

O modelo de negócio de um
Turismo da Natureza

Ana Rosa Vinhas Rocha da Silva

Projecto de Mestrado
em Gestão Cultural

Orientador(a):

Professor Rui Ferreira
Docente Assistente Convidado do Departamento de Finanças

Outubro 2012

O MODELO DE NEGÓCIO DE UM TURISMO DA NATUREZA

Ana Rosa Vinhas Rocha da Silva

DECLARAÇÃO

Nome

Endereço electrónico: _____ Telefone: _____

Número do Bilhete de Identidade: _____

Doutoramento

Mestrado

Título dissertação? / Tese?

Orientador (es):

Ano de conclusão: _____

Designação do 'mestrado' ou do 'ramo de conhecimento do doutoramento':

Declaro sob compromisso de honra que a tese/dissertação agora entregue corresponde à versão final. Caso contrário, será posteriormente apresentada a que venha a ser aprovada pelo júri.

Declaro que concedo ao ISCTE - IUL e aos seus agentes uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, a minha tese ou dissertação, no todo ou em parte, em suporte digital.

Concordo que a minha tese ou dissertação seja colocada no repositório do ISCTE - IUL com o seguinte estatuto (assinale um):

- Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso mundial;
- Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo no ISCTE - IUL durante o período de 1 ano, 2 anos ou 3 anos, sendo que após o tempo assinalado autorizo o acesso mundial.
- Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo ao ISCTE - IUL.

Retenho todos os direitos de autor relativos à tese ou dissertação, e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros).

Lisboa, _____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus avós, principalmente à avó Regina e ao avô Francisco porque, mesmo estando já longe, o seu apoio incondicional nunca será esquecido.

Agradeço aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de procurar mais conhecimento. O vosso apoio é incalculável.

Ao meu pai pela objectividade dos seus conselhos e incentivo no meu percurso universitário.

À minha mãe pela sua disponibilidade emocional, presencial e por permitir que desenvolva um projecto num dos seus terrenos.

Agradeço aos meus irmãos porque são uma inspiração no seu respectivo percurso académico.

Agradeço à Arte Ilimitada e à Benedita pelo apoio logístico.

Agradeço ao professor Rui Ferreira pela ajuda durante todo este processo, foi graças a si que já ganhámos um prémio com esta ideia.

Agradeço ao João pelos conselhos e apoio financeiro.

Agradeço à Lara e Sara por terem ajudado na parte inicial do projecto.

Agradeço ao Vasco e à Dalila pelo interesse e sugestões.

Agradecemos a todos os arquitectos, instituições e fornecedores que contactámos.

Agradeço ao Henrique, ao nosso filho, por existir, por aparecer no momento certo ainda a tempo de estar aqui presente. Este projecto também é para ti!

E finalmente agradeço ao meu companheiro de viagem, Michael, graças ao qual descobri este curso e que me apoia, todos os dias, a fazer sempre melhor, em todos os aspectos da vida. Os dois vamos conseguir materializar este sonho.

A tua parceria é essencial no sucesso deste projecto.

(Este trabalho não segue as regras do Acordo Ortográfico)

ÍNDICE

Índice de Gráficos, Tabelas, Esquemas e Fórmulas.....	IV
RESUMO	VI
ABSTRACT	VIII
RESUMO EXECUTIVO	10
IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES E DA PROPOSTA INOVADORA..	12
REVISÃO DA LITERATURA.....	14
ANÁLISE DO MERCADO	18
O Mercado do Requite.....	20
Públicos de Requite	23
Critérios de Escolha.....	25
Descrição dos Consumidores.....	27
O Nosso Público Alvo	30
ANÁLISE INTERNA.....	31
O Conceito.....	31
Critérios da Oferta do Serviço	33
Critérios da Escolha do Terreno	33
A Análise SWOT.....	34
Os Pormenores sobre as Forças	34
Os Pormenores sobre as Fraquezas	36
Os Pormenores sobre as Oportunidades	38
Os Pormenores das Ameaças.....	39
ANÁLISE COMPETITIVA NACIONAL E INTERNACIONAL	42
Exploração de potenciais mercados.....	42
Análise da Concorrência Nacional	44
Análise da Concorrência Internacional.....	46
OBJECTIVOS DO PLANO	48
Missão.....	48
Visão.....	48
Objectivos.....	48
ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO	49
Parcerias.....	49
Faseamento do Projecto.....	52
Estrutura Empresarial	54
Processo Produtivo	55
Modelo Logístico.....	56
Factores Críticos.....	58
DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	60
Marketing.....	60
Energias Renováveis.....	62
Arquitectura.....	63
TERRENO – HERDADE DO ZAMBUJAL	65
Características ambientais e culturais da Reserva	65

O próprio terreno	66
Alojamento	67
Consultoria Cultural	67
AVALIAÇÃO FINANCEIRA	69
Receitas.....	69
Custos	70
Investimento	70
Resultados.....	71
Conclusão	72
ANEXOS.....	73
Anexo 1 - Imagens da Concorrência Nacional e Internacional	73
Anexo 2 – Imagens da Reserva Natural do Estuário do Sado	81
Anexo 3 – Fotos do terreno Zambujal	84
Anexo 4 – Arquitectura: <i>Bungalows</i>	87
Anexo 5 – Quadros do Plano Financeiro.....	88
BIBLIOGRAPHY.....	91
Weblogia & Traduções	92

Índice de Gráficos, Tabelas, Esquemas e Fórmulas

Gráficos

Gráfico I18
Evolução do volume de viagens de turismo da natureza.

Gráfico II44
A percentagem dos destinos de luxo espalhados pelos continentes.

Tabelas

Tabela I20
Viagens da Natureza ao estrangeiro por mercado emissor.

Tabela II 21
Intenção de realizar viagens da natureza nos próximos 3 anos, por país emissor.

Tabela III28
Perfil Básico dos Consumidores de Viagens da Natureza.

Tabela IV31
O nosso Público-Alvo.

Tabela V.....45
Avaliação da Concorrência Nacional.

Tabela VI.....47
Avaliação da Concorrência Internacional.

Esquemas

Esquema I.....56
Desenvolvimento do processo produtivo do negócio.

Esquema II.....57
Desenvolvimento do modelo logístico do negócio.

Fórmulas

Fórmula I.....29
Fórmula de sucesso de um negócio de pequena dimensão.

Fórmula II.....34
Os valores importantes da credibilidade.

RESUMO

O turismo é a área económica com mais potencial em Portugal devido à nossa diversidade paisagística, à vasta costa marítima, à dimensão da comunidade lusófona à história dos nossos séculos e à arte de bem receber. Somos subtis, simpáticos e cheios de histórias para contar.

Os números do Instituto Nacional de Estatística comprovam economicamente esta oportunidade de negócio. Em 2011 houve um ascendente turístico mundial de 4,6%, e um de 6,1% na Europa, quanto a Portugal (INE, 2011, p. 4), *“De acordo com os dados do Banco de Portugal, as receitas provenientes da atividade turística aumentaram 7,2%, tendo a Balança Turística Portuguesa apresentado uma evolução positiva significativa.”*

O país precisa que o turismo seja um factor de dinamização da economia, um meio de contribuição para a modernização, uma ligação entre o país e o mundo e, finalmente, um mecanismo de valorização das nossas potencialidades naturais e culturais (Brito, 2004). Aqui surge então a ideia de associar a natureza ao prazer que os promotores sempre demonstraram em receber.

Aqui surge então o conceito de Turismo da Natureza, distinguido no PENT (Plano Estratégico Nacional do Turismo) (Ministério da Economia e Inovação, 2007) e que traz ao mercado uma série de benefícios (Antemare, 2005, p. 8), entre eles, uma *“... melhor qualidade dos serviços prestados, dada a proximidade entre promotores e clientes; divulgação e valorização dos produtos (e património) de uma região;...(uma) maior ligação entre a actividade agrícola e a actividade turística... (uma) dinamização do...tecido económico, com especial incidência em pequenas e médias empresas locais; (e uma) divulgação e sensibilização das populações residentes e dos visitantes para a preservação dos valores naturais.”*

Este plano de negócio estuda um modelo de dinamização do Turismo da Natureza adaptável a vários terrenos, um de pequena dimensão e que ofereça um serviço de requinte. Seleccionámos um terreno na Reserva Natural do Estuário do Sado como o primeiro exemplo de implementação, planeando ao pormenor as parcerias envolvidas, as possibilidades de arquitectura, a sua estrutura financeira e outros pormenores fundamentais do desenho deste modelo, o qual irá depois ser utilizado como uma base para a expansão para outros terrenos.

Palavras-chave: Natureza, Turismo, Proximidade e Requinte

JEL classification code: Q01

ABSTRACT

Tourism is the economic field with more potential in Portugal due to our landscape diversity, the vast coastline, the size of the Lusophone community, the history of our centuries of existence and the art of hospitality in which we are masters. We are subtle, friendly and full of stories to tell.

Numbers from the INE (National Statistics Institute) economically reinforce this business opportunity. In 2011 there was a rise of world tourism of 4.6%, and in Europe of 6.1%, in what refers to Portugal (INE, 2011, p. 4), *"According to data from the Bank of Portugal, the revenue from the tourism activity increased by 7.2%, which means that the Portuguese Tourist Scale has had a significant positive development."*

The country needs tourism to be a booster of the economy, a means of contributing to the modernization, a link between the country and the world, and finally a mechanism for enhancing our natural and cultural patrimony (Brito, 2004). That's the background behind the idea of associating nature to the pleasure that the promoters always have demonstrated in receiving.

Here then arises the concept of Nature Tourism, distinguished in PENT (Portuguese National Strategic Plan for Tourism) (Ministério da Economia e Inovação, 2007), which brings to the market a range of benefits (Antemare, 2005, p. 8), among others a *".. better quality of services, given the proximity between promoters and customers, (a) dissemination and use of regional products (and assets); ... (a) closer connection between agricultural activity and tourism ... (the) boosting of the economy, with a particular focus on small and medium sized local businesses (and the) disclosure and awareness of residents and visitors to the preservation of natural values."*

This business plan studies a dynamic model of Nature Tourism, adaptable to various lands, a small-sized one that offers a refined service. We selected a site in the Reserva Natural do Estuário do Sado (the Sado Estuary Natural Reserve) as the first example of implementation, planning in detail the partnerships involved, the possibilities for architecture, its financial structure and other common details of the model design, which will then be used as a basis for expansion into other lands.

Words: Nature, Tourism, Proximity and Refinement

JEL classification code: Q01

RESUMO EXECUTIVO

Actualmente o turismo é a potencialidade económica portuguesa em maior expansão internacional. É um facto que temos vários pontos de interesse a promover, a começar por uma costa imensa e centenas de praias. Mas não é só a costa que tem interesse, são também os nossos ecossistemas, espalhados por todo o território. Aliás, a protecção da natureza tem vindo a ganhar relevância e Portugal já tem 1 Parque Nacional, 13 Parques Naturais, 9 Reservas Naturais e 2 Paisagens Protegidas¹.

Perante a certeza desta potencialidade iniciou-se o processo deste modelo de negócio. Num mercado turístico já bem desenvolvido identificámos uma área de actuação específica, uma que foi também identificada pelo Turismo de Portugal em 2006 como um dos dez focos estratégicos de desenvolvimento do país, o **Turismo da Natureza**.

Para além da integração estratégica na política vigente, este projecto pretende igualmente dinamizar as regiões onde está inserido, criando pontos de desenvolvimento em áreas necessitadas através da natureza ou cultura, recursos que podem não só enriquecer a vida de um país como também das populações locais.

Este **envolvimento cultural e social** será materializado por iniciativas na região que irão dar a conhecer os seus próprios pontos de interesse, os seus produtos, a sua história. Cada região crescerá através da criação de empregos e ganhará uma consequente melhoria da qualidade de vida através da geração de riqueza.

Queremos igualmente disponibilizar serviços que estejam em falta na zona de implementação. Para além da dinamização local em termos de culturas e tradições, através de **animação cultural**, a ideia é criar uma ferramenta que permita rentabilizar terrenos localizados em áreas de interesse ambiental através do **alojamento**.

Este modelo de negócio investe então na criação de novos destinos e ofertas turísticas de baixa densidade, que ofereçam um serviço de excelência.

Damos um exemplo da implementação num terreno onde encontramos uma oportunidade de desenvolvimento. Este terreno está dentro da Reserva Natural do Estuário do Sado e está prontamente disponível para receber visitantes amantes da natureza através de passeios pedestres ou viaturas.

O alojamento será através de estruturas que simplifiquem ao máximo o processo de licenciamento. O investimento em 10 *bungalows* será realizado ao longo de 5 anos o que permitirá um VAL de 560 mil € e uma TIR de 30%.

Aproveitar o potencial que o nosso país apresenta torna-se obrigatório, ainda mais nas circunstâncias actuais do mercado, quando temos e devemos aproveitar e rentabilizar tudo o que temos.

