,8% em 2022. O relatório da WTTC (2021) conclui afirmando que “a recuperação global do setor de viagens e turismo está a aumentar devido à contribuição do setor para o PIB global, projetado para crescer 30,7% em 2021 e 31,7% em 2022.”

2.2 O TURISMO EM PORTUGAL: DO *BOOM* À INCERTEZA ATUAL

“Avante, pois, viajar é o único meio de se conhecer o que Portugal tem de pitoresco, gracioso e amável” (Lemos, 1859)²

É amplamente reconhecido que a atividade turística desempenha um papel central no desenvolvimento económico português, enquanto principal atividade exportadora do país e geradora de emprego e riqueza. Portugal ocupava, em 2019, o décimo segundo

² Citação de Ignácio Manoel de Lemos, no “Guia Luzo-Brasileiro do Viajante da Europa, Porto, 1859, citado por Jorge Ricardo Pinto, no seu contributo para o livro Portugal e o Turismo, do qual foi coordenador, juntamente com Luís Pestana Mourão e Luís Ferreira.

lugar entre os países europeus que têm o ambiente mais atrativo no sector turístico (World Economic Forum, 2019), posição que traduz de uma forma clara o potencial que Portugal tem de, no sector turístico, competir com qualquer país do mundo. Portugal, nos últimos anos, tornou-se num país “acessível de e para o exterior”, com o turismo a redesenhar “o equilíbrio interno entre regiões”, recolocando o território nacional no processo de globalização (Custódio & Perna, 2021).

Conforme o Plano de Ação do Turismo de Portugal – Reativar o Turismo. Construir o Futuro,

(...) o turismo tem vindo a afirmar-se como uma atividade especialmente vocacionada para a revitalização da atividade económica nas regiões do interior, valorizando os recursos endógenos, criando polos de atração e fixação de população e construindo novas oportunidades de negócio e, conseqüentemente, de desenvolvimento regional. (Turismo de Portugal, 2021: 7).

Face ao exposto acima, e considerando que 2019 foi “o melhor ano turístico de sempre”, para Portugal, “com crescimentos significativos na generalidade dos indicadores turísticos”, torna-se imperativo “reforçar o reconhecimento e posicionamento internacional da imagem de Portugal”, apostando na diversificação de mercados e segmentos, revigorando as competências de gestão empresarial, promovendo a sua competitividade e resiliência (TdP, 2021b). Neste contexto, já a Estratégia Turismo 2027 visava “afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo” (TdP, 2017).

Segundo o INE (2021), Portugal estará já com bons índices de recuperação, quando comparados com valores totais de 2020, mas ainda consideravelmente abaixo de 2019. Até Setembro de 2021, o turismo rendeu 355,5 milhões de euros em proveitos, o que equivale a 2,1 milhões de hóspedes, num total de 5,6 milhões de dormidas. Os proveitos registados nos primeiros nove meses de 2021 superaram o valor registado para a totalidade do ano de 2020, verificando-se aumentos de 33,3% nos proveitos totais. Quando comparados, no entanto, com o mesmo período de 2019, registaram-se variações de -53,0%. A respeito do número de dormidas, entre Janeiro e Setembro de 2021, ter-se-á observado uma subida de 19,5% das dormidas totais, valores que, quando

comparados com o mesmo período de 2019, terão diminuído 54%, tendo, no entanto, superado o valor registado para a totalidade do ano 2020.

Em termos de mercados, o turismo, em Portugal, tem tido uma forte dependência do mercado externo (Marques, 2021). Os principais países emissores, nos últimos 5 anos, são o Reino Unido, Espanha, Alemanha e França. (INE, 2021). Fazendo uma breve análise dos principais países emissores, podemos começar por referir que os britânicos preferem a região do Algarve e a ilha da Madeira, enquanto o mercado espanhol procura essencialmente o Norte e Centro de Portugal, bem como o Alentejo. Já o mercado Alemão, tem como preferência as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, mas também o Algarve. Para os demais mercados, a Área Metropolitana de Lisboa está no topo das preferências, com destaque para os EUA, Brasil e Itália (Marques, 2021).

Concluo o presente tópico com uma citação de Lídia Monteiro que diz que “Portugal teve sempre potencial para ser um país atrativo, pelo clima, património riqueza natural e história.” A autora termina este raciocínio vincando que “para se ser relevante é preciso mais”, ir mais além, adotando uma “estratégia robusta, focada nas pessoas e com um propósito” (Monteiro, 2021).

3. TENDÊNCIAS DO SETOR

Em meados de 2021 começaram a ser notórios os sinais de demanda latente em relação às viagens e ao turismo. As pessoas têm interesse (e necessidade) de retomar as viagens logo que tal lhes seja permitido (Borko, Geerts & Wang, 2020). Segundo o relatório *To Recovery & Beyond*, da WTTC (2020), as preferências e comportamentos dos turistas alteraram-se. Observamos uma precedência pelo turismo familiar, previsível e confiável (WTTC, 2020). Os destinos domésticos e regionais, próximos da natureza e das atividades ao ar livre revelam uma crescente procura. Esta questão é levada um pouco mais adiante, referindo a WTTC (2020) inclusive uma tendência de procura de destinos menos conhecidos. A instituição defende que esta é uma oportunidade para os governos promoverem destinos emergentes, difundirem os benefícios económicos resultantes do turismo, dando ainda resposta às preocupações associadas com a lotação dos espaços ou os aglomerados de pessoas.

No seguimento desta demanda, o Expedia Group (2021) identificou uma nova tendência no planeamento das viagens – uma mudança na janela temporal aquando da marcação

de novas viagens. Há uma tendência para o agendamento das mesmas para um futuro próximo, mais especificamente com uma antecedência de apenas 0-30 dias.

Mais recentemente, o CEO do Expedia Group, Peter Kern, em entrevista para a Bloomberg (Ekstein, 2022), afirmou que acredita que “2023 será o ano em que deixaremos de prever uma recuperação do setor e passaremos a usufruir da mesma”. Kern considera que o verão de 2022 vai ser a época mais movimentada de sempre do ponto de vista das viagens/turismo.

Regressando ao relatório da WTTC de 2020, e nas palavras de Luís Araújo, CEO do TdP, “quem optar por viajar vai valorizar ainda mais a autenticidade do campo”, tendência que se tem vindo a manifestar globalmente. Seguindo esta linha de pensamento, o documento *Investing in Travel & Tourism*, também da WTTC (2021), reforça a ideia de que

(...) a pandemia inspirou as pessoas a se reconectar com a natureza. Destinos que oferecem experiências autênticas baseadas na natureza enquanto protegem o meio ambiente, ou oferecem uma visão privilegiada da vida selvagem, continuarão a ter um desempenho superior. (WTTC, 2021:8)

Segundo Marçal (2013), alternativas turísticas têm surgido ao longo dos últimos anos como reação à escalada dos centros urbanos e as pessoas procuram, cada vez mais, experiências ligadas à natureza, que lhes permitam vivenciar o meio natural, refugiando-se do stress. É neste contexto que conceitos como o turismo de natureza, o ecoturismo ou o turismo rural surgem. Atualmente assistimos, cada vez mais, a uma procura por produtos de turismo rural, experiências autênticas, viajantes independentes, frequentemente ligados a valores de ecologia, saúde, criatividade, relações humanas e crescimento pessoal (Cunha *et al.*, 2018).

No que concerne o bem-estar, são vários os relatórios que reportam um crescente interesse do turista. Já em 2015 a Horwarth Hotel, Tourism and Leisure identificou o bem-estar e o estilo de vida saudável como tendência, destacando o relaxamento, o exercício e uma dieta saudável como segmentos de produtos já procurados. E sem dúvida que a crise pandémica que atravessamos aumentou, efetivamente, a necessidade de um maior bem-estar físico e mental. De acordo com Mark Harms, WTTC (2021:7), “o turismo de bem-estar continuará a crescer fortemente - à medida que os viajantes

procuram formas de melhorar o seu bem-estar físico e mental – oferecendo assim grandes oportunidades de investimento.”

Um fenómeno que é igualmente identificado por vários autores como tendência é a sustentabilidade (WTTC, 2020). Segundo o TdP (2021:5), “um turismo sustentável deve fazer um uso adequado do território e dos recursos naturais, respeitar a autenticidade sociocultural das comunidades e assegurar que as atividades económicas sejam viáveis a longo prazo.” A HTL (2015:13) acrescenta também que turismo sustentável “é aquele que respeita tanto os locais como os viajantes, a herança cultural e o ambiente.” Em Novembro de 2021, a WTTC publicou um relatório que indica que oito em cada dez turistas optarão por turismo sustentável (WTTC, 2021a).

Neste contexto, surge ainda o conceito de *nómadas digitais*. Fenómeno emergente nos dias de hoje, o conceito de *nómadas digitais* como “alguém que realiza sua ocupação inteiramente através da Internet enquanto viaja” não tendo uma residência fixa, foi utilizado a primeira vez em 1993.³

Segundo o Airbnb (Tourism Economics, 2021), um aspeto positivo da pandemia está a ser o aumento da capacidade de trabalhar remotamente, algo transversal a diferentes setores e cargos.

O Travel Tomorrow (2021b), defende que Portugal “pretende atrair mais *nómadas digitais*, uma vez que este tipo de visitante fica por mais tempo”, estratégia que vai de encontro ao apresentado pelo Turismo do Centro (TdC), no Plano de Marketing 2020-2030 e no Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030. O Turismo do Centro (2019a) defende que assistimos a uma emergência dos *nómadas digitais*, “trabalhadores que fazem do mundo o seu escritório”, estabelecendo os mesmos como um dos 5 Pilares Estratégicos da Região Centro definidos para o horizonte 2020-2030⁴. O Plano de Marketing vai mais além, afirmando-se o TdC como com capacidade para o “turismo de luxo ao nível de enriquecimento pessoal, de materialização do bem-estar como resultado da quietude envolvente, assim como a capacidade e atrair e fixar residentes oriundos dos mercados externos” (TdC, 2019b). Mais recentemente, o Travel

³ De acordo com a Merriam-Webster, Online Dictionary. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/digital%20nomad> (acedido em 22 de Janeiro de 2022).

⁴ Neste âmbito, damos ainda ênfase ao projeto Work From Centro de Portugal, projeto que resulta da parceria entre o Estúdio Tipo-grafia e o Turismo Centro de Portugal. Esta iniciativa promove o Manual de Boas Práticas de Teletrabalho, que “pretende dar uma resposta a todos os agentes locais na estruturação de produto e de comunicação no segmento emergente no Centro de Portugal enquanto destino para visitar e trabalhar, dirigido a todas as pessoas, famílias, equipas e *nómadas digitais*, que pretendam trabalhar à distância” Work From Centro de Portugal, disponível em: <https://workfrom.turismodocentro.pt/sobre/> (acedido a 19 de Fevereiro de 2022).

Awaits (2022) menciona, no seu artigo 10 Best Countries To Work Remotely Around The World - o ranking publicado pela Kayak, que coloca Portugal no topo dos países considerados ideais para trabalhar remotamente. Segundo o documento da Kayak (2022), Portugal foi classificado o melhor país para trabalhar remotamente graças, principalmente, à seguinte combinação de fatores: acessibilidades para trabalhadores remotos (nomeadamente o visto D2⁵), segurança (entenda-se níveis de violência reduzidos e situação politicamente estável) e clima.

De forma a concluir a revisão da literatura dentro da temática “Tendências do Setor”, debruçamo-nos na questão, não menos importante, do impacto e relevância das plataformas digitais, nomeadamente o Airbnb.

Nas palavras de Santos e Gustavo (2018), “o setor turístico tem vindo a assistir recentemente a uma mudança de paradigma no que toca à forma de viajar e à alteração dos padrões de consumo turístico.” Os autores vão mais adiante e defendem que o impacto da economia partilhada, no que concerne o alojamento, bem como a criação das plataformas *peer-to-peer* (P2P), têm tido um impacto significativo no setor turístico. Temos, nos últimos anos, assistido a uma mudança no perfil do consumidor, a alterações dos seus interesses e preferências. Se a este fenómeno adicionarmos o crescimento exponencial da tecnologia e das redes, conseguimos compreender o papel fulcral das plataformas digitais, como o Airbnb, para o setor do turismo. É, portanto, essencial que as empresas tenham a capacidade de se adaptar às novas tecnologias e a consumidores exponencialmente mais experientes e heterogéneos. O perfil deste “novo” turista é desafiante e não significa, por si só, uma menor capacidade financeira, significando sim que os turistas procuram “experiências sociais mais enriquecedoras e viagens mais sustentáveis” (Santos & Gustavo, 2018: 115).

Este fenómeno permite às plataformas P2P ir de encontro às novas necessidades do consumidor, necessidades estas que os hotéis, a título de exemplo, terão maior dificuldade de suprir, devido às limitações de escala, oferta ou até mesmo de identidade do projeto em si.

Ainda segundo os autores, podemos ler que “o crescimento de novos modelos de negócio, como o alojamento P2P, abre oportunidades para os destinos turísticos,

⁵ Visto para cidadãos estrangeiros que pretendam obter visto de residência para o exercício de uma atividade profissional independente ou para emigrantes empreendedores em Portugal, de acordo com o portal ePortugal, disponível em <https://eportugal.gov.pt/servicos/pedir-visto-de-residencia-para-o-exercicio-de-atividade-profissional-independente-ou-para-emigrantes-empreendedores> (acedido a 19 de Fevereiro de 2022).

nomeadamente o aumento de receita local e de oferta de emprego” (Santos & Gustavo, 2018). Esta é uma questão incontornável no panorama atual. Perante a situação pandémica vivida a nível global desde Março de 2020, o setor do turismo tem sido, como mencionado anteriormente, impactado de forma nunca antes registada. Temos, contudo, assistido a evidências positivas no setor, também em virtude do Airbnb.

De acordo com a Tourism Economics (2021:6), “o Airbnb está a desempenhar um papel crescente na recuperação do setor do turismo”, assegurando uma parcela crescente no número de dormidas na última década.

De encontro ao referido acima, tanto por Marçal (2013) como pelo WTTC (2021),

À medida que o setor começa a emergir da pandemia da COVID-19, compreender a mudança dos padrões de viagem, incluindo mudanças para destinos mais rurais, e uma maior dispersão geográfica no impacto económico é fundamental para a recuperação do setor. (Tourism Economics, 2021, p. 4).

O conceito de “dispersão geográfica” é-nos apresentado pelo Tourism Economics (2021) como uma simples mudança nas preferências por parte dos turistas, optando e procurando estar longe dos destinos urbanos, destinos estes menos densamente povoados. O documento refere ainda que “entre 2019 e 2020, a maioria das reservas da Airbnb em Portugal passou de urbano a predominantemente rural”, havendo também evidência de “mudança nas preferências dentro dos segmentos, com a demanda doméstica mudando para destinos mais rurais”, corroborando, uma vez mais, o argumento de que o Airbnb “está a facilitar a dispersão geográfica no interior dos países.”

4. O CONTRIBUTO DO EMPREENDEDORISMO PARA O TURISMO

“Turismo e empreendedorismo são dois conceitos que andam de mãos dadas no mundo de hoje, uma vez que ambos se caracterizam pelo dinamismo.” (Banha, Graça & Banha, 2021).

Em virtude do analisado no tópico 1.1 O Empreendedorismo e o empreendedor, o empreendedorismo fomenta a criação de emprego e aumenta a produtividade, tornando-se fator de competitividade e foco de desenvolvimento económico de

forma transversal e estrutural, tendo o empreendedor um papel global, ativo e determinante para o crescimento económico.

Seguidamente, foi também observado no tópico 2. O Turismo como fenómeno que este é um fenómeno “social, cultural e económico” (WTO, 2019) que se tornou, nos últimos anos, num dos maiores setores económicos à escala global, uma das principais fontes de riqueza em termos mundiais. No caso nacional, podemos seguramente afirmar que o setor do turismo tem sido, nos últimos anos, o setor em destaque no desempenho da economia portuguesa, com um contributo fortíssimo para a recuperação económica de Portugal (Santos, 2014).

Considerando ainda o atual cenário global, a WTTC (2020) defende, como apresentado no ponto 3. Tendências do setor, que esta é uma oportunidade para se promoverem os ditos “destinos emergentes”.

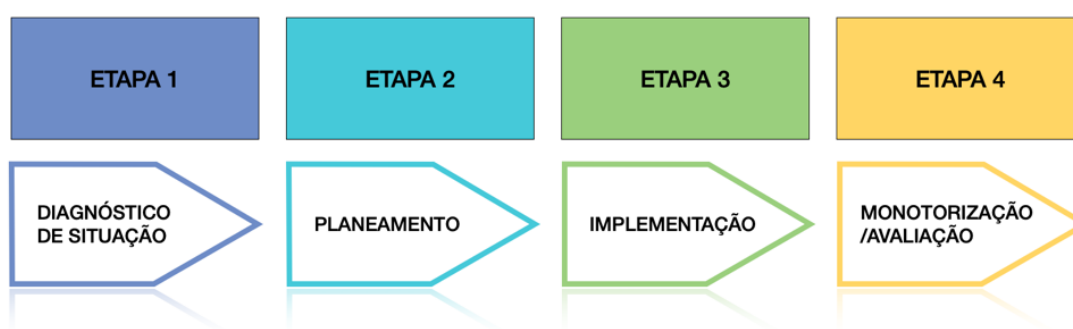
Ainda na Revisão da Literatura, destacámos o relatório da Comissão das Comunidades Europeias (2003), que nos apresenta a ideia do empreendedorismo como uma “atitude mental que engloba a motivação e a capacidade” de um indivíduo ou entidade em “identificar uma oportunidade e a concretizar com o objetivo de produzir um novo valor”. Merece ainda referência, neste enquadramento, o documento de 2018 do Conselho Europeu “Recomendações para as Competências Essenciais para a Aprendizagem ao Longo da Vida”, que destaca a “desejável universalidade da Educação para o Empreendedorismo” (Banha, 2020), ao apresentar como uma das principais recomendações a importância de “fomentar a competência empresarial, a criatividade e o sentido de iniciativa, especialmente entre os jovens”. Também no documento “Key Competences for Lifelong Learning in the European Schools” de 2018, se destaca que “o aumento do uso de projetos e outras abordagens para a aprendizagem colaborativa em todos os níveis aumentará o desenvolvimento da competência de Empreendedorismo e outras competências.” Ora, se há um reconhecimento da importância da competência de Empreendedorismo, transversal a outras competências, neste caso em concreto desde a idade escolar, como não deduzir a importância do mesmo num setor tão dominante como o turismo?

Neste contexto, e se tivermos em conta o contributo de Ferreira (2021) em relação ao planeamento do turismo, podemos observar um paralelo entre o fenómeno de empreender e o fenómeno do turismo. O autor começa por dizer que “o turismo se

tem revelado como um motor importante de desenvolvimento económico e de transformações sociais”, defendendo a importância do planeamento em turismo. Esta ênfase que é dada ao contributo do planeamento no setor turístico “como forma para alcançar objetivos de desenvolvimento” estratégico culmina com uma figura que Ferreira (2021) designa por “Etapas de um processo de planeamento estratégico em turismo”. Para Ferreira (2021), este processo engloba as seguintes etapas:

1. Diagnóstico de situação, 2. Planeamento, 3. Implementação e 4. Monitorização/Avaliação, ilustradas na figura infra.

Figura 2.1: Etapas de um processo de planeamento estratégico em turismo (adaptado)



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Ferreira (2021).

Podemos, pois, inferir a transversalidade existente entre o processo de planeamento turístico proposto pelo autor com as dinâmicas do processo de planeamento de novo projeto empreendedor, ao compararmos, por exemplo, com o processo de análise estratégica apresentado pela TEC EMPREENDE em parceria com a ANJE em Maio de 2013. Identificamos os quatro pontos acima descritos neste mesmo processo de planeamento. As estruturas hierárquicas dos processos de planeamento estratégico comparadas acima são apenas um esquema visual de dimensões processuais comuns a ambos os fenómenos. Empreender ativamente no setor do turismo reforça, de forma constante, a economia.

Este fenómeno é analisado por Banha, Graça & Banha (2022), ao destacar o programa FIT – Fostering Innovation in Tourism, do TdP, cujo objetivo passa por

“(…) capacitar a comunidade com o conhecimento e motivação necessários para desenvolver e moldar modelos de negócios relacionados ao turismo e, em última análise, permitir que os empresários se envolvam com o ecossistema empresarial, a fim de iniciar novos negócios viáveis.” (Banha *et al.*, 2022:10).

Será, portanto, válido afirmar que a crescente necessidade em criar algo novo e a latente insatisfação que tantas vezes é característica do empreendedor e ao processo de empreender, se apresentam como fundamentais para impulsionar, diversificar e inovar o setor do turismo. Novas dinâmicas, novas ideias, produtos ou serviços irão ser precursoras no crescimento contínuo, e no cenário atual, na recuperação, do setor turístico.

Com o intuito de responder de forma clara à última questão colocada pela presente Revisão da Literatura, concluo com um excerto da GEM (2021). Em grande medida,

(…) o empreendedorismo, em tais crises, é motivado pela necessidade; no entanto, estas dinâmicas empreendedoras podem, direta ou indiretamente, eventualmente gerar negócios seguros e bem estabelecidos, produtividade e emprego para muitos. (GEM, 2021:14).

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

1. ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

O principal interesse deste estudo passa por propor um novo negócio, corroborando o seu potencial económico e respetiva viabilidade, identificando e analisando todos os intervenientes e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

O trabalho de investigação à volta do presente plano de negócios propõe alguns problemas, mas também revela questões mais desafiadoras. A riqueza do mesmo é a abordagem mais diversificada e interativa quando comparada com a abordagem convencional. O grande desafio está em articular estas duas visões de forma a obtermos um plano de negócios coeso e dentro dos trâmites esperados, que ainda assim se apresente como inovador. Nas palavras de Flores (2009), “o espírito pragmático que reivindicamos, que contempla a flexibilidade e pluralismo metodológico, levou-nos a encarar o desenho, organização e implementação de um modo mais amplo.”

Na presente proposta adotámos uma abordagem de investigação mista. Podemos, em primeiro lugar, justificar a investigação qualitativa na medida em que,

(...) as características do fenómeno empreendedor são difíceis de captar pela investigação quantitativa, face à sua heterogeneidade e factos infrequentes (complicados de antecipar, extraordinários e processuais), exigindo assim uma análise (pelo menos) predominantemente qualitativa. (Banha, 2020 cit. Davidsson 2005, p. 24).

Ainda de acordo com Banha (2020), “na pesquisa qualitativa, parte-se do pressuposto de que a construção do conhecimento se processa “de modo indutivo e sistemático, a partir do próprio terreno, à medida que os dados empíricos emergem”.⁶

Considerando que este é um trabalho desenvolvido no âmbito de um mestrado em que *inovação* é uma das palavras de ordem, considerámos inescusável recorrer à investigação quantitativa, para obtenção de resumos simples sobre os inquéritos que foram realizados, de modo a sustentar o seu ponto de partida.

⁶ Banha (2020), cit. Lefévre, 1990 cit. Pacheco, 1995, p. 24.

Os benefícios práticos desta investigação passam por gerar e sistematizar a informação necessária de acordo com as várias fases da elaboração de um plano de negócios. Toda a informação e dados recolhidos foram sistematizados, com o intuito de auxiliar os promotores do projeto na tomada de decisão sobre a consciente concretização ou não concretização do investimento, ancorada na respetiva viabilidade económico-financeira do projeto.

2. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia adotada nesta investigação será o estudo de caso, uma vez que o objetivo é compreender e contextualizar o negócio em profundidade. De acordo com Yin (2018), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.” Ainda segundo o autor, o estudo de caso é “um estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade”, e que embora seja dotado de uma flexibilidade metodológica muito própria, constitui uma tarefa complexa de recolha, análise e interpretação de dados. Neste sentido, Flores (2009) destaca as questões conceptuais da estratégia – produzir teoria, validar resultados e conhecimento produzido, bem como a posição do investigador ao longo do processo. Tendo por base esta perspetiva e a aprendizagem proporcionada pela revisão da literatura tornou-se evidente a vantagem de adoção, no âmbito da presente investigação, de uma estrutura de suporte à elaboração do plano de negócios, conforme figura infra. A mesma distingue seis seções através das quais é possível descrever de forma sequencial a citada estrutura, que se inicia com a identificação e caracterização da oportunidade, seguida da análise de viabilidade do negócio (seções 2 a 5), terminando com o modelo de investimento e respetiva oportunidade (ou não) de financiamento.

Figura 3.1: Estrutura do Plano de Negócios a desenvolver



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Scarborough *et al.* (2016).

Por conseguinte, a estrutura do presente plano de negócios inclui um estudo aprofundado das dimensões do setor, do mercado e meio envolvente, bem como a análise competitiva do projeto em causa, passando pela operacionalização, plano de marketing e estudo económico-financeiro, sem descurar a exequibilidade do mesmo.

No que diz respeito à análise financeira, servirá de base o modelo da Gesventure, a partir do qual serão analisados os indicadores VAL, TIR, *payback* e *break-even*, bem como os demais pressupostos esperados num trabalho desta natureza.

3. FASES DO TRABALHO METODOLÓGICO

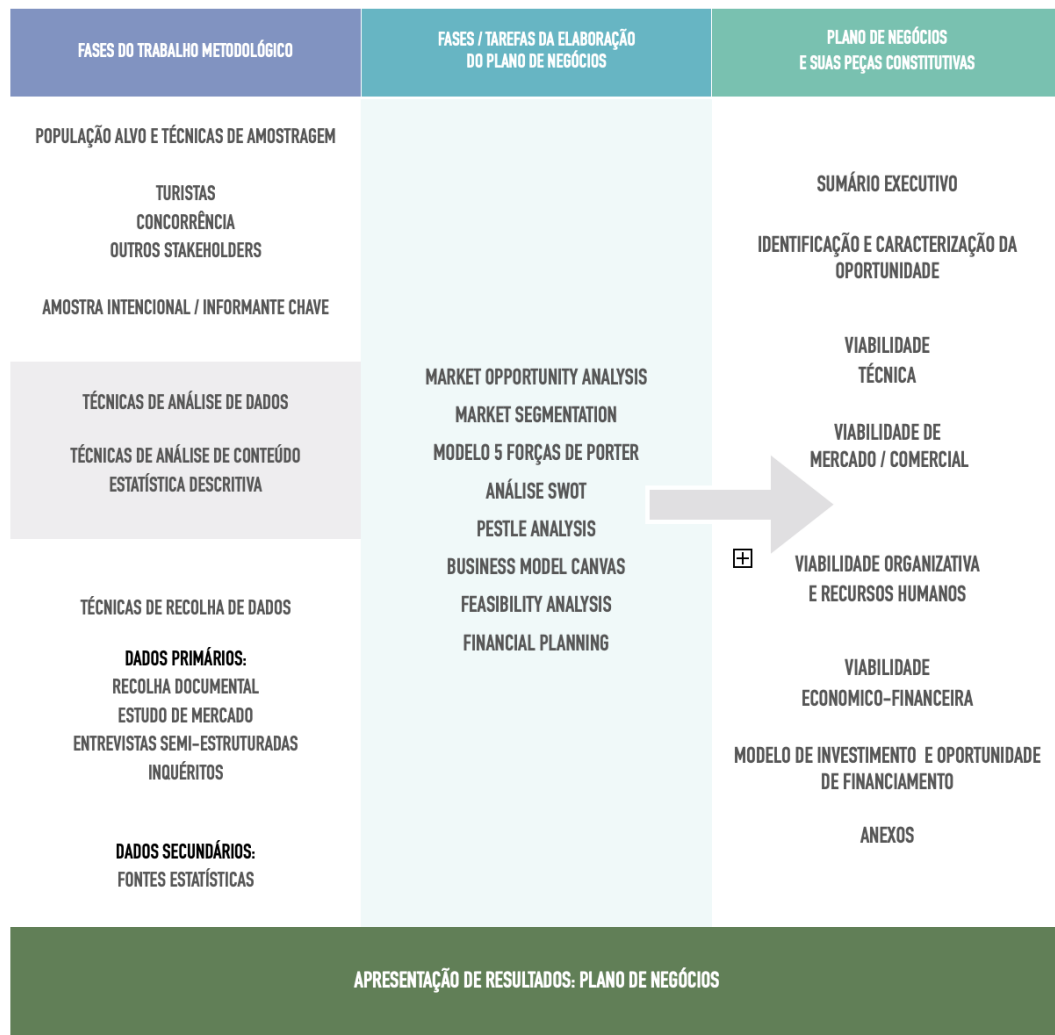
De acordo com Morse, citado por Banha (2020), “cabe aos investigadores apreciarem e elegerem, de entre a variedade existente, os métodos e técnicas mais adequadas para a obtenção dos dados, (...) orientando na seleção das técnicas mais adequadas para o acesso aos dados de investigação”.

A Figura 3.2 ilustra a diversidade de técnicas e os múltiplos passos adequados à elaboração de um plano de negócios rico e bem-estruturado, respeitando todas as etapas de um bom projeto metodológico. Segundo Bryman (2012), só assim o investigador conseguirá manter a mente aberta sobre os contornos do que precisa de saber, quais os conceitos ou teorias que poderão emergir dos dados recolhidos.

Face aos objetivos específicos da presente investigação, e para além das fontes bibliográficas académicas, optou-se por uma técnica de recolha de dados primários e secundários, análise documental, relatórios e estatísticas de entidades ligadas à atividade do setor (como por exemplo, Turismo de Portugal, WTTC, INE), bem como o recurso à observação direta, à amostra intencional e às entrevistas semi-estruturadas. Considerou-se relevante quer a análise de conteúdo, quer o recurso à estatística descritiva.

Neste contexto, ilustra-se na tabela seguinte a articulação entre os critérios metodológicos adotados e a correspondente organização do plano de negócios.

Figura 3.2: Critérios Metodológicos e Organização do Plano de Negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 FASES DA ORGANIZAÇÃO E TRATAMENTO DOS DADOS

Citados ainda por Banha (2020), Miles, Huberman e Saldana (2018), defendem um modelo estratégico de análise qualitativa que tem por base a ideia de “não sendo possível analisar toda a informação recolhida, o investigador ter de seleccionar a que tem maior importância e seja mais relevante para responder aos objetivos a que se propôs.”

Antes de avançarmos, torna-se ainda pertinente abordar a questão da amostragem. De acordo com Fortin (2003), a amostragem “é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas (...) é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno”. A autora continua ainda defendendo que qualquer trabalho de

investigação requer uma identificação concreta da população a estudar, a que intitula de “população alvo”. A população alvo é, portanto, “constituída por elementos que satisfazem os critérios de seleção definidos antecipadamente. No entanto, não é possível ao investigador ter acesso a todos os integrantes da população alvo, pelo que este deve canalizar os seus esforços para a população acessível.

O processo de recolha de dados torna-se, conseqüentemente, a base a partir da qual se dá início ao processo de análise qualitativa dos mesmos, processo este que, segundo Banha (2020), se caracteriza por três etapas:

- i. Redução e Tratamento de Dados**, em que o foco reside nos processos a que o investigador recorre para selecionar, organizar e simplificar o material compilado, recorrendo, neste caso em particular, a técnicas de análise de conteúdo e estatística descritiva;
- ii. Apresentação de Resultados**, fase que permite ao investigador apresentar os dados sumariamente, facilitando a sua articulação e garantindo a forma mais eficaz de evidenciar os resultados obtidos;
- iii. Conclusão e Interpretação dos Dados**, como fase final, de extração de conclusões. Está dependente não só da informação recolhida, mas também do investigador em si.

3.2 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Em termos da metodologia empírica, o presente estudo tem, como referido anteriormente, um carácter misto, assentando na aplicação de inquéritos por questionário, através do Google Forms, e na realização de entrevistas, bem como a recolha de dados secundários, através de publicações de organizações governamentais e empresas privadas, artigos e livros.

O recurso a abordagens quantitativas e qualitativas proporcionar-nos-á uma melhor compreensão do problema do que qualquer das abordagens por si só, complementando-se, uma vez que o objetivo era corroborar os segmentos previamente definidos para o presente projeto, bem como sustentar a atratividade e posição competitiva do mesmo.

3.2.1 INQUÉRITOS

Com o objetivo de utilizar os pontos fortes de cada metodologia, realizamos inquéritos por questionários, obtendo um total de 151 respostas - das quais 79 foram consideradas válidas, no total das duas línguas, português e inglês. Para este fim foi utilizada a plataforma Google Forms, composta por um total de 27 perguntas de fácil leitura e compreensão, sendo estas de escolha múltipla, dicotómicas, de resposta única e de resposta aberta. O questionário esteve online durante duas semanas, entre 7 e 20 de Fevereiro de 2022.

A seleção da amostra fez-se com base na matriz de segmentação estratégica⁷ definida para o presente projeto. Atendendo às características do mesmo, tendo os inquiridos acesso aos questionários através de um link via meios de comunicação social. Foi igualmente solicitado aos inquiridos que partilhassem o citado link com outros potenciais respondentes.

O inquérito foi difundido em grupos de Facebook de nómadas digitais/trabalhadores remotos, numa comunidade estrangeira residente na região, partilhado com várias pessoas - de nacionalidade portuguesa e estrangeira, a residir em diversos pontos do globo, bem como entre grupos de pessoas que têm por hábito fazer férias entre amigos ou em família.

De forma a promover as figuras que se seguem, elaborou-se uma grelha de apoio aos inquéritos com todas as perguntas efetuadas, por viabilidade/dimensão estudada, que se encontra infra.

⁷ Vide Figura 4.4: Matriz de Segmentação do PATEO, no capítulo IV - APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: ESTUDO DE CASO, subcapítulo 2.2.3.1 Segmentação e Público-Alvo.

Figura 3.3: Grelha de suporte aos Inquéritos

VIABILIDADES / DIMENSÕES			
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE ORGANIZATIVA	
QUESTÕES	VT1. Costuma alajar-se em unidades de alojamento local?	VM1. Considera a zona de Alcobaça como sendo atrativa do ponto de vista do turismo?	VO1. Que aspetos mais valoriza num AL?
	VT2. Se sim, em que registo?	VM2. Se sim, quais os fatores de maior peso na sua resposta?	VO2. Estaria disposto a pagar extra por alguma destas valências?
	VT3. Se sim, qual a duração média das suas estadias?	VM3. Vê a região de Alcobaça como uma opção para as suas férias / escapadinha de fim-de-semana?	VO2.1 Se sim, quais?
	VT4. Quais os fatores que o/a fazem optar por um AL?	VM3.1. Se sim/não, porquê?	VO3. Quando efetua reservas em regime de AL, qual o meio preferencial?
	VT5. Em média, quanto está disposto a pagar, por noite, para 2 pessoas, com pequeno-almoço, num AL?	VM4. Vê a região de Alcobaça como uma região atrativa para trabalhadores remotos / nómadas digitais?	
		VM4.1. Se sim/não, porquê?	
		VM5. No seguinte cenário, fim-de-semana/ férias em casal, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? <input type="radio"/> AL procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza...	
		VM6. No seguinte cenário, fim-de-semana/ férias em família, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? <input type="radio"/> AL procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza...	
	VM7. No seguinte cenário, fim-de-semana/ férias em amigos, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? <input type="radio"/> AL procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza...		
	VM8. No seguinte cenário, sendo nómada digital ou estando a trabalhar remotamente, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? <input type="radio"/> AL procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza...		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2.2 ENTREVISTAS

As entrevistas são fontes essenciais de informação para o estudo de caso (Yin, 2018), podendo assumir diversas formas, entre elas, as que consideramos mais adequada ao presente projeto – entrevista espontânea e entrevista focal. Segundo Yin (2018), a entrevista espontânea é bastante comum nos estudos de caso, pois permite indagar os respondentes-chave sobre determinados factos, mas também pedir a sua opinião sobre o assunto em estudo. Poderão inclusive ser solicitadas aos entrevistados interpretações próprias de certos cenários e, quanto mais o “respondente auxiliar dessa maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um informante (...). Informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso.”

Seguindo este pressuposto, Flores (2009) afirma que muitas vezes, a ordem prevista das perguntas não é seguida, pois tal atitude por parte do investigador pode proporcionar um discurso mais coerente por parte do respondente, manifestando de forma mais autêntica determinados pontos de vista ou criando diálogos que levam ao aprofundamento de saberes.

Já no que toca à entrevista focal, um dos principais objetivos é o de corroborar certas premissas já consideradas pelo investigador. Estas assumem, habitualmente, o carácter de uma conversa informal, que se baseia num conjunto de perguntas.