IDENTIFICAÇÃO DOS PROMOTORES E DA PROPOSTA INOVADORA

Desde 2010 que os promotores do projecto, Ana e Michael, trabalham nesta proposta, tendo ganho um Prémio de Empreendedorismo do ISCTE com o projecto Eco-Zambujal, perante um júri de possíveis investidores. Entretanto decidimos abordar a ideia de outra forma, principalmente para facilitar o investimento, planeando-o por fases graduais, e abrangendo a possibilidade de implementar o projecto em mais do que um terreno, estruturando aqui uma ferramenta que possa ser flexível a várias possibilidades geográficas.

Ambos os promotores advêm de áreas complementares das quais a iniciativa só irá beneficiar, nomeadamente da gestão cultural, o design e da experiência na protecção de espécies em vias de extinção. Para além da sua experiência profissional os dois promotores têm uma grande envolvência com o meio ambiente e rural sentindo eles próprios, na pele, a lacuna de oferta que existe em Portugal de Turismo da Natureza de requinte ou luxo.

A Ana Rosa Vinhas Rocha da Silva passou e passa grande parte do seu tempo no local que serve, neste projecto, como exemplo de implementação, porque é filha de uma das proprietárias da Herdade do Zambujal. Ela conhece tanto os potenciais recursos humanos da zona, como o seu território e respectivas características tendo portanto um posição privilegiada quanto à sua inserção no local. A dinâmica criada servirá como base para futuros territórios. O seu anterior percurso profissional passou pela gestão de projectos e estratégia em agências de comunicação, gestão cultural, e agora é consultora.

O Michael Cavero de Carondelet Bento já colaborou na preservação de espécies, nomeadamente no Centro de Recuperação do Lobo Ibérico, tendo assim ganho conhecimento na área turística e nas necessidades de uma iniciativa similar. Este promotor há mais de 15 anos que trabalha em design de comunicação e editorial, tendo igualmente já desenvolvido e executado design de interiores para um SPA.

Com as circunstâncias actuais económicas e sociais optámos por uma abordagem mais generalista, de forma a poder adoptar a estratégia de negócio que desenharmos em mais do que um terreno. Por isso o nome do projecto “Modelo de Negócio de um Turismo da Natureza”.

O que queremos é implementar um projecto turístico de pequena dimensão, formato este que se destaca da actualidade nacional já que a maior parte dos investimentos turísticos em Portugal são desenhados e distinguidos pela sua grandiosidade.

Gostamos do subtil, dos pormenores, do conforto, da elegância e queremos inculcar-lhe credibilidade, através de mais qualidade e personalização.

REVISÃO DA LITERATURA

No início do desenvolvimento da tese reuniram-se as fontes bibliográficas que iriam acompanhar todo o processo (p. 93). Esta procura baseou-se em temas directamente relacionados com o projecto descrito e que destacamos no resumo inicial: Natureza, Turismo, Proximidade e Requite. Investigámos também levemente sobre as energias renováveis, a própria gestão de projectos e, sempre que possível, seleccionámos literatura, tanto portuguesa como internacional, de forma a abrir a porta à expansão do projecto.

Todas as referências encontradas falam da necessidade de um equilíbrio entre o ambiente e a actividade do ser humano, quer seja da parte dos visitantes, quer seja da parte dos residentes, a natureza tem de ser protegida por todos. Nós focamo-nos na melhor forma de atingir esse fim e de ultrapassar os desafios que a comunidade, a política e legislação portuguesa nos colocam.

Natureza & Turismo

Quanto a este conceito há dois temas ou assuntos que foram investigados: turismo da natureza e a gestão de áreas protegidas (devido à inclusão de um terreno de uma reserva natural).

Em Portugal o Turismo da Natureza (TN) foi criado em 1998 com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 112/98, de 25 de Agosto (Antemare, 2005, p. 9). Este factor permitiu que se criasse Programa Nacional de Turismo de Natureza (PNTN) e que se preparasse o terreno legislativo para a implementação de projectos como este.

A nível internacional a gestão de áreas protegidas tem dado que falar: Quer pela necessidade crescente de mantermos os nossos recursos naturais, quer pelo potencial económico que a natureza tem. O relatório da instituição IUCN (The World

Conservation Union) fala de todos os aspectos que rodeiam este tema (Hockings, 2006, p. 7): *“Tourism is good business, as it produces 4.4% of the world’s GDP, and employs around 200 million people globally. It can also help the sustainable management of protected areas, as a market-based alternative catering to the growing number of discriminating travellers trying to find, understand and enjoy a natural environment. Tourism can support the protection of natural resources, as local residents realise the value of their asset and want to preserve it.”*²

É importante referir que tivemos em conta os números estatísticos do INE para comprovar o crescimento global do movimento turístico em Portugal (INE, 2011). Neste relatório não encontramos porém valores referentes ao Turismo da Natureza. Tivemos igualmente de adoptar alguns estudos de anos anteriores devido ao facto de não termos encontrado outros mais actuais, facto que se verifica com, por exemplo, o do estudo ICN (Instituto da Conservação da Natureza) (ICN, 2000-2006).

Na última citação fica identificada outra das temáticas envolvidas, a proximidade, que deverá ser aplicada tanto à comunidade local como aos nossos visitantes. Neste projecto é essencial a aposta num contacto muito próximo com ambos.

Comunidade

O estudo aprofundado desta é fundamental para que o projecto seja bem delineado. Neste caso este deverá ser específico a cada terreno onde fôr implementado. O terreno que aqui mencionamos faz parte da Reserva Natural do Estuário do Sado e foi portanto nessa área que focámos a nossa investigação.

Os relatórios que encontramos sobre a reserva (Think Tur / ICNB, 1999) (ICN, 2007) (ICN, 2000-2006) (Neves, 2004) falam sobre as actividades principais que ocupam a comunidade. Não há melhor forma de conhecer a população senão pela sua ocupação.

Estamos a falar de uma zona onde a actividade agrícola e florestal tem um enorme peso. Há salinas, há arrozais (existe um no terreno em questão), há a espécie protegida do sobreiro, há pinhal manso, e a lista não acaba aqui. Interessa referir que a comunidade gira à volta desta actividade e é sobre ela que se deve reflectir caso se

aposte na dinamização local. Falta só referir as referências à pesca e à aquacultura como ocupações actuais.

Um dos nossos objectivos é a divulgação destas actividades através de palestras, workshops, visitas guiadas, demonstrações, ou seja, formatos que comuniquem o perfil de quem trabalha ali e como o faz a turistas (que estejam hospedados ou não, nacionais ou internacionais) (p. 68)

Requinte

Esta é a característica em que mais apostamos, é esta que estará no cerne dos nossos serviços, é esta que nos aproximará dos receptores do projecto. O requinte é uma nova denominação para o luxo, uma que rejeita a ostentação e investe na discrição.

Este conceito permite-nos materializar a forma como pretendemos interagir e receber. Queremos que todos os intervenientes neste projecto se sintam emocionalmente motivados e, para isso, precisamos de reflectir sobre todos os pormenores. Pretendemos um tratamento individualizado para cada visitante.

O desenvolvimento deste conceito teve como base um estudo sobre o mercado de viajantes de luxo, *“The Future of Luxury Travel, A Global Trends Report”*, (Horwath / ILTM, 2011) o qual provou que este nicho existe, que o luxo evoluiu e que agora abrange esta variante mais discreta e subtil.

Foi através deste documento que identificámos vários perfis de clientes de luxo e identificámos os seus critérios de escolha, informação que utilizámos depois na criação do nosso público (p. 30). Confrontámos igualmente os dados a um outro estudo sobre o Turismo da Natureza (THR / Turismo de Portugal, 2006).

Outra Literatura

Para rematar a bibliografia procurou-se informação que cruzasse o mundo da sustentabilidade e o mundo empresarial e encontrou-se duas referências que ajudaram muito como confrontação das nossas ideias. Tanto o documento da International Finance Corporation (IFC - World Bank Group, 2004) como o de The World Conservation Unit (Hockings, 2006) foram fundamentais na identificação das prioridades.

Internet

Este meio foi muito utilizado para a complementação da informação. Há sites que foram continuamente consultados como os do Instituto de Conservação da Natureza e Florestação (ICNF) como os do Turismo de Portugal como os dos jornais (*links* na p. 93), onde conseguimos adquirir informação mais actualizada.

Através deste meio conseguimos encontrar os sites das agências internacionais de protecção de ambiente e de turismo ecológico como a Conservation International e a Ecotourism (*links* na p. 93).

A concorrência nacional e internacional foi investigada também aqui tal como alguns contactos e possibilidades nas soluções de arquitectura. (*links* na p. 93)

Podemos assim dizer que ficámos com um desenho do mercado na área do Turismo de Natureza na actualidade.

ANÁLISE DO MERCADO

A oportunidade para este negócio surge da vontade dos seus promotores de investir e desenvolver um projecto de Turismo da Natureza e materializou-se após ter identificado um reconhecido crescimento de mercado deste sector em Portugal e na Europa.

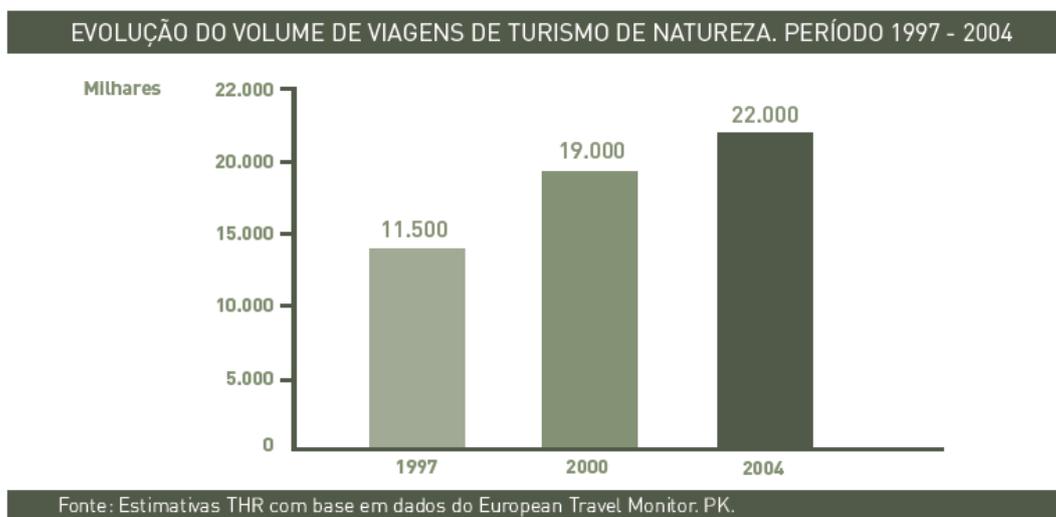


Gráfico 1: Volume de viagens de Turismo da Natureza.
(THR / Turismo de Portugal, 2006)

Comprova-se assim o crescimento, no início deste século, através da contagem das viagens anuais na Europa. Desde 1997 até 2004 o número duplicou, ou seja, chegou-se às 22 mil viagens, as quais representam 9% do total de viagens de turismo (Tabela 1 na p. 19)

A Natureza surge então como uma fonte de rendimento, a qual, bem gerida e planeada, pode vir a reforçar o potencial turístico de Portugal. Para isso é fundamental integrar as **redes especializadas internacionais** disponíveis evitando a dependência do público local português que é pouco e muito volátil.

A Europa já apresenta exemplares neste tipo de turismo principalmente no Norte, por exemplo, como o Tree Hotel na Suécia (p. 46), onde a natureza é verdadeiramente integrada e o projecto é complementado em várias fases. As casas/cabanas de

alojamento são construídas em diversas fases com intervalos temporais, permitindo que haja uma avaliação do sucesso nas várias etapas.

Para além de emissores da oferta turística ecológica, os Alemães, Britânicos e Holandeses também são os que mais usufruem destas experiências. Em Dresden, na Alemanha, a WWOOF (Willing Workers on Organic Farms)³ promove um tipo de turismo em quintas biológicas onde o alojamento e alimentação é oferecida a voluntários, que oferecem em troca o seu trabalho. Entretanto este conceito já se espalhou por vários países, incluindo Portugal.

No gráfico seguinte conseguimos identificar a percentagem de viagens de natureza na Europa, em termos gerais e específicos.

Tabela 1: Contabilização de viagens totais e específicas ao Turismo da Natureza na Europa. (THR / Turismo de Portugal, 2006)

VIAGENS DE NATUREZA AO ESTRANGEIRO POR MERCADO EMISSOR. ANO 2004				
Mercado Emissor	Viagens Totais (milhares)	%Viagens de Natureza	%Viagens de Natureza (milhares)	% Sobre o Total Viagens de Natureza
Europa	245.000	9,0	22.000	100,0
Alemanha	51.685	10,4	5.350	24,5
Holanda	17.763	25,4	4.513	20,5
Reino Unido	39.349	4,9	1.940	8,8
Escandinávia	18.571	5,8	1.259	5,7
França	18.493	5,7	10.060	4,8
Itália	16.880	4,6	779	3,5
Espanha	9.100	3,5	348	1,6
Outros	73.156	9,2	6.711	30,5

É importante ter estes números em conta para poder assim delinear uma estratégia internacional coerente. Esta poderá ser fundamentada **no desenvolvimento de parcerias, na partilha de conhecimento, na troca de serviços ou na expansão do negócio para outros territórios**. Mas primeiro será necessário fazer uma

investigação e avaliação criteriosa dos modelos a escrutinar e caminhos que podemos seguir.

A desvantagem destes últimos mercados referidos na tabela é que já são muito concorridos, convém portanto ter outras possibilidades em vista como a Espanha, Itália e França, nacionalidades latinas, que apresentam relevantes e elevadas percentagens de intenção de compra, tal como podemos verificar aqui:

Tabela 2: Intenção de compra de Turismo da Natureza em alguns países da Europa. (THR / Turismo de Portugal, 2006)

INTENÇÃO DE REALIZAR VIAGENS DE NATUREZA NOS PRÓXIMOS 3 ANOS, POR PAÍS EMISSOR					
País Emissor	Sim com certeza + Sim, provavelmente	Sim com certeza	Sim, provavelmente	Ainda não sei	Não com certeza
Espanha	85,7%	49,8%	35,9%	13%	1,3%
Itália	75,5%	35%	43,6%	15,2%	0,3%
França	70,4%	33,7%	36,7%	24,7%	5%
Holanda	45,2%	19,3%	25,9%	27,2%	27,5%
Alemanha	33,5%	9,4%	24,1%	37,5%	29,1%
Reino Unido	23,4%	6,4	17%	28%	48,6%

O atingir números mais elevados idênticos aos mercados com uma adesão mais elevada de Turismo da Natureza deve incluir **iniciativas educativas** sobre o que implica e o que significa este tipo de oferta turística, investindo assim na criação de um público mais informado.

Como parceiros nesta faceta informativa surgem referências como o AICEP⁴ (antigo ICEP) dada a sua dedicação na promoção de Portugal, o próprio ICBN⁵, fazendo jus ao conhecimento que já acumularam, ou mesmo o AUDAX⁶ que está directamente ligado à área formativa e tem acompanhado este projecto desde o seu início.

Até agora, nesta análise, identificámos os mercados maduros da **Alemanha, Reino Unido e Holanda** e os potenciais mercados da **Espanha, Itália e França**.

O Mercado do Requite

Pretendemos não só manter uma pequena dimensão para o nosso projecto, como também apostar numa oferta de excelência, de luxo, ou melhor, de requinte, como preferimos referir.

O luxo encontra-se algo banalizado. Actualmente as ofertas luxuosas estão a ser reformuladas de forma a contestar a ostentação e investir numa proposta discreta e personalizada, ou seja, requintada (Horwath / ILTM , 2011, p. 3) *“The perception of luxury is continuously evolving. Now we’re seeing a move away from ostentation towards authenticity in the travel experience and a call for sustainability and environmental conservation as an integral part of the offerings for affluent travellers.”*⁷

Este estudo de 2011 da Horwath identifica igualmente a atenção que o mercado de requinte está actualmente a dar ao ambiente e à sustentabilidade (Horwath / ILTM , 2011, p. 15): *“(There is) An increasing need for authenticity, simplicity and environmental care - Ostentatious behaviour is considered inappropriate during periods of crisis. Gradually, luxury travellers have assimilated the principles of sustainable development, including environmental care and social responsibility. More and more, they show greater interest in closer contact with locals and in experiencing local culture as an integral part of the travel experience.”*⁸.

O mundo transformou-se com o aparecimento da crise económica mundial em 2008 mas o consumo de produtos de luxo mantém-se através de marcas como a Hermès (<http://www.hermes.com/>) e Burberry (<http://www.burberry.com/>), ambas registando um aumento nos seus lucros em 2011⁹.

Segundo os responsáveis por estes dois sucessos comerciais tudo depende da estratégia que adoptamos perante a crise, sendo importante não desvirtuar os produtos que vendemos somente através da baixa de preços mas também, e como alternativa, contrariar a depressão com o investimento no desenvolvimento de novos produtos, reformulação da comunicação ou alteração da estrutura financeira das marcas, deslocando os valores consoante as necessidades. É muito importante que os

consumidores de requinte nunca percam o sentimento de exclusividade por isso a diminuição do preço é um risco.

Para além destas duas marcas o nosso público sentir-se-ia atraído por marcas como a Apple com o seu iPhone (<http://www.apple.com/>), a Ray Ban (<http://www.ray-ban.com/>), a Lacoste (<http://www.lacoste.com/>) para referir algumas. Tudo marcas que primam pela sua qualidade e apostam em preços altos, criando uma certa sensação de estatuto.

Públicos de Requite

Estamos a falar aqui de um público-alvo viajante que pretende ser recebido com toda a atenção, todo o cuidado, o pormenor e detalhe. São indivíduos que tomam o preenchimento das suas necessidades como automaticamente garantidas, sendo o desafio, neste caso, para além da resposta aos seus requisitos, conseguir surpreendê-los e dar-lhes algo mais do que eles estão à espera.

O relatório sobre viajantes de luxo que mencionamos “*The Future of Luxury Travel, A Global Trends Report*” de 2011 foi um dos elementos fundamentais na definição deste público. É importante que saibam que este estudo está a ser realizado durante o período de 2011 a 2013 de forma a identificar as tendências e desafios da indústria de viagens de luxo e centra-se em dois polos urbanos, Singapura e Nova Iorque, dois dos símbolos da globalização. Por entre as suas várias conclusões destaca-se a sua identificação de 5 perfis dos viajantes de luxo (Horwath / ILTM , 2011, p. 12):

“In terms of luxury tourism demand, five traveller profiles can be identified:

- *The super-active, independent-minded, educated customers who look for active holidays and an authentic travel experience. As their time is precious, they reject rigid sets of planned activities. Their main aspiration is for highly personalised holidays, regardless of price.*
- *The explorer is a traveller who is ready to pay a high price in return for an outstanding off-the-beaten-path vacation.*
- *The candidates for luxury aspire to a high level of quality and comfort. They pay great heed to social status and are very demanding in terms of service. They are more followers than pioneers in their choice of destination.*
- *The streetwise purchasers are great users of the Internet and search relentlessly for the best possible value. They are younger and have less purchasing power than the average luxury tourist. Often with two incomes and no children, they can travel off-season at attractive prices. The typical behaviour of this type of customer is now*

influencing all luxury travellers, who are becoming increasingly value-conscious.

- *The standard luxury traveller who flies to a destination, or takes a leisurely cruise, primarily for relaxation and a change of pace.*¹⁰

Este estudo esclarecedor identifica cinco tipos específicos de consumidores de luxo, ajudando-nos a perceber a diversidade de posturas que existem neste mercado específico. Aqui vai a materialização desta categorização dos viajantes de luxos:

- 1 – Viajantes que procuram a flexibilidade e personalização
- 2 – Viajantes que procuram uma oferta turística impar
- 3 – Viajantes que procuram o estatuto social e seguem modas
- 4 – Viajantes que preferem a época baixa e procuram preços baixos
- 5 – Viajantes que procuram divertimento e tranquilidade

Nenhum dos três primeiros vai questionar preços, o essencial é a experiência em si e a resposta às suas exigências. O quarto vai procurar a melhor relação do preço e qualidade, o quinto vai em busca da tranquilidade.

Continuando na mesma fonte de informação (Horwath / ILTM , 2011) os viajantes avaliados encontram-se, na sua maioria, entre os 35 e os 55 anos e cerca de 40 % estão disponíveis para gastar por viagem e por pessoa até 8000 € (800 € por dia); 12 % até 23000 € e 10% mais que essa quantia. A sua estadia média é de 10 dias. A frequência das viagens é para 75 % dos inquiridos, de duas vezes por ano para longa distância e, para 33 % dos questionados de quatro vezes por ano para curta distância. Isto significa que anualmente o viajante de luxo gasta no mínimo 16000 € (2 viagens de longa distância).

É interessante falar aqui também da concretização de um estudo de mercado realizado em 2010 através da internet. Estudo desenvolvido pela equipa que elaborou o anterior trabalho que inspirou esta tese, o Eco-Zambujal, o estudo teve como base as respostas

da classe etária portuguesa dos 20 aos 45 anos, de indivíduos com disponibilidade financeira para frequentar um Turismo da Natureza de requinte.

Duas das conclusões deste estudo (Carvalho, 2010) foram as seguintes:

51% dos inquiridos têm muita necessidade de desfrutar da Natureza no seu dia-a-dia

79% pensa vir a praticar Turismo da Natureza

Pretendia-se comprovar a receptividade ao usufruto da Natureza e a espaços que o incentivem e esse objectivo principal foi atingido.

Em Portugal já existem ofertas turísticas de Turismo da Natureza mas poucas ou nenhuma oferecem aos seus visitantes o requinte que pretendemos. Tal como foi antes referido, ao requinte está associada uma menor ostentação da riqueza. Esta renovação do conceito de luxo reflecte os efeitos da crise e é sinal da maturidade do mercado (Horwath / ILTM , 2011, p. 25): *“Luxury travellers today are very clear about their preferences. No longer drawn by ostentatious services, they have moved towards a quieter, understated luxury, and plan their trips with a focus on authenticity and experiential travel. The culinary experience is high on their list of special-interest themes, along with art and culture, off-the-beaten-track destinations, spectacular scenery and nature reserves. Destinations that actively conserve the environment and protect endangered animal species attract attention with this group.”*¹¹

Mais uma vez fica confirmada a atracção que o ambiente surte neste nicho.

Critérios de Escolha

Voltando ao estudo que temos estado a referir os indivíduos que queremos alcançar, compram viagens tendo em conta os seguintes critérios (Horwath / ILTM , 2011, p. 14)

Qualidade de Alojamento – 88%

Personalização do Serviço – 80 %

Preocupação e Respeito pelo ambiente – 54 %

Experiência gastronómica – 46 %

Privacidade – 46 %

É fundamental que estes sejam tidos em conta durante o desenvolvimento e futura implementação desta ideia. Nós vamos comunicar com e apaixonar quem se identifique com os seguintes **valores**:

Valor natural - Apreciação pela natureza

Valor individual - Hábitos e costumes únicos e genuínos

Valor social - Preferência pela qualidade e discrição

Descrição dos Consumidores

As necessidades e comportamentos de quem procura a natureza, independentemente dos seus requisitos luxuosos, são escrutinadas no seguinte quadro:

Tabela 3: Perfil dos visitantes de Turismo da Natureza.
 (THR / Turismo de Portugal, 2006)

Perfil básico dos consumidores de viagens de Natureza		
Âmbito	Consumidores de Natureza Soft	Consumidores de Natureza Hard
Perfil socio-demográfico	Famílias com filhos Casais Reformados	Quem são? > Jovens entre 20 e 35 anos > Estudantes e profissionais liberais > Praticantes / aficionados de desportos ou actividades de interesse especial
Hábitos de Informação	Informação interpessoal Brochuras	Através de que meio se informam? > Revistas especializadas > Clubes/associações > Internet
	Agências de viagens Call centres	Onde compram? > Internet > Associações especializadas
	Pequenos hotéis de 3-4 estrelas Casas rurais	Que tipo de alojamento compram? > <i>Bed & breakfast</i> > Alojamentos integrados na Natureza (casas de campo, campismo...) > Refúgios de montanha
	Maioritariamente no Verão (época de férias)	Em que período do ano compram? > Primavera e Verão, dependendo do tipo de actividade ou desporto
	Famílias Casais Grupo de amigos	Quem compra? > Individual > Grupo de amigos
	1 - 2 vezes por ano	Quantas vezes ao ano compram? > Frequentemente (até 5 vezes)
Hábitos de uso	Descansar e desligar no meio natural Caminhar e descobrir novas paisagens Visitar atractivos interessantes Fotografia	Que actividades realizam? > Praticar desportos ou actividades de interesse especial > Aprofundar o conhecimento da Natureza > Educação ambiental

Esta tabela faz uma distinção entre os consumidores da matéria-prima Natureza. O consumidor pode ser *soft* ou *hard* (suave e intenso) consoante o seu interesse ou conhecimento sobre o ambiente. Esta separação é relevante na identificação e distinção de diferentes posturas e expectativas dentro do target.

Os consumidores *soft* gostam e apreciam a natureza mas de uma forma despreocupada, sem fazer questão de preencher, com ela, todo o seu tempo, estando igualmente receptivos ao usufruto do turismo mais institucional, da praia e do sol, (THR / Turismo de Portugal, 2006, pp. 12-13) “*Um inquérito a 230 visitantes na feira de turismo World Travel Market, realizado no âmbito de um estudo sobre o Turismo de Natureza encomendado pela Secretaria de Turismo de Espanha, revela que apenas 8% dos inquiridos mostraram interesse em realizar uma viagem exclusivamente de natureza e que, pelo contrário, 73% manifestam interesse em fazer Turismo de Natureza no âmbito de uma viagem de conteúdo mais amplo, com motivações diversas, desde sol e mar a cultura.*” Pode-se chegar à mesma conclusão em Portugal, (THR / Turismo de Portugal, 2006).