Foi com base nestes pressupostos que procedemos num total de quatro entrevistas semiestruturadas. Os participantes que constituíram a amostra das entrevistas foram criteriosamente selecionados, tendo por base a experiência relevante para o presente estudo, tal como se segue:

- i.** Arquiteto (Respondente 01);
- ii.** Presidente da Junta da União de Freguesias e Contabilista (Respondente 02);
- iii.** Especialista em novos negócios estratégicos, marketing urbano e comunicações em pensamento de sustentabilidade para organizações e municípios (Respondente 03);
- iv.** Promotor de alojamento local em Alcobaça (Respondente 04).

Foi elaborado um guião para cada entrevistado, elaborado com questões comuns entre eles, mas onde constavam de igual modo questões particulares adaptadas a cada um dos entrevistados e aos inputs considerados fulcrais para a validação pretendida. Os guiões são compostos por questões provenientes dos objetivos do projeto e da literatura

científica, bem como por questões específicas para a finalidade e desenvolvimento do presente projeto.⁸

Os entrevistados foram previamente informados e contextualizados do projeto em causa e após a sua concordância na realização das entrevistas, as mesmas tiveram lugar por via digital. Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e as suas transcrições foram realizadas para análise posterior. As entrevistas foram de grande contributo para o projeto não só validaram as viabilidades identificadas, como validaram os segmentos identificados através dos critérios apresentados por Vasconcellos e Sá (1996) – atratividade e posição competitiva.

Com o intuito de informar o leitor acerca das perguntas realizadas de acordo com as viabilidades/dimensões estudadas, elaborou-se uma grelha de apoio às entrevistas, que se encontra infra.

⁸ Vide Anexo 2.3. Exemplo de Guião/Transcrição de uma Entrevista tipo.

Figura 3.4: Grelha de suporte às Entrevistas - 01
Viabilidade Técnica, de Mercado e Financeira

VIABILIDADES / DIMENSÕES			
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	
QUESTÕES	VT1. Qual é, habitualmente, a estrutura de negócio mais comum dentro dos seus clientes de AL? (empresa/gestão familiar, outsourcing, mista...)	VM1. Considera que a região de Alcobaça tem atrativos significativos para o turista procurar visitar e alojar-se durante um fim-de-semana, férias ou estadias de curta duração?	VF1. Os proveitos oriundos do AL, nos anos anteriores à pandemia, estavam em crescimento?
	VT2. Considera que na região há espaço para estabelecer parcerias com entidades locais de modo a promover o AL e outras atividades associadas?	VM1.1 Se sim, o que considera que tem mais peso?	VF2. Por fim, com a pandemia, consegue confirmar se existiu, nas unidades de AL dos seus clientes, uma quebra significativa de reservas/proveitos?
	VT3. Consegue dar-nos a sua opinião acerca da oferta em termos de fornecedores para este tipo de negócio?	VM2. Em que registo os turistas, habitualmente, se deslocam até à região? (Casais, família, grupos de amigos...)	VF2.1 Em caso afirmativo, em que dimensão?
	VT4. CPor norma, os AL da região tratam-se de propriedades familiares que são transformadas para este propósito ou são adquiridas/construídas para esta finalidade?	VM3. Considerando a proposta descrita em baixo, há, na sua opinião, mercado para este tipo de oferta?	VF2.2. Em caso negativo, o que se manteve? Ou o que se alterou? Diferentes mercados, reservas mais longas?
	VT5. A(s) sua(s) AL é/são explorada(s) de forma familiar, outsourcing ou de forma mista?	VM4. Consegue indicar-nos quais os mercados com maior incidência dos seus clientes de AL? (Portugal, Espanha, Bélgica, França, Itália, Brasil, Reino Unido, Alemanha...)	VF3. E estão dispostos a investir significativamente de forma a criar uma proposta distinta?
		VM5. No que diz respeito à reabilitação de propriedades existentes, verifica-se, na região de Alcobaça, um aumento deste fenómeno com fins de AL?	
		VM6. Consegue indicar-nos qual ou quais os mercados com maior crescimento em termos de alojamento na região de Alcobaça?	
		VM7. Quantas unidades de alojamento local (AL) explora?	
		VM8. Há quanto tempo?	
	VM9. Quais os principais tipos de estadia do seu AL, em termos de clientes? (casais, famílias, grupos de amigos...)		

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3.5: Grelha de suporte às Entrevistas - 02
Atratividade e Posição Competitiva

VIABILIDADES / DIMENSÕES		
ATRATIVIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	
QUESTÕES	A1. Considera que o alojamento local (AL) tem procura crescente na região de Alcobaça?	PC1. Na sua opinião, a oferta existente é, maioritariamente, de baixo custo ou de diferenciação?
	A1.1 Se sim, considera que há oferta que satisfaça a procura?	PC2. No caso dos seus clientes que optam por uma estratégia de diferenciação, qual ou quais os fatores que distinguem a proposta?
	A2. Na sua opinião, o AL na região de Alcobaça sofre com a sazonalidade do negócio?	PC3. Na sua opinião, quais os fatores determinantes para o turista na seleção de um AL na região de Alcobaça?
	A3. Quais as alturas em que o AL tem mais procura, na sua experiência?	PC4. Na sua experiência, os promotores de projetos de AL recorrem habitualmente ao trabalho de um arquiteto e/ou designer de interiores/decoração para tornar os seus empreendimentos mais sustentáveis, funcionais e apelativos do ponto de vista do conceito?
	A4. Com base nos proveitos dos seus clientes de AL, considera possível ter o AL como principal atividade/meio de subsistência na região de Alcobaça?	PC5. Considera, quando isto acontece, que o resultado final se traduz numa proposta de AL mais atrativa e, por sua vez, de destaque em relação à concorrência?
	A5. Considera que a região é atrativa para o desenvolvimento desta atividade?	PC6. O que sente que é mais valorizado no seu AL?
	A6. Considera que poderia ser, com base no retorno que tem?	PC7. Com base na sua experiência, e considerando a região e oferta disponível, qual a estratégia que considera ter maior potencial num novo projeto de AL, estratégia de baixo custo ou estratégia de diferenciação?
	A7. Qual a duração mais comum das reservas no seu AL? (noite, fim-de-semana, 1 semana, superior...)	PC8. Quais seriam, na sua opinião, fatores distintivos de uma proposta de AL, considerando o ponto de vista do MKT e das novas tendências?
A8. Até ao início de 2020, antes da pandemia, sentiu um aumento nas reservas das suas unidades de AL ou a procura manteve-se constante?		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

“Não menos importante que a recolha de dados, é o processo de gestão e tratamento dos mesmos” (Flores, 2009). Segundo o autor, o propósito da presente fase metodológica é “assegurar a acessibilidade fácil aos dados, a descrição e documentação do que efetivamente foi feito em termos de tratamento e análise dos dados para futura consulta e arquivo”. Atendendo a esta questão, seguem-se concisas notas às técnicas de tratamento e análise dos dados, tanto provenientes dos inquiridos como das entrevistas semiestruturadas, que deverão ser acompanhadas de uma consulta aos respetivos Anexos, no que concerne a Interpretação e Conclusão dos dados.

3.3.1 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DOS INQUÉRITOS

Face aos objetivos específicos da presente investigação, considerou-se oportuno que os dados recolhidos através dos inquéritos fossem objeto daquilo a Yin (2018) designa por “generalização estatística” – processo através do qual se faz dedução acerca de um universo determinado, com base nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem.

Auxiliando o processo acima descrito, foi criada uma grelha de suporte à interpretação dos inquéritos, que cruza os inquiridos⁹ com as viabilidades em estudo - viabilidades Técnica (VT), de Mercado (VM) e Organizativa (VO), identificadas não só pela literatura, mas também validadas pelas respostas obtidas no próprio inquérito¹⁰, tal como se pode concluir através da figura infra.

Figura 3.6: Grelha de Suporte à interpretação dos Inquéritos

	VIABILIDADES / DIMENSÕES																		
	VIABILIDADE TÉCNICA					VIABILIDADE DE MERCADO							VIABILIDADE ORGANIZATIVA						
	VT1	VT2	VT3	VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1			VM5				VO1	VO2	VO2.1	VO3
CASAS SEM FILHOS	VT1	VT2	VT3	VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1			VM5				VO1	VO2	VO2.1	VO3
CASAS COM FILHOS	VT1	VT2	VT3	VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1			VM5	VM6			VO1	VO2	VO2.1	VO3
FAMÍLIAS	VT1	VT2	VT3	VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1				VM6			VO1	VO2	VO2.1	VO3
GRUPOS AMIGOS	VT1	VT2	VT3	VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1					VM7		VO1	VO2	VO2.1	VO3
NÓMADAS DIGITAIS	VT1	VT2	VT3	VT4						VM4	VM4.1				VM8	VO1	VO2	VO2.1	VO3
GRUPOS CULTURAIS, BEM-ESTAR						VM1	VM2	VM3	VM3.1										

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.2 TÉCNICAS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS DAS ENTREVISTAS

A análise da informação recolhida através das entrevistas semiestruturadas foi efetuada pelo método de análise de conteúdo. Foi criado um sistema de siglas, à semelhança do que aconteceu com os inquéritos, que nos permitiu categorizar as perguntas e o

⁹ Os inquiridos foram categorizados por segmento; Segmentos estes não só identificados pela literatura, mas também validados pelos inquéritos.

¹⁰ O guião de suporte aos inquéritos (versão portuguesa) encontra-se no Anexo 1.1; A interpretação e conclusões dos dados dos inquéritos poderão ser encontrados no Anexo 1.2; os resultados dos inquéritos em português e inglês encontram-se nos Anexos 1.3 e 1.4, respetivamente.

conteúdo das respostas – VT (viabilidade técnica), VM (viabilidade de mercado), VF (viabilidade financeira), A (atratabilidade) e PC (posição competitiva). Deste modo, conseguimos, através da grelha de suporte apresentada infra, perceber o contributo de cada um dos entrevistados nos diferentes pontos em estudo.

Figura 3.7: Síntese dos Contributos de cada Respondente por Dimensão

	VIABILIDADES / DIMENSÕES																
	VIABILIDADE TÉCNICA (VT)					VIABILIDADE DE MERCADO (VM)						VIABILIDADE FINANCEIRA (VF)					
				VT4							VM5	VM6			VF3		
ARQUITETO																	
CONTABILISTA E PRESIDENTE JUNTA F.	VT1	VT2	VT3			VM1	VM1.1	VM2	VM3	VM4				VF1	VF2	VF2.1	VF2.2
ESPECIALISTA NOVOS NEGÓCIOS E MKT URB.						VM1	VM1.1		VM3		VM6						
PROMOTOR AL		VT2	VT3	VT4	VT5					VM4			VM7	VM8	VM9		VF2

	VIABILIDADES / DIMENSÕES															
	ATRATABILIDADE (A)								POSIÇÃO COMPETITIVA (PC)							
ARQUITETO	A1	A1.1							PC1		PC3	PC4	PC5			
CONTABILISTA E PRESIDENTE JUNTA F.	A1	A1.1	A2	A3	A4	A5			PC1	PC2						
ESPECIALISTA NOVOS NEGÓCIOS E MKT URB.	A1	A1.1	A2			A5								PC7	PC8	
PROMOTOR AL	A1	A1.1	A2	A3		A5	A6	A7	A8					PC6		

Fonte: Elaborado pela autora.

De forma a auxiliar no tratamento de dados, foram ainda elaboradas grelhas de suporte com as citações mais relevantes por respondente e respetivo contributo por viabilidade/dimensão. A título de exemplo, segue-se uma das referidas grelhas, do Respondente 02. Foi com base nas referidas grelhas¹¹ que se auferiram os resultados das entrevistas semi-estruturadas apresentados e analisados no Anexo 2.5.

¹¹ Vide Anexo 2.4. Tabelas de Citações por Respondente.

Figura 3.8: Grelha de Suporte às Entrevistas Semiestruturadas
Citações por Respondente - Exemplo Respondente 02

RESPONDENTE 02: Contabilista e Presidente da Junta de Freguesia					
VIABILIDADES / DIMENSÕES					
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	ATRABILIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	
CITAÇÕES	VT1. "a grande maioria são estruturas familiares."	VM1. "Sim, sem dúvida." "Têm é toda a informação bastante dispersa, muito pouco explorada, muito pouco promovida." "E isto não acontece por falta de potencial, mas por falta de saber aplicar técnicas e conhecimento aos atributos existentes."	VF1. "Sim, estavam."	A1. "Sem dúvida."	PC1. "Eu acho que é pela diferenciação."
	VT2. "Não tenho a menor dúvida de que há espaço para estabelecer parcerias entre alojamentos e outras atividades do ponto de vista da complementaridade dos serviços." "É, sem dúvida, uma mais-valia para ambas as partes."	VM1.1 "Eu não sei o que é que atrai mais, mas acho que o que deveria atrair mais as pessoas, e aquilo onde deveríamos fazer um maior investimento, como região, é na centralidade." "O facto de ser património da humanidade, de ter a parte cultural e patrimonial muito vincada, deveríamos aproveitar o facto de, enquanto cidade, ser um território bastante seguro, ser um território bastante diversificado em termos de oferta."	VF2. "Não."	A1.1 "Sim e não. (...) acho que toda a informação sobre o alojamento local está um bocadinho dispersa, em termos de promoção e canais de distribuição."	
	VT3. "Considero que neste ponto talvez não estejamos assim tão fortes." "Mas creio que acaba por ser a lei da oferta e da procura. Quando existirem todas estas sinergias, todas estas questões interligadas, acabamos por conseguir estabelecer alguns dos fornecedores que se calhar não temos na região e que precisamos."	VM2. "Fora da cidade de Alcobaca e quando o alojamento tem outro tipo de comodidades, como a piscina por exemplo, já são mais as famílias que procuram este tipo de alojamento." VM3. "Isso é tudo aquilo que eu procuro quando quero descansar - é um descanso sem tédio." VM4. "Norte da Europa. Acho que são holandeses, belgas..." "Temos verificado também um aumento por parte do mercado brasileiro."	VF2.2 "Mesmo durante a pandemia as reservas/proveitos não desceram. Embora se tenham verificado cancelamentos e adiamentos, continuou-se a verificar um aumento da procura. Não houve alterações significativas..." "Baixou tudo em proporcionalidade evidentemente, mas os resultados não ficaram aquém." "O mercado português por exemplo, passou a fazer mais vezes férias (...) enquanto o mercado estrangeiro vem para passar um bom período de tempo..." "Tem-se ainda verificado uma presença crescente de trabalhadores remotos na zona de Alcobaca. Mais nas freguesias adjacentes, do que propriamente na cidade."	A2. "acho que não, precisamente por causa da diversidade da oferta" A3. "O verão é sempre mais forte." A4. "bem explorado, sim." A5. "Sem dúvida que considero a região atrativa para o desenvolvimento de atividades ligadas ao AL e ao turismo."	PC2. "os promotores de AL com que tenho mais contato acabam por criar eles os próprios pacotes da região como fatores distintivos da sua proposta de AL"

Fonte: Elaborado pela autora.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: ESTUDO DE CASO

O conteúdo que se segue ganhou forma sustentando-se na visão do Professor Vasconcellos e Sá (1996), que por sua vez defende que “num mercado concorrencial, o sucesso depende de uma instituição ter, quer boa estratégia, quer boa tática”. O autor defende a ideia de que a qualidade de um bom plano de negócios passa por ser seletivo, adequando o plano tático à estratégia definida.

Atendendo ao carácter inovador da presente proposta e à estratégia delineada para a mesma, optámos por trabalhar o estudo de caso, começando por definir a base do novo negócio que apresentamos – os seus clientes, mercados, produtos e serviços -, estabelecendo assim o posicionamento estratégico (e a correspondente matriz de segmentação), enquanto pilar construtivo e à volta do qual este empreendimento se desenvolverá.

Com consciência de que tal abordagem foge aos cânones tradicionais, esperados numa faculdade de economia num trabalho com estas características, e apesar do apoio dos orientadores, o investigador comprometeu-se a apresentar os seguintes resultados de forma convencional.

1. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

A essência de um estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: porque é que foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado (Yin, 2018, cit. Schramm, 1971). Noutras palavras, optamos pelo estudo de caso com o propósito de compreender um caso real, assumindo que tal entendimento é suscetível de abranger condições contextuais pertinentes para o caso em estudo (Yin, 2018, cit. Yin & Davis, 2007).

1.1 ENQUADRAMENTO GEOGRÁFICO

“Estratégia é onde se está e com que força.” (Vasconcellos e Sá, 1996:28)¹².

¹² Cit. Von Kriege. Karl von Clausewitz, Penguin Classics, 1978.

1.1.1 O TURISMO NA ZONA CENTRO: O CONTEXTO MAIS RECENTE

Correia e Homem (2018) caracterizam o centro de Portugal como

(...) uma região que reúne as condições ideais para ser um destino atrativo, devido à sua grande diversidade de recursos turísticos e possibilidades de visita. É um território singular, único e ao mesmo tempo diversificado, capaz de atrair o turista mais curioso e exigente. (Correia *et al.*, 2018:21).

Contudo, o Centro apresentou-se, a par do Alentejo, como uma das regiões com performance turística mais reduzida em Portugal Continental no ano de 2018 (TdC, 2019a). Não obstante que o turismo venha a aprimorar a sua abordagem de forma a garantir a recuperação sustentável e inclusiva do sector, bem como o facto de este ter desempenhado um papel fundamental na recuperação da economia portuguesa no pós-crise económico-financeira de 2008/2009 (TdP, 2021b), há ainda assimetrias significativas no que diz respeito à oferta turística nacional.

Segundo o Plano de Ação do Turismo de Portugal – Reativar o Turismo. Construir o Futuro, estas assimetrias, sobretudo ao nível qualitativo, impedem que “um conjunto vasto de ativos que já existem consigam gerar o valor acrescentado que poderiam gerar se esses mesmos ativos tivessem hoje níveis superiores de qualidade.” (TdP, 2020: 39).

Há, no entanto, a salientar o facto de Portugal ser neste momento um destino procurado pelas suas características tão particulares como qualidades ambientais únicas, um destino *all-year-round*, os níveis de segurança que oferece, o facto de ser um destino com uma variada oferta em termos de natureza, cultura e gastronomia.

Rodrigo Tavares (2016) defende que, “Portugal está atualmente em destaque pela sua sofisticação cultural, estilo de vida liberal e pelo seu papel como um centro global de empreendedorismo e inovação. O capital humano português parece ter a chave para um futuro auspicioso.”. Mais, se a esta imagem *trendy* que Portugal atualmente tem, considerarmos a margem existente para crescimento, o país tem a capacidade de alargar a procura turística a todo o território e ao longo de todo o ano (TdP, 2021a). Enquanto ativo estratégico nacional, o sector turístico tem o potencial de criar uma vasta oferta de experiências integradas de Norte a Sul, atribuindo valor e interesse a regiões até então de menos dimensão para o turista.

É aquilo que observamos na região Centro, de momento. A região tem as ferramentas que tornam possível potenciar a sua proximidade às cidades mais visitadas de Portugal, do seu património histórico e cultural e a oferta de experiências autênticas, tornando-se uma marca sólida e alicerçada na autenticidade, na natureza e na espiritualidade (TDP, 2021b). Nos últimos anos, temos assistido a um *boost* na zona da Nazaré, com origem nas ondas gigantes da Praia do Norte. Este fenómeno, tão conhecido por todos da região, tomou proporções a nível nacional e internacional, atraindo visitantes e turistas como nunca antes, suplantando o critério da sazonalidade (Cunha-e-Sá *et al.*, 2018). Os efeitos sentidos nas localidades adjacentes foram evidentes, sem que de antemão a região definisse uma estrutura de crescimento e de serviços com capacidade de resposta. Há, portanto, e de acordo com o referido anteriormente, margem e potencial para um desenvolvimento estruturado, para o crescimento de oferta, para a valorização de pilares estratégicos.

Neste contexto, a Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal apresentou dois documentos estruturantes, traçando assim o caminho a seguir até 2030: o Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030 e o respetivo Plano de Marketing. Estes documentos têm em consideração as questões destacadas acima e passam pela promoção coesa do território, evidenciando as características únicas e diferenciadores do mesmo.

É, portanto, possível identificar na região potencial robusto que vai de encontro às novas tendências de turismo, comprovando que há atributos importantes por explorar. A proposta definida passa por enfatizar as características particulares da região, entre elas a 1) Natureza, *Wellness*, Turismo Ativo e Desportivo e Mar e 2) *Lifestyle*, Inspirational e novas tendências. O Plano Regional de Desenvolvimento Turístico 2020-2030 traça ainda vários perfis dos viajantes dos próximos anos, estando entre eles os *Cultural Purists*, que “encaram as viagens como uma oportunidade para imergirem numa cultura diferente e se afastarem do quotidiano. Procuram experiências locais, autênticas e que os façam sentir mais próximos da cultura do destino”.

1.1.2 A REGIÃO OESTE

O Oeste é uma região de belas paisagens, um território de luminosidade intensa e clima ameno, em que a costa e o espaço rural se fundem de forma singular.

A proximidade a Lisboa e a situação estratégica na ligação a outros centros urbanos de referência tem sido a base do desenvolvimento da região Oeste. As autoestradas tornam o acesso ao Oeste fácil, rápido e cómodo. Em simultâneo, a facilidade de acessos aos aeroportos de Lisboa e Porto facilitam a ligação do Oeste a todos os grandes centros de Portugal e da Europa (Oeste CIM, 2014).

A considerar ainda vários aspetos que distinguem e caracterizam a zona Oeste, nomeadamente o património histórico, as grutas, a proximidade entre o mar e o campo ou até a herança gastronómica da região.

Neste contexto, a Comunidade Intermunicipal do Oeste (Oeste CIM) desenvolveu um Plano Estratégico e de Ação para o período compreendido entre 2014-2020 - Oeste 2020, de forma a dar resposta aos desafios da União Europeia. O elemento central da visão contruída para a estratégia “OESTE 2020” parte de uma leitura positiva da permanente mudança que caracteriza a região.

A estratégia “OESTE 2020” é, em primeiro lugar, uma estratégia centrada no futuro e na gestão de uma mudança, que se quer cada vez mais forte e profunda, visando estimular e potenciar as mudanças em curso, aceitando os riscos inerentes, garantindo a dimensão crítica, a qualidade, o equilíbrio social e territorial e a sustentabilidade das mudanças em curso.

A visão subjacente à estratégia “OESTE 2020” é, deste modo, sustentada por alguns pontos chave essenciais para a validação da presente proposta:

- i. Afirmar a zona Oeste como espaço integrante e ativo da internacionalização da grande Lisboa e na sua afirmação como região com dimensão e competitividade europeias;
- ii. Especializar o Oeste em atividades e fatores competitivos, gerando produtos diferenciados a partir de recursos endógenos;
- iii. Desenvolver a ruralidade moderna, com integração na natureza, valorizando o litoral e o interior, gerando ofertas de qualidade nos diferentes segmentos.

1.1.3 A REGIÃO DE ALCOBAÇA

Alcobaça é um concelho de charneira territorial e patrimonial, inserido em corredores patrimoniais diversos que, articuladamente, sustentam uma diversidade geradora de importantes dinâmicas de afirmação territorial. Oscilando entre a serra e

o mar, o rural e o urbano, entre o patrimonial e o histórico, estabelecendo-se no Oeste, mas tocando a Lezíria do Tejo e do Pinhal de Litoral, Alcobaça representa as especificidades do território e potencialidades intrínsecas inimitáveis.

O concelho de Alcobaça integra-se no Sistema Urbano do Oeste, próximo de centros urbanos como Caldas da Rainha, Leiria, Nazaré, Batalha, Óbidos e Peniche. Com uma área de 408km², Alcobaça concentra uma população de 53.742 habitantes, que representa 14,8% do total populacional da NUTS III Oeste (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2021).

A região detém um vasto património que resulta de fatores naturais associados à sua localização, que abrange desde a Reserva Natural das Serras de Aire e Candeeiros, as praias a norte e a sul do enclave da Nazaré, onde se incluem a Baía de São Martinho do Porto, as praias da Légua, Vale Furado, Paredes da Vitória ou até da Pedra do Ouro, tornando a componente turística um ponto crítico de sucesso para Alcobaça. A história e o desenvolvimento da região encontram-se intimamente relacionados com a Ordem de Cister e o respetivo monumento fundador, o Mosteiro de Sta. Maria de Alcobaça - classificado como Património da Humanidade pela UNESCO, e com a cultura que inevitavelmente marca este território – veja-se por exemplo a história da Paixão de Pedro e Inês ou a Batalha de Aljubarrota. Estes elementos incorporam importantes vetores de desenvolvimento assentes no património e na herança histórico-cultural.

A vertente turística constitui-se como atividade com elevado potencial de desenvolvimento e com significativo impacto na estratégia de desenvolvimento territorial preconizada para o concelho de Alcobaça. Um importante desafio estratégico colocado ao desenvolvimento turístico da região perspetiva a estruturação de produtos turísticos potenciados de forma integrada, motivando estadias médias mais alargadas do que atualmente e desenvolvendo vetores de atratividade turística pela qualificação da oferta e pela diferenciação do produto oferecido (SPI, 2015; Turismo do Centro de Portugal, 2019a).

De forma a melhor ilustrar a centralidade do presente projeto, infra algumas referências geográficas a ter em conta:

- i. O PATEO situa-se a 16km da Nazaré, vila conhecida pelo clima ameno e beleza natural. Tem das mais antigas tradições de Portugal ligada às artes da pesca. Mais recentemente conhecida pelas ondas gigantes;

- ii. As várias praias do município de Alcobaça estão a 15 – 20 minutos de viagem;
- iii. Leiria, capital de distrito, encontra-se a menos de 20 minutos de viagem;
- iv. A cidade de Coimbra antiga capital do país, está a menos de 100km e Aveiro a 130km;
- v. O aeroporto do Porto está a menos de 2 horas de viagem e o de Lisboa a 1h10minutos.
- vi. A 30 minutos encontra-se o Parque Natural da Serra de Aire e Candeeiros, área protegida que abrange cerca de 39mil hectares, onde se podem visitar grutas e nascentes, fazer trilhos pedestres, com cenários únicos em Portugal;
- vii. Proximidade a três mosteiros classificados como Património da Humanidade, em Alcobaça, Batalha e Tomar;
- viii. As Termas da Piedade estão a 10minutos de viagem.

1.2 ANÁLISE EXTERNA

O sucesso de um projeto depende não só das suas características intrínsecas como também do que o rodeia. O contexto externo assume uma relevância fundamental que condiciona, de forma positiva ou negativa, o êxito do mesmo. Desta forma, tornou-se evidente a necessidade de analisar a conjuntura eterna.

1.2.1 ANÁLISE PEST

A análise PEST é uma análise empírica cuja finalidade é uma melhor compreensão do meio envolvente, examinando os fatores do ambiente económico e social que afetam a atividade da empresa, tanto no presente como no futuro. A Análise PEST está dividida em quatro grandes dimensões: envolvente política, económica, sociocultural e tecnológica.

1.2.1.1 ENVOLVENTE POLÍTICO-LEGAL

Através do Plano de Ação Turismo 2020 e do Plano Estratégico Nacional de Turismo – PENT 2027, o Governo estabelece a importância da atividade turística para a economia portuguesa, bem como os objetivos e prioridades do investimento para o nosso país e para cada região em específico.

As unidades de alojamento local (AL) desempenham, atualmente, um papel fundamental no principal setor exportador nacional - o Turismo, representando 1/3 da oferta de acomodação turística (ALEP, 2017).

A figura do AL foi criada em 2008 pelo Decreto-Lei n.º 39/2008, permitindo assim a prestação de serviços de alojamento temporário em alojamentos privados e pequenos estabelecimentos coletivos, desde que os mesmos não reunissem os requisitos exigidos para os empreendimentos turísticos. A dinâmica do mercado da procura e oferta fez surgir e proliferar um conjunto de novas realidades de alojamento nomeadamente o surgimento das plataformas online *peer-to-peer* que fizeram com que o alojamento local ganhasse relevância no Turismo e na Economia, resultando na criação de um diploma legal próprio para a atividade, materializado pelo Decreto-Lei n.º 128/2014, entretanto alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de Abril (Direção de Valorização da Oferta, 2021).

O presente projeto enquadra-se na modalidade de AL “Estabelecimentos de hospedagem”, caracterizando-se por serem “estabelecimentos de alojamento local cujas unidades de alojamento são constituídas por quartos, integrados numa fração autónoma, em prédio urbano ou parte de prédio urbano suscetível de utilização independente.” (Direção de Valorização da Oferta, 2021:8)

As unidades de AL são ainda sujeitas a fiscalização por parte da ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, e da Câmara Municipal.¹³

1.2.1.2 ENVOLVENTE ECONÓMICA

O turismo posiciona-se cada vez mais como uma das atividades sustentadoras da economia nacional, como analisado na Revisão da Literatura. No entanto, na primeira metade de 2020 o comércio mundial colapsou, registando-se quedas sem precedentes a nível global. No seguimento das perdas significativas que se verificaram com a COVID-19, o Governo Português tem procurado criar mecanismos de estímulo e recuperação, como por exemplo o programa IVAucher¹⁴,

¹³ De acordo com a Lei n.º 62/2018 de 22 de Agosto que procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, aprovando o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local.

¹⁴ O programa IVAucher é um sistema de incentivos promovido pelo Governo Português, que vai permitir aos contribuintes acumular o valor do IVA pago nos setores do alojamento, cultura e restauração. Definição disponível em: <https://www.ivaucher.pt/> (acedido a 27 de Fevereiro de 2022).

o Selo Clean&Safe 2.0¹⁵ ou o Programa FIT 2.0 – Fostering Innovation in Tourism¹⁶. Em termos de impostos, a atividade do turismo é sujeita à taxa de IVA de 6%, taxa esta que se aplica exclusivamente ao custo do alojamento, incluindo pequeno-almoço.

1.2.1.3 ENVOLVENTE SOCIOCULTURAL

Segundo as estatísticas divulgadas pelo INE, em 2021 a população residente em Portugal era cerca de 10.344 milhões de habitantes. A população portuguesa tem envelhecido continuamente nos últimos anos, estando alinhada com a tendência de envelhecimento demográfico que se verifica há várias décadas na Europa. Em Portugal verifica-se um aumento da proporção de pessoas idosas e um decréscimo do peso relativo de jovens e pessoas em idade ativa, justificado com o aumento da esperança média de vida e a diminuição da taxa de natalidade.

1.2.1.4 ENVOLVENTE TECNOLÓGICA

A tecnologia tem vindo a assumir um papel de verdadeira importância nas últimas décadas, transversalmente a qualquer setor. No caso do turismo, a tecnologia contribuí fortemente para reforçar o impacto junto dos segmentos, potenciando a promoção dos produtos e/ou serviços. Um dos papéis cruciais da tecnologia está relacionado com a velocidade de transmissão de informação, essencial na divulgação de destinos turísticos, dando a conhecer determinado país ou região. O desenvolvimento tecnológico vai mais além no setor do turismo se pensarmos nas redes sociais e no seu alcance como ferramenta de marketing. Estas permitem aumentar a notoriedade de um destino, a sua reputação e conseqüente interesse do cliente. A decisão do mesmo é influenciada através da partilha global de experiências e conteúdo por outras pessoas que já visitaram o mesmo destino ou usufruíram da experiência em si. Em termos concorrenciais, podemos dizer que a envolvente tecnológica é imprescindível na medida em que o cliente compara continua e instantaneamente serviços, destinos ou experiências graças à Internet. A promoção online é ainda outro fator determinante se considerarmos o desenvolvimento tecnológico atual.

¹⁵ O selo “Clean & Safe” visa distinguir as empresas que cumpram as recomendações da Direção-Geral da Saúde para evitar a contaminação dos espaços com o novo coronavírus. Definição disponível em: <https://eportugal.gov.pt/fichas-de-enquadramento/selo-clean-safe> (acedido a 27 de Fevereiro de 2022).

¹⁶ Uma das medidas do Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro, criado para incentivar a retoma do setor do turismo nacional, com aposta na inovação que ajude as empresas e os destinos turísticos a tornarem-se mais responsáveis, mais sustentáveis e mais resilientes.

1.2.2 ANÁLISE COMPETITIVA

Após a análise dos mercados e tendências nacionais e internacionais ao nível dos fluxos de turistas e das condicionantes sociais, culturais e políticas que influenciam a definição de qualquer estratégia empresarial, importa agora analisar, de forma mais rigorosa, a concorrência direta aos serviços e produtos turísticos, objeto de negócio, no PATEO.

Por meio da consulta efetuada ao PORDATA, identificámos, em 2020, a existência de 202 unidades de alojamento turístico na região do Oeste (NUTSIII), das quais 24 estão localizadas no concelho de Alcobaça. Para efeito da análise competitiva, efetuou-se uma análise das unidades de alojamento mais relevantes, tanto em Alcobaça como também em geografias limítrofes.

Ainda que o PATEO seja um projeto singular por si só, o tipo de serviços que se propõe oferecer e as áreas de negócio a que se dedicará são igualmente partilhadas com outras unidades de alojamento.

Neste contexto, optámos por efetuar a análise competitiva sob os pontos de vista da **proximidade/localização, segmento, conceito, capacidade, preço, serviços complementares e avaliação online**, tal como podemos observar na Figura 4.1.