Os consumidores *hard* são muito mais exigentes, estando mais disponíveis, por outro lado, em investir maiores percentagens do seu rendimento nos seus tempos livres. Este grupo é mais individualista e não se incomoda com um maior isolamento.

Em territórios amadores no Turismo da Natureza como Portugal, Espanha, Itália e França há uma maior quantidade de consumidores de natureza *soft*, factor que devemos considerar.

Mas o outro tipo de consumidores *hard* tem níveis de permanência e disponibilidade financeira mais elevados. Porquê? Porque pretendem viver a natureza mais intensamente, porque necessitam de um maior isolamento e fuga à rotina, porque ambicionam experiências fora dos roteiros turísticos. O turista *hard* foge do sol e mar e foca-se nas viagens na natureza.

Para comunicar portanto com este nicho necessitamos investir em parcerias estratégicas, de investigar e seleccionar a imprensa especializada, de comunicar

através das redes sociais como a Conservation International¹² e a EcoTrans¹³, de incluir no projecto clubes e associações dedicados ao tema como a The International Ecotourism Society¹⁴.

Assim vamos definindo a nossa fórmula de sucesso:

Requite + Personalização + Natureza = Turismo de Natureza Pequena Dimensão

Fórmula 1: Características do Turismo da Natureza de pequena dimensão.¹
(Rocha da Silva, 2012)

Apesar de recebermos os consumidores *soft*, estes não vão fazer parte do nosso alvo principal. Uma das vantagens de optar por um negócio de pequena dimensão é termos a possibilidade de seleccionar naturalmente os participantes das nossas experiências. Vamos apontar portanto para **os mercados nicho que procuram a personalização, a dedicação, o conforto e a unicidade da proposta, os mercados de consumidores *hard*.**

¹ Estas pequenas fórmulas que vamos apresentando pretendem corresponder a pequenos resumos dos conteúdos apresentados sendo por isso mais fácil para o leitor seguir toda a informação transmitida, tanto em termos de conceitos como de enquadramento lógico do pensamento, sendo igualmente benéfico para os promotores a avaliação que estas fórmulas proporcionam, do que se tem vindo a desenvolver.

O Nosso Público Alvo

Até agora, a descrição dos públicos e consumidores do Turismo de Requite e do da Natureza permitiu que identificássemos e descrevêssemos a especificidade do nosso segmento:

Tabela 4: O nosso Público-Alvo.
 (Rocha da Silva, 2012)

O Nosso Público Alvo	
Tipos de Mercado	Turismo da Natureza Turismo de Requite
Interesses	Sustentabilidade Natureza Comunidade
Nichos Específicos para Alojamento e Consultoria	Amantes da Natureza Profissionais com Necessidade de Isolamento Interessados na Comunidade Local Profissionais com Necessidade de Inspiração Escolas Universidades
Idade	30-60 anos
Valor por Gastar	de 150 a 200 € por dia Descontos para grupos
Estadia Média	5 dias
Nº viagens por ano	1
Países Alvo	Portugal Espanha Reino Unido Itália França Alemanha Holanda
Tipo de Perfil	Casais Reformados Profissionais Liberais Grupos de Amigos Estudantes
Necessidades	Internet
Desejos	Isolamento

	Tranquilidade
	Aproximação da Natureza
Estratégia de Marketing	<i>Word of Mouth</i>
	Revistas Especializadas
	Clubes / Associações
	Redes Sociais
	Parcerias

ANÁLISE INTERNA

Para avaliar o conteúdo do nosso projecto propomo-nos a explicar as razões pela escolha do conceito passando depois para a definição dos critérios da oferta dos serviços e da escolha dos terrenos, para depois finalizar com a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Análise Swot).

O Conceito

Este conceito de negócio surgiu da identificação da lacuna no mercado em Turismo da Natureza de requinte. Investigámos, sondámos e encontrámos uns óptimos exemplos do que pretendemos construir principalmente fora de Portugal. O mercado do Sul da Europa ainda é pouco experiente, consideramos portanto esta lacuna como uma oportunidade de negócio.

A exploração sustentável da Natureza, o desenvolvimento local trazido por este tipo de projectos, o objectivo de manter a estrutura de pequena dimensão são alguns dos aspectos que mais nos cativaram neste conceito Turismo da Natureza, ou mais globalmente apelidado de Eco-Turismo ou Turismo Verde.

O Turismo Verde é o termo geral utilizado, o qual inclui o EcoTurismo, o Turismo da Natureza, o Turismo da Aventura e o Desporto da Natureza (Think Tur / ICNB, 1999).

Apesar de neste trabalho termos identificado o Turismo da Natureza como a área de actuação geral, a verdade é que pretendemos também identificar e utilizar o conceito

de EcoTurismo como o motor deste projecto, o que nos permite uma maior abrangência em termos teóricos, como podem verificar na descrição que se segue (Think Tur / ICNB, 1999, p. 4): *Ecotourism is travelling to fragile, pristine and usually protected areas which strives to be low impact and (usually) small scale. It helps educate the traveler, provides funds for conservation, directly benefits the economic development and political empowerment of local communities, and fosters respect for different cultures and for human rights*”¹⁵ O essencial do projecto centra-se no Turismo da Natureza mas poderemos acessoriamente alargar também a actividade a outras áreas do Ecoturismo, o Turismo da Aventura e o Desporto da Natureza.

A questão do impacto é importante, tal como a da pequena dimensão. Neste tipo de propostas devemos alterar o mínimo possível a paisagem e concentrar-nos em pormenores e detalhes, característicos de um negócio de pequena dimensão. É essencial gerar conhecimento sobre as matéria-primas principais, a Natureza e a Sustentabilidade e utilizá-las para aperfeiçoar o negócio. Há também que reflectir e alinhar objectivos para o melhoramento da qualidade de vida da localidade onde o projecto está inserido.

Os objectivos principais desta iniciativa empreendedora prendem-se com o aproveitamento de uma oportunidade de mercado identificada, a demonstração de uma responsabilidade social, humana e ambiental.

Para nós faz todo o sentido que um país pequeno como o nosso se especialize na oferta de propostas especiais, podíamos mesmo ambicionar oferecer várias propostas únicas a um mundo que necessita de acalmar e procurar ambientes mais amenizantes.

A **integração da comunidade local** através dos recursos humanos, selecção de fornecedores, troca de serviços, parcerias (identificadas na secção de Estratégia de Desenvolvimento), é uma das bandeiras a elevar. Para isso pretendemos estabelecer contactos com várias instituições, associações e empresas de forma a conhecer a área de implementação.

Critérios da Oferta do Serviço

Seleccionámos quatro elementos de avaliação que pressupõem o requinte, a excelência e a total satisfação do cliente:

Qualidade – do serviço ao cliente, das estruturas criadas, do contacto com a natureza.

Sustentabilidade – identificação e preservação ambiental, independência financeira, criação excedentária, estruturas.

Proximidade – interacção com a comunidade local, contacto privilegiado com clientes, contacto enriquecedor com colaboradores.

Personalização – Atenção profunda às necessidades dos clientes.

Gostamos do subtil e queremos lhe inculcar credibilidade, através de mais qualidade e personalização.

Subtileza + Rentabilidade + Qualidade + Personalização = Credibilidade

Fórmula 2: Características do serviço que irão trazer reconhecimento ao negócio.
(Rocha da Silva, 2012)

Os serviços a oferecer são, numa primeira fase, o **Alojamento**, construído de forma gradual de forma a ir rentabilizando o investimento através de várias fases de desenvolvimento. Além de fornecer um local onde as pessoas possam pernoitar, pretendemos igualmente desenvolver o projecto em termos de **Actividades**.

Critérios da Escolha do Terreno

A escolha de local é tão relevante como a oferta do serviço por isso todos os locais em avaliação para a implementação terão que preencher um ou todos estes seguintes critérios:

1. Zona de Interesse Sustentável
2. Zona com falta de estruturas turísticas
3. Zona que demonstre uma abertura político-económica para o projecto
4. Zona de tradições e cultura que beneficie de um projecto deste género

A Análise SWOT

É fundamental o confronto das forças e fraquezas principais, confrontando-as depois com as oportunidades e ameaças de um mercado em contínuo movimento. É este processo que nos vai fazer evoluir e encontrar soluções para os problemas que poderão surgir.

FORÇAS

1. Os objectivos sustentáveis do projecto, quer em termos financeiros quer em termos ambientais, são uma abordagem que incentiva a independência do negócio.
2. A oferta de um tipo de turismo ainda pouco explorado em Portugal e Sul da Europa.
3. A aposta na qualidade e personalização do serviço ao cliente.
4. A aproximação da comunidade à Natureza.
5. A protecção e divulgação da Natureza no nosso país.
6. A dinamização regional.
7. As parcerias.

Os Pormenores sobre as Forças

1. Os objectivos sustentáveis do projecto, quer em termos financeiros quer em termos ambientais, são uma abordagem que incentiva a independência (autosuficiência) do negócio.

Uma das soluções encontradas a nível de estruturas é desenvolver este projecto em várias fases. Ir construindo e rentabilizando aos poucos. Implementa-se um *bungalow*, rentabiliza-se esse mesmo. Implementa-se outro e só depois de ter garantida a sua rentabilidade é que se avança. Por isso é que se vai manter um número mínimo de recursos humanos, sendo o essencial da mão de obra constituída pelos próprios promotores até que exista uma escala que permita a contratação de uma força de trabalho.

Em termos de sustentabilidade ambiental queremos que as nossas estruturas criem o menor impacto possível, vamos por isso ter como prioridade a integração das estruturas na paisagem já existente, tendo sempre em conta as características de cada território onde nos localizarmos.

A sustentabilidade estará presente em termos energéticos, de águas, de resíduos e todos os aspectos estruturais que forem possível implementar.

2. A oferta de um tipo de turismo ainda pouco explorado em Portugal e Sul da Europa.

A identificação do Turismo da Natureza como um dos elementos estratégicos no Turismo de Portugal reflecte a importância que a Natureza tem estado a ganhar no seio da sociedade. Portugal tem uma rica matéria-prima nesta area pronta para ser rentabilizada a nível turístico.

3. A aposta na qualidade e personalização do serviço ao cliente.

Esta é uma aposta assumida na qual se rege toda a nossa estratégia de fidelização dos clientes. Não há melhor divulgação que um cliente satisfeito com o requinte da nossa proposta.

4. Aproximação da comunidade à Natureza.

Pretendemos ter um papel informativo/educativo dentro das comunidades envolvidas ao transmitir uma nova postura perante a Natureza, considerando-a como um bem cheio de potencial económico.

5. A protecção e divulgação da Natureza no nosso país.

Para além do Turismo, Portugal tem a sorte de ter no seu território um espólio da natureza muito diversificado e de valor ambiental considerável. O assumir e proteger deste bem permitirá que divulguemos o nome do nosso país no estrangeiro.

6. A dinamização local.

Aos poucos podemos criar pontos locais de desenvolvimento que permitam que se encontrem fontes de rendimentos descentralizadas.

7. As parcerias.

Através destas vamos conseguir complementar o projecto em áreas que não somos especialistas.

FRAQUEZAS

1. A falta de experiência dos promotores na implementação e gestão de uma oferta deste género.
2. O investimento alto inicial, principalmente, na sustentabilidade energética.
3. A pouca variedade de fornecedores locais e nacionais.
4. Os entraves na regulamentação portuguesa.
5. Os cortes no investimento.
6. A falta de flexibilidade da cultura empresarial portuguesa.
7. A experiência comprovada de outros mercados emissores concorrentes

Os Pormenores sobre as Fraquezas

1. A falta de experiência dos promotores na implementação e gestão de uma oferta deste género.

Pretendemos preencher esta lacuna com parcerias (identificadas na secção de Estratégia de Desenvolvimento) que possam complementar o nosso conhecimento. O que daremos em troca vai depender do acordo encontrado.

2. O investimento inicial elevado, principalmente, na sustentabilidade energética.

Vamos elaborar um plano financeiro que contemplará a implementação por diversas fases, permitindo assim que se vá rentabilizando o investimento e reinvestindo o excedente criado.

3. A pequena oferta de fornecedores locais e nacionais.

Este ponto fraco poderá ser colmatado com a procura de fornecedores exteriores (de painéis solares, fossas sépticas, produtos gastronómicos, mobiliário, *merchandizing*...) ou, caso se comprove a viabilidade, a produção própria - definitivamente a solução mais a longo prazo para, por exemplo, o fornecimento de produtos gastronómicos e merchandizing.

4. Os entraves na regulamentação portuguesa.

O importante é garantir o interesse por parte das instituições públicas e privadas, envolvendo-as no processo, tentando incorporar e integrar os seus interesses e necessidades. O poder político local e nacional terá de estar no nosso lado, para isso vamos contemplar uma estratégia de relações públicas. As recentes simplificações simplificam o processo mas não o resolvem. Pretendemos desenhar este projecto de forma a poder ganhar o estatuto de utilidade pública.