Figura 4.1: Principais Concorrentes do PATEO

CONCORRENTES	ASPETOS CONCORRENCIAIS
<p>SELINA PENICHE</p> <p>Embora localizado a uma distância considerável, o Selina Peniche é um forte concorrente do ponto de vista do segmento ‘nómadas digitais/trabalhadores remotos’. Apresenta alguns serviços complementares semelhantes ao presente projeto, baseando-se, no entanto, numa abordagem mais relaxada e informal.</p>	<p>Localização: Ferrel (Peniche), a 59,5km de distância (A8)</p> <p>Segmento: nómadas digitais</p> <p>Tipologia: casa de hóspedes / hostel (com possibilidade de pequeno-almoço)</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: espaço de coworking e biblioteca - aulas de yoga e aulas de surf</p> <p>Capacidade/nº quartos: 108 camas (quartos privados e dormitórios)</p> <p>Preço por noite: a partir de 25€</p> <p>Serviços complementares: cozinha comum, sala de cinema, jardim e terraço, restaurante, bar, oficinas semanais e eventos de música ao vivo</p> <p>Avaliação Booking: 8/10</p>
<p>QUINTA DAS SOIZAS</p> <p>A Quinta das Soizas apresenta um conceito semelhante ao da presente proposta, não só em termos de património edificado, como em termos de decoração/estilo, com foco em alguns segmentos em comum. Embora a mais de 20km e próximo de São Martinho do Porto, a proximidade com a natureza e praia e o facto de ser alugada para utilização de uma única família ou grupo, tornam esta unidade de AL num forte concorrente.</p>	<p>Localização: Alfeizerão, a 23,7km de distância (A8)</p> <p>Segmento: famílias e grupos</p> <p>Tipologia: alojamento local (alugada para utilização única)</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: piscina coberta, propriedade de 4ha, proximidade com a natureza</p> <p>Capacidade/nº quartos: 8 hóspedes no máximo, dos quais 7 adultos</p> <p>Preço por noite: a partir de 248€</p> <p>Serviços complementares: equitação, posto de carga para veículos elétricos</p> <p>Avaliação Booking: 9,7/10</p>

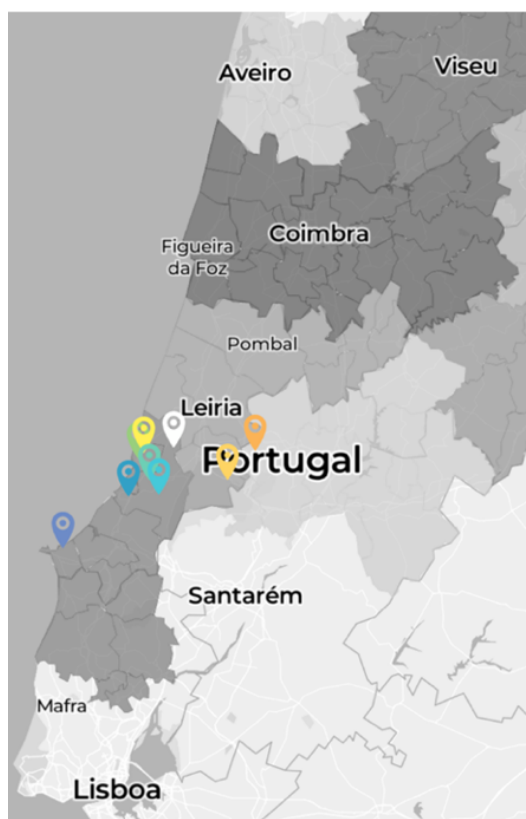
<p>QUINTA CARMO</p> <p>Há semelhança do concorrente anterior, a Quinta Carmo apresenta vários aspetos concorrenciais com a presente proposta. A Quinta não só é um concorrente em termos de proximidade, como se foca em segmentos comuns aos do PATEO, tendo ainda uma maior capacidade de alojamento. Apresenta, no entanto, uma tipologia distinta, bem como o tipo de serviço base a que se propõe apresentar. Destacam-se as atividades complementares, algumas comuns ao PATEO, e os atributos diferenciadores.</p>	<p>Localização: Fragasas, a 20,8km de distância (A8)</p> <p>Segmento: famílias e grupos; eventos (team building, casamentos, festas)</p> <p>Tipologia: alojamento local - várias unidades de alojamento (alugadas para utilização distinta)</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: serviço de hóspedes on-call, churrasqueira, campo de futebol e mini-mini-golf, parque infantil, piscina comum e horta biológica</p> <p>Capacidade/nº quartos: 1 unidade p/ 10 pessoas + 4 unidades p/ 5 pessoas</p> <p>Preço por noite: a partir de 75€ (+ taxas)</p> <p>Serviços complementares: transporte de/para o aeroporto, limpeza e lavanderia, aluguer de carro, dentista, surf e SUP, safari golfinhos, jet ski, passeio a cavalo, aluguer de bicicletas, pesca desportiva, massagens</p> <p>Avaliação Booking: s/ informação</p>
<p>VALE D'AZENHA HOTEL RURAL & RESIDENCES</p> <p>Não obstante de se tratar de um hotel, o Vale d'Azenha é um forte concorrente do ponto de vista da alternativa. No que diz respeito à temática do Vale d'Azenha, <i>inspirada pelas espécies autóctones circundantes, o que lhe confere um ambiente único</i>, e em relação ao posicionamento, o Vale d'Azenha é, uma vez mais, um forte concorrente do PATEO. Embora não promova atividades complementares, a proposta por si só é bastante consistente.</p>	<p>Localização: Cela, a 19km de distância (A8)</p> <p>Segmento: médio-alto</p> <p>Tipologia: hotel rural e residências, 4*</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: refúgio de tranquilidade, simbiose entre tradicional e contemporâneo</p> <p>Capacidade/nº quartos: 17 quartos, 2 suites e 6 residências</p> <p>Preço por noite (quarto duplo com pequeno almoço): 89€</p> <p>Serviços complementares: restaurante Golden, possibilidade de meia-pensão</p> <p>Avaliação Booking: 8,8/10</p>
<p>SEVEN SKIRTS BOUTIQUE GUESTHOUSE</p> <p>Edifício centenário no coração da Nazaré. Concorrente do PATEO em termos de localização/proximidade da praia. Capacidade e decoração/design semelhantes. Com foco em segmentos comuns ao PATEO, nomeadamente os casais. Do ponto de vista do conceito, mais cosmopolita, ainda que estabelecendo uma dicotomia com o tradicional, não incidindo na proximidade com a natureza ou posicionando-se como refúgio para relaxamento.</p>	<p>Localização: Nazaré, a 16,9km de distância (estrada nacional)</p> <p>Segmento: médio-alto</p> <p>Tipologia: alojamento local - guesthouse de charme</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: decoração, loja com produtos portugueses</p> <p>Capacidade/nº quartos: 8 quartos</p> <p>Preço por noite (quarto duplo com pequeno almoço): a partir de 110€</p> <p>Serviços complementares: transporte de/para o aeroporto, lavanderia, aluguer de carro, circuitos da região, estacionamento, atividades extra alojamento (parque aquático, equitação, excursões de bicicleta)</p> <p>Avaliação Booking: 9,2/10</p>
<p>OHAI NAZARÉ OUTDOOR RESORT</p> <p>O Ohai é uma referência para férias familiares ou grupos que procuram diversão próximo da natureza. Com foco no conforto, qualidade e entretenimento o Ohai apresenta-se como uma alternativa ao PATEO, sendo que é um resort em que o hóspede pode fazer (praticamente) qualquer atividade sem deixar o recinto. Embora se posicione de modo a servir a maioria dos segmentos que o PATEO se propõe a servir, o conceito da estadia no Ohai é distinto da estadia do PATEO.</p>	<p>Localização: Nazaré, a 13,8km de distância (estrada nacional)</p> <p>Segmento: famílias (com crianças), casais, grupos (opções para eventos)</p> <p>Tipologia: resort eco-friendly - chalés e apartamentos, glamping ou caravanismo</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: refúgio natural com 8ha, piscina exterior aquecida, um parque aquático, centro de fitness, estacionamento privado gratuito</p> <p>Capacidade/nº quartos: 1100 pessoas + 98 parcelas para caravanas</p> <p>Preço (temporada média): bungalows desde 92€ e glamping a 122 €(4 pax), com pequeno-almoço incluído</p> <p>Serviços complementares: lavanderia, centro de negócios e comodidades para reuniões, centro de bem-estar, bar e restaurante, meia pensão; várias atividades de entretenimento sem custo adicional</p> <p>Avaliação Booking: 8/10</p>
<p>COOKING AND NATURE EMOTIONAL HOTEL / THE NEST</p> <p>Embora o Cooking and Nature seja um hotel de 4*, é um forte concorrente do ponto de vista da alternativa. A proximidade e concordância com a natureza e o meio envolvente tornam este hotel um forte concorrente. A temática distingue-se da do PATEO por ser mais trabalhada, possuem uma maior capacidade e duas unidades de alojamento e apresentam um leque rico e variado em termos de serviços complementares. Servem alguns dos segmentos destacados pelo PATEO.</p>	<p>Localização: Alvados, a 22km de distância (estrada nacional)</p> <p>Segmento: médio-alto (famílias, casais)</p> <p>Tipologia: hotel 4*</p> <p>Conceito/atributos diferenciadores: design intimista e próximo da natureza, quartos temáticos, conceito inovador - app Cooking and Nature Trails Hotels, sala dedicada às crianças, piscina</p> <p>Capacidade/nº quartos: 12 quartos / 8 quartos + 2 apartamentos</p> <p>Preço por noite (quarto duplo com pequeno almoço): a partir de 159€</p> <p>Serviços complementares: passeios a cavalo, workshops de olaria, aulas de culinária, percursos pedestres, aluguer de e-bikes, spa, pequenos eventos, restaurante, cesto de picnic, pack romântico, ramo de flores</p> <p>Avaliação Booking: 8,9/10</p>

LUZ CHARMING HOUSES	
<p>O lema é 'alimente a sua alma'. Um hotel repleto de história e significados. Uma experiência total, aliada à proximidade com o Santuário de Fátima. O Luz Houses apresenta uma proposta sólida e reconhecida na região, apresentando-se como forte concorrente. Com uma escala superior à do PATEO, quartos/suites mais requintadas do ponto de vista do conceito, segmentos de mercados semelhantes, e várias opções quando falamos de serviços complementares. Globalmente, a unidade que apresenta maior concorrência.</p>	<p>Localização: Fátima, a 47,8km de distância (A8 + A1) Segmento: casais, famílias e grupos (opção de eventos) Tipologia: boutique hotel 4* Conceito/atributos diferenciadores: assemelha-se a uma pequena aldeia rural, inserida num bosque, spa em gruta natural, postura sustentável / convivência pacífica com o ambiente, piscina exterior aquecida Capacidade/nº quartos: 15 quartos / suites Preço por noite (quarto duplo com pequeno almoço): a partir de 125€ Serviços complementares: restaurante e bar, cesto de picnic, mercearia de produtos artesanais, aluguer de bicicletas, lavandaria, babysitting, transferes, programas de wellness, workshops, experiências na natureza Avaliação Booking: 9,5/10</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados dos websites de cada unidade de alojamento.

Para uma melhor contextualização geográfica, elaborámos o mapa que se segue, onde poderá encontrar a localização do PATEO a branco e a localização das unidades analisadas com diferentes cores, em correspondência com a Figura 4.2.

Figura 4.2: Mapa do Centro de Portugal com localização das unidades consideradas na Análise Competitiva do PATEO



Fonte: Elaborado pela autora, com base no mapa do Turismo do Centro de Portugal.

Podemos desta forma concluir que o projeto proposto pode contar com fortes concorrentes do ponto de vista do conceito, proximidade e serviços complementares, sendo da maior importância conseguir manter vantagem competitiva num setor tão exigente como o turismo.

1.2.3 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

A capacidade de manter vantagem competitiva pode ser analisada através do modelo proposto por Michael Porter em 1990. Segundo o autor, de forma a serem competitivas, as organizações deverão ser capazes de minimizar as ameaças impostas por cinco forças competitivas – Rivalidade entre Concorrentes do Setor, Ameaça de Concorrentes Potenciais, Fornecedores, Clientes e Produtos Substitutos.

Figura 4.3: Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter

CONCORRENTES DO SETOR (rivalidade entre as empresas existentes) - MÉDIA
<ul style="list-style-type: none"> - Número razoável de concorrentes no mercado da hotelaria e alojamento - Aumento do número de empreendimentos de Alojamento Local - Atribuição de maior importância à qualidade do serviço e produto oferecido - Competição em termos de preços
CONCORRENTES POTENCIAIS (ameaça de entrada de novos concorrentes) - MÉDIA-ALTA
<ul style="list-style-type: none"> - Tendência de abertura de novos empreendimentos de hotelaria e alojamento - Surgimento de novos conceitos de alojamento (<i>glamping</i>, por exemplo) - Possibilidade de cópia do conceito do PATEO
FORNECEDORES (poder negocial dos fornecedores) - MÉDIA
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta reduzida em termos de empresas parceiras para atividades complementares - Considerável número de fornecedores de produtos consumíveis - Reduzidos custos de mudança dos fornecedores
CLIENTES (poder negociar dos clientes) - ALTA
<ul style="list-style-type: none"> - Dificil fidelização de clientes - Inexistência de custos de mudança - Os clientes optam por unidades de alojamento com melhor localização, proximidade, melhor relação qualidade/ preço e maior variedade de oferta - Existência de variedade de oferta para os clientes e diversidade de preços
PRODUTOS SUBSTITUTOS (ameaça de produtos ou serviços substitutos) - MÉDIA
<ul style="list-style-type: none"> - Número razoável de unidades de alojamento alternativas - Unidades de alojamento com conceito semelhante
ATRATIVIDADE DO SETOR: MÉDIA

Fonte: Elaborado pela autora.

2. PLANO DE NEGÓCIOS

2.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O PATEO surge de um sonho antigo da promotora do projeto e da sua família, com o propósito muito claro de converter uma antiga casa de família em ambiente rural num alojamento local. A oportunidade de investimento em análise, cujo âmbito de atividade envolve a exploração turística do património edificado e terreno contíguo, pretende identificar-se como resposta de eleição às necessidades do turista de segmento médio-alto, que procura proximidade com a natureza, tranquilidade, autenticidade, aliado a um serviço distinto. A ideia para o projeto surgiu da vontade da promotora em encontrar uma forma que lhe permitisse rentabilizar o património e prolongar as histórias que marcaram o crescimento de todos os seus familiares, visando ainda o seu enquadramento na comunidade e panorama turístico local e nacional.

O modelo de negócio previsto para o projeto PATEO consistirá na exploração turística de um alojamento local. O investimento inicial do projeto tem o valor previsto de **474.086,42€ + IVA**, suportado com recurso a capitais próprios (20%) e financiamento – Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2021, que define a estrutura de financiamento entre o Turismo de Portugal (40%) e a Instituição Bancária (60%).

Dado isto, e pelo estudo efetuado a 4 anos, com um período implícito até ao 10º ano de exploração, prevê-se um **VAL de 160.137,19€** (taxa de atualização 7%), sendo a Taxa Interna de Rentabilidade (**TIR**) é de **5,86%**, com um **payback de 107 meses**.

2.2 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

Tal como os militares usam os termos, **estratégia** é a decisão respeitante ao lugar, tempo e condições da batalha, enquanto que **tática** tem a ver com a disposição e movimento das forças durante as batalhas. (...) Estratégia diz respeito a onde combater o inimigo (concorrência), tática a como o fazer. Ambas são importantes (condições necessárias) para a vitória, mas trata-se de decisões distintas (Vasconcellos e Sá, 1996:27).

2.2.1 OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO: ENTRE A NECESSIDADE E A SOLUÇÃO

Este projeto surgiu do reconhecimento do potencial da região, que se afirma pelo seu perfil de inovação com um Sistema Regional de Inovação em progressiva maturação, território de PME Excelência e Progressão do número de empresas gazela (CCDRC, 2020).

Como anteriormente referido, O PATEO é um negócio que nasce de raiz, fruto da vontade dos promotores e proprietários em regenerar um património que caminha atualmente para a degradação. Com este plano de negócios e dando continuidade aos conhecimentos adquiridos, pretende-se conferir ao PATEO uma continuidade no tempo, rentabilizando o projeto e tornando-o autossustentável. Sem experiência no setor, mas com as potencialidades do espaço em mente, os promotores e proprietários acreditam ter garantidas as condições para entregar ao espaço e futuros hóspedes experiências inesquecíveis.

De facto, e tal como apresentado no Capítulo I – Introdução e Objetivos do Trabalho, o PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas, próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico dos seus clientes, numa perspetiva que procura integrar os conceitos de *wellness* e *slow living* na experiência de alojamento.

Este projeto estará intrinsecamente ligado aos produtos locais e biológicos, à produção própria, aos recursos autóctones e característicos da região, existindo ainda o objetivo de, numa fase posterior, recuperar um outro edifício existente, a eira, transformando-o num bar de piscina, a criação de uma piscina tipo tanque e a construção de cabanas *bed & breakfast*.

2.2.2 VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Porque é a autenticidade que os clientes procuram, porque é nas origens que se constroem identidades, porque é na história e cultura próprias que os territórios se diferenciam e porque é nas suas características peculiares e recursos endógenos que os territórios se desenvolvem e produzem valor (Hill, C. e Jones, G., 2012).

2.2.2.1 VISÃO

A **visão** do PATEO é crescer de forma consolidada e financeiramente sustentável, de forma a se tornar numa referência na região, graças à sua proposta de valor, valorizando continuamente os clientes. Pretendemos que o PATEO se torne num empreendimento de referência na região, que presta serviços personalizados e de qualidade superior através dos seus produtos, processos e marcas.

2.2.2.2 MISSÃO

O PATEO tem como **missão** proporcionar aos seus hóspedes uma estadia que supere as suas expectativas, do ponto de vista da experiência. A proximidade com a natureza e o exterior, o ambiente familiar, os produtos autóctones tão característicos da região aliados a um elevado serviço de qualidade e hospitalidade.

2.2.2.3 VALORES

Os **valores** que caracterizam este projeto estão enumerados infra:

- i. Orientação para o hóspede**, através da dedicação ao cliente e de um serviço de qualidade proeminente e oferta distinta;
- ii. Crescimento sustentado e sustentável**, na medida em que se procura um crescimento contínuo e equilibrado, de forma a reinvestir no projeto, melhorando-o ao longo do tempo;
- iii. Recursos humanos e responsabilidade social**, respeitando e envolvendo a comunidade no projeto, estabelecendo parcerias locais, apostando em colaboradores da região, devidamente qualificados;
- iv. Inovação**, através da criação e desenvolvimento de um projeto de características individualizadoras e de elevada qualidade em pleno meio rural.

2.2.2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- i.** Criar um produto turístico diferenciador;
- ii.** Identificar novas oportunidades e nichos de mercado / negócio, criando permanentemente valor acrescentado à empresa através de uma atitude empreendedora e profissional;
- iii.** Revitalizar a economia local e regional;

- iv. Fidelizar clientes, incrementando o nível de satisfação dos mesmos através da melhoria contínua dos serviços prestados;
- v. Maximizar o capital social através de um crescimento sustentado e sustentável.

2.2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O projeto do PATEO pretende destacar-se pela resposta às necessidades dos clientes, hóspedes ou não, em proximidade com a natureza, numa proposta em que impera a tranquilidade e autenticidade, bem como um serviço de qualidade, em linha com um segmento também ele de nível elevado. Durante a sua experiência no PATEO, o cliente pode desfrutar da região multifacetada, da história ou da gastronomia, ou simplesmente aproveitar um estilo de vida sem pressas e genuíno.

Não só a literatura existente corrobora a procura atual destes nichos de mercado, interesse e potencial da região, como conseguimos validação das várias dimensões analisadas através das entrevistas e dos inquéritos realizados. É com base nestes pressupostos que o presente plano de negócios tomará forma.

O produto, só por si, define a indústria. Ao juntar-se a área geográfica, está-se a definir a localização da indústria. Ao definir a necessidade, está-se a indicar o fator crítico de sucesso que caracteriza o segmento. E finalmente ao indicar os clientes está-se a precisar o subconjunto de clientela a que se dirige os produtos (Vasconcellos e Sá, 1996:49, adaptado).

2.2.3.1 SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

De acordo com Fernandes (2010), a qualidade não é, na verdade, “uma coisa absoluta”, mas sim “uma característica que tem sempre presente as expectativas do cliente”. Ainda segundo o autor, os empreendimentos têm início, regra geral, a partir de ideias que não estão totalmente esquadrihadas, cujo objetivo passa por alcançar determinadas resultâncias. Note-se que neste seguimento a norma ISO 9004:2011 menciona que “a organização pode atingir o sucesso sustentado ao satisfazer de forma consistente as necessidades e expectativas das suas partes interessadas, de um modo equilibrado e a longo prazo.” A mesma norma refere ainda que desta forma há uma “orientação para a melhoria sistemática e contínua do desempenho global” das organizações.

A expectativa do empreendedor deve, portanto, focar-se no cliente, nas suas características e necessidades, de forma a traçar um plano estratégico em que impere a satisfação do consumidor, assegurando a viabilidade do negócio.

São vários os autores (Vasconcellos e Sá, 1996; Fernandes, 2010; Kotler, 2012) que defendem o contributo imprescindível da matriz de segmentação, na medida em que permite ao empreendedor estabelecer, estudar e melhor compreender o perfil dos seus clientes-alvo. A avaliação da estratégia vai permitir a execução da mesma (Fernandes, 2010). Definindo o “onde estratégico” da empresa (Fernandes, 2010), conseguimos então construir a matriz de segmentação, através da qual, segundo Santos (2008), a empresa vai definir e desenvolver os fatores chave que lhe vão permitir manter vantagem competitiva nos setores em que atua.

É desta forma essencial definir:

- i. área geográfica de atuação da empresa
- ii. setor de atividade/indústria em que a empresa vai atuar/competir
- iii. segmentos em que a empresa vai (e não vai) atuar

Neste sentido, a estratégia a implementar pelo presente projeto é-nos proporcionada pela seguinte matriz de segmentação:

Figura 4.4: Matriz de Segmentação estratégica do PATEO

CLIENTES PRODUTOS E SERVIÇOS	CASAIS SEM FILHOS	CASAIS COM FILHOS	FAMÍLIAS	GRUPOS AMIGOS	NÓMADAS DIGITAIS	GRUPOS CULTURAIS/ INTELECTUAIS/BEM- ESTAR
BED & BREAKFAST						
CESTO PICNIC						
BRUNCH						
HONESTY BAR						
PRODUTOS BIO E DA REGIÃO						
WORKSHOPS TEMÁTICOS CULINÁRIA						
ALUGUER BICICLETAS						
AULAS PILATES						
AULAS INICIAÇÃO AO SURF						
ROTEIROS REGIÃO						
PISCINA ESTILO TANQUE						
BAR PISCINA						
CABANAS B&B						

FASE ARRANQUE
4 MESES
8 MESES
12 MESES
2 - 3 ANOS

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Vasconcellos e Sá (1996).

Perfil dos Clientes

Casais sem filhos:

Entre 30 - 45: casais sem filhos, que procuram um fim-de-semana/fim-de-semana prolongado relaxado e sem horas. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

Entre 46 - 55: casais sem filhos, que procuram um fim-de-semana/fim-de-semana prolongado relaxado e sem horas. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

Entre 56 - 65: casais sem filhos, em pré-reforma ou já reformados, que procuram um refúgio de fim-de-semana ou estadia curta (3 a 5 dias) para descanso, visita ao património cultural e religioso da região, exploração gastronómica. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

Casais com filhos: casais jovens, com crianças/adolescentes, que procuram uma estadia curta ou fim-de-semana em família, em proximidade com o campo e algumas atividades familiares e/ou slow living. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

Famílias: clientes que procuram estadias em família, tendo, ou não, o AL só para si para alguma ocasião em particular ou para algum evento específico que promova as relações familiares. Podem tratar-se de clientes externos ao AL. Nacionalidade maioritariamente portuguesa;

Grupos de Amigos: clientes que procuram estadias em grupo, tendo, ou não, o AL só para si para alguma ocasião em particular ou evento específico/reuniões. Podem tratar-se de clientes externos ao AL. Nacionalidade maioritariamente portuguesa;

Nómadas Digitais: que procuram estadias de curta duração, com a finalidade de trabalho remoto. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira;

Grupos Culturais / Inteleituais / Bem-estar: clientes externos ao AL. Grupos informais que procuram o PATEO para reuniões literárias, eventos informais, workshops ou partilha de momentos. Nacionalidade portuguesa ou estrangeira.¹⁷

Produtos e Serviços¹⁸

Bed & Breakfast (B&B): oferta base do PATEO. Serviço pelo qual o AL procura ser reconhecido e dá primazia;

Cesto Picnic: mediante requisição prévia, os clientes do AL poderão usufruir de um cesto preparado de manhã, com produtos primordialmente biológicos (à semelhança do

¹⁷ Vide Plano de Marketing 2020-2030 do Turismo Centro de Portugal, página 63, o número de dormidas (2017) do mercado doméstico na Região Centro é de 52%. Já no que diz respeito aos principais mercados emissores, Espanha representa cerca de 10,9%, França 6,3%, seguidos de Itália (3,7%), Brasil (3,5%) e Alemanha (3,1%).

¹⁸ Vide Plano de Marketing 2020-2030 do Turismo Centro de Portugal, página 27, onde se apresentam os 5 Pilares Estratégicos da Região Centro definidos para o horizonte 2020-2030. Foram definidos diversos produtos turísticos, de onde constam o património, cultura, gastronomia e vinhos; a natureza, o bem-estar e o turismo ativo; o turismo de *lifestyle*, *inspirational* e as novas tendências. À luz dos referidos Pilares Estratégicos, foram definidos os produtos e serviços do PATEO, de forma a tornar o projeto mais atrativo e competitivo, consolidando a oferta da presente proposta.

pequeno-almoço) para que possam usufruir durante o dia, por exemplo durante um passeio de bicicleta, trilho pedestre, entre outros;

Brunch: disponível mediante requisição prévia, com confirmação do número de pessoas. Alternativas leves e saudáveis, confeccionadas na cozinha do PATEO. Disponível para hóspedes do PATEO ou clientes externos ao AL. O brunch poderá ser temático consoante disponibilidade;

Honesty Bar: bar em regime self-service, disponível 24 horas. Não existe *barman*, o hóspede serve-se e paga o que consumiu, mediante o que está estipulado na tabela de preços. Disponível apenas para hóspedes do PATEO;

Produtos Bio e da Região: possibilidade de aquisição de produtos biológicos, de produção no AL, ou de produtos da região (parceiras estabelecidas com o PATEO);

Workshops Temáticos de Culinária: disponível mediante requisição prévia, com confirmação do número de pessoas. Disponível para hóspedes do do PATEO ou clientes externos ao AL;

Aluguer de Bicicletas: disponível apenas para hóspedes do PATEO. Requer agendamento prévio;

Aulas de Pilates: disponível mediante agendamento, com confirmação do número de pessoas. Aulas a funcionar em horário previamente estabelecido ou sob marcação de grupos ou hóspedes. Experiência disponível para hóspedes do PATEO ou clientes externos ao AL;

Aulas de Iniciação ao Surf: disponível mediante agendamento prévio, com confirmação do número de pessoas. Experiência disponível para hóspedes do PATEO ou clientes externos ao AL em caso de eventos a realizar em parceria com o PATEO (por exemplo, brunch ou workshops);

Roteiros da Região: disponíveis para hóspedes do PATEO. Roteiros informais elaborados pelos promotores do projeto, com sugestão de trilhos, monumentos a visitar, praias, restaurantes ou experiências gastronómicas, entre outros. O objetivo é estabelecer parcerias entre o PATEO e entidades locais. O PATEO não cobra por este serviço aos seus clientes;

Piscina tipo tanque: disponível apenas para hóspedes do PATEO, a adicionar ao AL numa fase posterior à fase de arranque;

Bar piscina: disponível apenas para hóspedes do PATEO, a adicionar ao AL numa fase posterior à fase de arranque;

Cabanas B&B: unidades de alojamento a desenvolver numa fase posterior à fase de arranque.

Esquema de Cores

Lilás: disponível na fase de arranque

Azul: disponível quatro (4) meses após a fase de arranque

Verde: disponível oito (8) meses após a fase de arranque

Laranja: disponível doze (12) meses após a fase de arranque

Amarelo: disponível dois a três (2 - 3) anos após a fase de arranque

Como podemos observar na figura supra, o público-alvo do PATEO são os casais com ou sem filhos, famílias, grupos¹⁹ (quer de amigos, organizacionais ou outros) ou trabalhadores remotos (nómadas digitais), com um espetro de idades entre os 30 e os 65 anos, de nacionalidade portuguesa ou estrangeira, maioritariamente espanhóis, franceses, brasileiros e alemães²⁰, que procuram a proximidade com a natureza, num ambiente familiar e acolhedor, tranquilo, seguro e enriquecedor. Da perspetiva socio-económica, o segmento de mercado incidirá num segmento médio-alto. O meio preferencial de gestão de reservas dos clientes do PATEO será o digital (através do website ou plataformas digitais).

Considerando que Bird (2004) nos diz que “a menos que saibamos quem são os nossos clientes, não conseguiremos dirigir os nossos esforços de vendas de modo eficiente” e que Santos (2008) defende que a segmentação incide em subconjuntos de clientes com necessidades homogéneas entre si e heterogéneas em relação a outros subconjuntos, é fundamental traçarmos o perfil mais fidedigno possível dos nossos clientes, de forma a

¹⁹ O Plano de Marketing 2020-2030 do Turismo Centro de Portugal, *vide* páginas 10 e 64, define segmentos de mercado potenciais, para os quais a oferta turística da Região Centro deverá ser direcionada, de acordo com a sua predisposição ao consumo, entre os quais constam *casais, famílias com crianças, grupos e seniores*. Do ponto de vista da *atrabilidade*, poderá concluir-se que a oferta do PATEO se posiciona de forma estratégica com o objetivo de melhor servir os segmentos definidos.

²⁰ Identificados de acordo com a literatura Turismo do Centro de Portugal (2019a) e corroborados pelos inquéritos e entrevistas semiestruturadas.

que consigamos vender-lhes os nossos serviços ou produtos de forma continuada (Bird, 2004).

No contexto de segmentação definido, e com o objetivo de proporcionar aos hóspedes um maior envolvimento e uma experiência mais genuína, o PATEO disponibilizará ainda serviços transversais²¹ que complementarão a oferta acima definida pela matriz de segmentação, tais como:

- i. Pequeno-almoço servido na sala comum, com produtos caseiros e biológicos, de produtores locais ou produção própria;
- ii. Disponibiliza águas aromatizadas durante toda a estadia;
- iii. Venda de alguns produtos como água, vinho, café, cerveja, fruta;
- iv. WiFi gratuito em todos os quartos e espaços comuns;
- v. Pequena biblioteca com livros em português e inglês para uso dos hóspedes;
- vi. Bicicletas de adulto para uso dos hóspedes, 1h/diário por hóspede, sem custos;
- vii. Serviços diversos: teremos à disposição na receção vários contactos com entidades locais para agendamento de passeios, atividades terrestres e marítimas, massagens e aulas de pilates, aluguer de viaturas ou transferes.

Futuramente, prevê-se a criação de uma piscina exterior com espaço de bar associado, bem como um incremento ao número de quartos.

O PATEO e os produtos oferecidos poderão e deverão estar ainda associados a outros produtos turísticos externos²² ao AL, tais como:

- i. **Turismo de Sol e Praia:** impulsionado pelo clima ameno e por uma costa diversificada, o turismo de sol e praia procura tranquilidade, diversidade e bem-estar. A proximidade dos concelhos de Alcobaça e Nazaré a diversas praias e à região Oeste é uma mais-valia para os turistas que visitem o PATEO, pelo que este é um nicho considerado fundamental.
- ii. **Turismo Histórico e Patrimonial:** é um tipo de turismo para o qual os concelhos adjacentes possuem uma oferta variada, possuindo um vasto

²¹ No contexto do ponto ⁶⁷, os serviços supra identificados reforçarão o posicionamento competitivo do PATEO. Desta forma, o PATEO conseguirá robustecer a sua proposta.

²² Elaborado com base no Plano de Marketing 2020-2030 do Turismo Centro de Portugal, suportado por Carvalho (2021), Ferreira (2017) e IPAM Lab (2014).

património de qualidade (natural, edificado e imaterial), uma história rica e uma cultura vincada.

- iii. **Turismo de Eventos e de Percursos:** impulsionado pela atratividade, o turista de eventos e de percursos não escolhe o destino, mas antes a organização de atividades diferentes e atrativas, fora dos roteiros comuns, permitindo equilibrar a sazonalidade e rentabilizar a estadia do turista;
- iv. **Turismo de Repouso:** com a crescente preocupação na saúde e no bem-estar, este tipo de turismo é suportado pela crescente agitação e tensão urbana;
- v. **Turismo Religioso:** diferente de todos os outros segmentos de mercado do turismo, o turismo religioso tem como motivação fundamental a Fé. Está, portanto, profundamente ligado ao calendário e acontecimentos religiosos das localidades recetoras dos fluxos turísticos. Fátima é o caso típico do turismo religioso em Portugal, onde pessoas chegam todos os dias em peregrinação ou mera curiosidade e lazer. A proximidade a Fátima é um fator importante de atratividade para as unidades de alojamento na região.
- vi. **Turismo Familiar:** as atividades turísticas para famílias constituem-se da oferta de serviços, equipamentos e produtos de hospedagem, alimentação, recreação e atividades pedagógicas. A inclusão deste tipo de experiências será uma mais-valia para o PATEO, proporcionando a proximidade familiar necessária, o lazer, a visita e o conhecimento de novos lugares, numa dinâmica e contexto de afetividade únicos.
- vii. **Turismo de Desportos Náuticos:** a proximidade com a Nazaré, Baía de São Martinho do Porto e das praias do Norte do concelho permitem a prática de desportos náuticos. A existência de protocolos com entidades que atuam neste mercado é um imperativo na dinâmica da sustentabilidade do PATEO.

2.2.3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

De acordo com Vasconcellos e Sá (1996), cada segmento de clientes estima em diferentes proporções determinados aspetos em prol de outros, aspetos estes que são designados de fatores críticos de sucesso (FCS). Os FCS são, portanto, característicos de cada segmento, algo externo à organização e que, de acordo com Banha (2020), cit.

Grunert e Ellegaard (1992, p. 5), são “uma afirmação acerca de uma relação causal, nomeadamente entre sucesso e alguma causa do sucesso”.

No projeto do PATEO, podemos destacar os seguintes FCS:

- viii. Espaço e conceito:** num estilo despretensioso, mas acolhedor, o PATEO propõe uma união de características *country*, românticas e *vintage* naquilo a que se pode designar de um estilo *Boho*, repleto de personalidade, com ênfase na ideia de casa de campo, aliando peças novas e antigas. O objetivo é que o PATEO seja reconhecido pelo bom gosto da sua decoração e pormenores arquitetónicos, tornando-se um AL de referência na região, ocupando assim um lugar de destaque pela experiência global que apresenta aos seus clientes.
- ix. Oferta serviço/produto:** embora, na fase de arranque, se considere um regime parcialmente presencial, com alguns serviços mediante agendamento prévio, o PATEO apresentará um serviço de elevado rigor e qualidade, que prima pela satisfação e conforto do cliente. A autenticidade deverá, de igual modo, ser uma característica transversal à oferta apresentada.
- x. Localização geográfica:** o PATEO desfruta de uma localização estratégica no centro do país, contando com a proximidade a ambientes tão distintos como o Parque Natural de Serra de Aire e Candeeiros, as praias vizinhas da Nazaré, Peniche ou São Martinho do Porto, ou Fátima, um dos mais importantes destinos internacionais de turismo religioso. Os Mosteiros da Batalha, património mundial pela UNESCO, e de Alcobaça, património da humanidade pela UNESCO, encontram-se a uma curta viagem de carro.

2.3 PLANO OPERACIONAL

“É importante notar que a tática a seguir (isto é, a organização e funcionamento dos departamentos funcionais) depende/varia com a estratégia por que se optou: a estratégia determina a tática” (Vasconcellos e Sá, 1996:44).

2.3.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

O PATEO assentará na exploração turística de uma moradia e respetiva envolvência, património familiar da promotora do negócio. Para o efeito, será constituída uma

sociedade comercial por quotas e será celebrado um contrato de concessão, com a contrapartida do pagamento de todas as despesas associadas à exploração, manutenção e bom funcionamento dos espaços interiores e exteriores, bem como do respetivo IMI.

O projeto será promovido pela promotora assumindo a mesma a responsabilidade de angariação do financiamento que permita a investimento externo para a recuperação do empreendimento e consequente operacionalização do conceito de negócio em apreço. O investimento para o recheio, nomeadamente o mobiliário ou utensílios e acessórios necessários à operacionalização do negócio, será a cargo da sociedade exploradora. A gestão e controlo do negócio será executada pelo sócio-gerente da empresa.

A *start-up* designar-se-á por Páteo dos Avós Lda. e irá iniciar a sua atividade no setor com o presente projeto.

A equipa do PATEO será liderada pela promotora do projeto, aliando a sua experiência de uma década a trabalhar com mercados estrangeiros e de segmentos elevados, com as ferramentas adquiridas no âmbito do Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Com uma estrutura jovem, motivada e tendo como o objetivo de prestar um serviço personalizado, os serviços de contabilidade, lavandaria, informática, marketing/publicidade, manutenção e segurança serão realizados através de *outsourcings*.

Quanto à classificação da atividade económica a desenvolver:

- i. CAE – Código da Atividade Económica: 55201 – Alojamento mobilado para turistas
- ii. CAE 55204 – Outros locais de alojamento de curta duração, de acordo com o Decreto de Lei nº381/2007 de 14 de Novembro.
- iii. O PATEO possuirá ainda o CAE 56304 - Outros estabelecimentos de bebidas sem espetáculos, assegurando assim os serviços complementares anteriormente apresentados.

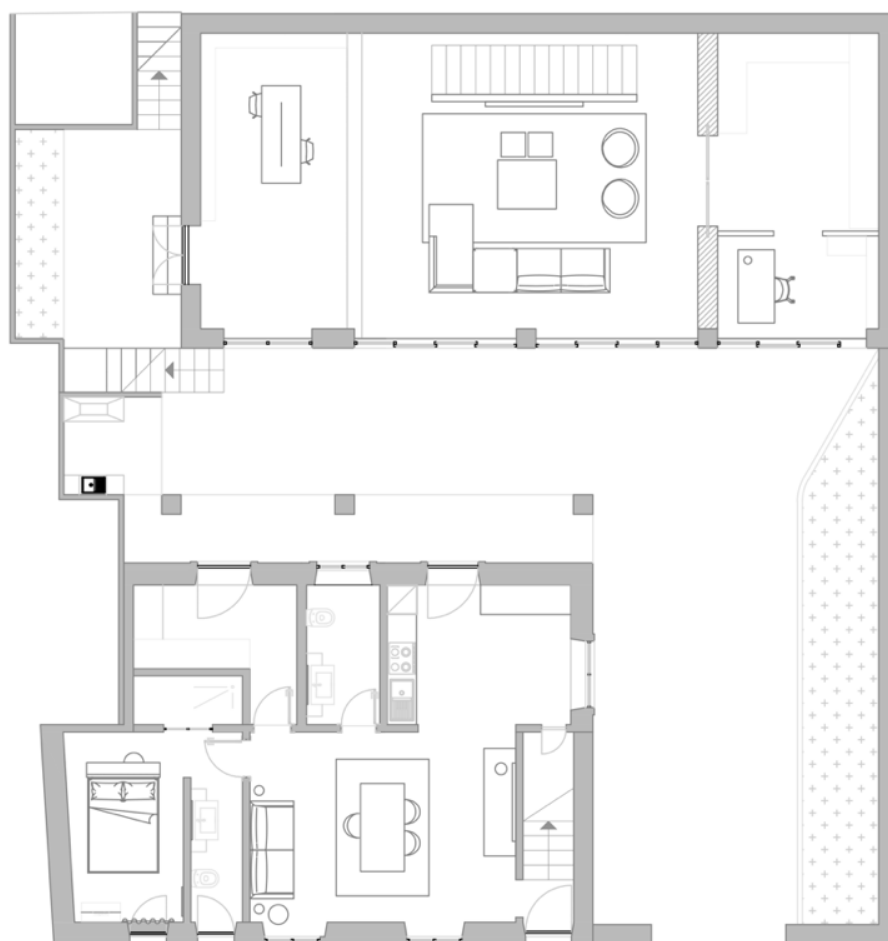
2.3.2 ESPAÇO, LAYOUT E EQUIPAMENTO

O espaço físico é apresentado com maior detalhe no Anexo 3.1. O empreendimento é constituído por duas zonas edificadas habitáveis - casa principal e o edifício contíguo de dois pisos, onde antigamente se instalavam os currais e o celeiro, e uma

zona de pátio exterior. O espaço de alojamento, com cerca de 450m², terá a capacidade de receber 14 pessoas. Farão parte das zonas edificadas: seis suites, um quarto com casa de banho privada externa ao quarto, receção, cozinha, wc comum, áreas de arrumos, terraços com alpendres, duas zonas ajardinadas, pátio interno, zona de churrasqueira, sala de pequenos-almoços, sala de estar/tv comum, biblioteca e um pequeno escritório privado.

A referir ainda o terreno que compõe a área norte da propriedade, numa cota mais elevada, que conta com uma eira e um segundo celeiro de menores dimensões.

Figura 4.5: Planta do PATEO (r/chão moradia e piso 1 do celeiro)



Fonte: Elaborado pela autora.

O equipamento do espaço incluirá todo o mobiliário de interior e exterior, têxteis de cama e atalhados, louça, faiança e utensílios de cozinha, artigos de

decoração e os demais necessários ao bom funcionamento do espaço e adequação à operacionalização do negócio.

2.3.3 MARKETING MIX

Atualmente, no âmbito da gestão empresarial, e atendendo às mais combativas formas de comunicação amplamente potenciadas pela evolução das novas tecnologias, o marketing surge como “driver” importante na concepção e operacionalização de um conjunto de ações centradas em dar resposta à “vida das empresas”, identificando as suas necessidades e oportunidades de mercado, negociando potenciais fatores diferenciadores ao nível da concepção dos produtos e serviços, realizando estudos de preços dos mesmos, assim como garantindo a qualidade da sua distribuição e comunicação. Por conseguinte, sendo o turismo uma atividade dinâmica, atrativa e persuasiva, as empresas ligadas ao setor devem elaborar e acionar, sistematicamente, um plano de marketing, assim como instrumentos promocionais que vão de encontro aos objetivos do projeto em causa. De seguida, passamos a apresentar os 4 P’s do Marketing Mix. No entanto, e na perspetiva de vários autores²³, dada a amplitude, complexidade e riqueza do marketing, os 4 P’s tradicionais não refletem a realidade atual. Segundo o Kotler (2012), “se os atualizarmos de forma a refletir o conceito de marketing holístico, alcançamos um conjunto mais representativo das realidades do marketing nos dias de hoje: pessoas, processos, programas e desempenho”. Grădinaru, Toma & Marinescu (2016) defendem que adicionando três fatores adicionais como variáveis de marketing mix, sendo estas pessoas, processos e evidência física estamos a representar o(s) serviços(s), comprovando a sua tangibilidade.

Atendendo às características do presente projeto, vamos não só analisar os 4 P’s tradicionais do Marketing Mix, mas também o quinto e o sexto P’s – pessoas e processos.

²³ Kotler (2012), Grădinaru, Toma & Marinescu (2016), Magnini (2016).

2.3.3.1 PRODUTO

O presente projeto visa oferecer o serviço de alojamento e experiências no empreendimento a casais com ou sem filhos, famílias, grupos ou trabalhadores remotos, de nacionalidade portuguesa ou estrangeira. O PATEO, no formato de unidade de alojamento local, virá oferecer um espaço autêntico aos hóspedes, onde se conjugará o conforto com a natureza, o genuíno, acolhedor e informal com detalhes pensados ao pormenor. A unidade de AL poderá ser reservada na íntegra – 7 quartos, parcialmente – 5 quartos (da moradia), ambas as opções sem pequeno-almoço, ou através da reserva individual de cada quarto com pequeno-almoço incluído. A cozinha, sala de jantar, sala de estar e biblioteca foram pensadas em função da dinâmica do espaço e das sensações. O pequeno-almoço será sempre servido como se em casa se tratasse, a sala comum é vista como um espaço para miúdos e graúdos e a envolvência apela ao convívio e a apreciação.

O PATEO será um espaço intimista, com forte ligação campestre, em que a natureza é o principal ingrediente. Procurar-se-á dar tempo aos hóspedes para as coisas mais simples, algo que começa pelo layout e pela decoração do espaço. Neste refúgio de tranquilidade, numa simbiose perfeita entre o tradicional e o contemporâneo, os hóspedes encontrarão a preferência pelos materiais naturais, rústicos até, numa paleta de cores neutras e pacificadoras. Partindo de uma tela em branco, os acastanhados da madeira, os tons oliva provenientes da natureza e o azul do céu estarão presentes ao longo de todas as áreas do PATEO. Inspirada pela arquitetura tradicional, esta casa tem também uma história para contar. Neste PATEO, onde cada árvore guarda uma memória, os hóspedes serão convidados a deambular alegoricamente entre o passado e o presente.

As suites invocarão elementos característicos do nosso país, que por sua vez as designarão – no edifício do antigo celeiro e currais, teremos as duas suites de maiores dimensões e de estilo mais contemporâneo – a suite Celeiro e a suite Curral. Já na moradia, contaremos com 4 suites – Espiga, Verga, Mar e Sardinha, e 1 quarto com casa de banho privativa externa – quarto Andorinha, que conta ainda com uma pequena varanda.

Para melhor ilustrar o que é proposto, infra um dos *moodboards*²⁴ elaborado para este projeto.

Figura 4.6: Moodboard do PATEO



Fonte: Elaborado pela autora.

Em adição ao serviço de *bed & breakfast*, os hóspedes do PATEO poderão contar com vários serviços complementares²⁵, tais como:

- i. Cesto de Picnic (para duas pessoas)
- ii. Brunch com produtos locais e biológicos
- iii. Aluguer de bicicletas
- iv. Workshops temáticos
- v. Aulas de Pilates ou de Iniciação ao Surf

²⁴ Vide Anexo 3.2 para os restantes *moodboards* do PATEO.

²⁵ Para mais detalhe vide 2.2.3.1 Segmentação e Público-Alvo.

2.3.3.2 PREÇO

A política de preços deve ser perspectivada numa ótica integrada e de longo prazo. Segundo Silva (2012), a variável preço tem em si características muito particulares, diferenciando-se das demais do Marketing Mix, nomeadamente devido à sua relativa autonomia e influência condicionante que exerce sobre as elas. Segundo a autora (2012:59), “o preço pode ser utilizado como variável de diferenciação no posicionamento de produtos e serviços, (...) pois habitualmente o consumidor relaciona um preço mais elevado com uma melhor qualidade dos produtos ou de serviço.”²⁶

Neste contexto, na figura infra são apresentadas as tarifas²⁷ a aplicar nas diferentes tipologias de quarto/suite que o PATEO propõe, consoante a época.

Figura 4.7: Tarifas e Tipologias do PATEO

	QUARTO ANDORINHA	QUARTOS ESPIGA, VERGA, MAR E SARDINHA	QUARTOS CELEIRO E CURRAL	MORADIA COMPLETA	ALOJAMENTO COMPLETO
ÉPOCA BAIXA (JANERO - ABRIL, OUTUBRO - DEZEMBRO)	90,00 €	115,00 €	130,00 €	450,00 €	630,00 €
ÉPOCA ALTA (MAIO - SETEMBRO E FERIADOS)	110,00 €	135,00 €	150,00 €	550,00 €	770,00 €

Fonte: Elaborado pela autora.

A reserva mínima será de duas noites, sendo que qualquer suite poderá ser alugada por uma noite apenas, com um acréscimo de 40,00€. No caso de reservas individuais, será descontado o montante de 10€ no valor do quarto. Já no que diz respeito ao aluguer da moradia completa (5 quartos) ou do alojamento na íntegra, a reserva mínima são 3 noites. Neste último caso, será exigida uma caução no valor de 500€ por semana, a restituir no momento do check-out caso se verifiquem as condições do espaço. Para reservas de uma semana da moradia completa ou do alojamento na íntegra, os hóspedes serão recebidos com um brunch oferta e terão as bicicletas ao seu dispôr. Nestas duas tipologias de alojamento o pequeno-almoço não está incluído. Poderá fazer parte da

²⁶ De acordo com Kotler (2012), “A variável preço do marketing-mix, além de criar valor de imagem, pretende transformar esse mesmo valor em lucro”.

²⁷ Os valores apresentados incluem IVA à taxa em vigor (6%), a aplicar na fase de arranque.

estadia mediante pedido especial. De referir que foi ainda considerada uma taxa de inflação de 2%, de acordo com a previsão do Banco de Portugal (BdP).²⁸ No que concerne aos serviços complementares, os valores são apresentados seguidamente²⁹.

Figura 4.8: Serviços Complementares do PATEO

	CESTO PICNIC	BRUNCH	ALUGUER DE BICICLETAS	WORKSHOPS TEMÁTICOS	AULAS PILATES / SURF
ÉPOCA BAIXA (JANEIRO - ABRIL, OUTUBRO - DEZEMBRO)	24,60 €	15,00 €	1/2 dia: 7,50€ dia completo: 10,00€	valor a definir consoante o workshop	valor a definir consoante número de alunos e época do ano
ÉPOCA ALTA (MAIO - SETEMBRO E FERIADOS)	24,60 €	15,00 €	1/2 dia: 12,00€ dia completo: 15,00€	valor a definir consoante o workshop	valor a definir consoante número de alunos e época do ano

Fonte: Elaborado pela autora.

No que respeita aos workshops temáticos, aulas de pilates ou de iniciação ao surf, o custo por pessoa será definido consoantes a temática e/ou número de pessoas, sendo que o PATEO receberá um *fee* por cada inscrição feita através do AL. No caso dos workshops, no valor de 5,00€/pp, em relação às aulas de pilates 2,00€/pp e 2,50€/pp das aulas de iniciação ao surf.

2.3.3.3 PROMOÇÃO E COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de fazer chegar o PATEO aos segmentos definidos, foi planeado um mix de comunicação diversificado que incidirá em três vertentes – Publicidade, Marketing Direto e Relações Públicas. A gestão e monitorização deste plano será ativa de forma a assegurar que os resultados esperados são devidamente alcançados.

²⁸ Num artigo de 24 de Março de 2022, publicado no website eco.sapo.pt, Tiago Varzim cita Mário Centeno, atual Governador do Banco de Portugal, “A inflação aumenta em 2022 para 4%, em reflexo da subida do preço das matérias-primas e dos constrangimentos nas cadeias de abastecimento globais, e reduz-se para 1,6% em 2023 e 2024”. Neste mesmo artigo, e mais adiante, coloca-se em hipótese um cenário mais adverso antevendo uma travagem muito significativa ao longo de 2023, passando a inflação para 2%.

²⁹ Os valores apresentados incluem IVA à taxa em vigor (23%), a aplicar na fase de arranque.

Em termos de **publicidade em plataformas digitais**:

- i. Desenvolvimento do website do PATEO;
- ii. Criação de página no Instagram e no Facebook (ver figura infra a título de exemplo);
- iii. Elaboração de fotografias e vídeos promocionais do PATEO e das atividades associadas;
- iv. Divulgação em websites e portais, nacionais e estrangeiros, relacionados com turismo e *lifestyle* – Booking.com, Airbnb, Google Places, Vrbo, NIT, Magg, Boa Cama, Boa Mesa, entre outros.

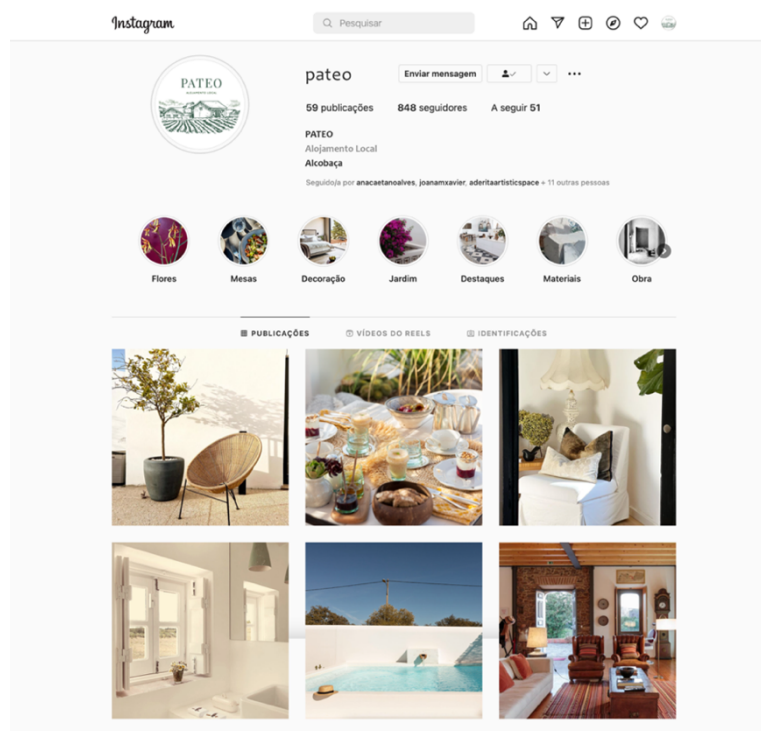
Já no que diz respeito a **publicidade em meios offline**:

- i. Presença em revistas através de páginas de publicidade, reportagens ou artigos de opinião, de forma a criar focos de promoção no local;

Em matéria de **Marketing Directo**, desenvolveremos newsletters periódicas a enviar a clientes e a contatos internos e estrangeiros (B2C), direcionadas para a fidelização de clientes e para suprimir épocas de menor ocupação.

No que toca a **Relações Públicas**, o acompanhamento dado ao hóspede do PATEO prima pela proximidade e atenção, desde o momento da reserva até ao check-out. Haverá um conjunto de atividades e *amenities*, que elevarão a estadia no PATEO. A curto/médio prazo, procurar-se-á estabelecer parcerias com organizações que atuem no setor – restaurantes, promotores de atividades variadas, entre outros.

Figura 4.9: Simulação do *feed* de Instagram do PATEO



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda a respeito da comunicação e da imagem, inspirado pelo cenário bucólico, o PATEO caracterizar-se-á pela sua imagem natural, genuína e até *naif*³⁰ que deverá refletir-se nos seus suportes gráficos – logotipo, website, redes sociais e estacionário. Em paralelo com esta linha de pensamento, apresenta-se infra o logotipo do PATEO.

Figura 4.10: Logotipo do PATEO



Fonte: Elaborado pela autora.

³⁰ Naif: que se caracteriza pelas linhas e formas simples, sem artifícios, pela ingenuidade e simplicidade. Definição de acordo com a Infopédia, Dicionário Online Porto Editora. Disponível em: www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/naif?express=naif (acedido em 9 de Março de 2022).

2.3.3.4 DISTRIBUIÇÃO

Os canais de distribuição que estabelecerão a ponte entre o público-alvo e às ofertas de alojamento do PATEO serão:

- i. Sistema de reservas online e multilíngue, através do website do PATEO (ou por telefone);
- ii. Websites de plataformas de reservas, como o Booking.com, Airbnb, Vrbo;
- iii. Parceiros do setor turístico a nível local, regional, nacional e estrangeiro;

2.3.3.5 PESSOAS

De acordo com Grădinaru *et al.* (2016), o fator pessoas refere-se a “todas as pessoas que contribuem ou estão envolvidas no desenvolvimento ou fornecimento de um serviço”, tendo a capacidade de influenciar tanto a qualidade do mesmo, como a percepção do consumidor em relação ao serviço em causa, apelidando inclusive o fator humano como o coração de um negócio.

Por conseguinte, o PATEO funcionará com base num conceito misto. Com vista a oferecer uma experiência distinta, quando em contato com o cliente, toda a equipa deverá ter como prioridade o bem-estar deste. Os recursos humanos próprios, para a manutenção diária, pequenos-almoços e apoio direto ao cliente serão feitos pela promotora do projeto, com o auxílio de mais duas pessoas em regime de part-time. A limpeza e manutenção profunda do espaço, bem como o tratamento das roupas e manutenção dos espaços exteriores será feita em regime de outsourcing, de acordo com a necessidade verificada.

2.3.3.6 PROCESSOS

Segundo Grădinaru *et al.* (2016), citando Rafiq (1995) o “P” de Processos engloba “procedimentos, mecanismos e fluxos de atividade”. Um processo deverá, portanto, “ser projetado para a conveniência do cliente considerando o seu ponto de vista, concentrando-se assim nas suas necessidades específicas” (Grădinaru *et al.*, 2016). Seguindo a mesma linha de pensamento, Magnini (2016), defende que este foco na segmentação reflete a importância de “não tentar ser todas as coisas, para todas as pessoas”, considerando que só assim há possibilidade de criar um leque de serviços

“nos quais os segmentos de clientes adequados podem coexistir sem prejudicar as experiências uns dos outros”.

Posto isto, a operacionalização do PATEO passará por cinco etapas: Reserva, Preparação, Check-in, Estadia e Check-out, como descrito infra. Em algumas destas etapas e à semelhança do que nos é descrito por Grădinaru *et al.* (2016), será necessário envolver os clientes, tornando-os parte dos acontecimentos, como se de participantes temporários se tratassem, agentes co-produtores do serviço em causa.

Reserva: momento em que há o primeiro contato entre o hóspede e o AL. Poderá ser via online ou diretamente com a unidade, existindo disponibilidade para o período desejado, o cliente efetua o pagamento da primeira noite, garantindo assim a sua reserva, recebendo seguidamente a confirmação da mesma. As restantes noites são pagas no momento do check-in.

Preparação do espaço: no PATEO asseguraremos todas as condições físicas, alimentares e de higiene para o sucesso da estadia. Serão considerados pedidos ou necessidades especiais previamente requisitadas, como por exemplo uma dieta específica para o pequeno-almoço ou dois quartos próximos ou do outro.

Check-in: é neste momento que existe o primeiro contacto com o espaço físico. O check-in poderá ser realizado entre as 15h00 e as 19h00, ou outra hora mediante agendamento prévio. Será feito em pessoa, pela promotora do projeto ou colaborador da unidade de AL, e serão disponibilizadas as chaves de acesso. Será oferecido aos hóspedes um *welcome-drink*, enquanto lhe são transmitidas informações relevantes acerca do funcionamento do PATEO, *amenities*, área envolvente, atividades disponíveis no local ou através de parceiros, bem como toda a informação considerada pertinente.

Estadia: etapa do processo em que o hóspede usufrui do espaço. Com o objetivo de que a estadia seja uma experiência de usufruto integral, o pequeno-almoço será diariamente servido na sala comum, entre as 8h30 e as 10h30, também com a possibilidade de que este seja preparado como *marmita*, para levar. A limpeza das casas de banho será diária, bem como a arrumação dos quartos. Todas as atividades associadas poderão ser agendadas junto de um colaborador, que de igual modo estará

disponível durante o período da estadia para auxiliar os hóspedes com questões locais, aconselhamento ou qualquer outra situação.

Check-out: terminando a sua estadia, os hóspedes têm até às 12h00 para realizar o check-out, também feito conjuntamente com um colaborador, momento em que deverão entregar as chaves de acesso e liquidar montantes pendentes. Será solicitado um feedback da experiência e um comentário no livro de memórias. Após a sua saída o espaço será higienizado e preparado para uma nova reserva.

2.4 ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

Um estudo de viabilidade económico-financeira é uma ferramenta essencial para apoiar a decisão de avançar ou não com uma ideia de criação e/ou com um projeto de investimento em determinada empresa. Este irá permitir analisar a viabilidade do projeto e detetar os ajustamentos necessários ao sucesso do negócio. É previsional, baseando-se em determinadas previsões no que concerne a atividade da empresa, e tem em conta também o investimento que se pretende fazer e as repercussões do mesmo na empresa, geralmente nos 3-5 anos posteriores à fase de arranque. No caso do presente projeto, a avaliação foi feita para os primeiros 4 anos, com um período implícito de 10 anos.

Em anexo³¹ poderão ver-se detalhadamente todos os pressupostos e cálculos que levaram às rentabilidades apresentadas para o presente projeto, bem como as necessidades financeiras que o mesmo apresenta.

Contudo, apresentaremos os elementos essenciais da análise de projetos, sendo de salientar desde já, que o arranque do negócio ficou previsto para Janeiro de 2023, ocorrendo as primeiras vendas nesse mesmo mês.

Relativamente a prazos médios de recebimentos e pagamentos, estimou-se um prazo médio de recebimentos de 0 meses (no momento da reserva) enquanto os pagamentos aos fornecedores ocorrerão a 30 dias.

Há ainda a destacar que para todos os investimentos a realizar (*vide* ponto seguinte), se considerou o recurso a capital alheio (80% da totalidade do investimento).

³¹ *Vide* Anexo 4.3 Matriz Financeira.

Deixamos infra a Ficha Resumo do Projeto.

Figura 4.11: Ficha Resumo do Projeto

FICHA RESUMO DO PROJECTO				
Projecto:	PATEO			
Sector de Actividade:	ALOJAMENTO LOCAL			
	2023	2024	2025	2026
Prazo Médio de Recebimentos (Meses)	0			
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	1			
Volume de Negócios				
- Vendas	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
- Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta Vendas				
- Valor	83 890,08	102 185,29	138 391,83	142 996,98
- %	96,1%	96,3%	96,8%	96,9%
Rentabilidade Líquida				
- Valor	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
- %	-10,0%	-11,4%	3,4%	3,5%
EBITDA				
- Valor	50 168,49	46 822,89	63 766,61	64 004,14
- %	57,5%	44,1%	44,6%	43,4%
Nº Pessoas ao Serviço	1	4	5	5
Investimentos Capital Fixo	474 086,42	0,00	0,00	0,00
VAL			160 137,19	
TIR			5,86%	
PAYBACK (Meses)			107	
Necessidades de Financiamento	0,00			
Mês	3			

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.1 INVESTIMENTO INICIAL

O investimento inicial necessário para o negócio será no valor de **474.086,42€ + IVA** (de acordo com o levantamento efetuado) e os promotores irão procurar angariar um investidor para o projeto ou recorrer ao financiamento do mesmo.

- i.** O valor da remodelação, mobiliário e equipamentos é de 466.876,42€
- ii.** Despesas de design, comunicação, website e redes sociais: 4990,00€
- iii.** Despesas de contabilidade e constituição da empresa: 720,00€
- iv.** Capital operacional (fundos necessários à aquisição de mercadorias e outros materiais destinados ao funcionamento do estabelecimento): 1500,00€.

Figura 4.12: Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	
	Ano 0
Obras Remodelação, Mobiliário e Equipamento	466 876,42
Despesas de Design, Comunicação website e redes sociais	4 990,00
Despesas de contabilidade e constituição da empresa	720,00
Capital operacional	1 500,00
TOTAL	474 086,42

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.2 ESTIMAÇÃO DA PROCURA

Após conhecido o custo provável do projeto, torna-se necessário e oportuno estimar as receitas e despesas da exploração, de forma de avaliar a potencial rentabilidade da exploração do PATEO.

O PATEO, com os seus 7 quartos, tem a possibilidade de alojar até 14 pessoas.

A sazonalidade será um fator determinante para a ocupação do AL, pelo que foram considerados dois períodos de alojamento – época baixa, de Janeiro a Abril e de Outubro a Dezembro (feriados não contemplados) e época alta, nos restantes meses do ano e períodos como feriados, Carnaval, Páscoa e Natal. A procura no Verão incidirá mais nas reservas de moradia completa ou alojamento na íntegra, por períodos mais longos, tal como revelaram as entrevistas. Estima-se que a procura vá aumentando gradualmente, tanto em termos de periodicidade como em termos de duração.

O cálculo deverá basear-se, na taxa de ocupação previsível e no custo do alojamento ocupado. Deverá ter-se em consideração a estrutura física e organizacional, tipologia do quarto, outras fontes de receitas/despesas e serviços complementares. De referir que foi ainda considerada uma taxa de inflação de 2%, de acordo com a previsão do Banco de Portugal, à semelhança do que foi referido anteriormente (Varzim, 2022).³²

³² Num artigo de 24 de Março de 2022, publicado no website eco.sapo.pt, Tiago Varzim cita Mário Centeno, atual Governador do Banco de Portugal, “A inflação aumenta em 2022 para 4%, em reflexo da subida do preço das matérias-primas e dos constrangimentos nas cadeias de abastecimento globais, e reduz-se para 1,6% em 2023 e 2024”. Neste mesmo artigo, e mais adiante, coloca-se em hipótese um cenário mais adverso antevendo uma travagem muito significativa ao longo de 2023, passando a inflação para 2%.

Na figura 4.13. é possível observa a evolução da procura estimada nos primeiros 4 anos do projeto.

Figura 4.13: Estimação da Procura

VENDAS	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Alojamento quarto com casa de banho exterior - Andorinhas	6 160,00	6 895,20	9 492,61	11 554,43
Alojamento suites moradia - Verga, Espiga, Renda, Sardinha	20 242,00	21 607,68	25 421,13	28 465,84
Alojamento suites celeiro - Curral, Celeiro	14 152,00	16 387,32	22 062,72	23 738,16
Pequeno-almoço (p/ duas pessoas)	3 366,00	3 804,48	4 794,97	4 739,03
Fee reserva 1 noite	1 500,00	487,50	412,50	300,00
Aluguer moradia completa (5 quartos) - sem PA	15 265,00	13 639,82	13 860,80	20 131,47
Aluguer alojamento completo + celeiro (7 quartos) - sem PA	20 970,00	36 774,12	60 609,18	52 054,25
Cesto Picnic (2)	1 500,00	1 840,00	1 980,00	2 160,00
Brunch (individual)	1 647,00	1 915,40	1 915,40	1 952,00
Aluguer de Bicicletas 1/2 dia	582,55	708,80	682,25	702,50
Aluguer de Bicicletas 1 dia	881,40	1 013,40	562,00	611,00
Fee Workshops Temáticos	450,00	485,00	550,00	500,00
Fee Aulas de Pilates	180,00	156,00	156,00	204,00
Fee Aulas Iniciação ao Surf	362,50	362,50	412,50	462,50
TOTAL	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.3 FSE E CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Na figura infra podem observar-se os custos referentes a fornecimentos e serviços externos previstos. Entre os custos apresentados, parte são dependentes do volume de reservas, nomeadamente: Limpeza, lavandaria, higiene e conforto; Água e Eletricidade; Combustíveis; Conservação, reparação e manutenção; Marketing e Publicidade. A estimativa destas despesas foi baseada no registo de propostas de AL similares na região e de acordo com a ocupação prevista.

Figura 4.14: Fornecimentos e Serviços Externos

	FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS			
	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	3 800,00	3 800,00	4 500,00	5 100,00
Electricidade	2 030,00	2 030,00	2 266,00	2 279,00
Combustíveis	675,00	675,00	675,00	675,00
Água e Outros Fluidos	1 180,00	1 180,00	1 330,00	1 335,00
Livros e documentação técnica	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Escritório	240,00	240,00	240,00	240,00
Artigos p/ Oferta	305,00	305,00	305,00	305,00
Rendas e Alugueres	141,84	141,84	141,84	141,84
Desp. Representação	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	780,00	780,00	780,00	780,00
Seguros	1 092,00	1 092,00	1 092,00	1 092,00
Ferramentas e Utensílios Desgaste Rápido	250,00	250,00	250,00	250,00
Transportes de Mercadorias e Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e Estadas	300,00	300,00	300,00	300,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários	2 370,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Contencioso e Notariado	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e Reparação	725,00	725,00	725,00	725,00
Marketing e Publicidade	150,00	950,00	950,00	950,00
Limpeza, Higiene e Conforto	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00
Trabalhos Especializados	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros F.S.E	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	19 638,84	19 868,84	20 954,84	21 572,84

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.4 GASTOS COM O PESSOAL

Na fase de arranque o número de pessoas ao serviço será apenas 1, a promotora do projeto. Todos os serviços necessários ao bom funcionamento do projeto serão subcontratados – manutenção, contabilidade, marketing e publicidade, entre outros. Nas épocas de maior fluxo de reservas, a proporção da contratação de serviços *outsourcing* será superior. No que concerne contratações adicionais, espera-se:

- i. No mês 16, a contratação de mais uma pessoa a tempo inteiro, como assistente administrativo/a;
- ii. No mês 17, a contratação de um/a colaborador/a de limpeza, em regime de part-time;
- iii. No mês 18, a contratação de um/a colaborador/a para os pequenos-almoços, em regime de part-time;
- iv. E no mês 27, um/a técnico/a de manutenção também em regime de part-time,

cuja remuneração deverá ter em conta a proposta do negócio em causa e o serviço que apresenta. Os vencimentos serão atualizados anualmente. Despesas como seguros, formação, alimentação e higiene e segurança no trabalho estão incluídas.

Figura 4.15: Gastos com o Pessoal

CUSTOS C/ PESSOAL	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Administração/Gerência				
Remuneração Bruta Total	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	1 089,00	1 089,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	2 137,50	2 137,50	2 137,50	2 137,50
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	356,25	356,25	356,25	356,25
Técnico/a Manutenção (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	0,00	4 500,00	5 400,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	0,00	750,00	900,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	0,00	891,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	0,00	1 068,75	1 282,50
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	0,00	178,13	213,75
Colaborador/a Limpeza (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	3 600,00	5 400,00	6 000,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	600,00	900,00	1 000,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	693,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	855,00	1 282,50	1 425,00
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	142,50	213,75	237,50
Colaborador/a para pequenos-almoços (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	2 590,00	4 440,00	4 800,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	431,67	740,00	800,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	594,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	615,13	1 054,50	1 140,00
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	102,52	175,75	190,00

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.5 DEMONSTRAÇÃO FINANCEIRAS PREVISIONAIS

Figura 4.16: Demonstração de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS				
	2023	2024	2025	2026
RENDIMENTOS E GANHOS				
Vendas				
Mercadorias	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestações de serviços	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da produção	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria empresa	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Rendimentos Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL RENDIMENTOS	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
GASTOS				
Custo das merc.vendidas e matérias consumidas	3 368,37	3 891,93	4 520,23	4 578,21
Fornecimentos e serviços externos	19 638,84	19 868,84	20 954,84	21 572,84
Gastos com o pessoal	14 082,75	35 493,56	53 670,38	57 420,00
Amortizações do exercício	32 771,32	32 771,32	32 771,32	32 771,32
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros custos e perdas operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE GASTOS	69 861,29	92 025,65	111 916,77	116 342,37
RESULT. ANTES F. FINANCEIRA	17 397,16	14 051,57	30 995,29	31 232,81
Proveitos e ganhos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos e perdas financeiras	26 093,72	26 093,72	26 093,72	26 093,72
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
Impostos s/ Rendimento do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS LÍQUIDOS	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.17: Fluxos de Caixa

MAPA CASH FLOWS PREVISIONAIS				
	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais	17 397	14 052	30 995	31 233
(+) Amortizações e Provisões	32 771	32 771	32 771	32 771
(-) IRC	0	0	0	0
CASH FLOW EXPLORAÇÃO	50 168	46 823	63 767	64 004
VARIAÇÃO DAS NECESSIDADES CÍCLICAS				
Clientes	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0
Outros Devedores				
Existências	0	0	0	0
Acréscimos e Diferimentos				
	0	0	0	0
VARIAÇÃO DOS RECURSOS CÍCLICOS				
Fornecedores c/c	190	80	-23	-172
Estado e Outros Entes Públicos	356	1 549	3 055	2 919
Outros Credores	1 837	0	28	-6
Acréscimos e Diferimentos	0	0	0	0
	2 383	1 629	3 061	2 741
VARIAÇÃO NECESSIDADES FUNDO MANEIO	-2 383	-1 629	-3 061	-2 741
Investimentos em Activos Fixos	474 086	0	0	0
Variação Fornecedores de Imobilizado	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIMENTO	474 086	0	0	0
AUMENTOS DE CAPITAIS PRÓPRIOS	110 025	0	0	0
Encargos Financeiros	26 094	26 094	26 094	26 094
Proveitos Financeiros	0	0	0	0
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0
Contração de Empréstimos	379 269	0	0	0
CASH FLOW FINANCIAMENTO	353 175	-26 094	-26 094	-26 094
CASH FLOW TOTAL PERÍODO	41 665	22 358	40 733	40 651
Saldo de Tesouraria no Início do Período	0	41 665	64 024	104 757
Saldo de Tesouraria no Final do Período	41 665	64 024	104 757	145 408
CASH FLOW DO PROJECTO	-421 535	48 452	66 827	66 745

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.18: Balanços Previsionais

BALANÇOS PREVISIONAIS				
	2023	2024	2025	2026
ACTIVO	482 980,30	472 567,39	480 529,53	488 409,47
Activos Fixos				
Activos Fixos Tangíveis	450 876,42	450 876,42	450 876,42	450 876,42
Activos Intangíveis	23 210,00	23 210,00	23 210,00	23 210,00
Amortizações Acumuladas	32 771,32	65 542,64	98 313,96	131 085,28
Circulante				
Existências Matérias-Primas	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Púb.	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividas de terceiros de CP / Outros Deved.	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos Bancários e Caixa	41 665,20	64 023,61	104 757,07	145 408,33
Provisões				
CAPITAL PRÓPRIO	101 328,02	89 285,87	94 187,44	99 326,54
Capital Social	110 024,57	110 024,57	110 024,57	110 024,57
Prestações Suplementares		0,00	0,00	0,00
Resultados Transitados / Reservas		-8 696,55	-20 738,70	-15 837,13
Resultados líquidos do Exercício	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
PASSIVO	381 652,28	383 281,52	386 342,08	389 082,92
Dividas a Terceiros				
Empréstimos	379 269,14	379 269,14	379 269,14	379 269,14
Descoberto Bancário	0,00	0,00	0,00	0,00
Fomecedores c/c	190,16	269,99	247,37	75,03
Fomecedores Imobiliz.	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Credores	1 836,73	1 836,73	1 865,02	1 858,87
Estado e Outros Entes Púb.	356,25	1 905,67	4 960,55	7 879,88
Acréscimos e Diferimentos	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.19: Rentabilidade Económico-Financeira

RENTABILIDADE ECONÓMICO - FINANCEIRA	PERÍODO IMPLÍCITO										
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Valor Residual
Cash Flow Exploração	50 168,49	46 822,89	63 766,61	64 004,14	68 282,80	72 625,65	77 033,64	81 507,75	86 048,97	90 658,31	
Cash Flow Investimento											
- Cash Flow Investimento Capital Fixo	474 086,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
- Cash Flow Investimento Capital Circulante	-2 383,14	-1 629,24	-3 060,56	-2 740,84	-2 924,06	-3 110,04	-3 298,80	-3 490,39	-3 684,86	-3 882,25	
Cash Flow Líquido	-421 534,79	48 452,13	66 827,17	66 744,98	71 206,87	75 735,69	80 332,44	84 998,14	89 733,83	94 540,56	193 228,21
Valor Líquido Actualizado	-421 534,79	45 282,37	58 369,44	54 483,78	54 323,38	53 998,50	53 528,90	52 932,57	52 225,91	51 423,80	105 103,34
Valor Líquido Actualizado Acumulado				160 137,19							
Taxa Interna de Rendibilidade				5,86%							
Payback (Meses)				107							

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4.6 ANÁLISE DO PONTO CRÍTICO DAS VENDAS



Através da Figura 4.16. Demonstração de Resultados é possível identificar que o ponto crítico das vendas é atingido entre o 2º e o 3º ano de exploração.

2.4.7 ANÁLISE DO RISCO/SENSIBILIDADE

2.4.7.1 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT, do inglês “strengths, weakness, opportunities and threats”, é, de acordo com Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), uma ferramenta de gestão emblemática, que permite posicionar uma empresa de forma equilibrada no seu contexto, conhecer os seus aspetos internos e externos, de modo a identificar oportunidades, fraquezas, forças e ameaças ao negócio. A matriz SWOT do PATEO está representada na figura infra.