5. Os cortes no investimento em Portugal.

Esta realidade não pode demover os empreendedores de progredir com as suas ideias de negócio. Os tempos de crise são bons para se encontrar novas formas de fazer o mesmo.

6. A falta de flexibilidade da cultura empresarial portuguesa.

A nossa cultura empresarial demonstra uma grande apetência para o tradicionalismo, criando barreiras a ideias novas que ainda não tenham sido testadas. Este é um entrave que testará a resistência, coerência e credibilidade deste projecto.

7. A experiência comprovada de outros mercados emissores concorrentes.

O mercado de luxo/requinte não é associado a Portugal portanto, para sermos bem sucedidos na mudança de opiniões, precisamos de desenhar um serviço que inclua todos os pormenores possíveis e imagináveis. A divulgação boca-em-boca tratará depois do resto. Para ajudar à credibilidade estamos a considerar a certificação internacional e a associação a instituições internacionais, correspondendo, neste caso, aos seus critérios de qualidade mais estabelecidos¹⁶.

OPORTUNIDADES

1. Aproveitamento da força que as actuais alterações climáticas imprimem na estratégia económica.
2. Aproveitamento da riqueza ambiental de Portugal e do seu potencial turístico.
3. A falta de oferta deste tipo de turismo em Portugal.

Os Pormenores sobre as Oportunidades

1. Aproveitamento da força que as actuais alterações climáticas imprimem na estratégia económica.

Em tempos de crise climática procuram-se novas soluções na gestão de recursos e na gestão dos ecossistemas. O projecto só tem a ganhar com esta atenção e burburinho.

2. Aproveitamento da riqueza ambiental de Portugal e do seu potencial turístico.

Portugal tem pontos de interesse ambientais de valor mundial como por exemplo o Parque Nacional Peneda-Gerês, as Grutas de Mira de Aire, a Lagoa das Sete Cidades, a Paisagem Vulcânica do Pico, a Floresta Laurissilva, o Portinho da Arrábida e a Ria Formosa¹⁷. A estes juntam-se as Reservas Naturais como a Reserva Natural Dunas de S. Jacinto, a Reserva Natural Serra da Malcata, a Reserva Natural Paul de Arzila, a Reserva Natural das Berlengas, a Reserva Natural Paul de Boquilobo, a Reserva Natural Estuário do Tejo, a Reserva Natural das Lagoas de Santo André e da Sancha, a Reserva Natural Sapal de Castro Marim e Vila Real de St. António e a Reserva Natural Estuário do Sado¹⁸ onde localizámos o projecto que inspirou esta tese.

3. A oportunidade de oferta deste tipo de turismo em Portugal.

O Turismo da Natureza tem muito espaço de expansão no nosso País.¹⁹ Vinte e um por cento do nosso território é constituído por áreas protegidas, ao contrário de

Espanha que só tem 7%. A taxa de crescimento da frequência portuguesa ao Turismo da Natureza é de 9%, o que está acima da média europeia²⁰.

AMEAÇAS

1. A falta de preparação que o público português tem para este tipo de turismo.
2. As lacunas da legislação portuguesa.
3. A resistência que poderá surgir da parte das instituições envolvidas devido à unicidade da proposta.

Os Pormenores das Ameaças

1. A falta de preparação que o público português tem para o turismo de pequena dimensão de requinte.

O povo português desconfia de ofertas turísticas novas e, por vezes, só se move quando algo é aconselhado por outrem, por isso vamo-nos concentrar na ferramenta de marketing “Word of Mouth” (como descrito posteriormente na implementação do projecto). As estruturas que pretendemos oferecer vão beneficiar de uma arquitectura personalizada, todas os *bungalows* têm o seu próprio charme, todas oferecem uma experiência diferente. O conforto dos visitantes será garantido pela adaptação da arquitectura ao local onde será integrado. A permeabilização do solo, o aproveitamento das águas das chuvas, o estudo dos ventos locais, o aproveitamento solar ou das características da fauna e flora são peças fundamentais na integração saudável.

Todo este esforço ecológico será comunicado aos visitantes através de workshops e conferências. Para além desta oferta básica, mas essencial na integridade do projecto, a internet, o serviço de babysitting, o serviço de catering e as actividades são outros dos serviços que iremos disponibilizar. O requinte deste projecto é garantido por quem receber os visitantes, pela sua atenção e hospitalidade, pela unicidade das estruturas oferecidas, pela paisagem de que beneficia, pela complementação de serviços através das parcerias, pela determinação ecológica, pela integração na

comunidade local e finalmente pela adaptação aos requisitos de 5 estrelas do Turismo de Portugal. Na nossa opinião não há melhor forma de convencer os nossos clientes senão pela sua própria experiência.

2. As lacunas da legislação portuguesa²¹.

A gestão das áreas protegidas tem sido algo polémica dando, por vezes a ideia de estarmos perante Planos de Ordenamento que protegem interesses privados e não do país²²: *“Defender as áreas protegidas como bens públicos significa ter políticas de gestão pública que passem pela construção de uma relação harmoniosa entre os valores ambientais e paisagísticos e as populações que aí vivem e têm o seu trabalho. Por isso, a revisão dos planos de ordenamento do PNPG e do PNSACV é uma exigência cidadã a bem da sustentabilidade social e ambiental destas áreas protegidas.”*

Contra esta maré só muita dedicação e o recurso a especialistas legisladores resolverão. Aqui está o exemplo do Plano de Ordenamento do Parque Natural do Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina (PNSACV) na opinião de Rita Calvário para o site Esquerda em 2011²³: *“Este plano (de ordenamento), além dos erros aberrantes de cartografia e de zonamento, ao mesmo tempo que coloca todas as condicionantes e restrições sobre a agricultura e pastorícia extensivas, à pesca local e ao **turismo da natureza de pequena dimensão**, abre espaço aos grandes empreendimentos turísticos e incentiva a agricultura intensiva no perímetro de rega de Mira, sendo absolutamente contraditório nos seus objectivos. É, por isso, um plano que não tem em devida conta a realidade social e territorial do PNSACV, nem as especificidades de algumas comunidades locais, vindo apenas criar uma série de novos condicionalismos que irão afectar negativamente o desenvolvimento local, acelerar o despovoamento, acentuar dramaticamente a crise económica e social já existente e agravar as condições de vida para muitos residentes do PNSACV, nomeadamente dos mais desfavorecidos.”*

Apesar de se falar aqui de um plano de outra zona, as críticas dirigidas são globais e materializam algumas preocupações referentes aos planos de ordenamento. Para além

deste entrave legislativo importa referir também a rigidez da legislação e a morosidade da justiça e da burocracia que consistem em verdadeiras barreiras ao desenvolvimento de projectos empreendedores.

3. A resistência que poderá surgir da parte das instituições envolvidas devido à unicidade da proposta.

As instituições portuguesas sofrem da mesma desconfiança do povo português perante projectos inovadores. Os projectos desta natureza já existentes preparam o terreno e facilitam-nos a vida. Projectos como o Cocoon Lodges²⁴, como o Eco-Resort Suite e o Eco-Lodges Brejeira.

ANÁLISE COMPETITIVA NACIONAL E INTERNACIONAL

Exploração de potenciais mercados

A nível internacional pretendemos focarmo-nos no **Reino Unido** por ser um país de muitos viajantes que também é frequentador assíduo de Turismo da Natureza, representando este cerca de 10 % das viagens totais de turismo (informação baseada nos dados incluídos na secção anterior desta tese, Análise de Mercado). A Inglaterra é também o nosso parceiro histórico há muitos séculos.

Os sítios na internet Responsible Travel²⁵ e o jornal The Guardian²⁶ do Reino Unido comprovam, para além dos dados referidos anteriormente, o interesse dos britânicos no Turismo da Natureza. O primeiro fala do conceito de Turismo Responsável: *“We believe responsible tourism is a better way to see the world. Not only do you get a more authentic experience, but your holiday benefits local people and the environment.”*²⁷. O segundo sítio dedica uma secção especial ao tema²⁸ salientando o interesse do britânicos por este tipo de turismo.

A **Espanha** representa outro dos focos fundamentais dada a sua vizinhança e ligação económica, geográfica e linguística, para além de ser um dos mercados com mais potencial, tal como Portugal.

Pretendemos, no entanto, expandir-nos na Europa, mesmo em locais onde o mercado da sustentabilidade já esteja muito desenvolvido. A Europa está no topo dos destinos de luxo mundiais, por isso a nossa ambição é considerar os países mais experientes como a Escandinávia, a Alemanha e a Holanda, como parceiros essenciais nesta viagem pela natureza:



Horwath HTL

Gráfico 2: Destinos que têm a preferência do público.
(Horwath / ILTM , 2011)

Análise da Concorrência Nacional

A tabela incluída foi desenvolvida e preenchida tendo em conta critérios seleccionados através das fontes de informação mais facilmente disponíveis (o sítio da internet) e tem como objectivo principal ajudar-nos a encontrar a personalidade ideal para o nosso próprio projecto.

Tabela 5: Avaliação da concorrência nacional.
(Rocha da Silva, 2012)

CRITÉRIOS AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	DE 1 A 5 (DE IRRELEVANTE A MUITO RELEVANTE)	L'AND HTTP://WWW.L-AND.COM/	ZMAR HTTP://WWW.ZMAR.EU/	FURNAS LAKE VILLAS HTTP://WWW.FURNASLAKEVILLAS.PT/
SITE	Clareza e coerência da informação	3 – Contemporâneo	3 - Completo	3 - Claro
PARCERIAS	Identificação e Especificação	2 – Actividades, Merchandising	3 – Prémios, Eventos	2 - Actividades
SERVIÇOS	Quantidade e Coerência	3 - Gestão e Produção de vinho próprio	4 - Estruturas adaptadas a deficientes, Centro Interpretação Ambiental	3 – Cabazes, Piqueniques, Aluguer Bicicletas, Canoas
LOCALIZAÇÃO	Paisagem e Potencial	3.5 - Évora	3 - Zambujeira	4 - Açores
PREÇOS	Descrição	Suite (casal) - Entre 200 € a 310 € (com pequeno almoço)	ZMobile (2 pessoas) – Entre 60 € a 90 € (com acesso algumas actividades)	T 1 (2 pessoas) - Entre 100 € a 170 € (sem pequeno-almoço)
PERSONALIDADE / MARCA	Identificação	4 – Simplicidade + Luxo	3 – Ambiente + Entretenimento	2 – Privacidade + Beleza
PREOCUPAÇÕES AMBIENTAIS	Integração	1 – Incentivo à Vinha e Vinho	3 – Política Ambiental	2 – Construção
PREOCUPAÇÕES LOCAIS	Integração	2 – Produtos Regionais no Merchandising	2 – Descontos para colaboradores de Camâras e Juntas	1 - Produtos Regionais nos Serviços Extra
LINHA MERCHANDISING	Coerência	2	0	0

O L'and demonstra requinte e exclusividade nas estruturas e ofertas enológicas que apresenta mas não se dedica especialmente à natureza e à sustentabilidade. O Zmar é um projecto de grandes dimensões, totalmente distinto do tamanho que queremos dar ao nosso. O Furnas Lake Villas reflectiu sobre a integração na natureza ao apoiar as estruturas fora do solo, permitindo assim a permeabilização deste mesmo.

Entretanto surgiram no mercado alguns projectos de relevo que facilitam as possíveis soluções de construção em terrenos de Reserva Natural como o Zambujal. O Portugal Nature Lodge em Odemira e o Yurt Holiday Portugal adoptaram as tendas como formato de alojamento, opção esta que permite que o processo de licenciamento fique bastante facilitado visto que o impacto na natureza é diminuído.

As imagens da concorrência são incluídas no final deste documento, no Anexo 1 (p. 74).

Análise da Concorrência Internacional

Este quadro segue os critérios e estrutura do anterior. Aqui a oferta é mais vasta e o mercado concorrido. Das várias possibilidades seleccionámos três, uma na Escandinávia, uma na África do Sul e outra no continente africano, no Botswana.

Tabela 6: Avaliação da Concorrência Internacional.
(Rocha da Silva, 2012)

CRITÉRIOS AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA	DE 1 A 5 (DE IRRELEVANTE A MUITO RELEVANTE)	TREE HOTEL HTTP://WWW.TREEHOTEL.SE/	SUMMERFIELDS HTTP://WWW.SUMMERFIELDS.CO.ZA/	EAGLE ISLAND CAMP HTTP://WWW.EAGLEISLANDCAMP.COM/
SITE	Clareza e coerência da informação	5	3	4
PARCERIAS	Identificação e Especificação	0 – Não mencionado	1 – Não mencionam	2 – Com Agência “Orient Express”
SERVIÇOS	Quantidade e Coerência	4 – Actividades	4 - Pormenor	4 - Actividades (Conhecer vila local)
LOCALIZAÇÃO	Paisagem e Potencial	5 – Suécia -A paisagem é o mais importante	5 – África do Sul - Integração na natureza	5 - Botswana
PREÇOS	Descrição	2 Pessoas – 450 € (com pequeno-almoço)	1 – Não são mencionados	3 – Tenda com ar condicionado e refeições incluídas
PERSONALIDADE / MARCA	Identificação	4 – Investimento em arquitectos escandinavos	2 – A utilização das flores	2
PREOCUPAÇÕES AMBIENTAIS	Integração	4 – Incineração dos resíduos da WC, Madeira eco, Produtos de Limpeza e Lâmpadas eco, Chuveiros são exteriores	3 – Integração na Natureza	4 – Muita informação sobre a natureza, as pessoas e organização de acções de limpeza.
PREOCUPAÇÕES LOCAIS	Integração	4- Utilização de empresas de construção locais	1 – Não mencionam	5 – Há visitas a uma vila local e há imensa informação sobre a zona.
LINHA	Coerência	0	0	0

MERCHANDISING

É interessante reparar como nenhuma delas aposta numa linha de merchadising. Consideramos no entanto que esta pode ser importante como ferramenta de dinamização local, desde que promova produtos locais ou apresente produtos fora-de-comum.