Figura 4.20: Análise SWOT do PATEO

	 FORÇAS	 FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Localização privilegiada em relação às áreas metropolitanas de Lisboa e Porto - Proximidade da riqueza natural da região - Hospitalidade e qualidade do serviço - Espaço que privilegia o conforto e a comodidade - Boa construção do imóvel, apesar de necessitar de remodelação - Distribuição de espaços interiores e exteriores adequados ao negócio e com grandes potencialidades de desenvolvimento - Posicionamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitação do espaço exterior (fase de arranque) - Inexistência de piscina (fase de arranque) - Inexistência de restaurante ou bar (fase de arranque) - Capacidade limitada de investimento vs. Custo de reparação do imóvel - Falta de know-how, por parte dos proprietários, na atividade turística - Capacidade máxima do alojamento reduzida
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de criar sinergias com o ecossistema local - Procura de estilos de vida saudáveis e atividades ao ar livre - Emergência de novos mercados turísticos: potenciais turistas dos segmentos de mercado em causa - Pouca oferta de alojamento local na região - Valorização do turismo interno e ligado à natureza face às condicionantes da pandemia - Políticas e programas de apoio capazes de suportar e/ ou financiar o investimento no sector do turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraca rede de transportes públicos na localidade - Recrutamento de RH qualificados - Atual contexto de crise económica e sanitária - Custo das acessibilidades pelas auto-estradas - Procura dependente da sazonalidade - Proximidade da concorrência de outras unidades de alojamentos - Dificuldade na implementação do associativismo e parcerias

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta breve análise resulta, e é nossa convicção, que o PATEO tem inúmeras potencialidades derivadas da sua proposta de valor. A concorrência é significativa, mas o mercado está aberto e procura projetos como o proposto, reconhecendo a proposta distinta que caracteriza o PATEO.

Desta forma, terá de ser feito um esforço ao nível da promoção e comunicação, sobretudo para que a imagem e contato com os clientes seja uniforme e de qualidade. O serviço deverá reger-se por parâmetros exemplares de forma a assegurar a fidelização do cliente e o seu reconhecimento. Ao nível das sinergias locais, há necessidade de que o projeto por si só se torne um agente ativo, à semelhança de todos os envolvidos.

Crescer com os parceiros, de forma a melhor servir os hóspedes, será o lema do PATEO, de forma a minorar os efeitos dos Pontos Fracos e aumentar o dos Pontos Fortes.

2.4.7.2 RISCOS ESPECÍFICOS E AS SUAS SOLUÇÕES

O negócio do PATEO, à semelhança dos demais, possui riscos que já foram devidamente ponderados e são levados em consideração no dia-a-dia da empresa. Deste modo, e num empreendimento desta natureza, o surgimento no mercado de uma proposta concorrente poderá levar a que o plano de negócios não seja cumprido. Tendo isto em mente, o PATEO terá de criar barreiras à entrada, através da qualidade do serviço, produtos e serviços associados, da proposta em si. Só desenvolvendo e trabalhando diariamente um conceito global e transversal a todos os serviços associados o PATEO se poderá tornar numa proposta sólida e uma ameaça para novos concorrentes.

Os atuais tempos de crise generalizada e vigente pessimismo, que se refletem naturalmente nos mercados, não são favoráveis ao turismo. Há, no entanto, um notório retomar dos hábitos turísticos. Cabe ao PATEO e aos seus promotores a capacidade de captar os clientes de forma sustentada.

2.4.8 OPORTUNIDADE DE INVESTIMENTO

Perante o cenário descrito nas páginas anteriores, acreditamos que se apresentam condições favoráveis para estarmos perante uma excelente oportunidade de

financiamento através da Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2021³³, que define a estrutura de financiamento entre o Turismo de Portugal (40%) e a Instituição Bancária (60%), exigindo 20% de capitais próprios, de acordo com a estrutura que se segue:

Investimento = 474.086,42€

Capitais Próprios = 94.817,28€

Entidade Bancária = 227.561,48€

Turismo de Portugal = 151.707,65€

Prémio de Desempenho sobre o financiamento do TdP (35%) = 53.097,68€

Valor a Reembolsar ao TdP = 98.609,98€

A Linha de Apoio prevê ainda um prémio de desempenho – parte da componente financiada pelo TdP pode ser convertida em apoio não reembolsável, de acordo com metas predefinidas, que se situa nos 30%, no caso das PMEs. Os prazos da operação estendem-se até 15 anos, com um período de carência até 4 anos, daí resulta a análise do presente projeto a 4 anos, mais 6 implícitos.

Figura 4.21: Plano de Financiamento

ENTRADAS DE CAPITAL		
	Janeiro	
PROMOTORES		110 024,57
SOCIEDADE CAPITAL DE RISCO		
OUTRA		
TOTAL		110 024,57
FINANCIAMENTO		
	Janeiro	
TURISMO PORTUGAL Reembolsável		98 609,98
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS		227 561,48
TURISMO PORTUGAL Não Reembolsável		53 097,68
OUTROS		
TOTAL		379 269,14
CONDIÇÕES FINANCIAMENTO		
	Tx Juro	8%
		Sócios
	Tx Juro	8%
		Banca

Fonte: Elaborado pela autora.

³³ Vide Anexo 4.2 Ficha Informativa da Linha de Apoio à Qualificação da Oferta.

2.4.9 AMBIÇÃO FUTURA

A ambição futura do PATEO desdobra-se em dois vetores de expansão, na direção dos quais se concretizará a vontade de crescimento e diversificação futura do negócio:

i. CLIENTES

- a.** Gradual absorção de novos mercados (nómadas digitais de forma mais consolidada, a título de exemplo);
- b.** Despertar o interesse de grupos (associados ao surf, auditorias, *team-building*, entre outros), de forma a colmatar a sazonalidade;
- c.** Consolidar mercados com crescente expressão na região (nomeadamente Espanha, Brasil, Inglaterra).

ii. SERVIÇOS

- a.** Manter workshops/aulas durante todo o ano;
- b.** Construção da piscina tipo tanque;
- c.** Construção do bar da piscina e respetiva envolvência;
- d.** Construção das Cabanas *bed&breakfast*;
- e.** Atingir capacidade operacional para pequenos eventos.

CAPÍTULO V

SÍNTESE/CONCLUSÃO

A escolha do tema do presente trabalho parte de uma ideia de negócio para a reabilitação de um edifício e posterior exploração de uma unidade de AL e, por isso, este trabalho assume-se como um ponto de partida para um primeiro estudo de viabilidade económico-financeiro do projeto em causa.

Este projeto, localizado em Alpedriz, município de Alcobaça, prevê uma capacidade de alojamento de até 14 adultos, oferecendo cerca de 2300m², divididos entre zona de alojamento e envolvente exterior.

No Capítulo I, estabelecemos objetivos específicos para este trabalho, com o propósito de estruturar o mesmo de acordo com parâmetros esperados.

O primeiro objetivo propunha o desenvolvimento de uma revisão da literatura adequada à fundamentação da temática do trabalho. Estudou-se, cuidadosamente, o Empreendedorismo, os seus agentes, ferramentas e as suas particularidades. O Turismo foi analisado como fenómeno, bem como os desafios que enfrenta a nível global e nacional, terminando com uma reflexão nas tendências do setor. Ultimou-se a revisão da literatura estabelecendo quais os contributos do Empreendedorismo para o Turismo. Concluimos assim, que o primeiro objetivo foi alcançado com sucesso.

O segundo e terceiro objetivos estão ambos relacionados com os procedimentos metodológicos que o investigador selecionou. O presente projeto sustenta-se não só numa coerente revisão da literatura, mas também na aplicação de inquéritos e realização de entrevistas semi-estruturadas, algo incomum na elaboração de um plano de negócios, mas que se constatou ser um incremento de considerável valor no suporte das premissas apresentadas. Ambos corroboraram aquilo que, não só a literatura nos diz acerca dos mercados, produtos, serviços e procura, mas também aquilo que o empreendedor havia definido como o seu público-alvo e proposta.

Quanto ao quarto objetivo definido, todas as fases esperadas do plano de negócios foram estudadas e apresentadas, com a sua viabilidade analisada e validada. Comprovadamente, viu-se que o projeto não só é viável, como também rentável. Também, devido às suas características, as hipóteses de o 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.

O resultado da análise da presente oportunidade de negócio, atendendo ao desenvolvimento do plano de negócios, e em especial ao plano financeiro, foi uma avaliação positiva do projeto – VAL positivo de **160.137,19€**, a TIR de **5,86%**. Em resultado da análise financeira, o projeto é considerado viável, considerando que a recuperação do investimento ocorre previsivelmente entre o 8º e 9º de atividade e o *breakeven* tem lugar entre o 2º e o 3º ano de exploração.

Concluimos assim que os objetivos inicialmente definidos foram alcançados com sucesso e que este projeto dispõe de condições para ser oficialmente apresentado às entidades credoras para posteriormente ser posto em prática.

Não obstante da avaliação positiva e consequente mérito do projeto, é ainda importante referir alguns aspetos que conferem maior risco ao seu desenvolvimento. O turismo e, por conseguinte, o setor do alojamento, apresenta uma elevada sensibilidade às oscilações de mercado.

Outro aspeto, que se identifica simultaneamente como uma das principais limitações do projeto, é a sua capacidade de alojamento. Isto é, os sete quartos disponíveis limitam a resposta à procura, especialmente quando em época alta. Tendo em conta o resultado positivo demonstrado pela análise do projeto, prevê-se o estudo de uma nova fase com vista a aumentar a sua capacidade de alojamento no futuro – incremento de três cabanas na cota mais elevada da propriedade.

Importante ainda salientar a inexperiência do promotor do projeto no setor do alojamento. Embora na última década tenha tido a oportunidade de trabalhar com segmentos médios/altos, o que lhe proporcionou um vasto conhecimento das dinâmicas deste tipo de clientes, e até dos seus hábitos de consumo em lazer, a promotora do projeto nunca trabalhou no setor do alojamento.

Outra limitação potencial ao sucesso do projeto, embora a procura turística já se expresse de formas positivas, prende-se com a atual situação de pandemia em que vivemos. Em Portugal, à semelhança do resto do mundo, o setor foi consideravelmente afetado devido à COVID-19. No entanto, aliando a evolução

histórica que o setor tinha vindo a demonstrar nos últimos anos com as especificidades próprias da unidade de alojamento, acredita-se que o projeto será bem-sucedido.

Em conclusão, importa destacar que a preocupação da investigadora em corroborar os pressupostos apresentados. A experiência profissional da investigadora não foi fator determinante na realização deste trabalho, mas a quantidade considerável de tempo passada a recolher e analisar dados, qualitativos e quantitativos, contribuíram significativamente para que a construção deste trabalho ficasse completa e possa servir de guia na altura do investimento.

Por outro lado, este trabalho poderá incentivar potenciais investidores a apostar na região Centro e ser um guia prático durante a fase do planeamento e investimento.

BIBLIOGRAFIA

ALEP (2017) Associação do Alojamento Local. Disponível em: www.am-lisboa.pt/documentos/1501104268G5oIH3ay0Op83DR1.pdf (acedido em 17 de Dezembro de 2021).

Alonso-Vazquez, M, Pastor-Pérez, M.P. & Alonso-Castañón, M. (2018). Management and business plan. In Sotiriadis, M (ED), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality: Skills for Successful Ventures*, Reino Unido, Emerald Publishing Limited, 153-168.

ANJE (2013) Guia Prático – Como criar uma Empresa – Elaboração do Plano de Negócios. Disponível em: www.anje.pt/wp-content/uploads/2019/09/GUIA-PRATICO_COMO-CRIAR-UMA-EMPRESA.pdf (acedido em 23 de Janeiro de 2022).

Banha, F. (2016) *Educação para o Empreendedorismo. Cartas a um Professor... O Triunfo dos Empreendedores*, Lisboa, Getting, Comunicação Social, Unipessoal.

Banha, F. (2020) *Implementação de Programas de Educação para o Empreendedorismo: Processos de Decisão no Caso Português*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve.

Banha, F., Graça, A. R. & Banha, F. M. (2021) Reinventing entrepreneurship education programmes during challenging times: The case of the tourism creative factory food edition. In: Umbelino, J., Guerra, M., Calisto, M. L., Costa, M. T., Silva, M., Peres, R. & Gonçalves, S. F. (eds), *XIII International Tourism Congress. Reinventing Tourism for Upcoming Challenges*, ESHTe e CiTUR, 219-220.

Banha, F., Graça, A. R. & Banha, F. M. (2022) Entrepreneurship Education in Portuguese Tourism: Fostering Ideation, Innovation and Initiative. In: Leitão, J., Ratten, V. & Braga, V. (eds), *Tourism Entrepreneurship in Portugal and Spain. Competitive Landscapes and Innovative Business Models*, Springer International Publishing, 249-266.

Baptista, E. (2021) *Empreendedorismo Feminino: Contribuição para uma partilha alargada de oportunidades*. Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa.

Bird, P. (2004) *Teach Yourself Business Plans*, 1ª Edição, Londres, Hodder Education.

Borko, S., Geerts, W. & Wang, H. (2020) *The Travel Industry Turned Upside Down*. Skift Research e McKinsey & Company.

Bryman, A. (2012) *Social Research Methods*, 4ª Edição, Nova Iorque, Oxford University Press Inc.

Carvalho, B. (2021) *A Comunicação das Marcas Territoriais da Região Centro: O que nos dizem as Redes Sociais Facebook e Instagram da Turismo Centro de Portugal*. Tese de Mestrado, ESTGOH e ESEC.

CCDRC (2020) Elementos para a Estratégia Regional Centro 2021 – 2027. Disponível em: www.ccdrc.pt/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4882-apresentacao-regiao-centro-2030-ccdrc&category_slug=2020&Itemid=739 (acedido em 10 de Novembro de 2021).

CEN, Comité Europeu de Normalização (2011), *Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem de gestão pela qualidade (ISO 9004:2009)*. Instituto Português da Qualidade. Disponível em: https://files.isec.pt/DOCUMENTOS/SERVICOS/BIBLIO/Documentos%20de%20acesso%20remoto/NP-EN-ISO-9004_2011-2ed.pdf (acedido a 8 de Dezembro de 2021).

Comissão das Comunidades Europeias (2003) *Livro Verde - Espírito Empresarial na Europa*. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&from=EN> (acedido em 28 de Novembro de 2021).

Conselho Europeu (2018). *Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on Key Competences for LifeLong Learning*. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&rid=7](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&rid=7) (acedido em 24 de Janeiro de 2022).

Correia, A, & Homem, P. B. (2018), *Turismo no Centro de Portugal – Potencialidades e Tendências*, Lisboa, Conjuntura Actual Editora.

Covello, J., & Hazelgren, B. (1995) *Your first business plan*. Disponível em: <https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&id=W-7kAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=heart> (acedido em 1 de Dezembro de 2021).

Cunha C., Kastenholz E., Carneiro M.J. (2018) *Lifestyle Entrepreneurs: The Case of Rural Tourism*. In: Carvalho L., Rego C., Lucas M., Sánchez-Hernández M., Noronha A. (eds), *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories, Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics*, Springer, Cham., 175-188.

Cunha-e-Sá, M. A., Freitas, R., Nunes, L. C., & Otrachshenko, V. (2018). *On nature's shoulders: Riding the big waves in Nazaré*. *Tourism Economics*, 24(4), 369–385. <https://doi.org/10.1177/1354816617731195> (acedido em 5 de Outubro de 2021).
Custódio, M. J. & Perna, F. A. (2021) *Sustentabilidade e acessibilidade no turismo*, in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 60-69.

Direção de Valorização da Oferta (2021) *Alojamento local: regime jurídico*. Disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/alajamento->

[local/guia-alojamento-local-fevereiro-2021-compactado.pdf](#) (acedido em 5 de Outubro de 2021).

Eccles, G. (2021) Conectividade aérea e o turismo, in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 70-87.

Ekstein, N. (2022) Expedia CEO Predicts the “Busiest Travel Season Ever” This Summer. Disponível em: www.bloomberg.com/news/articles/2022-02-18/expedia-exp-CEO-predicts-the-busiest-travel-season-ever-this-summer-2022 (acedido a 19 de Fevereiro de 2022).

ETC (2021) European Tourism: Trends & Prospects. Quarterly report (Q3/2021), Tourism Economics. Disponível em: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-trends-prospects-q3-2021-infographic/> (acedido a 12 de Janeiro de 2022).

Expedia Group (2021) *2021 Q3 Travel Recovery Trend Report*, Expedia Inc.

Fernandes, A. (2010) *Competitividade : qualidade ao serviço da estratégia competitiva da empresa*. Tese de Mestrado, ISCTE. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/3246> (acedido a 7 de Dezembro de 2021).

Ferreira, B. (2020) *Plano de Negócios para Turismo em Espaço Rural “Alcobaça no Coração”*. Tese de Mestrado, ISEG.

Ferreira, L. (2017) *Planeamento Intermunicipal. O Rio Alcoa como eixo de cooperação entre a cidade de Alcobaça e a Vila da Nazaré*. Tese de Mestrado, Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa.

Ferreira, L. (2021) Planeamento do turismo: políticas, planos, instrumentos e análises, in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 240-279.

Flores, A. (2009) *A Gestão dos destinos turísticos – o caso do Algarve*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve.

Fortin, M. F. (1999) *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, Loures, Lusociência.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2021). Estatísticas Regionais. Concelho: Alcobaça. Disponível em: www.gee.gov.pt/pt/lista-publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/leiria/alcobaca/3156-alcobaca/file (acedido em 26 de Janeiro de 2022).

Galai, D., Hillel, L. & Wiener, D. (2016) *How to Create a Successful Business Plan. For Entrepreneurs, Scientists, Managers and Students*, Default Book Series, 3 – 6. Disponível em: www.worldscientific.com/doi/suppl/10.1142/9475/suppl_file/9475_chap01.pdf (acedido a 1 de Dezembro de 2021).

GEM (2021) 2020/2021 Global Report. Disponível em: www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691 (acedido em 28 de Novembro de 2021).

GEM (2013) GEM Portugal 2013. Disponível em: www.gemconsortium.org/file/open?fileId=49189 (acedido em 28 de Novembro de 2021).

GEM (2010) GEM Portugal 2010. Disponível em: www.gemconsortium.org/file/open?fileId=48345 (acedido em 28 de Novembro de 2021).

Gil, A. C. (2008) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, 6ª edição, São Paulo, Editora Atlas S.A.

Grădinaru, C., Toma, S. & Marinescu, P. (2016) Marketing Mix in Services. Ovidius University Annals, Economic Sciences Series XVI (1), 311-314. Disponível em: https://stec.univ-ovidius.ro/html/anale/RO/wp-content/uploads/2015/03/ANALE-vol-16_issue_1_site.pdf (acedido a 5 de Julho de 2022).

Haag, A. B. (2013) Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*, 61(1), 19–29. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/216507991306100104> (acedido a 1 de Dezembro de 2021).

Happe, D. (2022) 10 Best Countries To Work Remotely Around The World. Disponível em: www.travelawaits.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.travelawaits.com/2731055/best-places-to-work-remotely-around-the-world/?amp (acedido a 19 de Fevereiro de 2022).

Hill, C. & Jones, G. (2012) *Essentials of Strategic Management*, 3ª Edição, Nova Iorque, Houghton Mifflin Company.

Horwath HTL (2015) Tourism Megatrends - 10 things you need to know about the future of Tourism. Disponível em: <http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf> (acedido em 10 de Novembro de 2021).

Instituto Nacional de Estatística (2021) Atividade Turística - Nos primeiros nove meses de 2021 os proveitos superaram o valor total do ano de 2020, mas foram metade do observado no mesmo período de 2019. Disponível em: https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=472742885&DESTAQUESmodo=2 (acedido em 29 de Novembro de 2021).

Instituto Nacional de Estatística (2021) Estatísticas do Turismo – 2020. Disponível em: www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=280866098&PUBLICACOESmodo=2 (acedido em 12 de Janeiro de 2022).

IPAM Lab (2014). *Projeto: Plano de Marketing da Turismo Centro de Portugal. Parte IV: Estratégia de Marketing*, Aveiro, IPAM Aveiro.

Kayak (2022) Remote Work Rankings. Disponível em: www.kayak.com/work-from-wherever/rank (acedido a 19 de Fevereiro de 2022).

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012), *Marketing Management*, 14ª Edição, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

Kuchina S. O., Kitchenko O. M. (2016) The Analysis of Common Mistakes in Preparing a Business Plan. *Business Inform* 12, 260 – 265. Disponível em: www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-12_0-pages-260_265.pdf (acedido a 1 de Dezembro de 2021).

Learned, E., Christensen, C. Andrews, K. & Guth, W. (1965). *Business policy: text and cases*, 1ª Edição, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Liñán, F., Jaén, I. & Martín, D. (2020) Does entrepreneurship fit her? Women entrepreneurs, gender-role orientation, and entrepreneurial culture. *Small Business Economics* 58, 1051–1071. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00433-w> (acedido a 5 de Fevereiro de 2022).

Magnini, M. (2016) The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(8), 1510-1534. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-01-2015-0015> (acedido a 5 de Julho de 2022).

Marçal, A. (2013) *Business Plano f a Rural Hotel in the Country of Sertã – Hotel do Rio*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.

Marques, M. (2021) Quem são os turistas do presente e do futuro? in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 322-336.

Monteiro, L. (2021) Marketing de destino e competitividade internacional, in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 206-219.

Navarro, F. (2015) Business plan: A preliminary approach to an unknown genre. *Ibérica* 30, 129-154. Disponível em: www.researchgate.net/publication/289993175_Business_plan_A_preliminary_approach_to_an_unknown_genre (acedido a 1 de Dezembro de 2021).

OECD (2016), Policy Brief on Women’s Entrepreneurship. Publications Office of the European Union. Disponível em: [/www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf](http://www.oecd.org/cfe/smes/Policy-Brief-on-Women-s-Entrepreneurship.pdf) (acedido em 10 de Fevereiro de 2022).

Oeste CIM (2014). *Estratégia 2020. Oeste Portugal*. Disponível em: www.oestecim.pt/uploads/EIDT_OESTE_VF.pdf (acedido em 13 de Janeiro de 2022).

Pinto, J. R. (2021) Das Origens à massificação do turismo, in Mourão, L. P., Ferreira, L. & Pinto, J. R. (eds.) *Portugal e o Turismo*, Porto, BKC. Book Cover Editora, 12-23.

Popović-Pantić, S., Semenčenko, D. & Vasilić, N. (2020) Women Entrepreneurship in the Time of COVID-19 Pandemic: The case of Serbia. Disponível em: www.researchgate.net/publication/347954356_Women_Entrepreneurship_in_the_Time_of_COVID-19_Pandemic_The_case_of_Serbia (acedido a 5 de Fevereiro de 2022).

PORDATA (2021) Alojamentos Turísticos: total e por tipo de alojamento. Disponível em: www.pordata.pt/Municipios/Alojamentos+tur%3%adsticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-746 (acedido em 27 de Fevereiro de 2022).

Porter, M. (1990) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* March-April 1990, 73-91. Disponível em: www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (acedido a 27 de Fevereiro de 2022).

Santos, A. J. R. (2008) *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false> (acedido em 8 de Dezembro de 2021).

Santos, D. (2014) *Projeto Hote da Ponte. Análise da Viabilidade Económica e Financeira*. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.

Santos, I. & Gustavo, N. (2018) As Motivações do Consumidor Subjacentes à Reserva de Alojamento Peer-to-Peer: O caso do Airbnb, in Ramos, C., Sousa, A., Gonçalves, G., Cardoso, I., Calisto, M. L. & Matos, N. (eds.), *Turismo e Competitividade dos Destinos Turísticos*, Campus da Penha, Universidade do Algarve, 108 – 128. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/10658> (acedido a 7 de Dezembro de 2021).

Sarkar, S. (2010) *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora.

Scarborough N. M., Cornwall J. R. (2016) *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8ª Edição, Harlow, Pearson Education Limited.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think Manager -- Think Male: A Global Phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33–41. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2488533> (acedido a 5 de Fevereiro de 2022).

Schola Europaea (2018). Key Competences for Lifelong Learning in the European Schools. Disponível em: www.eursec.eu/BasicTexts/2018-09-D-69-en-1.pdf (acedido em 24 de Janeiro de 2022).

Szczesny, S. (2003) A Closer Look Beneath the Surface: Various Facets of the Think - Manager – Think – Male Stereotype. Disponível em: www.researchgate.net/publication/227042725_A_Closer_Look_Beneath_the_Surface_Various_Facets_of_the_Think-Manager-Think-Male_Stereotype (acedido a 5 de Fevereiro de 2022).

Souza, A., de Oliveira, A. M. M., Fossile, D. K., Óguchi Ogu, E., Dalazen, L. L., & da Veiga, C. P. (2020) Business Plan Analysis Using Multi-Index Methodology: Expectations of Return and Perceived Risks. Focus on Autism and Other

Developmental Disabilities, 3–16. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1088357608328515> (acedido em 1 de Dezembro de 2021).

SPI (2015). Alcobaça. Consultadoria técnica para a elaboração, no âmbito do Quadro Estratégico Europeu 2014-2020, de Projeto Estratégico de Desenvolvimento de Alcobaça, incluindo a requalificação e revalorização do Rio Alcoa. Disponível em: www.cm-alcobaca.pt/pt/menu/974/projeto-estrategico-de-desenvolvimento-de-alcobaca.aspx (acedido em 18 de Dezembro de 2021).

Stam, E. (2015) Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique. Utrecht University School of Economics. Disponível em: www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015 (acedido em 7 de Outubro de 2021)

Tavares, R. (2016) 4 reasons why tiny Portugal has given us so many global leaders. Disponível em: www.weforum.org/agenda/2016/10/4-reasons-why-tiny-portugal-has-given-us-so-many-global-leaders (acedido em 12 de Outubro de 2021).

Tourism Economics (2021) AIRBNB. An Economic Engine in the EU27. Disponível em: www.oxfordeconomics.com/recent-releases/AirBnB-An-Economic-Engine-in-the-EU27 (acedido a 7 de Dezembro de 2021).

Travel Tomorrow (2021a) Only in 2023 will tourism in Portugal return to what it was in 2019. Disponível em <https://traveltomorrow.com/only-in-2023-will-portugal-return-to-what-it-was-in-2019/> (acedido a 13 de Janeiro de 2022).

Travel Tomorrow (2021b) Portugal's tourism industry optimistic about the future. Disponível em <https://traveltomorrow.com/portugals-tourism-industry-optimistic-about-the-future/> (acedido a 12 de Janeiro de 2022).

Turismo de Portugal (2017) *Estratégia Turismo 2027*, Lisboa, Ministério da Economia.

Turismo de Portugal (2021a) *Plano Turismo +Sustentável 20-23*, Lisboa, Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal (2021b) *Reativar o Turismo. Construir o Futuro. Plano de Ação*, Lisboa, Ministério da Economia e Transição Digital.

Turismo do Centro de Portugal (2019a) *Plano Regional de Desenvolvimento Turístico do Centro 2020-2030*, Lisboa, Turismo do Centro de Portugal.

Turismo do Centro de Portugal (2019b) *Plano de Marketing 2020-2030*, Lisboa, Turismo do Centro de Portugal.

Turismo Centro de Portugal (2022) Regiões. Disponível em: <https://turismodocentro.pt/regioes/> (acedido a 27 de Fevereiro de 2022).

Türko, E. S. (2016) Business Plan Vs Business Model Canvas in Entrepreneurship Trainings: A Comparison of Students' Perceptions. *Asian Social Science* Vol. 12 No.10,

55 - 62. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n10p55> (acedido em 1 de Dezembro de 2021).

União Europeia (2019) *10 Trends Shaping the Future of Work in Europe*, European Political Strategy Centre.

Varzim, T. (2022) Previsão do Banco de Portugal para inflação passa de 1,8% para 4%. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/03/24/previsao-do-bdp-para-inflacao-passa-de-18-para-4/> (acedido em 15 de Abril de 2022).

Vasconcellos e Sá, J. A. (1996) *Os Senhores da Guerra*, Bertrand Editora.

Vasconcelos, J. S. (2012) Empreendedorismo e Competitividade. *Revista Dirigir & Formar*, Out/Dez, 29-32.

WHO (2020) WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. Disponível em: www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020 (acedido em 29 de Novembro de 2021).

World Economic Forum (2019) The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019. Disponível em: <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2019/regional-profiles/europe/> (acedido em 7 de Outubro de 2021).

WTO (2019a), UNWTO Tourism Definitions. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284420858> (acedido em 28 de Novembro de 2021).

WTO (2019b), Global Report on Women in Tourism – Second Edition. Disponível em: [/www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420384](http://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420384) (acedido em 5 de Fevereiro de 2022).

WTTC (2020) To Recovery & Beyond. The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19. Disponível em: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543> (acedido em 16 de Outubro de 2021).

WTTC (2021a) New report from WTTC and Trip.com Group reveals latest consumer trends and the shift in traveller behaviours. Disponível em: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Press%20Releases/New%20report%20from%20WTTC%20and%20Trip.com%20Group%20reveals%20latest%20consumer%20trends%20and%20the%20shift%20in%20traveller%20behaviours.pdf?ver=2021-11-25-091959-303> (acedido em 29 de Novembro de 2021).

WTTC (2021b) Investing in Travel & Tourism. Disponível em: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Investing%20in%20Travel%20and%20Tourism%20100921.pdf?ver=2021-09-16-112521-367> (acedido em 15 de Novembro de 2021).

Yin, R. K. (2018) Case Study Research and Applications: Design and Methods, 6ª Edição, Londres, Sage Publications, Inc.

ANEXOS

NOTA INTRODUTÓRIA:

Os anexos que se seguem apresentam um conjunto de documentos elaborados pela autora e que, por uma questão de espaço e/ou organização não são colocados no corpo do texto, auxiliando, no entanto, a perceber como foi desenvolvido o presente plano de negócios. Estes elementos contribuem ainda para a avaliação qualitativa do processo desenvolvido.

Neste enquadramento, os Anexos estão organizados de acordo com a estrutura da mesma – dividido de acordo com as suas partes:

- i.** No Anexo I encontram-se todos os documentos referentes aos inquéritos realizados – guião, resultados, conclusões e interpretações;
- ii.** Por sua vez, no Anexo II, todos os documentos utilizados durante a elaboração das entrevistas semiestruturadas, no tratamento de dados, interpretação e conclusões;
- iii.** No Anexo III, integram-se os documentos ilustrativos do Plano Operacional (desenhos técnicos e *moodboards* adicionais);
- iv.** Por fim, no Anexo IV, incluem-se os documentos de suporte à Análise Económico-Financeira (orçamentos, matriz financeira e ficha informativa da Linha de Apoio à Qualificação da Oferta do Turismo do Portugal.

ANEXO 1

DADOS RELATIVOS AOS INQUÉRITOS

1.1. GUIÃO DE SUPORTE AOS INQUÉRITOS (VERSÃO PORTUGUESA)

Objetivos: validar os segmentos e serviços identificados para o PATEO.

População alvo: todos os segmentos/clientes suscetíveis; turistas que visitam Alcobça e os seus concelhos limítrofes, sejam estes - casais com/sem filhos, famílias, grupos de amigos, nómadas digitais, grupos culturais/intelectuais/bem-estar.

Amostra: representativa

Características do informante

Sexo: F|M

Idade: até 25 anos

26 - 35 anos

36 – 45 anos

45 – 55 anos

+ 55 anos

Reformado: S|N

Trabalhador remoto: S|N

Local residência: Norte – Centro – Lisboa e Vale do Tejo – Alentejo – Algarve – Regiões Autónomas – Fora de PT (onde?)

Estado civil: Solteiro(a) – casado(a)/união facto – divorciado(a) – viúvo(a)

Filhos: S|N

PARTE I – viabilidade técnica

VT1. Costuma alojar-se em unidades de AL (alojamento local)?

S|N

VT2. Se sim, em que registo?

Casal

Família

Amigos

Como trabalhador remoto / nómada digital

VT3. Se sim, qual a duração média das suas estadias?

1 noite

2-3 noites

Até 5 noites

+ 5 noites

VT4. Quais os fatores que o/a fazem optar por um AL?

- Localização (cidade, campo, praia...)
- Decoração/tema
- Pequeno-almoço/refeições incluídas
- Atividades extra à disposição
- Conforto (quartos espaçosos, roupa de cama confortável, áreas de convívio...)
- Piscina
- Preço
- Imagem nas redes sociais
- Reviews/recomendações
- Boa ligação à internet
- Existências de espaços para trabalhar remotamente

VT5. Em média, quanto está disposto a pagar, por noite, para 2 pessoas, com pequeno-almoço, num AL?

- Até 50€
- Até 75€
- Até 100€
- Até 150€
- Mais de 150€

PARTE II – viabilidade mercado

VM1. Considera a zona de Alcobaça como sendo atrativa do ponto de vista do turismo?

S|N | não sei responder

VM2. Se sim, quais os fatores de maior peso na sua resposta?

- Localização/proximidade da área de residência
- Clima
- Oferta relacionada com o turismo de natureza
- Preços praticados na região
- Gastronomia
- Fator cultural / patrimonial
- Fator religioso
- Destino calmo e seguro

VM3. Vê a região de Alcobaça como uma opção para as suas férias / escapadinha de fim-de-semana?

S|N

VM3.1. Se sim/não, porquê? _____

VM4. Vê a região de Alcobaça como uma região atrativa para trabalhadores remotos / nómadas digitais?

S|N

VM4.1. Se sim/não, porquê? _____

VM5. No seguinte cenário, fim-de-semana/férias em casal, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? S|N

O AL procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico. Este projeto defenderá os produtos locais e biológicos, a produção própria, onde os hóspedes poderão desfrutar de um sumo de fruta bio, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. No PATEO haverá bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum.

VM6. No seguinte cenário, fim-de-semana/férias em família, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? S|N

O PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico. Este projeto defenderá os produtos locais e biológicos, a produção própria, onde os hóspedes poderão desfrutar de um sumo de fruta bio, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. No PATEO haverá bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum.

VM7. No seguinte cenário, fim-de-semana/férias em amigos, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? S|N

O PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico. Este projeto defenderá os produtos locais e biológicos, a produção própria, onde os hóspedes poderão desfrutar de um sumo de fruta bio, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. No PATEO haverá bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum.

VM8. No seguinte cenário, sendo um nómada digital ou estando a trabalhar remotamente, optaria por um AL no campo, com as seguintes características? S|N

O PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico. Este projeto defenderá os produtos locais e biológicos, a produção própria, onde os hóspedes poderão desfrutar de um sumo de fruta bio, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. No PATEO haverá bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum.

PARTE III – viabilidade organizativa / RH

VO1. Que aspetos mais valoriza num AL?

- Check-in em pessoa
- Check-out em pessoa
- Receção aberta 24h
- Pequeno-almoço/refeições bio e frescas
- Atividades extra personalizadas
- Ambiente familiar e descontraído (*honest bar*, por exemplo)
- Biblioteca comum com espaço de trabalho

VO2. Estaria disposto a paga extra por alguma destas valências?

S|N

VO2.1. Se sim, quais?

- Check-in em pessoa
- Check-out em pessoa
- Receção aberta 24h
- Pequeno-almoço/refeições bio e frescas
- Atividades extra personalizadas
- Ambiente familiar e descontraído (*honest bar*, por exemplo)
- Biblioteca comum com espaço de trabalho

VO3. Quando efetua reservas em regime de AL, qual o meio preferencial?

- Plataformas online (airbnb, booking...)
- Diretamente no website do AL
- Diretamente por telefone
- Diretamente por e-mail
- Agência de viagens

1.2. INTERPRETAÇÃO E CONCLUSÕES DOS DADOS DOS INQUÉRITOS

Das 151 respostas obtidas, apenas 79 foram consideradas válidas, uma vez que os demais respondentes afirmaram não ter por hábito alojar-se em unidades de alojamento local. A maioria dos respondentes reside em Portugal, mas obtivemos respostas de vários pontos do globo – Brasil, Países Baixos, Inglaterra, França, Espanha, Sérvia, Malta, Roménia, Líbano, Índia, Palestina e Austrália. A faixa etária dos respondentes situa-se, maioritariamente, entre os 26 e os 35 anos, seguida do grupo 46 -55 anos e 36 – 45 anos. Apresentam-se, de seguida, por cada uma das dimensões, as respetivas conclusões.

Figura 1.1: Conclusões dos Dados dos Inquéritos

Viabilidade Técnica

VIABILIDADE TÉCNICA
<p>A maioria dos respondentes aloja-se neste tipo de unidades num registo familiar ou em casal;</p> <p>A duração média das suas estadias varia entre 2 e 3 noites;</p> <p>Os fatores de seleção que mais pesam na hora de optar por uma unidade de AL são:</p> <p>Localização - Preço - Conforto - Reviews - Decoração/tema</p> <p>No que diz respeito ao preço por noite, considerando a estadia para duas pessoas, com pequeno-almoço incluído, os residentes em Portugal referem estar dispostos a pagar até 75€, enquanto que os residentes no estrangeiro até 100€;</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 1.2: Conclusões dos Dados dos Inquéritos

Viabilidade Organizativa

VIABILIDADE ORGANIZATIVA
<p>Os três aspetos que os potenciais hóspedes indicaram mais valorizar são:</p> <p>Pequeno-almoço/refeições bio e frescas</p> <p>Ambiente familiar e descontraído</p> <p>Actividades extra personalizadas</p> <p>Na sua maioria, indicam ainda estar dispostos a pagar extra tanto pelas atividades personalizadas como pelo pequeno-almoço/refeições bio e frescas.</p> <p>Para terminar, é expressiva a preferência dos respondentes pelas reservas através de plataformas online, sendo que a reserva directamente no website do AL surge como segunda opção.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 1.3: Conclusões dos Dados dos Inquéritos
Viabilidade de Mercado

VIABILIDADE DE MERCADO
<p>Do ponto de vista do turismo, a grande maioria dos respondentes afirma reconhecer a região Alcobaça como atrativa, destacando os seguintes fatores:</p> <p>Gastronomia Fator cultural/patrimonial Destino calmo/seguro Oferta relacionada com o turismo de natureza Os respondentes residentes no estrangeiro destacaram ainda o Clima.</p> <p>No geral, a região de Alcobaça foi considerada como opção para férias / escapadinha de fim-de-semana, por diversos aspetos, que passamos a enumerar:</p> <p>Proximidade com Lisboa e Porto Oferta turística diversificada e boa gastronomia Pela tranquilidade Pelo património histórico e cultural Alternativa aos grandes centros urbanos Beleza natural da região Proximidade a praias, nomeadamente a Nazaré Os respondentes residentes no estrangeiro destacaram ainda o Clima.</p> <p>Quando questionados acerca da atratividade da região para trabalhadores remotos ou nómadas digitais, a maioria dos respondentes afirma que Sim, sendo os residentes no estrangeiro os que dão mais ênfase a esta afirmação. Os principais motivos indicados passam por:</p> <p>Localização Proximidade aos aeroportos de Lisboa e Porto Região calma e segura, com boas infra-estruturas tecnológicas e acesso a uma diversidade de ofertas lúdicas e de networkings empresariais Qualidade de vida existente na região Preço do custo de vida na região Localização calma e genuína, sem demasiado turismo</p> <p>Quando inquiridos acerca do conceito da presente proposta, a grande maioria dos respondentes reconheceu o mesmo como sendo opção para:</p> <p>i. um fim-de-semana ou férias em casal; ii. um fim-de-semana ou férias em família; iii. um fim-de-semana ou férias com um grupo de amigos; iv. trabalhadores remotos ou nómadas digitais;</p> <p>De notar que as respostas dos respondentes residentes no estrangeiro são mais expressivas;</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na informação recolhida, podemos validar a matriz de segmentação elaborada para o presente projeto, uma vez que os respondentes do inquérito efetuado não só corroboram o interesse na região, como também no próprio conceito, produtos e serviços ao dispor do hóspede. Confirmamos ainda a existência de procura por parte dos segmentos de mercado alvo – casais, famílias, grupos de amigos e trabalhadores remotos/nómadas digitais. Formalmente falando, as viabilidades Técnica (VT), de Mercado (VM) e Organizativa (VO), identificadas pela literatura, foram validadas pelas respostas obtidas no inquérito.

1.3. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS (EM PORTUGUÊS)

Carimbo de data/hora	Sexo	Idade	É reformado(a)?	Estado Civil	Tem filhos?	É trabalhador remoto?	Qual o seu local de residência?	Se respondeu 'Outros':	VT1	VT2	VT3
2022/02/07 9:21:13 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 9:40:52 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 9:55:30 PM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/07 10:03:53 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Familia	até 5 noites
2022/02/07 10:04:41 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Divorciado(a)	Não	Sim	Centro		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 10:15:13 PM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Casal	+ 5 noites
2022/02/07 10:16:33 PM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 10:17:43 PM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Familia	2 - 3 noites
2022/02/07 10:18:14 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	1 noite
2022/02/07 10:19:05 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Países Baixos	Países Baixos	Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 10:23:52 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Sim	Familia	2 - 3 noites
2022/02/07 10:24:00 PM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/07 10:26:07 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Sim	Divorciado(a)	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/07 10:28:01 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 10:32:25 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Familia	2 - 3 noites
2022/02/07 10:33:50 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Algarve		Não		
2022/02/07 10:34:04 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte	Portugal	Não		
2022/02/07 10:35:49 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/07 10:44:31 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 10:45:10 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Amigos	+ 5 noites
2022/02/07 10:45:55 PM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 10:46:46 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Amigos	até 5 noites
2022/02/07 10:47:05 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 10:51:41 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Londres	Inglaterra	Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 10:52:22 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/07 10:52:35 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Norte		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 10:54:37 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 10:57:45 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/07 10:59:26 PM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Brasil	Brasil	Sim	Familia	2 - 3 noites
2022/02/07 11:06:17 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Brasil	Brasil	Sim	Familia	até 5 noites
2022/02/07 11:06:21 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/07 11:08:54 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/07 11:11:33 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 11:13:57 PM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/07 11:22:09 PM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim		
2022/02/07 11:25:25 PM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/07 11:52:34 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Algarve		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/07 11:52:41 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Portugal	Portugal	Sim	Familia	2 - 3 noites
2022/02/07 11:53:14 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Solteiro(a)	Sim	Sim	Faroeste	Portugal	Não		
2022/02/07 11:57:46 PM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/07 11:58:40 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Algarve		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/07 11:59:10 PM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

2022/02/08 12:00:40 AM GMT+1	Masculino	38 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 12:05:37 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 12:10:20 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Sim	Casal	1 noite
2022/02/08 12:10:24 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/08 12:10:39 AM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:12:24 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 12:16:27 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:22:19 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 12:22:26 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 12:25:51 AM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:26:18 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:28:02 AM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Centro		Não		
2022/02/08 12:29:07 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:34:55 AM GMT+1	Feminino	até 25 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Sim	Amigos	até 5 noites
2022/02/08 12:57:08 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 1:09:13 AM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Casal	1 noite
2022/02/08 1:14:08 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Centro		Não		
2022/02/08 1:20:24 AM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Família	1 noite
2022/02/08 1:59:23 AM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 2:19:07 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/08 5:54:37 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 6:33:06 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Norte		Sim	Casal	+ 5 noites
2022/02/08 7:03:13 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 8:05:14 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 8:16:54 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Londres	Reino Unido	Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 9:03:11 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Centro		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 9:32:11 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Países Baixos	Países Baixos	Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 9:41:22 AM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Centro		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 9:57:46 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 10:04:33 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Norte		Não		
2022/02/08 10:19:27 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Solteiro(a)	Sim	Não	Centro		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 10:24:18 AM GMT+1	Feminino	36 – 45 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Não		
2022/02/08 10:26:14 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 10:27:33 AM GMT+1	Feminino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/08 10:29:30 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/08 10:44:46 AM GMT+1	Masculino	36 – 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:10:02 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 11:10:13 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 11:15:14 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Paris	França	Não		
2022/02/08 11:21:54 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:22:04 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Centro		Sim	Amigos	até 5 noites
2022/02/08 11:28:50 AM GMT+1	Masculino	45 – 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:29:45 AM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/08 11:30:45 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 11:35:05 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Amigos	2 - 3 noites

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

2022/02/08 11:40:02 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Sim	Norte		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:50:06 AM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro	Portugal	Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:53:30 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Centro		Sim	Família	2 - 3 noites
2022/02/08 11:54:19 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 11:55:08 AM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 11:56:22 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 12:24:50 PM GMT+1	Feminino	até 25 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Centro		Sim	Família	1 noite
2022/02/08 12:39:17 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 12:42:07 PM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 12:55:14 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 12:58:46 PM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Norte		Sim	Casal	até 5 noites
2022/02/08 1:00:21 PM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/08 1:20:15 PM GMT+1	Feminino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Norte		Não		
2022/02/08 1:23:31 PM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 1:23:50 PM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Família	1 noite
2022/02/08 1:24:07 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/08 1:24:33 PM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 1:45:49 PM GMT+1	Feminino	36 - 45 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Centro		Sim	Casal	1 noite
2022/02/08 1:49:58 PM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 1:55:32 PM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Família	até 5 noites
2022/02/08 1:59:45 PM GMT+1	Masculino	45 - 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 2:59:12 PM GMT+1	Masculino	45 - 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 3:47:19 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Amigos	até 5 noites
2022/02/08 4:18:01 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/08 4:45:03 PM GMT+1	Feminino	36 - 45 anos	Não	Viuvo(a)	Sim	Sim	Norte		Não		
2022/02/08 4:45:54 PM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Sim	Norte		Não		
2022/02/08 6:10:19 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Sim	Amigos	2 - 3 noites
2022/02/08 7:00:43 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Norte		Sim	Família	+ 5 noites
2022/02/08 7:32:12 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Sim	Amigos	até 5 noites
2022/02/08 10:09:57 PM GMT+1	Masculino	45 - 55 anos	Não	Solteiro(a)	Sim	Sim	Centro		Sim	Trabalhador remoto	2 - 3 noites
2022/02/08 11:46:44 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Não	Sim	Centro		Não		
2022/02/09 1:39:17 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Sim	Divorciado(a)	Sim	Sim	Centro	Portugal	Não		
2022/02/09 9:13:42 AM GMT+1	Masculino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/09 11:35:58 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Não	Não	Norte		Sim	Casal	até 5 noites
2022/02/09 12:20:47 PM GMT+1	Feminino	36 - 45 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/09 7:23:27 PM GMT+1	Feminino	45 - 55 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Centro		Não		
2022/02/09 10:59:43 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/09 11:56:08 PM GMT+1	Feminino	+ 55 anos	Sim	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Lisboa e Vale do Tejo		Não		
2022/02/10 12:15:44 AM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Norte		Não		
2022/02/10 1:34:37 AM GMT+1	Masculino	45 - 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/10 11:45:35 AM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Sim	Norte		Não		
2022/02/10 7:02:53 PM GMT+1	Masculino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Não	Norte		Sim	Casal	2 - 3 noites
2022/02/10 7:12:08 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Divorciado(a)	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/10 10:18:17 PM GMT+1	Masculino	+ 55 anos	Não	Casado(a) / União de Facto	Sim	Não	Centro		Não		
2022/02/14 10:49:23 AM GMT+1	Feminino	26 - 35 anos	Não	Solteiro(a)	Não	Sim	Espanha	Espanha	Não		

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1	VM4	VM4.1	VM5	VM6	VM7
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 100€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Preços praticad	Sim	Relativamente perto de Lisboa e do Porto	Sim	Curta distância dos aeroportos de Lisboa e do Porto.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 100€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;De	Sim	Proximidade da área de residência, oferta turis	Sim	Região calma e segura, com boas infraestruturas tecn	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 75€	Sim	Gastronomia;Destino calmo e seguro	Sim	Pela calma existente	Sim	Mesmo motivo	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Atividades extra à disposição;Pre	até 100€	Sim	Fator cultural/patrimonial;Destino calmo e seguro	Sim	Pela património histórico e cultural e também	Sim	Pela qualidade de vida existente na região.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Preços praticad	Sim	Desconhecida	Sim	Claro	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 100€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Melhores doces conventuais do mundo	Sim	Local calmo genuíno sem demasiado turismo.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 100€	Não sei responder		Sim	Gosto de conhecer outras regiões para além c	Sim	Localização	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Fator cultural/pa	Sim	Alternativa a destinos mais próximos a casa	Não	Não tenho opinião sobre o tema	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Zona cultural	Sim	Tem condições	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Conforto (quart	até 100€	Sim	Gastronomia;Fator cultural/patrimonial;Destino calmo e seguro	Sim	É uma região com uma oferta cultural e gastro	Sim	Qualidade de vida	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Imagem nas redes sociais;	até 75€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Gastronomia	Sim	Central com muita coisa em volta	Não	Não tenho conhecimento	Não	Sim	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Reviews/recomendações;E	até 100€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Oferta relacion	Sim	Região muito bonita, com património cultural	Sim	Pelas mesmas razões	Sim	Sim	Sim
Conforto (quartos espaçosos, roupa de cama confortável, áreas de co	até 75€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Fator cultural/p	Sim	Central, perto de Leiria, Nazaré e Batalha	Sim	Calmo e central	Sim	Sim	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Preços praticad	Sim	Clima, proximidade	Não	.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Reviews/recomendações	até 100€	Não sei responder		Sim	Conhecer outras zonas de Portugal é sempre	Sim	Qualquer zona pode ser boa para este grupo de pess	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Preços praticados na região;Destino calmo e seguro	Sim	Cidade muito agradável para estar.	Sim	Porque podem encontrar sossego a trabalhar e boa q	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 100€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Gastronomia;F	Sim	Perto da minha área de residência	Sim	Destino calmo e seguro	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Não sei responder	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Fator cultural/pa	Não	Não é do meu gosto	Sim	Jovens necessitam de espaço	Não	Não	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Piscina;Preço;Reviews/recomenc	até 75€	Sim	Gastronomia;Destino calmo e seguro	Sim	Um belo fim de semana cultural, uma visita a	Sim	Fazendo as duas coisas, trabalhar e relaxar, ou seja,	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Reviews/recomendações	até 100€	Sim	Preços praticados na região;Fator cultural/patrimonial	Não	Existem outros lugares que quero conhecer pr	Sim	Qualquer região com interesse turístico tem também i	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Gastronomia;Destino calmo e seguro	Sim	Pela diversidade	Sim	Pela segurança e tranquilidade. Trás qualidade de vida	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Preços praticados na região;Gastronomia;Fator cultural/patrim	Sim	Gastronomia, preço e calma	Sim	Rendas a bons preços e uma boa qualidade de vida	Sim	Sim	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Piscina;Preço;Reviews/recomenc	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Preços praticad	Sim	Se tiver piscina	Sim	Tem que ter piscina	Sim	Não	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 75€	Sim	Gastronomia;Fator cultural/patrimonial	Sim	Conforto, localização	Sim	Proximidade a Lisboa, actividades culturais, calma	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Fator cultural/pa	Sim	Região rica em património cultural.	Sim	Perto de grandes cidades. Litoral.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições incluí	até 75€	Não sei responder		Não	Porque não é um sítio que me chame a atenç	Não	Por conhecer mal a zona	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 150€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Oferta muito completa: gastronomia, natureza	Sim	Possibilidade de conjugar trabalho com diversas activ	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Atividades extra à disposição;Re	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia	Sim	Envolvência natural e gastronomia	Sim	Perto da natureza e relativamente próximo de Lisboa	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 75€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Clima;Gastron	Sim	Porque já fomos ima vez e adoramos, querem	Não	Não sei	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Gastronomia;Destino calmo e seguro	Sim	Conhecer a região	Sim	Cidade com estrutura	Sim	Sim	Sim
		Não sei responder		Sim		Não		Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Reviews/recomendações	até 75€	Sim	Clima;Gastronomia;Fator cultural/patrimonial	Não	É o meu local de residência	Sim	Porque Alcobaca é uma região segura e tem boa loca	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Fator cultural/pa	Sim	Património histórico, praias,gastronomia	Sim	Zona calma, bom clima , oferta cultural	Sim	Sim	Sim
Piscina;Preço;Imagem nas redes sociais	até 75€	Não sei responder	Fator cultural/patrimonial;Destino calmo e seguro	Não		Sim		Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 75€	Sim	Preços praticados na região;Gastronomia;Fator cultural/patrim	Sim		Sim		Sim	Sim	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Reviews/recomendações	até 50€	Sim	Preços praticados na região;Gastronomia	Sim	Boa localização	Não	...	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Porque é um local giro e calmo.	Sim	Calma e criativa	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 100€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Preços praticad	Sim	É central e com muita variedade de actividade	Sim	Proximidade aos aeroportos (Lisboa e Porto)	Sim	Sim	Sim

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Fator cultural/patrimonial;Destino calmo e seguro	Sim	Porque se encontra numa zona de grande val	Sim	Zona calma e afastada das grandes metrópoles.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições inclui	até 50€	Sim	Clima (verão morno e seco; inverno fresco, com precipitação);C	Sim	Pela cultura e diversidade	Sim	Peelas sinergia	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições inclui	até 100€	Sim	Preços praticados na região;Fator cultural/patrimonial;Destino	Sim	Ofertas múltiplas de património e serviços	Sim	região envolvente muito relaxante	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições inclui	até 75€	Não sei responder		Sim	Não conheço a região e tenho recebido feedb	Sim	Longe de grandes centros urbanos, contacto com a n	Sim	Sim	Sim
Preço	até 50€	Não		Não	Não me identifico na zona.	Não	Não me identifico na zona.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Não sei responder		Sim	Parece atractiva	Não	Não sei responder	Sim	Não	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Fator cultural/pa	Sim	Parece interessante	Não	Ainda não vi nenhuma iniciativa e atratividade para ist	Sim	Sim	Sim
Conforto (quartos espaçosos, roupa de cama confortável, áreas de co	até 75€	Sim	Gastronomia;Fator cultural/patrimonial	Não	Vivo perto	Sim	Boa Internet, campo e praia	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...)	até 100€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Clima (verão m	Não	Pela potencial de oferta desta região	Sim	Calma e segura	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Local Bonito	Sim	Tranquilo	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Clima (verão m	Sim	Porque é perto de tudo	Sim	Proximidade	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Localização/proximidade da área de residência;Destino calmo	Sim	Está perto de praia e campo	Sim	Lugar calmo e tranquilo	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Sim	Proximidade de várias praias, contacto com o	Sim	Região calma com tudo o que já foi mencionada na re	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Atividades extra à disposição;Co	até 75€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia;Fa	Não	Porque resido em Alcobça.	Sim	Peelas várias ofertas em colateral.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Preço;Imagem nas redes sociais;	até 75€	Não sei responder		Sim	Linda cidade próximo a Lisboa	Não	Não sei dizer, nunca estive lá	Sim	Sim	Não
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Pequeno-almoço	até 50€	Sim	Oferta relacionada com o turismo de natureza;Gastronomia	Sim	Porque sim	Não	Não tenho opiniao	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Fator cultural/patrimonial;Destino calmo e seguro	Sim	Culturalmente ótima a região	Sim	Pela tranquilidade	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 50€	Sim	Preços praticados na região;Gastronomia;Fator cultural/patrim	Sim	Cultura e Natureza: Serra e Praia	Sim	1 hora do aeroporto de Lisboa	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Decoração/tema;Preço;Reviews/	até 75€	Não sei responder		Não	Não conheço nada sobre a região.	Não	Não conheço nada sobre a região.	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Conforto (quartos espaçosos, ro	até 75€	Sim	Gastronomia;Fator cultural/patrimonial	Sim	Zona fantástica	Sim	Zona calma	Sim	Sim	Sim
Localização (cidade, campo, praia...);Pequeno-almoço/refeições inclui	até 75€	Sim	Clima (verão morno e seco; inverno fresco, com precipitação);C	Sim	Beleza natural	Não	Monotonia da zona	Sim	Não	Sim

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Não	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Diretamente por e-mail
Sim	Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Não	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretamente por telefone;Diretamente por e-mail
Sim	Check-in em pessoa;Recepção aberta 24h;Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Diretamente no website do AL;Diretamente por telefone;Diretamente por e-mail
Sim	Recepção aberta 24h	Sim	Recepção aberta 24h	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Diretamente no website do AL
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretamente por telefone;Diretamente por e-mail
Sim	Check-in em pessoa;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Atividades extra personalizadas	Diretamente por telefone;Diretamente por e-mail
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Recepção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Recepção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Recepção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Check-out em pessoa;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Recepção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Diretamente no website do AL
Sim	Check-in em pessoa;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)

PATEO. PLANO DE NEGÓCIOS PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UM ALOJAMENTO LOCAL

Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Amb	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Receção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (ho	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Diretamente por telefone;Diretamente por e-me
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (ho	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemp	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Receção aberta 24h;Ambiente familiar e descontraído (h	Não	Ambiente familiar e descontraído (honest bar,	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (ho	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ativi	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Amb	Sim	Check-in em pessoa;Receção aberta 24h;Am	Diretamente no website do AL
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Amb	Sim	Ambiente familiar e descontraído (honest bar,	Diretamente por telefone
Sim	Check-in em pessoa;Check-out em pessoa;Ambiente familiar e descontraído	Não		Diretamente no website do AL
Sim	Ambiente familiar e descontraído (honest bar, por exemplo)	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Amb	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ativi	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (ho	Não		Diretamente no website do AL
Não	Receção aberta 24h;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Não		Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Check-in em pessoa;Receção aberta 24h	Não	Check-in em pessoa	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Check-in em pessoa;Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ambiente familiar e descontraído (ho	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ativi	Plataformas online (Airbnb, Booking...);Diretam
Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Atividades extra personalizadas;Amb	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ativi	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Sim	Receção aberta 24h;Atividades extra personalizadas	Sim	Atividades extra personalizadas	Plataformas online (Airbnb, Booking...)
Não	Check-in em pessoa;Receção aberta 24h;Atividades extra personalizadas	Sim	Pequeno-almoço/refeições bio e frescas;Ativi	Plataformas online (Airbnb, Booking...)

1.4. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS (EM INGLÊS)

Carimbo de data/hora	Gender	Age	Are you retire	Marital Status	Do you have child	Do you work remote	Where do you live?	If you answered 'Outside Portug	VT1	VT2	VT3
2022/02/07 10:27:20 PM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	Yes	Sim	Outside Portugal	Malta	Yes	Family holidays	2 - 3 nights
2022/02/07 10:36:09 PM GMT+1	Female	26 - 35	No	Single	No	No	Algarve		Yes	Family holidays	up to 5 nights
2022/02/07 10:39:58 PM GMT+1	Male	45 - 55	No	Married	Yes	No	North of Portugal		Yes	Family holidays	2 - 3 nights
2022/02/07 10:47:22 PM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	Yes	Sim	Outside Portugal	Serbia	Yes	Family holidays	up to 5 nights
2022/02/07 11:14:46 PM GMT+1	Female	36 - 45	No	Single	Yes	No	North of Portugal	United kingdom	No		
2022/02/07 11:48:12 PM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	Yes	No	Outside Portugal	United Kingdom	Yes	Family holidays	up to 5 nights
2022/02/08 4:04:25 AM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	No	Yes	Outside Portugal	India	Yes	As a couple	2 - 3 nights
2022/02/08 7:22:16 AM GMT+1	Female	26 - 35	No	Single	No	No	Outside Portugal	France	No		
2022/02/08 7:23:19 AM GMT+1	Female	26 - 35	No	Single	No	No	Outside Portugal	Australia	No		
2022/02/08 7:33:23 AM GMT+1	Female	26 - 35	No	Single	No	Yes	Outside Portugal	Lebanon	No		
2022/02/08 7:44:35 AM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	No	Yes	Outside Portugal	Lebanon	No		
2022/02/08 8:24:35 AM GMT+1	Female	up 25	No	Single	No	No	Outside Portugal	United Kingdom	No		
2022/02/08 1:13:10 PM GMT+1	Female	45 - 55	No	Divorced	Yes	Yes	North of Portugal		Yes	Group of friends	2 - 3 nights
2022/02/09 1:45:47 PM GMT+1	Male	55	Yes	Married	No	No	Center of Portugal		No		
2022/02/09 3:29:01 PM GMT+1	Male	45 - 55	No	Married	Yes	Yes	Center of Portugal		No		
2022/02/09 7:02:58 PM GMT+1	Male	55	Yes	Married	Yes	No	Center of Portugal		No		
2022/02/10 5:15:21 PM GMT+1	Female	26 - 35	No	Married	Yes	Yes	Outside Portugal	Romania	Yes	Remote worker/digital	+5 nights
2022/02/12 11:56:24 PM GMT+1	Female	45 - 55	No	Married	Yes	Yes	Center of Portugal		Yes	As a couple	2 - 3 nights
2022/02/15 8:50:14 PM GMT+1	Male	36 - 45	No	Married	Yes	No	Outside Portugal	Palestine	No		

VT4	VT5	VM1	VM2	VM3	VM3.1	VM4
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Comfort (spaci	up to 150€	I cannot answer	Location/proximity of residence area;Weather	No	Not local	Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Cost per night	up to 100€	Yes	Gastronomy;Cultural/heritage aspect	Yes	Because is a region where I can find cultu	Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Reviews;Good	up to 100€	Yes	Gastronomy;Cultural/heritage aspect;Quiet and safe destir	Yes	Looking to know better a beautiful city no	Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Breakfast/meal	up to 100€	Yes	Location/proximity of residence area;Weather;Related to n	Yes	Culture, architecture, nature	Yes
Location (urban, country, beach...);Breakfast/meals included;Sw	up to 75€	I cannot answer		Yes	Weather better than UK	Yes
Location (urban, country, beach...);Comfort (spacious bedrooms	up to 100€	Yes	Weather;Cultural/heritage aspect	Yes	It has good weather and lots of tourist sp	No
Location (urban, country, beach...);Breakfast/meals included;Co	up to 50€	Yes	Related to nature tourism;Cultural/heritage aspect	Yes		Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Comfort (spaci	up to 75€	Yes	Related to nature tourism;Quiet and safe destination	Yes	I have good family memories from long pe	Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Reviews	up to 50€	Yes	Weather;Related to nature tourism	Yes		Yes
Location (urban, country, beach...);Interior decor;Comfort (spaci	up to 100€	Yes	Location/proximity of residence area;Cultural/heritage asp	Yes	Lots to see	Yes

VM4.1	VM5	VM6	VM7	VM8	VO1	VO2	VO2.1	VO3
Not local	Yes	Yes	Yes	Yes	On-site check-in;Personalized extra activities	Yes	Personalized extra activities	Online platforms (Airbnb, Booking...)
Because it provides the quality of life that you	Yes	Yes	Yes	Yes	24h reception;Breakfast/fresh and bio light meals;Per	Yes	Personalized extra activities	Online platforms (Airbnb, Booking...);Directly c
Great location having in mind so many indust	Yes	Yes	Yes	Yes	24h reception;Relaxed and familiar atmosphere (honest	Yes	Breakfast/fresh and bio light meals	Online platforms (Airbnb, Booking...)
Piece and quiet yet exciting	Yes	Yes	Yes	Yes	24h reception;Breakfast/fresh and bio light meals;Per	Yes	24h reception;Breakfast/fresh and bio	Online platforms (Airbnb, Booking...);Directly c
Relaxing close to nature	Yes	Yes	Yes	Yes	24h reception;Relaxed and familiar atmosphere (honest	Yes	Personalized extra activities	Online platforms (Airbnb, Booking...)
I'm not sure what that would require	Yes	Yes	Yes	Yes	On-site check-in;24h reception;Breakfast/fresh and b	Yes	Breakfast/fresh and bio light meals	Online platforms (Airbnb, Booking...)
	Yes	Yes	Yes	Yes	Breakfast/fresh and bio light meals;Personalized extr	No		Online platforms (Airbnb, Booking...);Directly c
Good road connections and closeness to Lis	Yes	Yes	Yes	Yes	Breakfast/fresh and bio light meals;Relaxed and fami	No		Directly on the unit's website;Directly by mobil
	Yes	Yes	Yes	Yes	On-site check-in;Relaxed and familiar atmosphere (h	No		Online platforms (Airbnb, Booking...)
Lots of amenities, expat circles, prices are ok	Yes	Yes	Yes	Yes	Relaxed and familiar atmosphere (honest bar, for inst	Yes	Common library with work space	Online platforms (Airbnb, Booking...);Directly c

ANEXO 2

DADOS RELATIVOS ÀS ENTREVISTAS

2.1. E-MAIL TIPO DE VALIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS

(nome dos destinatários e contatos omitidos por razões de privacidade)

No dia 22 de fevereiro de 2022 às 19:50, Filipa Oliveira Brandão escreveu:
Para: Contabilista e Presidente da Junta
Assunto: Pedido de Colaboração: Tese de Mestrado
<p>Cara xxx, Espero que esta mensagem te encontre bem.</p> <p>Na sequência do contato previamente estabelecido, e de acordo com o planeado com os meus orientadores, tenho a realizar algumas entrevistas semiestruturadas, no âmbito do desenvolvimento da minha tese de mestrado.</p> <p>Como sabes, trata-se de um plano de negócios que visa a conversão da moradia de campo de Alpedriz numa unidade de alojamento local com características muito particulares.</p> <p>Atendendo à tua proximidade e experiência com este tipo de negócios, bem como o teu papel como presidente da junta de xxx, considero que a tua colaboração seria uma mais-valia.</p> <p>Saliento que os dados recolhidos serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato de todos os participantes que vierem a ser contactados no âmbito da presente investigação.</p> <p>Fico a aguardar uma resposta favorável, de preferência com a indicação de dias e horas que te sejam mais convenientes para realizarmos a entrevista em questão via online.</p> <p>No documento anexo poderás encontrar o guião da entrevista em questão, de forma que também possas dar o teu contributo para o mesmo.</p> <p>Agradeço desde já a tua disponibilidade e alguma questão que surja estou inteiramente ao dispor.</p> <p>Até breve.</p> <p>Cumprimentos, Filipa Oliveira Brandão</p>

2.2. E-MAIL TIPO DE VALIDAÇÃO DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

(nome dos destinatários e contatos omitidos por razões de privacidade)

De: Filipa Oliveira Brandão [mailto:filipa.ortigao@gmail.com]
Enviada: 8 de março de 2022 18:42 Para: @xxx.com
Assunto: Validação da transcrição para texto, do áudio, da entrevista
<p>Cara xxx,</p> <p>Na sequência da entrevista realizada no passado dia 4 de Março, segue anexo o texto correspondente.</p> <p>Seria importante, no âmbito do processo de investigação, obter a validação do referido texto e, se considerares pertinente, introduzir eventuais melhorias.</p> <p>Se for possível obter o teu feedback durante o decorrer da próxima semana, seria ótimo para o planeamento do trabalho em causa.</p> <p>Aproveito, uma vez mais, para agradecer a tua atenção e disponibilidade.</p> <p>Até breve.</p> <p>Cumprimentos, Filipa Oliveira Brandão</p>

2.3. EXEMPLO DE GUIÃO/TRANSCRIÇÃO DE UMA ENTREVISTA TIPO

ENTREVISTA – Respondente 02

Contabilista e Presidente da Junta da União de Freguesias de Alcobaça e Vestiaria

4/Março/2022

A1. Com base na sua experiência, considera que o alojamento local (AL) tem procura crescente na região de Alcobaça?

Sim, sem dúvida.

A1.1. Se sim, considera que há oferta que satisfaça a procura?

Sim e não. Portanto, nos arredores de Alcobaça sim. Ainda assim eu acho que toda a informação sobre o alojamento local está um bocadinho dispersa, em termos de promoção e canais de distribuição.

PC1. Na sua opinião, qual a estratégia adotada com mais frequência nos negócios de AL com que trabalha, estratégia de baixo custo ou estratégia de diferenciação?

Eu acho que é pela diferenciação.

Inclusivamente os que eu conheço, definem o posicionamento/target deles sempre para os estrangeiros, principalmente os do norte da Europa, acabando os próprios alojamentos por promover aquilo que entendem que é mais rico na região.

PC2. No caso dos seus clientes que optam por uma estratégia de diferenciação, qual ou quais os fatores que distinguem a proposta?

Embora também procurem a informação que a Câmara disponibiliza, os promotores de AL com que tenho mais contato acabam por criar eles os próprios pacotes da região como fatores distintivos da sua proposta de AL.

VT1. Qual é, habitualmente, a estrutura de negócio mais comum dentro dos seus clientes de AL? (empresa/gestão familiar, outsourcing, mista...)

Eu tenho tudo um pouco, mas a grande maioria são estruturas familiares.

VM1. Considera que a região de Alcobaça tem atrativos significativos para o turista procurar visitar e alugar-se durante um fim-de-semana, férias ou estadias de curta duração?

Sim, sem dúvida.

Têm é toda a informação bastante dispersa, muito pouco explorada, muito pouco promovida, do ponto de vista da riqueza do concelho. Diria até que tem poucas pontes estabelecidas com os concelhos vizinhos em termos turísticos, até mesmo com a Nazaré. Eu acho, por exemplo, que nós em Alcobaça usufruímos muito pouco da onda da Nazaré.

O mesmo se passa com Porto Mós, com a serra, com os trilhos, nós estamos um bocadinho isolados disso tudo. A informação está muito dispersa. Julgo que a CMA deveria contratar pessoas especializadas e não fazer isto com os seus próprios recursos, que acabam por estar um bocadinho viciados e são poucos visionários, na minha opinião. Penso que deveria existir uma ação de marketing territorial mais eficaz.

E isto não acontece por falta de potencial, mas por falta de saber aplicar técnicas e conhecimento aos atributos existentes. Até porque as próprias freguesias, por exemplo, criam as suas oportunidades, mas depois as iniciativas acabam por ser insignificantes, viradas para públicos muito pequeninos e pouco expressivos.

A título de exemplo, temos no concelho alguns alojamentos a aproveitar os trilhos que são marcados. Na Vestiaria, por exemplo, isso acontece muito, até com alojamentos que são de outras freguesias – exploram muito os trilhos, no entanto a nossa estratégia de marketing não os divulga. De vez em quando fazem-se caminhadas, mas são feitas por pessoas locais, grupos que conhecem e aproveitam e não tanto o turista. Não há, infelizmente, uma estratégia definida que oriente neste sentido.

VM1.1. Se sim, o que considera que tem mais peso?

Eu não sei o que é que atrai mais, mas acho que o que deveria atrair mais as pessoas, e aquilo onde deveríamos fazer um maior investimento, como região, é na centralidade. Que o concelho de Alcobaça tem. O facto de estar perto de tudo, o facto de ser património da humanidade, de ter a parte cultural e patrimonial muito vincada, deveríamos aproveitar o facto de, enquanto cidade, ser um território bastante seguro, ser um território bastante diversificado em termos de oferta, mas sou da opinião que a grande aposta deveria ser mesmo a centralidade.

Eu acho que as pessoas quando procuram Alcobaça é porque conhecem, já vieram ao Mosteiro, algum dia passaram por cá e não tiveram tempo de explorar, acabando por voltar e usufruem do facto de estar perto da Batalha, de Fátima, de Porto de Mós, da Nazaré. Para mim esta centralidade é muito importante para quem nos visita. E não tanto do ponto de vista do Oeste, mas efetivamente em relação às regiões que referi. Porque, inevitavelmente, o Oeste está muito colocado a Lisboa, Lisboa é quem recebe o turista, acabando por se concentrar por lá. Esta região (embora pertencente ao Oeste) tem de se autopromover e criar mais sinergias. Há municípios que fazem isso uns com os outros, por exemplo a Nazaré quando propõe Alcobaça fazer a futura ligação pedonal, é com este intuito. Aquilo que eu temo é que sem uma divulgação interessante o fluxo seja apenas de Alcobaça para a Nazaré e não em ambos os sentidos.

Resumidamente, sou da opinião que a centralidade da região de Alcobaça é pouco explorada e que o facto de estarmos aqui no centro do país e quase do mundo, o facto de sermos de facto um país e região seguros, mesmo em termos de sinistralidade, constituem sem dúvida mais-valias para este território.

Além de toda a beleza natural e todas as outras coisas. Aqui temos turismo industrial, turismo agrícola, turismo religioso, turismo de natureza... O céu é o limite, temos de tudo. A oferta existente é muito variada. E, portanto, apostar numa marca de Alcobça redutora, como os Monges de Cister, Pedro e Inês, o Amor, é redutor - a nossa centralidade é a nossa maior riqueza.

Nós temos cá tudo. Só temos de captar o turista e definir bem as rotas.

VM2. Em que registo os turistas, habitualmente, se deslocam até à região? (Casais, família, grupos de amigos...)

Depende. Por exemplo, aqui dentro da cidade eu penso que não é tanto o cliente familiar, há uma grande mistura. Já fora da cidade de Alcobça e quando o alojamento tem outro tipo de comodidades, como a piscina por exemplo, já são mais as famílias que procuram este tipo de alojamento.

VT2. Considera que na região há espaço para estabelecer parcerias com entidades locais de modo a promover o AL e outras atividades associadas?

Não tenho a menor dúvida de que há espaço para estabelecer parcerias entre alojamentos e outras atividades do ponto de vista da complementaridade dos serviços.

Na junta de freguesia, por exemplo, temos tentado fazer isso com todas as nossas iniciativas, enviando para os hotéis, para os alojamentos toda a informação de todas as nossas iniciativas – desde os Santos Populares até à Feira das Velharias. São atividades/iniciativas que têm muito por onde explorar. Nos Santos Populares ou na Feira de São Bernardo temos tido grupos de estrangeiros que estão em Alcobça e que ficam horas sentados à mesa, a dançar, comer e beber e para eles é algo muito pitoresco e familiar. O facto de estarem aqui com um ótimo clima, em segurança, a divertirem-se ao ar livre, numa festa absolutamente popular é para eles uma maravilha. É algo que não encontram no país de origem. E estas sinergias entre autarquias locais e agentes turísticos locais com os alojamentos é determinante, é fundamental. Até para os próprios alojamentos serem mais atrativos, não é? É, sem dúvida, uma mais-valia para ambas as partes.