Todos as três ofertas focam-se bastante na localização, sendo a paisagem um dos critérios mais relevantes na implementação. As actividades vão-se diversificando consoante as características do local, esta adaptação é essencial para a coerência do projecto.

Escolhemos duas ofertas no continente africano dado a paisagem na maior parte do nosso território lhe ser semelhante, pela aridez, pelo calor e pela secura.

No nosso projecto vamos utilizar algumas das ideias que aqui surgiram como a inclusão de elementos como a cama de rede, as ventoínhas e o ar condicionado, questões a ver com os responsáveis pela arquitectura. Para além destas soluções climáticas será importante disponibilizar serviço de catering, de massagens e de babysitting, tudo disponível através de **parcerias**. Este é o formato que pretendemos assumir também quanto às actividades como as visitas a pontos de interesse locais (agrícolas, vilas, instituições, personalidades...), os voos de avioneta, de balão, os percursos pedestres, à noite ou de dia, os passeios de orientação, o hipismo, as BTT, para só referir algumas...

OBJECTIVOS DO PLANO

Este plano de negócio pretende servir de base para a implementação de projectos em terrenos de potencial ambiental e turístico. Este plano é uma ferramenta que se pode depois adaptar à variada natureza de cada oportunidade que surgir.

Missão

Proporcionar serviços de turismo de excelência, apoiando a dinamização do Turismo da Natureza, contribuindo significativamente para a preservação e qualificação dos recursos naturais e também fortalecimento dos recursos humanos locais.

Visão

Desenvolver um projecto turístico de pequena dimensão que ofereça serviços de topo e invista numa total integração ambiental e geográfica, preenchendo assim uma lacuna do mercado actual.

Objectivos

A ideia do projecto surgiu para:

- Criar um modelo de negócio turístico de pequena dimensão que seja rentável.
- Criar um modelo de negócio turístico de luxo.
- Dinamizar os locais onde o projecto se estabeleça.
- Incentivar a concentração de riqueza local.
- Realçar e preservar as características ambientais dos terrenos.
- Aproveitar terrenos com potencial.
- Melhorar o posicionamento de Portugal como destino de Turismo da Natureza.
- Corresponder a uma lacuna do mercado de Turismo.
- Oferecer experiências diferenciadoras.

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Como forma de dinamização do projecto pensámos em **parcerias** que complementem os nossos serviços. É especialmente importante irmos buscar conhecimento turístico e ambiental para juntar ao nosso *know-how*.

Parcerias

Dentro destas duas áreas identificámos algumas possíveis parcerias que poderão usufruir da nossa parte de:

O nosso apelo à conservação da natureza

A nossa promoção do turismo ambiental sustentável

O nosso papel de intermediários com as comunidades locais

A nossa implementação de políticas, processos e práticas sustentáveis

A nossa organização de eventos temáticos

A nossa angariação de financiamento

A nossa divulgação da área circundante

A nossa dinamização local

A nossa investigação sobre design sustentável

Nós vamos poder usufruir do conhecimento, informação e experiência que estes organismos já reúnem.

Aqui referimos as **parcerias** para o projecto no seu todo, depois, no terreno que damos como exemplo, focamos as parcerias na área geográfica em questão.

Instituições Nacionais

ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade²⁹

Esta instituição é imprescindível principalmente quando lidarmos com terrenos em áreas protegidas como é o caso da Herdade do Zambujal, o terreno mencionado aqui.

AICEP – Portugal Global³⁰

Esta instituição vai ser importante na expansão internacional do negócio

Turismo de Portugal³¹

Esta é a instituição que nos vai acompanhar desde o início ao final do processo de desenvolvimento do projecto.

Agência Portuguesa do Ambiente³²

Esta é uma das agências que trabalha para que hajam condições de maior eficácia na gestão das políticas de ambiente e desenvolvimento sustentável.

Quercus³³

Esta instituição pelo poder de iniciativa que tem em relação ao ambiente.

Agências Internacionais

CI - Conservation International³⁴

Com esta instituição pretendemos reunir conhecimento dado esta apresentar um levantamento completo das características ambientais (fauna e flora) do mediterrâneo, onde é incluído Portugal.

TIES - The International Ecotourism Society³⁵

Através desta instituição vamos conseguir integrar-nos, mais facilmente, numa rede internacional que projectará o projecto no seio da comunidade deste tipo de turismo.

Earthwatch³⁶

Este instituto promove e divulga a sustentabilidade servindo, sempre que necessário, de intermediário entre o ambiente e o mundo empresarial.

Sites de Informação

Alentejo Litoral³⁷

Este site reúne informação importante e é uma boa ferramenta de divulgação para o nosso projecto.

Agências de Viagens

Biosphere Expeditions³⁸

Esta agência de viagens é especializada em propostas turísticas de conservação ambiental.

Aoka – Agência de Viagens de Turismo Sustentável³⁹

Esta agência brasileira permite-nos conhecer um pouco melhor o mercado deste tipo de turismo na comunidade da língua portuguesa.

Natur – Cruzeiros⁴⁰

Esta agência é especializada em cruzeiros para ver golfinhos em Setúbal e é uma potencial parceira, complementando-nos em termos de actividades.

Rotas do Sal⁴¹

Mais uma empresa que nos preenche em termos de actividades no Rio Sado.

Marcas

La Paz - Marca de Roupas⁴²

Esta marca aproveita a cultura marítima portuguesa para criar roupa.

Portucel⁴³

Sendo já arrendatário de parte do terreno na Herdade do Zambujal (que incluímos nesta tese como o primeiro terreno onde implementar o projecto), esta marca investe actualmente numa mudança de imagem, querendo assumir, perante o público, uma faceta mais sustentável. O investimento neste projecto seria benéfico para essa imagem.

Faseamento do Projecto

Este projecto está a ser pensado para se desenvolver em várias fases, permitindo que o investimento inicial seja menor e haja possibilidade de só avançar para uma nova fase após confirmação do sucesso de cada uma das etapas anteriores. Assim prevemos as seguintes fases:

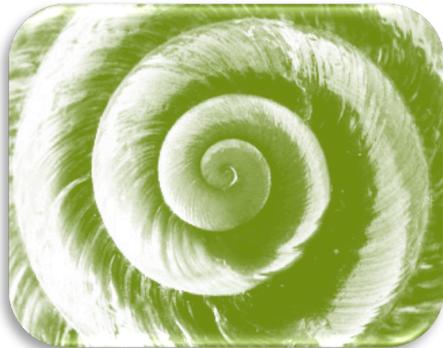
1. Desenvolvimento do plano de negócios geral
2. Investigação sobre soluções de investimento/financiamento
3. Criar associação, sociedade ou empresa
4. Selecção de terrenos prioritários
5. Investigação de parcerias locais e gerais (turísticas, ambientais, estruturais, de arquitectura)
6. Contacto a instituições locais
7. Plano de negócios específico para cada terreno
8. Licenciamento
9. Projecto Arquitectónico

Nesta fase é necessário programar a construção das estruturas de forma gradual, permitindo assim o investimento espalhado no tempo.

10. Construção

Em cada um dos terrenos será implementada de início uma só estrutura, chamemos-lhe de casa, para receber clientes. Pretendemos que cada casa seja diferente uma da outra. No máximo vamos contemplar 10 casas em cada um dos terrenos, mais uma que será usada pelos promotores e gestores do projecto.

A figura geométrica seguinte, a espiral, identifica o processo de faseamento do projecto onde o conhecimento e experiência adquiridos fortalecem as etapas seguintes. Assim tudo flui e aprende-se sempre a fazer melhor. Toda esta evolução tem um objectivo ou objectivos centrais como ponto de referência.



Estrutura Empresarial

A Equipa

Na parte de desenvolvimento do plano de negócios são necessários os sócios a trabalhar a tempo parcial. Quando se criar a empresa vai ser necessário que estes se dediquem a tempo inteiro. Posteriormente será analisada a necessidade de contratar mais recursos em cada um dos terrenos onde o projecto seja implementado.

Recursos Humanos

No Zambujal incluímos a tempo inteiro dois guardas (trabalhando por turnos), um jardineiro e contabilista. Os serviços de limpeza serão requisitados conforme as reservas. Para o catering e massagens pretendemos fazer parcerias.

O Escritório

De maneira a manter os custos iniciais no mínimo possível vamos investir no escritório virtual, conceito actual e que já apresenta condições benéficas:

<http://www.investlx.com/>

Quando já estivermos localizados fisicamente nos terrenos vai ser necessário descentralizar o poder de decisão e arranjar soluções mais localizadas.

Processo Produtivo

Nesta fase do projecto este é o processo, ordem e linha que pretendemos seguir:



Esquema I: As várias fases do processo são aqui identificadas e ordenadas.
(Rocha da Silva, 2012)

Queremos desenvolver um plano geral e depois um específico para cada uma das oportunidades que surgir. Para esta tese vamos, pelo menos, identificar e descrever uma oportunidade, um terreno que pode surgir como a primeira implementação real, o Zambujal, já antes referido. É importante passar pelos passos referidos, de forma a

criar uma base sustentável que possa depois ser adaptada às características de cada local.

Modelo Logístico

O mesmo formato de espiral é agora adoptado ao modelo logístico através de cinco elementos principais: o escritório, a comunidade, as parcerias, os recursos e a oferta do serviço.



Esquema II: Estão aqui descritos os vários elementos estruturais do negócio. (Rocha da Silva, 2012)

Primeiro de tudo há que ter uma base que possa servir de referência e de centro a toda a actividade. Desta vez (ao contrário do Processo Produtivo) começamos do centro para depois seguirmos para os anéis de fora. O envolvimento e conhecimento sobre a comunidade local, em cada um dos terrenos seleccionados, é prioritária, para que o projecto seja avaliado em termos concretos. Sem este contacto e colaboração o projecto não faz sentido.

As parcerias podem ser desenvolvidas para cada projecto específico (para cada terreno escolhido) ou para o projecto geral, adaptando-se depois a cada versão. Os Recursos e o Serviço também se adaptarão a cada realidade, a cada área geográfica onde nos localizemos. O mais importante é que todas estas fases se integrem e complementem de forma a reunir conhecimento e permitir que o projecto se desenvolva de forma fluída.

Factores Críticos

Durante o desenvolvimento do projecto e a própria implementação será necessária uma reflexão contínua sobre a realidade. Sabemos que um projecto, empresa ou organização estão sempre em constante mutação e portanto precisam de flexibilidade e dinamismo para ultrapassar quaisquer desafios que se apresentem.

CONTROLO – Exercício de acompanhamento, avaliação e feedback sobre os processos correntes comportando a capacidade de antecipar problemas, avaliar riscos e avançar, se necessário, com acções de melhoramento.

Soluções: planeamento temporal e orçamental e avaliação contínua destes; reflexão sobre a realidade social, económica e cultural; faseamento da implementação...

PESSOAL – As pessoas representam o que há de mais importante num projecto executando todas as tarefas essenciais ao seu bom funcionamento, assim é necessário um recrutamento, selecção e formação do pessoal que vise a sua alta qualificação e o incentivo das suas capacidades sociais.

Soluções: levantamento de expectativas e objectivos, relatório de satisfação, comunicação da política e filosofia do projecto...

RELAÇÕES EXTERNAS | PARCERIAS - Promoção e nutrição de boas relações externas com os organismos governamentais e sociais assim como a procura de parcerias com um número de instituições e/ou organizações que produzam benefícios.

Soluções: levantamento de contactos relevantes, apresentação do projecto, incentivo ao feedback, identificação de mais valias que possamos oferecer, comunicação periódica dos desenvolvimentos...

SATISFAÇÃO E PROMOÇÃO – Política de satisfação através da promoção do envolvimento do cliente para lhe proporcionar uma experiência memorável, criando um processo de promoção natural através da recomendação.

Soluções: acompanhamento próximo, levantamento das expectativas e satisfação (antes e depois de consumir o serviço), envolvimento com o projecto, envolvimento com os parceiros, resposta às suas sugestões...

LEGISLAÇÃO – Ainda existe uma inadequação legislativa para esta prática turística. Pretende-se que o projecto possa ajudar a estabelecer uma maior abertura para outros projectos desta natureza incentivando o país a corresponder à sua possibilidade de oferta.

Soluções: utilização de tendas como solução para o alojamento, aconselhamento com advogado, contacto próximo com instituições governamentais, parceria com organizações ambientais que ajudem na interpretação dos dados, investigação e deliberação sobre a realidade local, comunicação às instituições desta última...

DEFINIÇÃO DAS POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Marketing

Vamos cativar os nossos clientes principalmente através da **qualidade do serviço** oferecido, característica esta que tornará memorável a experiência própria e missionária a recomendação aos amigos, colegas, conhecidos e/ou familiares. Em vez de investir grandes quantias na promoção vamos apostar em **embaixadores** que divulguem e vivam esta marca.

Para nós, actualmente, o marketing pode ser utilizado de uma forma o mais genuína possível, conquistando as pessoas pela realidade. O marketing “Word-of-Mouth” advoga essa filosofia e será a técnica que vamos adoptar. Aqui está uma descrição pormenorizada sobre o tema⁴⁴:

“Todas as técnicas do marketing Word-of-Mouth são baseadas nos conceitos de satisfação do cliente, diálogo bidireccional, transparência e comunicação. Os elementos básicos são:

*Educar as pessoas sobre os seus produtos e serviços.
Identificar as pessoas mais susceptíveis de partilhar as suas opiniões.
Disponibilizar ferramentas que facilitam a partilha de informação.
Estudar como, onde e quando estão a ser partilhadas opiniões.
Ouvir e responder aos fãs, detratores, e neutrais.*

O marketing Word-of-Mouth engloba dezenas de técnicas de marketing que são orientadas para incentivar e ajudar as pessoas a falar entre si sobre os produtos e serviços. Técnicas que ampliam a actividade do Word-of-Mouth incluem:

*Criar e mobilizar comunidades e interligar pessoas à volta de produtos e assuntos relacionados.
Encorajar a comunicação - desenvolvimento de ferramentas que estimulem as pessoas a partilhar as suas opiniões, que tornem mais fácil esse diálogo, criando fóruns ou trabalhando com redes sociais.
Motivar defensores e evangelistas a promover activamente um produto.
Dar aos defensores da marca informações que possam partilhar (criar o buzz).
Utilizar anúncios ou publicidade destinada a criar buzz ou a iniciar uma conversa (marketing viral).*

*Identificar e ir ao encontro dos indivíduos e das comunidades influentes dos nossos consumidores alvo, informando-os de o que fazer e encorajando-os a espalhar a palavra.
Pesquisa e acompanhamento de conversas on-line de defensores, detractores e neutrais, ouvindo e respondendo a ambos os comentários, positivos e negativos.
Criar blogs ou interagir com bloggers, promovendo o exercício de conversa transparente.
Criar causas ou programas de fãs”*

A mensagem ao exterior será também passada através das parcerias com **instituições ambientais e turísticas** tal como aquelas referidas na secção Parcerias.

As **redes sociais** serão importantes para que a mensagem seja comunicada sem custos envolvidos: Facebook, Twitter... Para além destas vamos utilizar outras ferramentas de marketing digital como Adwords e SEO (Search Engine Optimization).

Há outros receptores, **redes empresariais**, que serão importantes para o amadurecimento e reconhecimento empresarial do projecto:

Audax (Iscte)

Anje

Business Angels

Iapmei...

Este envolvimento mais técnico facilita também o contacto com possível investimento ou financiamento.

Tal como identificado pelo Estudo que realizámos através da Internet (no anterior projecto Eco-Zambujal) é essencial apresentar um “sítio” (site) como ferramenta de comunicação.

Será lá que reuniremos toda a informação, onde actualizaremos o desenvolvimento da projecto, onde divulgaremos as nossas parcerias, todos ou tudo que se cruze no nosso caminho.

O nosso **site**, para além, de promover as marcas amigas e sites de interesse, falará de projectos ou novidades, servindo de base de dados para os interessados na matéria e comunicará mais aprofundadamente os conteúdos do projecto.

Este será depois dinamizado através das ferramentas de marketing digital anteriormente referidas.

Energias Renováveis

Actualmente já é possível ambicionar ter a sustentabilidade total nas estruturas. Como já dizia Pearson (Pearson, 1998, p. 21): *“We have to find ways of designing and adapting them (our homes) to use air, water, and energy more efficiently while generating less pollution. A few years ago, this might have seemed a rather marginal concern; but today addressing these issues is paramount and must be a top priority.”*⁴⁶ Para os esgotos existem as fossas sépticas (incluindo biológicas), para a electricidade e aquecimento de águas os painéis solares⁴⁷. A energia eólica é cada vez mais uma realidade⁴⁸. O fornecimento de água é feito através das águas da chuva, de furos e as piscinas já podem ser biológicas. Encontrámos fornecedores nestas áreas que já nos apresentaram orçamentos estimativos consoante os nossos requisitos:

EcoDepur <http://www.ecodepur.pt/>

Hemera Energy <http://www.hemeraenergy.com/>

Bio-Piscinas <http://www.biopiscinas.pt/>

A única dificuldade destas soluções é o elevado investimento inicial podendo o custo das piscinas, por exemplo, chegar a 200 mil €. Esta faceta ecológica poderá vir a ser uma realidade a partir do ano 5 quando já tivermos os dez *bungalows* instalados. Até lá pode-se optar por puxar a electricidade que está acerca de meio quilómetro e a água pode vir dos vários furos que existem com os devidos tratamentos (o terreno tem muita água).

Arquitectura

Foram pedidos orçamentos a vários arquitectos, o que nos permitiu ter uma noção global dos valores envolvidos e de ter uma perspectiva geral das necessidades de um projecto desta natureza. Os orçamentos chegaram ao milhão de euros de investimento dado que incluíam: 10 estúdios, 1 restaurante, 2 observatórios, 1 piscina e o investimento nas energias renováveis.

Estas foram algumas das entidades consultadas:

Solução 1

Aurora Arquitectos⁴⁹

Oto arquitectos (inclui proposta paisagista)⁵⁰

Inês Cortesão⁵¹

Sofia Rodrigues (proposta paisagista)

Os valores são altos (1000 € por m²) para um projecto de pequena dimensão e todos eles apresentavam complexidades no licenciamento por isso pedimos outros orçamentos que nos dessem soluções mais económicas e, ao mesmo tempo, nos apresentassem facilidades no licenciamento.

Solução 2

O fornecedor Goodmood (<http://www.goodmood.com.pt/>) propôs uma opção modular, mais standardizada e que não apresenta impedimentos legislativos na implementação em áreas protegidas. As estruturas são amovíveis e a maior parte dos materiais recicláveis. Foram os valores apresentados por esta empresa que estão presentes no plano financeiro.

Há outra empresa que criou umas soluções similares, a Modular Systems (<http://www.modular-system.com/>).

Solução 3

Outra solução pode ser o conceito de Glamping. Estamos a referir-nos a camping com glamour, conceito actual que já tem alguns representantes em Portugal, e que permite ultrapassar as dificuldades da legislação. Neste caso o investimento seria em tendas de requinte como já existem no mercado os yurts.

Yurt Workshop⁵²

O preço que pediremos pelo alojamento estará sempre dependente das estruturas que implementarmos.

TERRENO – HERDADE DO ZAMBUJAL

Características ambientais e culturais da Reserva

Este terreno situa-se dentro dos 23 mil hectares da **Reserva Natural do Estuário do Sado**, reunindo uma comunidade biológica de elevada riqueza e complexidade, sendo local de nidificação, repouso ou hibernagem para a avifauna, de desova, e desenvolvimento e crescimento para muitas espécies de peixes. Destes os mais conhecidos são as cegonhas, as perdizes, as garças reais e os roazes no rio Sado, os únicos exemplares estuarinos do país.

Em termos de floresta e agricultura são relevantes o montado, o pinheiro, a cortiça, o pinhão, o arroz e o sal. Quanto a arqueologia a região apresenta alguns elementos interessantes como os fornos romanos da Herdade do Pinheiro, vizinha da Herdade do Zambujal, aos moinhos de vento e maré que são simbólicos de uma cultura arquitectónica local. Este estuário é muito especial (Neves, 2004, p. 14): *“O estuário não deixa ninguém indiferente, pois num corte de oeste para este, iniciado no mar por altura do cordão da Comporta/Tróia, encontramos um vasto areal em arco formando uma quase enseada de águas calmas, abrigada pela Arrábida/Espichel, a que sucedem as dunas que terminam nos sapais do estuário, recortados por canais e zonas lodosas que, para a margem direita, vão encontrar as terras baixas, ocupadas ora por salinas, ora por arrozais, ora por pastagens de lezíria, a que se sucedem as vastas charnecas, dominadas por montados de sobreiro associados a pinheiro-manso.*

O modo como esta sucessão de ambientes se desenvolve localmente, em superfícies muito extensas, sem hiatos ou descontinuidades urbanas ou industriais, desde um meio marinho ao meio terrestre, é por si só notável e singular, constituindo uma paisagem de características próximas de relíquia, pois poucos exemplos expressivos restam no sudoeste peninsular.”

Temos imagens da Reserva no Anexo 2 (p. 82).

O próprio terreno

O terreno que escolhemos dentro da Reserva tem uma área total de 234,82 hectares, fazendo este parte de uma Herdade privada de cerca de 3000 hectares, pertencente à família de uma das promotoras há cerca de 3 gerações. O terreno apresenta, para além de uma área circundante agrícola e florestal, uma pequena aglomeração de casas tipo monte (estruturas construídas para albergar os trabalhadores na Herdade) que rodeiam a casa principal senhorial e onde a família reside. Actualmente a Herdade mantém um recinto cultural com bar e uma mercearia onde os habitantes se abastecem. A actividade agrícola na Herdade é, neste momento, menor e esta é mais uma das razões principais por trás deste projecto - dar emprego à população local e criar riqueza.

A distribuição agrícola e florestal do terreno é:

Pastagens sobre Montado e Pinhal Manso – 149,99 hectares ha

Arrozal – 10,9 ha

Eucaliptal – 32,31 ha.

Incultos (aceiros e zona próxima da linha ferroviária) – 2,82 ha.

Zonas de Mato com Sobreiros, Pinheiros e Eucaliptos dispersos – 6,18 ha.

Culturas de regadio / Pastagem de regadio – 26,05 ha.

Culturas de sequeiro – 6,57 ha.

Estas características incutem ao projecto, por si só, um interesse ambiental que queremos aproveitar para criar experiências que comuniquem ao público a cultura da região.

O terreno tem dois rendeiros diferentes:

A Portucel aluga os 32 ha de eucalipto, produção que ela própria gere.

Existe outro rendeiro privado que produz arroz e milho na parte do regadio e arrozal (Anexo 3), fazendo igualmente a criação de vacas e porcos. Este utiliza cerca de 40 ha. Ficam ainda cerca de 150 ha por dinamizar.

Temos imagens do terreno no Anexo 3 (p. 85).

Alojamento

Através do nosso contacto com vários arquitectos verificámos que há propostas de estruturas de alojamento que significariam uma dependência relativamente a um financiamento bancário, e não sendo esta a nossa opção, fomos à procura de outras soluções.

Além de optarmos por um investimento gradual, implementando uma estrutura de cada vez, vamos apostar em propostas económicas que ofereçam facilidades de licenciamento.

Para esta fase do projecto escolhemos as soluções apresentadas pela Goodmood, representando estas um meio termo entre os valores mais altos dos arquitectos contactados inicialmente e a adopção das tendas. O conhecimento que apresentam em termos de licenciamento também é uma grande mais valia.

Os *bungalows* da Goodmood permitem que com cerca de 50 mil €, consigamos investir num T2 que já vem preparado com ligações tanto para a água como para a electricidade.

Consultoria Cultural

Enquanto o processo do alojamento está a ser desenvolvido há um passo que já podemos dar, o da divulgação cultural da zona, faceta que nos vai permitir ganhar conhecimento da zona, reunir contactos e criar uma dinâmica local que depois permita voar mais longe. Para que esta fase se materialize vamos apostar numa associação⁵³.

As experiências que vamos criar tornar-se-ão possíveis através de **parcerias** com em primeiro lugar a **Herdade do Zambujal**, que tem como actividades principais a criação de cavalos e a ganadaria Vinhas. Acreditamos que, através do conhecimento destas actividades, podemos incentivar as tradições, ou seja, o conhecimento que o povo português e o povo local foi adquirindo ao longo dos tempos.

O formato destas experiências pode ser materializado em:

Passeios de Cavalo

Visitas aos Touros

Workshops sobre a criação de cavalos

Workshops sobre a criação de touros

Para além de colaborarmos na realização destas actividades a Herdade ainda pode fornecer espaços para as organizarmos. O nosso esforço será focado na organização geral das actividades.