VT3. Conseguir dar-nos a sua opinião acerca da oferta em termos de fornecedores para este tipo de negócio?

Talvez não. Mas creio que acaba por ser a lei da oferta e da procura. Quando existirem todas estas sinergias, todas estas questões interligadas, acabamos por conseguir estabelecer alguns dos fornecedores que se calhar não temos na região e que precisamos. Considero que neste ponto talvez não estejamos assim tão fortes, há pouco investimento privado no concelho, de atividades relacionadas com o turismo. Não conheço profundamente, mas é uma questão, a meu ver, de oferta e procura.

VM3. Considerando a proposta descrita em baixo, há, na sua opinião, mercado para este tipo de oferta?

O PATEO procura proporcionar experiências genuínas e sem pressas (slow living), próximas da natureza, com foco no bem-estar mental e físico. Este projeto defenderá os produtos locais e

biológicos, a produção própria, onde os hóspedes poderão desfrutar de um sumo de fruta bio, acabado de fazer, de pão amassado na cozinha do PATEO, compotas de frutas e legumes sem aditivos ou conservantes, um menu ao sabor das estações. No PATEO haverá bicicletas à disposição dos hóspedes, de forma que possam explorar os trilhos, nascentes, e pontos de interesse da região, aulas de iniciação ao surf na Nazaré, tours pelos monumentos históricos da região, aulas de pilates no pátio comum.

Isso é tudo aquilo que eu procuro quando quero descansar - é um descanso sem tédio. Acho, portanto, que há espaço para isso.

VM4. Consegue indicar-nos quais os mercados com mais incidência dos seus clientes de AL? (Portugal, Espanha, Bélgica, França, Itália, Brasil, Reino Unido, Alemanha...)

Eu acho que é o norte da Europa. Acho que são holandeses, belgas, e atenção, não só para o alojamento local, até para virem para cá viver. Não tantos os ingleses, mas holandeses, belgas e suecos sem dúvida. Temos verificado também um aumento por parte do mercado brasileiro.

A2. Com base na sua experiência, o AL na região de Alcobça sofre com a sazonalidade?

Não. Eu acho que não, precisamente por causa da diversidade da oferta que temos, porque conseguimos perfeitamente encher um ano inteiro de visitas. Tenho esta opinião porque há experiências características de cada época no nosso concelho, a apanha da furta por exemplo – da serra ao mar, a nossa região é muito completa.

A3. Quais as alturas em que o AL na região de Alcobça tem mais procura, na sua experiência?

O verão é sempre mais forte, é quando o turista se movimenta mais, é quando a maioria das pessoas tem férias.

A4. Com base nos proveitos dos seus clientes de AL, considera possível ter o AL como principal atividade/meio de subsistência na região de Alcobça?

Sim, bem explorado, sim.

A5. Considera que a região é atrativa para o desenvolvimento desta atividade?

Sem dúvida que considero a região atrativa para o desenvolvimento de atividades ligadas ao AL e ao turismo.

VF1. Os proveitos oriundos do AL, nos anos anteriores à pandemia, estavam em crescimento?

Sim, estavam.

VF2. Por fim, com a pandemia, consegue confirmar se existiu, nas unidades de AL dos seus clientes, uma quebra significativa de reservas/proveitos?

Não.

VF2.1. Em caso afirmativo, em que dimensão?

-

VF2.2. Em caso negativo, o que se manteve? Ou o que se alterou? Diferentes mercados, reservas mais longas?

Mesmo durante a pandemia as reservas/proveitos não desceram. Embora se tenham verificado cancelamentos e adiamentos, continuou-se a verificar um aumento da procura. Não houve alterações significativas nos AL dos meus clientes. Alguns deles inclusive têm as reservas confirmadas (e pagas) de um ano para o outro. Não notei, nas contas, que tivessem sido afetados de forma negativa. Baixou tudo em proporcionalidade evidentemente, mas os resultados não ficaram aquém.

O mercado português por exemplo, passou a fazer mais vezes férias, mais fins-de-semana fora ou uma semana de férias “cá dentro”, enquanto o mercado estrangeiro vem para passar um bom período de tempo, usufruindo de estadias mais longas. Tem-se ainda verificado uma presença crescente de trabalhadores remotos na zona de Alcobaça. Mais nas freguesias adjacentes, do que propriamente na cidade.

2.4. TABELAS DE CITAÇÕES POR RESPONDENTE

Figura 2.1: Tabela de Citações por Respondente – Respondente 01

RESPONDENTE 01: Arquitecto					
VIABILIDADES / DIMENSÕES					
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	ATRIBUTIBILIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	
QUESTÕES	VT4. "Maioritariamente propriedades familiares que os proprietários querem rentabilizar."	VM5. "Sim. É um fenómeno que já se verificava pré-pandemia e que durante os últimos dois anos ganhou mais expressão." "Tem-se vindo a verificar a intenção de pessoas com casas (de família) na região (...) de poderem rentabilizar as mesmas."	VF3. "Infelizmente não. Há um ou outro caso que o poderá fazer, mas não é generalizado."	A1. "Posso dizer que sim."	PC1. "Embora as mais comuns sejam as de baixo custo, começam a aparecer propostas de qualidade mais elevada, dispersas na região."
		VM6. "Não tenho como responder com certezas a esta questão." "(...) atualmente talvez mercados de países nórdicos. É muito heterogéneo."		A1.1 "Acho que neste momento satisfaz a procura e até excede da procura, porque os canais de divulgação não são suficientes para a quantidade de oferta que começa a existir ou está programada." "Muitos dos alojamentos, muitas das infraestruturas já existentes, que tinham sido pensadas para outro tipo de turismo estão a começar a divergir o seu foco para situações de Airbnb ou de alojamento local." "(...) a grande maioria das pessoas que neste momento decide fazer uma moradia pensa da seguinte forma – em vez de utilizar a moradia única e exclusivamente para utilização própria, está a pensar rentabilizá-la também como unidade de AL." "Está a acontecer com mais frequência devido à introdução do novo PDR (...). Portanto vai haver muito mais oferta ainda porque vai haver menos possibilidade de construção fora dos centros urbanos." "Portanto eu acho que vai haver muito mais oferta, nomeadamente com os fundos comunitários existentes até 2023, baseados neste tipo de atividades."	PC3. "(...) as atividades que têm à volta, pesa a proximidade da praia, pesa a proximidade dos centros turísticos como Alcobça e Nazaré. Pesa a restauração, a gastronomia. Digamos que as atividades lúdicas, culturais e criativas também têm algum peso, na minha opinião."
					PC4. "Não, não têm. Os proprietários vão fazendo, investem pouco, colocam o que já têm nas unidades de alojamento." PC5. "Obviamente. Quando estás num sítio bonito, com uma boa cama, bem decorado, espaço envolvente agradável, com atenção a determinados pormenores, isso traduz-se numa experiência completamente diferente."

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.2: Tabela de Citações por Respondente – Respondente 02

RESPONDENTE 02: Contabilista e Presidente da Junta de Freguesia				
VIABILIDADES / DIMENSÕES				
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	ATRABILIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA
VT1. "a grande maioria são estruturas familiares."	VM1. "Sim, sem dúvida." "Têm é toda a informação bastante dispersa, muito pouco explorada, muito pouco promovida." "E isto não acontece por falta de potencial, mas por falta de saber aplicar técnicas e conhecimento aos atributos existentes."	VF1. "Sim, estavam."	A1. "Sem dúvida."	PC1. "Eu acho que é pela diferenciação."
VT2. "Não tenho a menor dúvida de que há espaço para estabelecer parcerias entre alojamentos e outras atividades do ponto de vista da complementaridade dos serviços." "É, sem dúvida, uma mais-valia para ambas as partes."	VM1.1 "Eu não sei o que é que atrai mais, mas acho que o que deveria atrair mais as pessoas, e aquilo onde deveríamos fazer um maior investimento, como região, é na centralidade." "O facto de ser património da humanidade, de ter a parte cultural e patrimonial muito vinculada, deveríamos aproveitar o facto de, enquanto cidade, ser um território bastante seguro, ser um território bastante diversificado em termos de oferta."	VF2. "Não."	A1.1 "Sim e não. (...) acho que toda a informação sobre o alojamento local está um bocadinho dispersa, em termos de promoção e canais de distribuição."	PC2. "os promotores de AL com que tenho mais contato acabam por criar eles os próprios pacotes da região como fatores distintivos da sua proposta de AL"
VT3. "Considero que neste ponto talvez não estejamos assim tão fortes." "Mas creio que acaba por ser a lei da oferta e da procura. Quando existem todas estas sinergias, todas estas questões interligadas, acabamos por conseguir estabelecer alguns dos fornecedores que se calhar não temos na região e que precisamos."	VM2. "Fora da cidade de Alcobaça e quando o alojamento tem outro tipo de comodidades, como a piscina por exemplo, já são mais as famílias que procuram este tipo de alojamento."	VF2.2 "Mesmo durante a pandemia as reservas/proveitos não desceram. Embora se tenham verificado cancelamentos e adiamentos, continuou-se a verificar um aumento da procura. Não houve alterações significativas..." "Baixou tudo em proporcionalidade evidentemente, mas os resultados não ficaram aquém." "O mercado português por exemplo, passou a fazer mais vezes férias (...) enquanto o mercado estrangeiro vem para passar um bom período de tempo..." "Tem-se ainda verificado uma presença crescente de trabalhadores remotos na zona de Alcobaça. Mais nas freguesias adjacentes, do que propriamente na cidade."	A2. "acho que não, precisamente por causa da diversidade da oferta"	
	VM3. "Isso é tudo aquilo que eu procuro quando quero descansar - é um descanso sem tédio." VM4. "Norte da Europa. Acho que são holandeses, belgas..." "Temos verificado também um aumento por parte do mercado brasileiro."		A3. "O verão é sempre mais forte." A4. "bem explorado, sim." A5. "Sem dúvida que considero a região atrativa para o desenvolvimento de atividades ligadas ao AL e ao turismo."	

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.3: Tabela de Citações por Respondente – Respondente 03

RESPONDENTE 03: especialista novos negócios estratégicos, MKT urbano, entre outros					
VIABILIDADES / DIMENSÕES					
	VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	ATRABILIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA
QUESTÕES	VT2. "Sem dúvida. (...) Há inúmeras opções aqui à volta, ligadas a diversas áreas. O segredo é descomplicar. A simplicidade é cada vez mais apreciada pelo consumidor."	VM1. "Claro que sim. Que até permitem a articulação de serviços associados ao negócio base, através de parceiros."		A1. "Sim, eu acho que tem tudo a ver com o facto de a região de Alcobça ter uma combinação de oferta que vai desde o planalto da Serra dos Candeeiros até à praia, proporcionando uma oferta muito diferenciada. Depois tem outros eixos que lhe atribuem atratividade (...)"	PC7. "Todo o projeto de alojamento local que permita uma experiência e uma história e até, indo ao extremo, uma história pessoal, tem mais impacto no cliente. Ou seja, olhares para a história daquele espaço - que vai ser o espaço em que tu vais o teu negócio, e cada divisão contar essa própria história aos hóspedes. Isso, para mim, é o que tem mais valor em Portugal. É que todos os espaços, de alguma maneira, têm uma história que emocionalmente impacta a pessoa que vai lá passar aquela noite." "(...) sou da opinião que o autóctone, o local, o singular, é sempre a melhor história. E a simplicidade dessas histórias normalmente atraem muito o turista. Hoje em dia um colchão confortável já não é exclusivo de um hotel de 5*, mas o que é único sim."
		VM1.1 "A possibilidade de criação de roteiros diários, feitos à medida, para cada hóspede, customizados, em parceria com as entidades locais e regionais, tornando-se o produto/serviço num todo global muito mais atrativo."		A1.1 "Eu não sou um utilizador, ou seja, eu conheço apenas por razões profissionais (...) mas há coisas de facto interessantes." "Acho, no entanto, que o posicionamento de produtos com conceitos próprios e locais é um posicionamento que atrai muitas pessoas e as pessoas gostam disso."	PC8. "Tem tudo a ver com meios. (...) Hoje, felizmente, há uma democratização das ferramentas de marketing e tu podes, com o Instagram e o Facebook (...) fazer muita coisa e alcançar muita gente." "O conceito é algo muito importante – encontrares pontos únicos, singulares, que mais ninguém vai oferecer." "(...) aproveitar as sinergias dos planos de turismo nacional que permitem também desenvolver a estratégia de uma forma que integrada dentro do dum plano mais macro."
		VM3. "De facto, é verdade (...) Mas mais do que isso, o segredo é também poder contribuir no processo de criar essa oferta. Criar condições para que esta experiência aconteça, criando relações entre os intervenientes, originando a fidelização do cliente."		A2. "Eu acho que sofre, como qualquer negócio da área do turismo que está dependente das estações." "Mas como sabes, há também o desafio do aquecimento global – este inverno, quase que não aconteceu. Temos dias de primavera, durante o inverno. O que também é interessante de explorar. Há, no entanto, coisas maravilhosas que só podem ser aproveitadas se estiver frio."	
		VM6. "A zona Oeste tem muita população francesa, muita população holandesa, belga, da Europa do Norte..."		A5. "Sim, claro que é. O que é que as pessoas procuram? As pessoas procuram experiências únicas. E a possibilidade de viverem por uns dias numa cidade, que na verdade tem características de vila - no fundo há toda uma proximidade, é muito agradável. As pessoas gostam muito."	

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.4: Tabela de Citações por Respondente – Respondente 04

RESPONDENTE 04: promotor de AL					
VIABILIDADES / DIMENSÕES					
VIABILIDADE TÉCNICA	VIABILIDADE DE MERCADO	VIABILIDADE FINANCEIRA	ATRABILIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	
QUESTÕES	<p>VT2. "Acho que há pouca pro-atividade nessa questão, muita inércia. As pessoas não se entregam. Não pensam que se ajudarmos os negócios uns dos outros a prosperar que vai ser bom para todos."</p> <p>"Confesso que também não considero que em termos turísticos, falando em termos de município, haja ações nesse sentido."</p> <p>"Não há uma entidade, um grupo, uma marca que promova e defenda aquilo que a cidade, a região tem a oferecer."</p>	<p>VM4. "Temos hóspedes de várias nacionalidades, mas os estrangeiros estão em maioria."</p> <p>"Diria que os franceses, belgas, o Norte da Europa (austríacos e alemães), alguns espanhóis nas alturas festivas deles. E americanos. São os melhores hóspedes."</p>	<p>VF2. "A procura por parte dos portugueses aumentou. Por parte do mercado estrangeiro havia cancelamentos todos os dias, como esperado."</p> <p>"Mas consegui aumentar o preço da noite, porque a procura por este tipo de casa aumentou."</p> <p>"Acabei por conseguir compensar os cancelamentos e mantive uma procura constante."</p>	<p>A1. "Considero que sim."</p>	<p>PC6. "Em termos materiais é o espaço disponível. As áreas, dimensão das divisões. A limpeza é também algo muito valorizado. Uma boa limpeza."</p> <p>"A piscina é outro elemento de destaque."</p>
	<p>VT3. "Não recorremos a fornecedores específicos do setor turístico."</p>	<p>VM7. "Uma unidade de alojamento."</p>		<p>A1.1 "No centro de Alcobça (...) não há oferta semelhante."</p> <p>"Nas localidades ao redor de Alcobça talvez haja mais oferta. Sou da opinião que se surgirem propostas diferenciadas haverá sempre procura."</p>	
	<p>VT4. "Não."</p>	<p>VM8. "Desde 2015. Sete anos."</p>		<p>A2. "Sim, sofre. Não é costume termos reservas entre Outubro e Janeiro. Talvez tenhamos um ou outro fim-de-semana, mas as reservas habituais, superiores a 4 noites, não acontecem nestes meses. Diria que a taxa de ocupação corresponde a 50%"</p>	
	<p>VT5. "Tudo gerido de forma familiar. A única exceção é em época alta, quando temos check-ins em cima de check-outs. Nessa altura contratamos uma senhora ou duas para nos ajudarem na limpeza"</p>	<p>VM9. "Somos muito seletivos nas reservas que aceitamos. (...) Não aceitamos eventos ou festas, por exemplo."</p> <p>"(...) acabamos por ter muitas famílias e casais de amigos que viajam em conjunto."</p>		<p>A3. "Entre Maio e Setembro, em que a taxa de ocupação anda acima dos 90%."</p>	
				<p>A5. "Acho que o município poderia ser mais dinâmico, tornar Alcobça e as localidades adjacentes mais atrativas."</p> <p>"Faltam opções (...) Especialmente porque Alcobça está especialmente bem localizada."</p> <p>"Esta é, para mim, a grande mais-valia de Alcobça. O município deveria explorar mais isso."</p> <p>A6. "Residindo em Alcobça? Sim, poderia."</p> <p>A7. "No verão temos as reservas de uma semana ou 15 dias, mas a duração mais comum das reservas ronda as 4-5 noites."</p> <p>A8. "A procura foi aumentando de ano para ano, no nosso caso. Consoante os comentários e a pontuação nas plataformas."</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

2.5. INTERPRETAÇÃO E CONCLUSÕES DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

No que concerne à interpretação e conclusões dos dados recolhidos, e tal como já foi referido no ponto anterior, baseámo-nos em quatro suportes – Grelha de Questões das Entrevistas, Síntese dos Contributos de cada Respondente por Dimensão, Grelha de Suporte às Entrevistas Semi-Estruturadas – Citação por Respondente e transcrição das entrevistas realizadas. À semelhança do que foi feito com os resultados dos inquéritos, apresentam-se de seguida as conclusões e interpretação dos dados obtidos por viabilidade – técnica, de mercado e financeira, e pelos critérios apresentados por Vasconcelos e Sá (1996) – atratividade e posição competitiva.

Figura 2.5: Conclusões dos Dados das Entrevistas

Viabilidade Técnica

VIABILIDADE TÉCNICA
ESTRUTURA DE NEGÓCIO /EXPLORAÇÃO
Na sua maioria, os respondentes identificaram as estruturas familiares, com recurso a alguns serviços de outsourcing, tais como a lavandaria ou a limpeza, principalmente em épocas de maior fluxo de reservas.
PARCERIAS
Embora os respondentes 01 e 03 tenham um parecer positivo em relação às dinâmicas de parcerias, as suas opiniões distinguem-se de certa forma: Respondente 01 - De acordo com este respondente, as sinergias já se fazem sentir em diversos níveis, nomeadamente em termos de município, com atividades que fomentam a entre-ajuda e a promoção de eventos, iniciativa e negócios da região; Respondente 02 - Considera que há margem suficiente para tal, apoiando-se no potencial intrínseco da região; Já o respondente 02 tem uma opinião diferente. Este considera, com base na sua atividade de promotor de AL, que há pouco pro-atividade na região, no que a sinergias diz respeito. Considera ainda que o próprio município poderia fazer mais em termos de promoção da região e do seu potencial. Falta coesão.
FORNECEDORES
Ambos os Respondentes 01 e 02 consideram que não há oferta suficiente em termos de fornecedores . No primeiro caso, defende-se que a existência de mais sinergias potenciaria o desenvolvimento de outro tipo de serviços e fornecimentos. Já quanto ao Respondente 02, não recorre a fornecedores específicos na área do turismo, pois considera que estes não conseguem ser competitivos em comparação com as grandes superfícies.
ORIGEM DOS ALOJAMENTOS
Na sua maioria, os AL da região são propriedades familiares que os proprietários pretendem rentabilizar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.6: Conclusões dos Dados das Entrevistas

Viabilidade Financeira

VIABILIDADE FINANCEIRA
PROVEITOS PRÉ E PÓS PANDEMIA
Tendência crescente pré-pandemia, corroborada tanto pelo promotor de AL como pela contabilista responsável por vários projetos desta tipologia. Em relação ao pós-pandemia, ou ao alívio das restrições, ambos os respondentes foram unânimes - verificou-se uma quebra nas reservas de clientes estrangeiros, mas o mercado português, por sua vez, foi responsável pelo aumento dos proveitos.
INVESTIMENTO EM OBRAS DE REMODELAÇÃO / MELHORAMENTOS
Atualmente ainda há poucos promotores de AL dispostos a investir significativamente nos seus projetos, de forma a apresentar uma proposta distinta.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.7: Conclusões dos Dados das Entrevistas

Viabilidade de Mercado

VIABILIDADE DE MERCADO
ATRATIVOS DA REGIÃO
Os respondentes foram unânimes ao dar o seu parecer afirmativo. Os argumentos mais utilizados para sustentar as suas respostas foram: a dispersão populacional, aliada à tranquilidade e segurança do destino, a proximidade aos principais centros urbanos portugueses a as variadas opções que o destino oferece - praia, natureza, cultura, religião.
TIPO DE FÉRIAS
Maioritariamente famílias, havendo também procura por parte de grupos que viajam em casal.
MERCADO PARA A PROPOSTA
Sem dúvida, segundo os respondentes.
PRINCIPAIS MERCADOS
Os respondentes foram unânimes em destacar o mercado francês, bem como os mercados da Europa do Norte, atualmente com grande procura pela região. Verifica-se ainda uma crescente procura por parte do mercado Americano.
AUMENTO DAS REABILITAÇÕES PARA AL NA REGIÃO
Este é um fenómeno que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos - não só a reabilitação de casas de familiares mas também casas adquiridas com o propósito de rentabilizar quando não há usufruto dos proprietários.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.8: Conclusões dos Dados das Entrevistas

Posição Competitiva

POSIÇÃO COMPETITIVA
ESTRATÉGIA MAIS ADOTADA VS. ESTRATÉGIA COM MAIOR POTENCIAL
Obtivemos respostas distintas - o respondente 01 afirma que, na sua maioria, as propostas existentes são de baixo custo, começando, no entanto, a surgir alternativas que procuram diferenciar-se das demais. Já o respondente 02 difere na sua resposta, dizendo que acredita que seja uma estratégia por diferenciação. O respondente 03 estabelece o paralelo entre as duas da seguinte forma - todo o projeto que conta uma história tem mais impacto no cliente, pois o conforto é algo acessível a cada vez mais ofertas turísticas, mas elementos distintos, únicos e genuínos pela sua simplicidade não são possíveis de "criar".
FATORES DISTINTIVOS - PROPOSTA DE DIFERENCIAÇÃO
A oferta (os pacotes) que os promotores criam para o seu público-alvo, tornando cada estadia distinta.
FATORES DETERMINANTES NA REGIÃO
Os fatores identificados como de destaque na região passam pelas atividades que a mesma dispõe, a proximidade da praia e dos centros turísticos como Alcobaca e Nazaré e pesa a gastronomia.
RECURSO A PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS VS. DESTAQUE PERANTE A CONCORRÊNCIA
Segundo o respondente 01, esta não é uma prática comum. Os promotores de AL optam por aproveitar o que têm e investem pouco. No entanto, quando se opta por uma proposta distinta, com recurso a profissionais especializados, obtêm-se resultados muito diferentes, o que se traduz numa experiência completamente diferente para o hóspede.
PONTOS FORTES
O respondente 04 identificou os seguintes pontos fortes, destacados pelos hóspedes da sua unidade de AL - a área das divisões e o espaço disponível, a limpeza (como fator determinante) e a existência de piscina.
FATORES DISTINTIVOS - MKT E NOVAS TENDÊNCIAS
Na opinião do respondente 03, tudo depende dos recursos financeiros da proposta em causa. Embora atualmente se verifique uma democratização das ferramentas disponíveis, o conceito, a singularidade, é algo fundamental. As sinergias e o <i>content marketing</i> são ainda evidenciados pelo respondente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2.9: Conclusões dos Dados das Entrevistas

Atratibilidade

ATRABILIDADE
PROCURA CRESCENTE NA REGIÃO
Os quatro respondentes afirmaram que sim.
OFERTA VS. PROCURA
Já no que concerne oferta vs. procura as respostas foram distintas - o respondente 01 considera que a oferta excede a procura, o respondente 02 afirma que depende a que zona do município nos referimos e o respondente 03 afirma que não consegue afirmar com convicção, pois embora tenha conhecimento de diferentes propostas, não é um usuário. Já no caso do respondente 04, este afirma que não existe oferta diferenciada, ou com qualidade superior. De salientar que tanto o respondente 01 como o respondente 02 defendem que os canais de distribuição são os principais responsáveis para esta dicotomia, pois não estão trabalhados de forma correta.
SAZONALIDADE
Embora a respondente 02 afirme que a região não sofre com a sazonalidade, e defenda a sua opinião com a diversidade da oferta que atrai turistas à região em diferentes alturas do ano, os respondentes 03 e 04 concordam que a sazonalidade afeta o negócio do AL, sendo, naturalmente, o Verão o período mais forte. O respondente 03 defende ainda, à semelhança do respondente 02, que a diversidade de oferta da região permite, se bem explorada, colmatar os efeitos da sazonalidade.
MAIOR PROCURA
A época estival. O promotor de AL indica-nos, no entanto, uma época mais alargada, de Maio a Setembro.
AL COMO PRINCIPAL FONTE DE RENDIMENTO VS ATRABILIDADE
Os respondentes consideram que o município tem atrativos para o desenvolvimento de atividades turísticas, de AL neste caso em particular, defendendo que, se bem exploradas, estas unidades poderão representar a principal fonte de rendimento dos seus promotores. O respondente 03 afirma que, na sua opinião, a região tem atrativos sem igual aos olhos de um turista estrangeiro, ao nível das experiências genuínas e de proximidade. Já o respondente 04, por sua vez, é da opinião que deveria existir uma maior dinâmica de forma a captar mais turismo.
DURAÇÃO MÉDIA DAS RESERVAS
Segundo o respondente 04, as reservas na sua unidade de alojamento local têm uma média de 4 - 5 noites. Já no Verão, as reservas são mais longas, de uma ou duas semanas.
RESERVAS PRÉ-PANDEMIA
O fluxo de reservas é crescente há vários anos, havendo, por vezes, fidelização de clientes de um ano para o outro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base na informação reunida através das entrevistas semi-estruturadas conseguimos, também por esta via, validar a matriz de segmentação elaborada para o PATEO. Os quatro entrevistados, com diferentes perspetivas e a dominar áreas do conhecimento distintas, validaram questões relevantes das cinco dimensões estudadas – viabilidade Técnica (VT), de Mercado (VM) e Financeira (VF), Atratibilidade (A) e Posição Competitiva (PC) que permitem dar continuidade ao presente projeto. Destas, vale a pena evidenciar a concordância dos respondentes nos seguintes pontos:

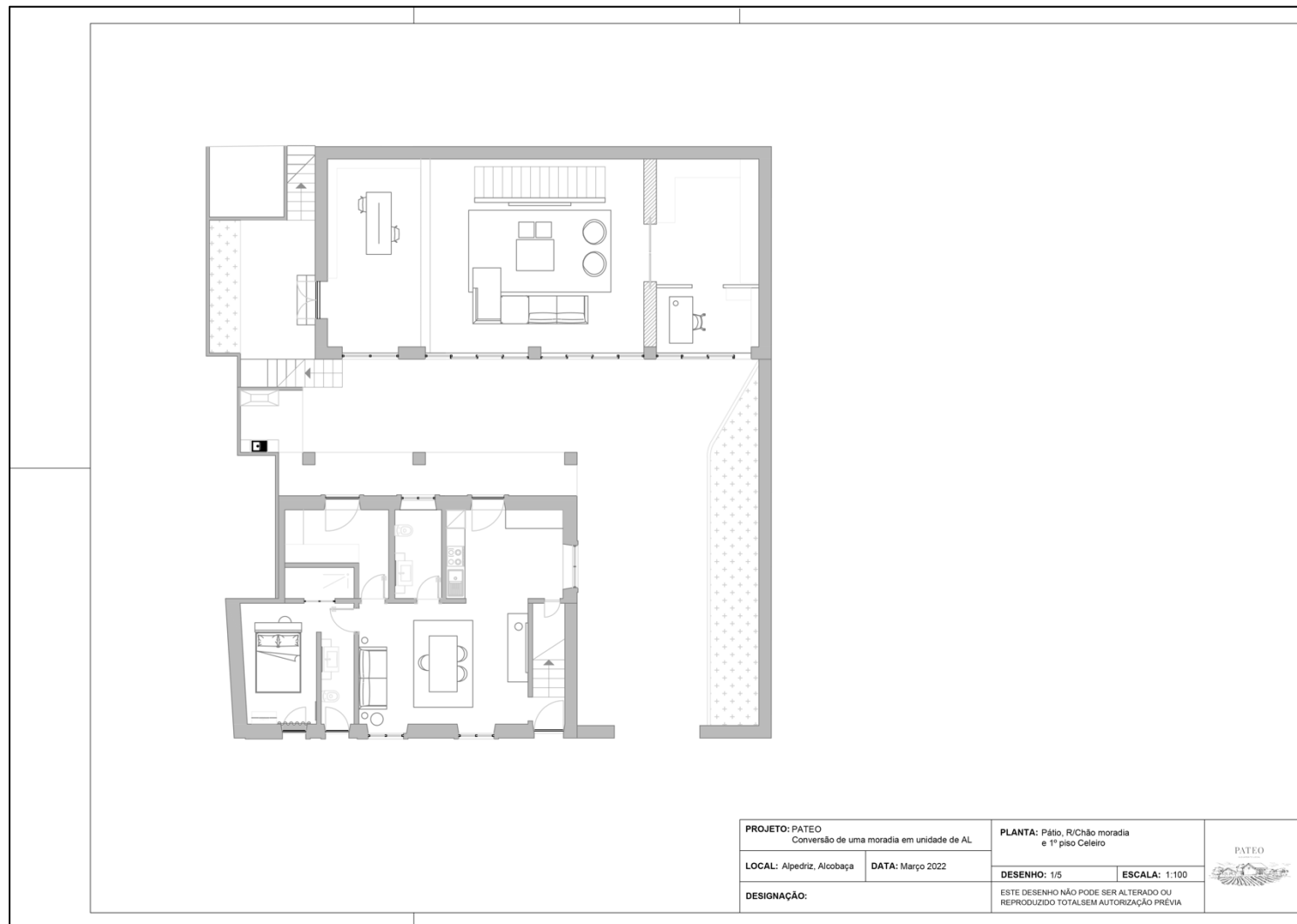
- i. **(VT)** Embora as sinergias não sejam suficientes no sentido de estabelecer parcerias sustentáveis e duradouras, há margem para que tal aconteça;
- ii. **(VM)** É unânime a opinião de que a região é atrativa para este tipo de negócio, ligado ao turismo, baseando-se numa proposta distinta, com foco no mercado estrangeiro e, principalmente, nas famílias;

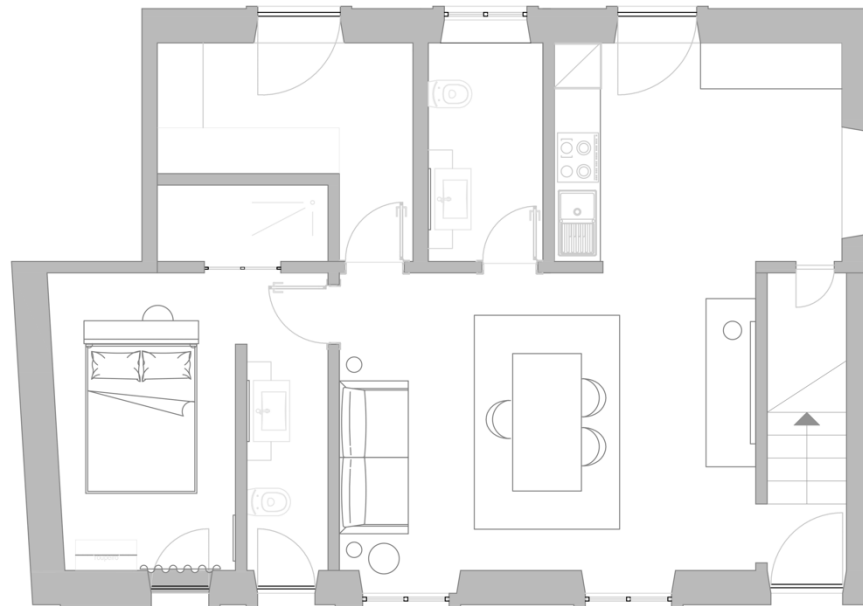
- iii. **(VF)** Ainda que se tenham verificado alterações no decorrer do período da pandemia, não houve uma quebra de proveitos. A região assegura ainda uma procura crescente, mesmo que não seja exponencial;
- iv. **(A)** Quanto ao binómio procura vs. oferta, as opiniões dos respondentes dividem-se. Há, no entanto, uma oferta menor no que diz respeito a propostas distintas;
- v. **(A)** Independentemente dos atrativos da região, os respondentes consideram que a mesma é afetada pela sazonalidade, e que o período de maior procura turística é a época estival;
- vi. **(PC)** Os respondentes identificaram vários fatores como sendo determinantes para o sucesso de um empreendimento turístico na região: Diferenciação e aposta na qualidade, singularidade e oferta personalizada. Em termos materiais, destacaram as áreas disponíveis, a limpeza e a existência de piscina.


ANEXO 3

DOCUMENTOS ILUSTRATIVOS DO PLANO OPERACIONAL


3.1. DESENHOS TÉCNICOS

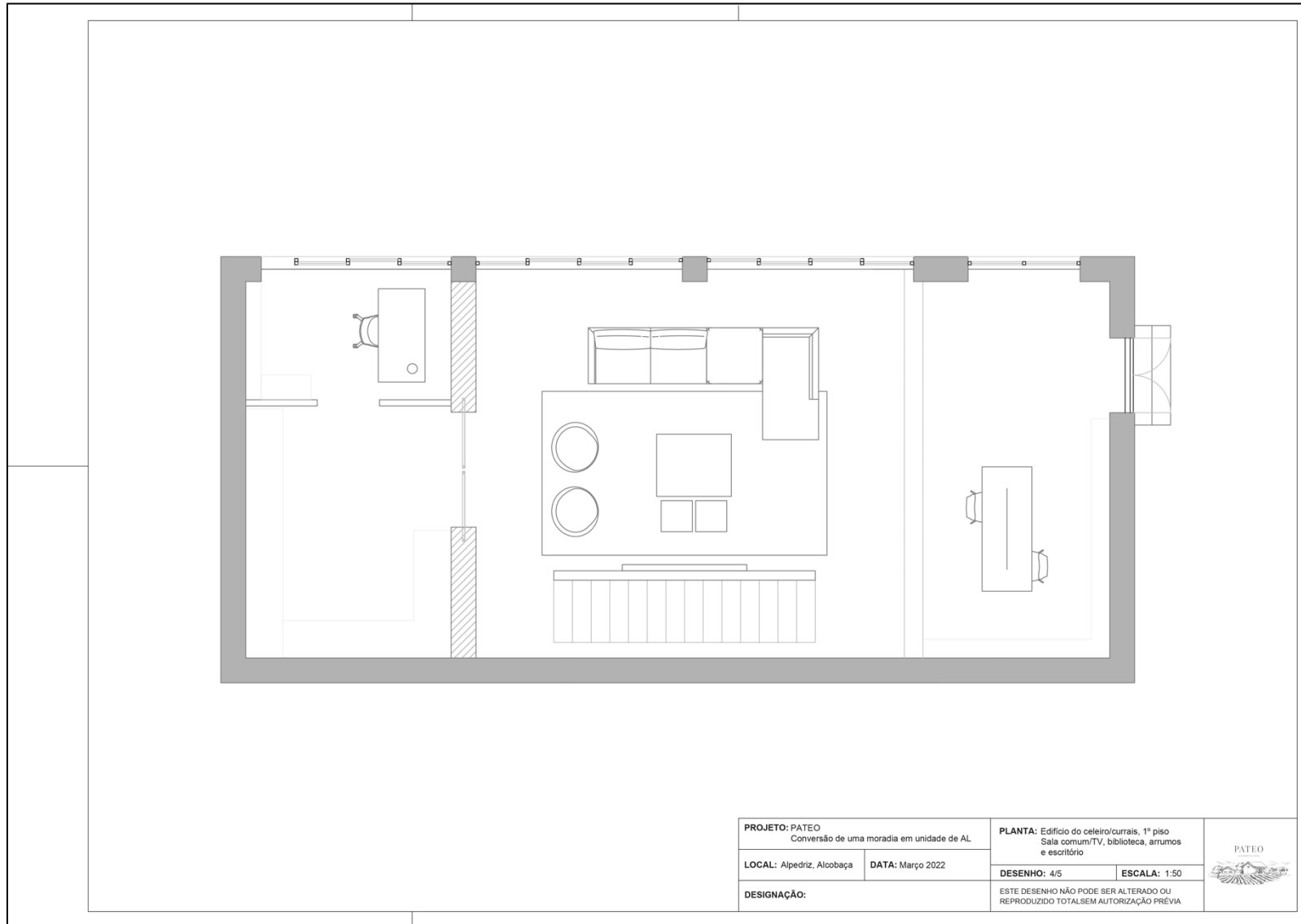


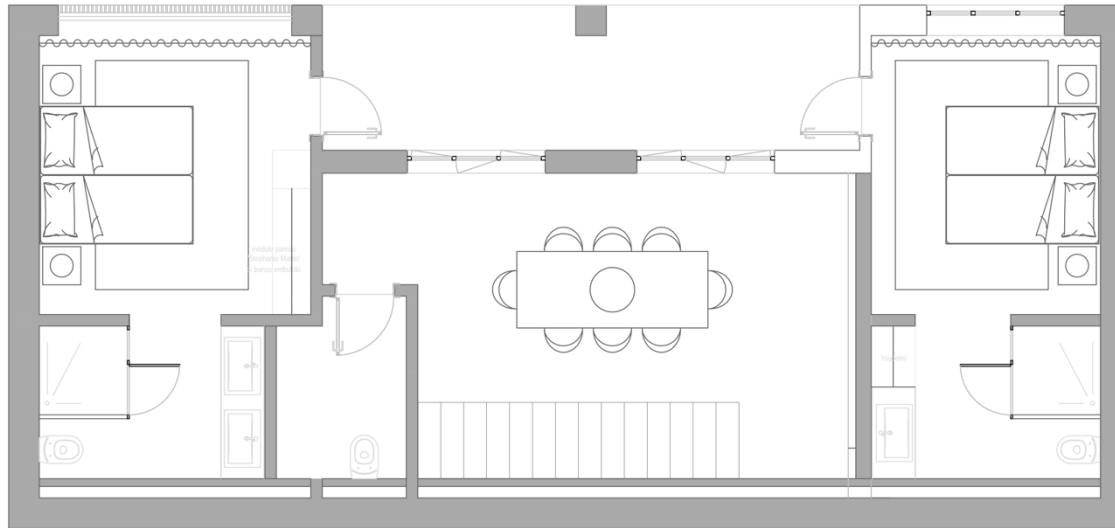



PROJETO: PATEO Conversão de uma moradia em unidade de AL		PLANTA: Moradia, planta R/chão Cozinha, entrada, serviços e 1 suite		 PATEO
LOCAL: Alpedriz, Alcobaça	DATA: Março 2022	DESENHO: 2/5	ESCALA: 1:50	
DESIGNAÇÃO:		ESTE DESENHO NÃO PODE SER ALTERADO OU REPRODUZIDO TOTALSEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA		



PROJETO: PATEO Conversão de uma moradia em unidade de AL		PLANTA: Moradia, planta 1º andar 3 suites e um quarto duplo com wc externo		 PATEO
LOCAL: Alpedriz, Alcobaça	DATA: Março 2022	DESENHO: 3/5	ESCALA: 1:50	
DESIGNAÇÃO:		ESTE DESENHO NÃO PODE SER ALTERADO OU REPRODUZIDO TOTALSEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA		





PROJETO: PATEO Conversão de uma moradia em unidade de AL		PLANTA: Edifício do celeiro/corrais, R/chão 2 suítes, WC serviço e sala de pequeno almoço		 PATEO
LOCAL: Alpedriz, Alcobaça	DATA: Março 2022	DESENHO: 4/5	ESCALA: 1:50	
DESIGNAÇÃO:		ESTE DESENHO NÃO PODE SER ALTERADO OU REPRODUZIDO TOTALSEM AUTORIZAÇÃO PRÉVIA		

3.2. MOODBOARDS ILUSTRATIVOS DO PATEO

Figura 3.1: Moodboard 01 – Zonas Comuns



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3.2: Moodboard 02– Zonas Exteriores



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3.3: Moodboard 03 – Quartos



Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO 4

DOCUMENTOS DE SUPORTE À ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA

4.1. ORÇAMENTOS

A. TRABALHOS DE REMODELAÇÃO, MOBILIÁRIO E PROJETO



Exmos. Srs.

PATEO

Rua Professor António Moniz Barreto, 11

2460-255 - Alpedriz

Leiria

Orçamento nº: A-27

Data: 19/04/22

Objeto: Reabilitação integral de moradia em Alpedriz, Alcobaca

ORÇAMENTO						
art.	Descrição	Un.	Quant.	Totais (Euros)		
				PREÇO UN.	IVA	TOTAL
1	DEMOLIÇÃO E REMOÇÃO					
1.1	Demolição e transporte a vazadouro devidamente autorizado das alvenarias e argamassas de cimento, das paredes em tijolo, das tubagens e das instalações elétricas consideradas no projeto.	vg	1	49 000,00 €	0%	49 000,00 €
1.2	Demolição e transporte a vazadouro devidamente autorizado da estrutura do telhado assim como a remoção das telhas a reaproveitar.					
1.3	Demolição e transporte a vazadouro devidamente autorizado das alvenarias e argamassas de cimento dos tetos.					
1.4	Demolição e transporte a vazadouro devidamente autorizado dos pavimentos.					
1.5	Tratamento de roços e ranhuras necessários aos trabalhos de todas as especialidades, incluindo transporte de produtos sobrantes a vazadouro e todos os materiais necessários.					
						49 000,00 €
2	INSTALAÇÕES HIDRAULICAS					
2.1	Fornecimento e instalação de Termo-acumulador industrial (com capacidade para 14 pessoas)	vg	1	60 000,00 €	0%	60 000,00 €
2.2	Fornecimento e aplicação de tubagem em PPR de 32x5,4 mm, para rede de águas, quente e fria na zona da cozinha.					
2.3	Fornecimento e aplicação de tubagem em PPR de 25x4,2mm, para rede de água fria nas instalações sanitárias.					
2.4	Fornecimento e aplicação de tubagem em PVC, para rede de esgotos nas instalações sanitárias, cozinha e zona da lavandaria (inclui duas caixas de esgoto, uma de 60x60x30cm e outra de 80x80x150cm)					
2.5	Fornecimento e instalação de loiças sanitárias (lavatório, sanita e duche)					
2.6	Fornecimento e instalação das tubagens para a instalação do A/C					
						60 000,00 €

ORÇAMENTO						
art.	Descrição	Un.	Quant.	Totais (Euros)		
				PREÇO UN.	IVA	TOTAL
3	ELECTRICIDADE					
3.1	Fornecimento e instalação de material elétrico: Tomadas	vg	1	57 500,00 €	0%	57 500,00 €
3.2	Fornecimento e instalação de material elétrico: Interruptor duplo					
3.3	Fornecimento e instalação de material elétrico: Interruptor simples					
3.4	Fornecimento e instalação de material elétrico: Tomadas de rede e TV					
3.5	Fornecimento e instalação de material elétrico: Tomadas para câmaras de videovigilância					
3.6	Fornecimento e instalação de material elétrico: Ponto de luz no teto					
3.7	Fornecimento e instalação de material elétrico: Ponto de luz de parede					
3.8	Fornecimento e instalação de material elétrico: Apliques de parede do exterior					
3.9	Fornecimento e aplicação de Q.E. principal e secundário, incluindo diferenciais, disjuntores e todos as ligações necessárias ao seu bom funcionamento					
3.10	Fornecimento e aplicação de infraestruturas elétricas, para sala de estar, cozinha, quartos, WC e áreas externas, incluindo toda a cablagem desde o quadro elétrico até aos equipamentos a instalar.					
3.11	Fornecimento e aplicação de infraestruturas elétricas para a instalação do A/C					
						57 500,00 €
4	TRABALHOS DE CONSTRUÇÃO CIVIL					
4.1	Fornecimento e instalação de rufos, caleiras, isolamento, colocação das telhas existentes e reparação do telhado.	vg	1	55 000,00 €	0%	55 000,00 €
4.2	Fornecimento e aplicação de teto falso em placa de gesso cartonado standard 13mm, hidrófuga, nas áreas da cozinha/entrada, incluindo estrutura de suspensão, barramento de juntas e lixagem, pronto a pintar.					
4.3	Fornecimento e aplicação de paredes divisórias em placa de gesso cartonado standard 13mm, incluindo estrutura de suporte e fixação, barramento de juntas e lixagem, pronto a pintar.					
4.4	Fornecimento e aplicação de de gesso cartonado standard 13mm, hidrófuga, nas paredes existentes, incluindo estrutura de suporte e fixação, barramento de juntas e lixagem, pronto a pintar					
4.5	Fornecimento e aplicação de lâ de rocha mineral, em tetos e paredes divisórias					
4.6	Fornecimento e aplicação de materiais para reparação de pavimento do pátio interior, com acabamento de "obra limpa" pronta receber qualquer revestimento.					
						55 000,00 €
5	PINTURAS E MASSAS					
5.1	Pintura de paredes e tetos, de todas as áreas interiores, com tinta ref: Branco puro mate, nas demão necessárias a um perfeito acabamento, incluindo emassamentos, lixagens e primários.	M2	466,1	12,00 €	0%	5 592,72 €
5.2	Pintura das fachadas, com tinta para exterior, nas demão necessárias a um perfeito acabamento, incluindo emassamentos, lixagens e primários.	M2	344,9	12,00 €	0%	4 138,20 €
						9 730,92 €
6	PAVIMENTOS E REVESTIMENTOS					
6.1	Fornecimento e instalação de pavimento vinílico para todas as áreas do edifício do celeiro.	M2	169,4	110,00 €	0%	18 634,00 €
6.2	Fornecimento e instalação de pavimento em microcimento para as seguinte áreas da moradia: Todos os WC, entrada e quarto do rés do chão.	M2	66,55	180,00 €	0%	11 979,00 €
6.3	Fornecimento e instalação de revestimento cerâmico para as paredes das zonas de serviço, WC de ambos os edifícios e cozinha.	M2	117,8	30,00 €	0%	3 532,50 €
						34 145,50 €

ORÇAMENTO						
art.	Descrição	Un.	Quant.	Totais (Euros)		
				PREÇO UN.	IVA	TOTAL
7	CARPINTARIAS					
7.1	Fabricação e instalação de cozinha em termolaminado, com tampo em forestone.		1		0%	65 000,00 €
7.2	Fabricação e instalação de módulos de cozinha para exterior.		1		0%	
7.3	Recuperação das janelas em madeira existentes no espaço.		14		0%	
7.4	Recuperação das portas em madeira existentes no espaço.	vg	15	65 000,00 €	0%	
7.5	Fabricação e instalação de armário em melamina branca com portas de abrir.		1		0%	
7.6	Fabricação e instalação de escadaria, acabamento a definir.		1		0%	
7.7	Fabricação e instalação de ripado em madeira lacada RAL a definir.		4,4		0%	
						65 000,00 €
8	JANELAS E PORTAS					
8.1	Fornecimento e instalação de porta de exterior, simples, de uma folha com fechadura incluída.	Un.	2		0%	50 000,00 €
8.2	Fornecimento e instalação de janelas em PVC e vidro duplo, semelhante às existentes.	Un.	2	50 000,00 €	0%	
8.3	Fornecimento e instalação de janelas em PVC e vidro simples, para o primeiro piso do celeiro.	Un.	4		0%	
8.3	Fornecimento e instalação de painéis em vidro com aro em PVC, para o primeiro piso do celeiro.	Un.	2		0%	
						50 000,00 €
9	VIDROS E ESPELHOS					
9.1	Fornecimento e instalação de guarda em vidro, com porta de abrir, para o duche.	Un.	2	17 500,00 €	0%	17 500,00 €
9.2	Fornecimento e instalação de guarda em vidro.	Un.	5		0%	
						17 500,00 €
10	AR CONDICIONADO					
10.1	Fornecimento e instalação das máquinas de ar condicionado.	vg	1	19 500,00 €	0%	19 500,00 €
						19 500,00 €
11	LIMPEZA E RECOLHA DE ENTULHO					
11.1	Limpeza geral das zonas afetadas incluindo o transporte e o material de isolamento.	vg	1	4 500,00 €	0%	4 500,00 €
						4 500,00 €
12	MOBILIÁRIO E DECORAÇÃO					
12.1	Fornecimento e instalação de mobiliário para as zonas de convívio.	vg	1	10 000,00 €	23%	10 000,00 €
12.2	Fornecimento e instalação de mobiliário para os quartos.(Cama, colchão, tapetes, mesas de cabeceira, candeeiros, cadeira/pouf, cortinados, roupa de cama, toalhadros e bengaleiro)	vg	1	17 500,00 €	23%	17 500,00 €
						27 500,00 €
13	PROJETO DE ESPECIALIDADES					
12.1	Projeto de Especialidades com fins de execução e acompanhamento de obra.	vg	1	17 500,00 €	23%	17 500,00 €
						17 500,00 €

Condições de pagamento:

40% na adjudicação do orçamento
35% no conclusão da primeira fase da obra
20% no conclusão da segunda fase da obra
5% no fim da obra

Tempo de execução: 24 semanas aproximadamente

Garantias: Definidas no contrato de empreitada, a assinar após a adjudicação deste orçamento

Valor líquido	466 876,42 €
IVA	10 350,00 €
Valor total	477 226,42 €

B. ELEMENTOS GRÁFICOS E WEBSITE



Miriam Conceição | 918 911 781
www.midesign.pt
creativemidesign@gmail.com
instagram.com/creativemidesign

Orçamento nº 05

Data: 23/02/2022

Cliente: O Pátio // Filipa Brandão

Workspace: Alojamento Local

Morada: Alcobaça

Agradeço a vossa consulta, submeto à apreciação de V. Exas. o meu orçamento e condições, esperando que o mesmo mereça a vossa preferência.

Orçamento

Fase 1 (BrainStorming, Pesquisa, Conceito, Estudos e Criação de Apresentação de Logomarca + Moods Base)
Apresentação com Maquetas da Marca e respectivas peças, Variantes e Enquadramento Visual.

Fase 2 (Mini Manual de Normas - Estabilização de Marca, Universo Cromático, Regras de Utilização, Tipos de Letra, Dimensões Mínimas, Comportamentos e Variantes)
Será entregue um pdf com toda a informação necessária para utilização do Logo e restantes elementos da Marca, bem como uma pasta com ficheiros finais da marca e suas variantes (.EPS, .PNG, .JPG).

Fase 3 (Arte-finalização de peças)
Linha Gráfica (Cartão de Apresentação, Papel Timbrado e Envelope) + alguns suportes necessários.
Será entregue uma pasta com ficheiros prontos para impressão em gráfica das respectivas peças.

Total: 640€

Condições gerais:

O presente orçamento é referente ao trabalho descrito e qualquer alteração aos serviços inicialmente discriminados será objecto de revisão da proposta comercial.

Contempla-se dois momentos de alteração após a primeira apresentação, sendo que, desse ponto em diante, será combinado, entre ambas as partes, um valor/hora até ao término do projecto.

O pagamento deverá ser efectuado 50% com a adjudicação do projecto e 50% na conclusão e entrega do mesmo com tolerância 30 dias após a entrega do recibo.

Preços Sujeitos à taxa de IVA em vigor + retenção de 25% na fonte.
Orçamento válido durante 30 dias após a data de emissão.

Informação Bancária
CGD - NIB 0035 0531 00025668600 93



Miriam Conceição | 918 911 781
creativemidesign@gmail.com
instagram.com/creativemidesign

Orçamento nº 15
Data: 28/03/2022

Cliente: O Pateo
Workspace: Alojamento Local
Morada: Alcobaça

Desenvolvimento de Site Institucional

• Site institucional (domínio ainda por definir)

- Estruturação e Proposta de Design (3 a 5 páginas/categorias)
- Desenvolvimento e Programação
- Pedido de disponibilidade de quarto por formulário de contacto (sem central de reservas)
- Implementação de métodos de pagamento e envio da loja
- Configuração de 1 conta de e-mail do domínio

O preço inclui versão do site em 4 línguas (PT + EN).

Exclui preço da compra do domínio e alojamento.

Valor total: 4075.00€

Condições gerais:

O presente orçamento é referente ao trabalho descrito e qualquer alteração aos serviços inicialmente discriminados será objecto de revisão ou aditamento da proposta comercial.

Contempla-se dois momentos de alteração após a primeira apresentação, sendo que, desse ponto em diante, será combinado, entre ambas as partes, um valor/hora até ao término do projecto.

O pagamento deverá ser efectuado 50% com a adjudicação do projecto e 50% na conclusão e entrega do mesmo com tolerância 30 dias após a entrega do recibo.

Preços Sujeitos à taxa de IVA em vigor + retenção de 25% na fonte.
Orçamento válido durante 30 dias após a data de emissão.

Informação Bancária
CGD - NIB 0035 0531 00025668600 93

C. REGISTO FOTOGRÁFICO

Scarpa Consultores

Av. Carlos Relvas, 23 e 25
2090-024 Alpiarça
NIF 509843018

Alpiarça 02 de Abril de 2022

Cara Filipa Oliveira Brandão

Conforme solicitado junto apresentamos nossa proposta para sessão fotográfica do Alojamento Local em Alpedriz, O Páteo.

Objeto da sessão:

Uma moradia com dois pisos, composta por 5 quartos, sala de estar e cozinha.

No edifício do antigo celeiro, também com dois pisos, teremos dois quartos, uma sala de refeições e uma sala comum.

O pátio e um pequeno jardim unem os dois espaços.

Fotografias do espaço em geral, das divisões, alguns pormenores e também da área exterior.

O trabalho fotográfico compreende, a deslocação, a captura das imagens, a edição e entrega por via we transfer em duas resoluções, 72 e 300 DPI.

Total do trabalho...275,00 euros

A este valor acresce o IVA à taxa legal de 23%

O prazo de validade da proposta é até 60 dias.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Ana Filipa Scarpa

4.2. FICHA INFORMATIVA DA LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA



LINHA DE APOIO À QUALIFICAÇÃO DA OFERTA 2021

O **Turismo de Portugal**, em parceria com o **Sistema Bancário**, disponibiliza um instrumento financeiro para o financiamento a médio e longo prazo de projetos de investimento de empresas do Turismo que se traduzam na requalificação e reposicionamento de empreendimentos, estabelecimentos e atividades, na criação de empreendimentos, estabelecimentos e atividades implementados nos territórios de baixa densidade, bem como no desenvolvimento de projetos de empreendedorismo.

Condições Gerais das Operações:

VALOR MÁXIMO POR PROJETO	O montante de financiamento não pode exceder 80% do investimento elegível . A participação do Turismo de Portugal tem o limite de 1,5 milhões euros .	
	PME	NÃO PME
ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO	40% - Turismo de Portugal 60% - Instituição de Crédito	30% - Turismo de Portugal 70% - Instituição de Crédito
	PROJETOS ESPECIAIS (1)	
	PME	NÃO PME
	75% - Turismo de Portugal 25% - Instituição de Crédito	30% - Turismo de Portugal 70% - Instituição de Crédito
PRAZOS DA OPERAÇÃO	PME	NÃO PME
	Máximo de 15 anos, incluindo um período máximo de carência de 4 anos	Máximo de 10 anos, incluindo um período máximo de carência de 3 anos
TAXA DE JURO	PARCELA TURISMO DE PORTUGAL	PARCELA INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO
	Não vence juros	A que resultar da análise de risco efetuada pelas Instituições de Crédito
PRÉMIO DE DESEMPENHO		
Parte da componente do financiamento atribuído pelo TURISMO DE PORTUGAL pode ser convertida em APOIO NÃO REEMBOLSÁVEL se as seguintes metas forem alcançadas (constantes do plano de negócios apresentado no Banco, a aferir no terceiro ano completo de exploração):		
a) Valor do Volume de Negócios (VN) e do Valor Acrescentado Bruto (VAB) ;		
b) Rácio VAB/VN igual ou superior ao registado no ano pré projeto , se aplicável, e com valores mínimos por CAE(2);		
c) Postos de trabalho a criar , sendo que, no caso de empresas existentes, o número total de postos de trabalho deve, no mínimo, ser igual ao do ano pré projeto.		
Micro / Pequenas Empresas	Médias Empresas	Não PME
Até 30%	Até 15%	Até 5%

- I. Natureza de empresa PME e Não PME de acordo com a Recomendação 2003/361/CE de 6 de maio.
- II. Territórios de baixa densidade, de acordo com a delimitação geográfica que resulta da Resolução do Conselho de Ministros nº 72/2016, de 20 de outubro.
- III. O Prémio de Desempenho aplica-se apenas à componente de financiamento do Turismo de Portugal e o mesmo inclui a soma dos juros poupados relativamente a essa componente.

www.turismodeportugal.pt/ / Apoio ao Empresário: 808 209 209

4.3.MATRIZ FINANCEIRA



Figura 4.1: Vendas em Quantidade

VENDAS EM QUANTIDADE	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Alojamento quarto com casa de banho exterior - Andorinhas	72	80	110	132
Alojamento suites moradia - Verga, Espiga, Renda, Sardinha	186	196	228	252
Alojamento suites celeiro - Curral, Celeiro	116	132	176	186
Pequeno-almoço (p/ duas pessoas)	374	416	514	498
Fee reserva 1 noite	40	13	11	8
Aluguer moradia completa (5 quartos) - sem PA	31	28	29	41
Aluguer alojamento completo + celeiro (7 quartos) - sem PA	30	51	83	69
Cesto Picnic (2)	75	92	99	108
Brunch (individual)	135	157	157	160
Aluguer de Bicicletas 1/2 dia	75	92	90	95
Aluguer de Bicicletas 1 dia	75	87	50	55
Fee Workshops Temáticos	90	97	110	100
Fee Aulas de Pilates	90	78	78	102
Fee Aulas Iniciação ao Surf	145	145	165	185
TOTAL	1 534	1 664	1 900	1 991

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.2: Vendas

VENDAS	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Alojamento quarto com casa de banho exterior - Andorinhas	6 160,00	6 895,20	9 492,61	11 554,43
Alojamento suites moradia - Verga, Espiga, Renda, Sardinha	20 242,00	21 607,68	25 421,13	28 465,84
Alojamento suites celeiro - Curral, Celeiro	14 152,00	16 387,32	22 062,72	23 738,16
Pequeno-almoço (p/ duas pessoas)	3 366,00	3 804,48	4 794,97	4 739,03
Fee reserva 1 noite	1 500,00	487,50	412,50	300,00
Aluguer moradia completa (5 quartos) - sem PA	15 265,00	13 639,82	13 860,80	20 131,47
Aluguer alojamento completo + celeiro (7 quartos) - sem PA	20 970,00	36 774,12	60 609,18	52 054,25
Cesto Picnic (2)	1 500,00	1 840,00	1 980,00	2 160,00
Brunch (individual)	1 647,00	1 915,40	1 915,40	1 952,00
Aluguer de Bicicletas 1/2 dia	582,55	708,80	682,25	702,50
Aluguer de Bicicletas 1 dia	881,40	1 013,40	562,00	611,00
Fee Workshops Temáticos	450,00	485,00	550,00	500,00
Fee Aulas de Pilates	180,00	156,00	156,00	204,00
Fee Aulas Iniciação ao Surf	362,50	362,50	412,50	462,50
TOTAL	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.3: Fornecimento e Serviços Externos

	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Subcontratos	3 800,00	3 800,00	4 500,00	5 100,00
Electricidade	2 030,00	2 030,00	2 266,00	2 279,00
Combustíveis	675,00	675,00	675,00	675,00
Água e Outros Fluidos	1 180,00	1 180,00	1 330,00	1 335,00
Livros e documentação técnica	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Escritório	240,00	240,00	240,00	240,00
Amenidades	305,00	305,00	305,00	305,00
Rendas, Alugueres e IMI	141,84	141,84	141,84	141,84
Desp. Representação	0,00	0,00	0,00	0,00
Comunicação	780,00	780,00	780,00	780,00
Seguros e Vigilância	1 092,00	1 092,00	1 092,00	1 092,00
Ferramentas e Utensílios Desgaste Rápido	250,00	250,00	250,00	250,00
Transportes de Mercadorias e Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,00
Deslocações e Estadas	300,00	300,00	300,00	300,00
Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorários (Contabilidade e Advogada)	2 370,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00
Contencioso e Notariado	0,00	0,00	0,00	0,00
Conservação e Reparação	725,00	725,00	725,00	725,00
Marketing e Publicidade	150,00	950,00	950,00	950,00
Limpeza, Lavandara, Higiene e Conforto	5 600,00	5 600,00	5 600,00	5 600,00
Trabalhos Especializados		0,00	0,00	0,00
Outros F.S.E.	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	19 638,84	19 868,84	20 954,84	21 572,84

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.4: Custos com Pessoal

CUSTOS C/ PESSOAL	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
Administração/Gerência				
Remuneração Bruta Total	9 000,00	9 000,00	9 000,00	9 000,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	1 089,00	1 089,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	2 137,50	2 137,50	2 137,50	2 137,50
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	356,25	356,25	356,25	356,25
Técnico/a Manutenção (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	0,00	4 500,00	5 400,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	0,00	750,00	900,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	0,00	891,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	0,00	1 068,75	1 282,50
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	0,00	178,13	213,75
Colaborador/a Limpeza (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	3 600,00	5 400,00	6 000,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	600,00	900,00	1 000,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	693,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	855,00	1 282,50	1 425,00
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	142,50	213,75	237,50
Colaborador/a para pequenos-almoços (Part-time)				
Remuneração Bruta Total	0,00	2 590,00	4 440,00	4 800,00
Subsídio Férias / Subsídio Natal	0,00	431,67	740,00	800,00
Ajudas de Custo + Comissões	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídio de Refeição	0,00	594,00	1 089,00	1 089,00
Encargo p/ Entidade Patronal	0,00	615,13	1 054,50	1 140,00
Encargo p/ Entidade Patronal (Subsid.)	0,00	102,52	175,75	190,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.5: Investimento Inicial

INVESTIMENTO INICIAL	Ano 0
Obras Remodelação, Mobiliário e Equipamento	466 876,42
Despesas de Design, Comunicação website e redes sociais	4 990,00
Despesas de contabilidade e constituição da empresa	720,00
Capital operacional	1 500,00
TOTAL	474 086,42

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.6: Entradas de Capital e Financiamento

ENTRADAS DE CAPITAL	
	Janeiro
PROMOTORES	110 024,57
SOCIEDADE CAPITAL DE RISCO	
OUTRA	
TOTAL	110 024,57

FINANCIAMENTO	
	Janeiro
TURISMO PORTUGAL Reembolsável	98 609,98
EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	227 561,48
TURISMO PORTUGAL Não Reembolsável	53 097,68
OUTROS	
TOTAL	379 269,14

CONDIÇÕES FINANCIAMENTO			
	Tx Juro	8%	Sócios
	Tx Juro	8%	Banca

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.7: Empréstimos

EMPRÉSTIMOS		2023	2024	2025	2026
		2023	2024	2025	2026
SÓCIOS	Valor Dívida				
	Amortização	0,00	0,00	0,00	0,00
	Juros	7 888,80	7 888,80	7 888,80	7 888,80
	Serviço Dívida	7 888,80	7 888,80	7 888,80	7 888,80
BANCA	Valor Dívida				
	Amortização	0,00	0,00	0,00	0,00
	Juros	18 204,92	18 204,92	18 204,92	18 204,92
	Serviço Dívida	18 204,92	18 204,92	18 204,92	18 204,92

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.8: Amortizações

AMORTIZAÇÕES				
	2023	2024	2025	2026
	2023	2024	2025	2026
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO				
Computador, impressora, equipamento escritório	375,00	375,00	375,00	375,00
Mobiliário e decoração	5 500,00	5 500,00	5 500,00	5 500,00
OUTROS ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS				
Obras Remodelação	21 093,82	21 093,82	21 093,82	21 093,82
ACTIVOS INTANGÍVEIS				
Marketing e Publicidade (logotipo, estacionário, website, fotografias)	1 247,50	1 247,50	1 247,50	1 247,50
Projeto Especialidades	4 375,00	4 375,00	4 375,00	4 375,00
Despesas Contabilidade e Constituição da Empresa	180,00	180,00	180,00	180,00
TOTAL	32 771,32	32 771,32	32 771,32	32 771,32

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.9: Demonstração dos Resultados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS				
	2023	2024	2025	2026
RENDIMENTOS E GANHOS				
Vendas				
Mercadorias	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestações de serviços	0,00	0,00	0,00	0,00
Variação da produção	0,00	0,00	0,00	0,00
Trabalhos para a própria empresa	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveitos suplementares	0,00	0,00	0,00	0,00
Subsídios à exploração	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Rendimentos Operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL RENDIMENTOS	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
GASTOS				
Custo das merc.vendidas e matérias consumidas	3 368,37	3 891,93	4 520,23	4 578,21
Fornecimentos e serviços externos	19 638,84	19 868,84	20 954,84	21 572,84
Gastos com o pessoal	14 082,75	35 493,56	53 670,38	57 420,00
Amortizações do exercício	32 771,32	32 771,32	32 771,32	32 771,32
Provisões	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros custos e perdas operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE GASTOS	69 861,29	92 025,65	111 916,77	116 342,37
RESULT. ANTES F. FINANCEIRA	17 397,16	14 051,57	30 995,29	31 232,81
Proveitos e ganhos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos e perdas financeiras	26 093,72	26 093,72	26 093,72	26 093,72
RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
Impostos s/ Rendimento do Exercício	0,00	0,00	0,00	0,00
RESULTADOS LÍQUIDOS	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.10: Balanços Previsionais

BALANÇOS PREVISIONAIS				
	2023	2024	2025	2026
ACTIVO	482 980,30	472 567,39	480 529,53	488 409,47
Activos Fixos				
Activos Fixos Tangíveis	450 876,42	450 876,42	450 876,42	450 876,42
Activos Intangíveis	23 210,00	23 210,00	23 210,00	23 210,00
Amortizações Acumuladas	32 771,32	65 542,64	98 313,96	131 085,28
Circulante				
Existências Matérias-Primas	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências Produtos	0,00	0,00	0,00	0,00
Existências Mercadorias	0,00	0,00	0,00	0,00
Estado e Outros Entes Púb.	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividas de terceiros de CP / Outros Deved.	0,00	0,00	0,00	0,00
Depósitos Bancários e Caixa	41 665,20	64 023,61	104 757,07	145 408,33
Provisões				
CAPITAL PRÓPRIO	101 328,02	89 285,87	94 187,44	99 326,54
Capital Social	110 024,57	110 024,57	110 024,57	110 024,57
Prestações Suplementares		0,00	0,00	0,00
Resultados Transitados / Reservas		-8 696,55	-20 738,70	-15 837,13
Resultados líquidos do Exercício	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
PASSIVO	381 652,28	383 281,52	386 342,08	389 082,92
Dividas a Terceiros				
Empréstimos	379 269,14	379 269,14	379 269,14	379 269,14
Descoberto Bancário	0,00	0,00	0,00	0,00
Fomecedores c/c	190,16	269,99	247,37	75,03
Fomecedores Imobiliz.	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros Credores	1 836,73	1 836,73	1 865,02	1 858,87
Estado e Outros Entes Púb.	356,25	1 905,67	4 960,55	7 879,88
Acréscimos e Diferimentos	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.11: Mapa de Cash-Flows Previsionais

MAPA CASH FLOWS PREVISIONAIS	2023	2024	2025	2026
Resultados Operacionais	17 397	14 052	30 995	31 233
(+) Amortizações e Provisões	32 771	32 771	32 771	32 771
(-) IRC	0	0	0	0
CASH FLOW EXPLORAÇÃO	50 168	46 823	63 767	64 004
VARIAÇÃO DAS NECESSIDADES CÍCLICAS				
Clientes	0	0	0	0
Estado e Outros Entes Públicos	0	0	0	0
Outros Devedores				
Existências	0	0	0	0
Acréscimos e Diferimentos				
	0	0	0	0
VARIAÇÃO DOS RECURSOS CÍCLICOS				
Fornecedores c/c	190	80	-23	-172
Estado e Outros Entes Públicos	356	1 549	3 055	2 919
Outros Credores	1 837	0	28	-6
Acréscimos e Diferimentos	0	0	0	0
	2 383	1 629	3 061	2 741
VARIAÇÃO NECESSIDADES FUNDO MANEIO	-2 383	-1 629	-3 061	-2 741
Investimentos em Activos Fixos	474 086	0	0	0
Variação Fornecedores de Imobilizado	0	0	0	0
CASH FLOW INVESTIMENTO	474 086	0	0	0
AUMENTOS DE CAPITAIS PRÓPRIOS	110 025	0	0	0
Encargos Financeiros	26 094	26 094	26 094	26 094
Proveitos Financeiros	0	0	0	0
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0
Contração de Empréstimos	379 269	0	0	0
CASH FLOW FINANCIAMENTO	353 175	-26 094	-26 094	-26 094
CASH FLOW TOTAL PERÍODO	41 665	22 358	40 733	40 651
Saldo de Tesouraria no Início do Período	0	41 665	64 024	104 757
Saldo de Tesouraria no Final do Período	41 665	64 024	104 757	145 408
CASH FLOW DO PROJECTO	-421 535	48 452	66 827	66 745

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.12: Rácios e Indicadores

RÁCIOS E INDICADORES	2023	2024	2025	2026
EBITDA	50 168,49	46 822,89	63 766,61	64 004,14
Margem EBITDA	57,5%	44,1%	44,6%	43,4%
Taxa de Crescimento do Negócio		21,6%	34,7%	3,3%
Rentabilidade Líquida das Vendas	-10,0%	-11,4%	3,4%	3,5%
Rendibilidade Líquida do Activo	-1,8%	-2,5%	1,0%	1,1%
Rotação do Activo	18,1%	22,4%	29,7%	30,2%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-8,6%	-13,5%	5,2%	5,2%
Autonomia Financeira	21,0%	18,9%	19,6%	20,3%
Solvabilidade Total	126,5%	123,3%	124,4%	125,5%
Liquidez Corrente	10,9%	16,7%	27,1%	37,4%
Margem Bruta	83 890,08	102 185,29	138 391,83	142 996,98
Margem Bruta %	96,1%	96,3%	96,8%	96,9%

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.13: Mapa de Rentabilidade Económico-Financeira

RENTABILIDADE ECONÓMICO - FINANCEIRA	PERÍODO IMPLÍCITO										Valor Residual
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	
Cash Flow Exploração	50 168,49	46 822,89	63 766,61	64 004,14	68 282,80	72 625,65	77 033,64	81 507,75	86 048,97	90 658,31	
Cash Flow Investimento											
- Cash Flow Investimento Capital Fixo	474 086,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Cash Flow Investimento Capital Circulante	-2 383,14	-1 629,24	-3 060,56	-2 740,84	-2 924,06	-3 110,04	-3 298,80	-3 490,39	-3 684,86	-3 882,25	
Cash Flow Líquido	-421 534,79	48 452,13	66 827,17	66 744,98	71 206,87	75 735,69	80 332,44	84 998,14	89 733,83	94 540,56	193 228,21
Valor Líquido Actualizado	-421 534,79	45 282,37	58 369,44	54 483,78	54 323,38	53 998,50	53 528,90	52 932,57	52 225,91	51 423,80	105 103,34
Valor Líquido Actualizado Acumulado				160 137,19							
Taxa Interna de Rendibilidade				5,86%							
Payback (Meses)				107							

Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4.14: Ficha Resumo do Projeto

FICHA RESUMO DO PROJECTO				
Projecto:	PATEO			
Sector de Actividade:	ALOJAMENTO LOCAL			
	2023	2024	2025	2026
Prazo Médio de Recebimentos (Meses)	0			
Prazo Médio de Pagamentos (Meses)	1			
Volume de Negócios				
- Vendas	87 258,45	106 077,22	142 912,06	147 575,19
- Prestação de Serviços	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem Bruta Vendas				
- Valor	83 890,08	102 185,29	138 391,83	142 996,98
- %	96,1%	96,3%	96,8%	96,9%
Rentabilidade Líquida				
- Valor	-8 696,55	-12 042,15	4 901,58	5 139,10
- %	-10,0%	-11,4%	3,4%	3,5%
EBITDA				
- Valor	50 168,49	46 822,89	63 766,61	64 004,14
- %	57,5%	44,1%	44,6%	43,4%
Nº Pessoas ao Serviço	1	4	5	5
Investimentos Capital Fixo	474 086,42	0,00	0,00	0,00
VAL		160 137,19		
TIR		5,86%		
PAYBACK (Meses)		107		
Necessidades de Financiamento	0,00			
Mês	3			

Fonte: Elaborado pela autora.