De seguida avançamos com mais actividades e potenciais parceiros para a sua realização:

Workshop do Papel - Portucel⁵⁴

Birdwatching – SPEA (Sociedade Portuguesa para o estudo das aves)⁵⁵

Workshop do Vinho - Vinhos Dona Ermelinda (vinho com produção local)⁵⁶

Workshop da Cortiça – Apcor (Associação Portuguesa da Cortiça)⁵⁷

Há outras actividades por desenvolver: Passeios Pedestres, Workshop do Sal, Workshop do Arroz, Workshop do Pinhal, Passeios de Balão, Passeios no Rio Sado.

E outras parcerias por explorar:

Associação AFLOPS (Associação Local de Produtores Florestais)

Cinzambu - Centro de Interpretação Ambiental do Zambujal (nosso vizinho)

Camãra Municipal de Palmela

Junta de Freguesia da Marateca

Passemos então aos números como forma de criar uma boa base estrutural para o projecto.

AVALIAÇÃO FINANCEIRA

Nesta análise procuraremos provar a viabilidade económica e a solidez financeira da componente de Alojamento do projecto, dado que este serviço contempla a maior necessidade de investimento. As actividades, através da consultoria cultural, são baseadas em parcerias e, por isso, não contemplam grandes custos mas mais receitas, ganhas através de percentagens das vendas, a acordar com os parceiros.

Todos os valores apresentados são referentes à implementação na Herdade do Zambujal, o terreno eleito como o primeiro passo no desenvolvimento deste projecto.

Utilizámos uma folha de cálculos cedida na disciplina de Finanças do Mestrado. Para além desta folha de resultados e outputs criámos três novas folhas que contemplam as hipóteses de Receitas, Custos e Investimento, antes e após o licenciamento, e que depois ligámos à folha principal.

Receitas

Na folha das Receitas prolongámos as previsões até ao ano 20 devido à natureza imobiliária do negócio. A venda da prestação de serviços de Alojamento prevê taxas de ocupação e número de visitantes fundamentados pelos números do Turismo de Portugal e da RNES (Reserva Natural do Estuário do Sado) de 2009. Decidimos dividir as ocupações em dois: as ocupações de fim-de-semana começam em 30%, no ano 1, e chegam aos 60%, no ano 5, continuando assim até ao ano 20; as ocupações de semana começam em 5% e chegam aos 30% no ano 5, estabilizando nessa percentagem até ao ano 20. Estas taxas representam um cenário realista das perspectivas.

Optámos por pedir 180 € por noite, por bungalow, preço mais baixo do que o valor médio de aposento num hotel de 5 Estrelas e mais alto do que um aposento num hotel de 4 estrelas (Turismo de Portugal, 2009). Este preço contempla um T0 que recebe até 2 pessoas com pequeno-almoço. Os *bungalows* têm cozinha e casa-de-banho privadas. Piqueniques, camas extras, berços e outros serviços são cobrados separadamente.

Com estas hipóteses chegamos ao ano 5 com cerca de 225 mil € de Receitas e com cerca de 2500 visitantes por ano. Ora, em 2010, a Reserva Natural do Estuário do Sado foi visitada por cerca de 40 000 (Departamento de Gestão de Áreas Classificadas - Zonas Húmidas, 2010), portanto estes valores representam um cenário pessimista (Anexo 5 –p. 88).

Custos

Fizemos questão de manter os custos o mais baixo possível. O arrendamento do terreno e os salários dos dois gestores são contabilizados através de percentagens das vendas, portanto o aumento dos custos está directamente associado ao aumento das receitas.

De início apostámos numa estrutura de recursos humanos mínima, incluindo somente a contratação de 1 contabilista e 1 segurança, este último teve de ser incluído devido aos problemas de assaltos na zona, já conhecidos pela promotora. Para além disso contabilizámos um valor de manutenção do terreno de 1000 € anuais (Anexo 5 – p. 88).

Investimento

O investimento inicial está dividido nos dois momentos do pré-licenciamento e pós-licenciamento dada a complexidade processual do primeiro. O segundo momento foi ainda distribuído em cinco fases distintas, do ano 1 ao ano 5, estabilizando a partir dessa altura. Nestes primeiros tempos investe-se em 2 *Bungalows* por ano até chegar a 10. Assim o investimento elevado nos *bungalows* fica diluído. Este factor permite que vamos testando o mercado e rentabilizando o investimento já realizado nas estruturas.

Incluiu-se no momento do pós-licenciamento a arquitectura, a comunicação, a manutenção do terreno (electricidade e água) e os transportes. Contemplou-se a colocação de 10 *bungalows* no total e um investimento paisagístico.

No total estamos a falar de um investimento no ano 1 de cerca de 100 mil € e (depois da instalação dos 10 *bungalows*) de cerca de 300 mil €, no ano 5.

Deixámos de lado o investimento nas energias renováveis e piscina biológica devido aos elevados valores envolvidos. Pretendemos, no entanto, investir nestas duas componentes logo que criarmos uma margem satisfatória (Anexo 5 –p. 88).

Resultados

Perante os pressupostos assumidos anteriormente contemplámos dois cenários diferentes na folha principal, dos resultados. Um para o arranque, outro que vai adicionando a aquisição dos novos *bungalows* e mais uma fatia no investimento em transportes e outra em mobiliário e equipamento (Anexo 5 –p. 88).

Um projecto de investimento tem como objectivo a recuperação integral do próprio investimento inicial e, se possível, a obtenção de um excedente. Existem métodos que permitem determinar se um projecto é, ou não, rentável, entre eles temos a utilização do TIR (Taxa Interna de Rendibilidade), do VAL (Valor Actual Líquido) e Payback Period.

No nosso plano financeiro a TIR, que é a taxa máxima a que o investidor pode recuperar o capital investido, está praticamente nos 30 % indicando um valor positivo de rendibilidade. Os Meios Libertos Brutos (MLB), outro dos valores importantes, estão abaixo dos 8 000 € e ano 2 já são positivos, isto permite conseguir resultados operacionais a partir do segundo ano. O Pay Back é efectivado no ano 7 e o VAL é de 600 mil €.

Apesar de estarmos mais receptivos à inclusão de um sócio-investidor verificámos a possibilidade de financiamento em capitais alheios, ensaiando uma taxa de crédito de 40%. Distribuimos as contribuições durante 5 anos e assim as TIR dos Cash Flows das Fontes Financiamento são sempre positivas. O Balanço do Projecto é assim positivo tal como os Resultados Líquidos, a partir do ano 3. A RAJI é positiva também no ano 3.

Conclusão

Este plano financeiro comprova assim que é possível investir em projectos de pequena dimensão rentáveis, não é necessário acorrer-nos das massas para o projecto ter sucesso. É isso que queremos provar com este modelo de negócio, é nisso que queremos trabalhar. Apostámos em cenários onde a independência fosse um critério de base, criando assim um negócio que realça a sustentabilidade. A pequena dimensão pode resultar desde que fundamentada numa área especializada como é o Turismo da Natureza. Com tanto espólio natural, Portugal pode e deve acreditar no seu potencial. Através deste modelo de negócio nós comprovámos a rentabilidade de um projecto especializado de pequena dimensão.

ANEXOS

Anexo 1 - Imagens da Concorrência Nacional e Internacional

CONCORRÊNCIA NACIONAL

ZMAR <http://www.zmar.eu/>



Legenda: Este parque de campismo incentiva a consciência ecológica do público português. Distingue-se deste projecto pela dimensão pois pretende atingir as massas.

L'AND <http://www.l-andvineyards.com/>



Legenda: Este hotel comunica requinte através da arquitectura e das experiências que propõe, principalmente no que contempla a divulgação da cultura do vinho.

FURNAS LAKE VILLAS <http://www.furnaslakevillas.pt/>



Legenda: Aqui vemos implementadas estruturas modulares em ambiente de rico valor ambiental, nos Açores.

TENDAS

O conceito de Glamping (camping com glamour) é aqui materializado através de tendas, uma das possibilidades de construção em terrenos de áreas protegidas no entanto esta escolha estrutural teria efeito na política de preços.

PORTUGAL NATURAL LODGE – <http://www.portugalnaturalodge.com>



Legenda: Há vários tipos de tendas disponíveis em Portugal.

YURT HOLIDAY PORTUGAL – <http://www.yurtholidayportugal.com>



Legenda: O requinte é uma questão de atenção ao pormenor e de personalização dos espaços.

CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL

TREE HOTEL - <http://treehotel.se/>



Legenda: Estas propostas arquitectónicas também foram construídas gradualmente.



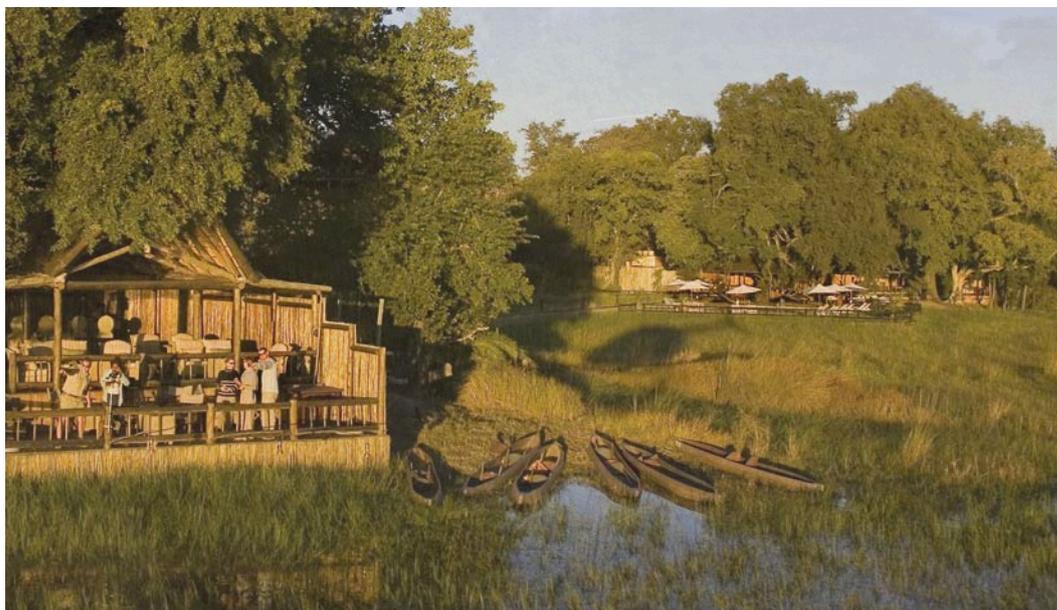
Legenda: Cada casa na árvore é completamente diferente da anterior.

SUMMERFIELDS - <http://www.summerfields.co.za/>



Legenda: Aqui encontrámos o requinte rústico à beira de um rio.

EAGLE ISLAND CAMP <http://www.eagleislandcamp.com/>



Legenda: A integração na natureza é aqui exemplar.

YURT HOTEL na ANDALUZIA (Espanha) – <http://www.yurthotel.com>



Legenda: A tendas são fáceis de integrar na natureza.



Anexo 2 – Imagens da Reserva Natural do Estuário do Sado²



Bando de flamingos (*Phoenicopterus ruber*) ao longo do Canal de Águas de Moura.
Fotografia: Arquivo ICN.

Legenda: Os flamingos são uma das espécies de mais relevo da Reserva.

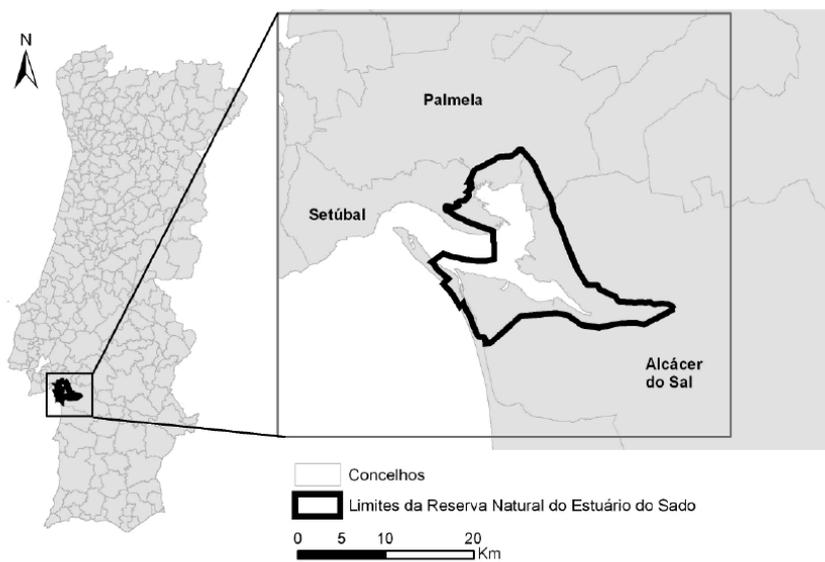


Figura 1 - Localização da área de estudo.

Legenda: Esta é a zona delimitada da Reserva.

² Neves, R. et al. 2004. Reserva Natural do Estuário do Sado – Uma contribuição para o plano de gestão. ICN / Centro de Zonas Húmidas



Maré baixa (Ponte no Canal de Águas de Moura, nas proximidades da Herdade do Zambujal).
Fotografia: Arquivo ICN.

Legenda: Esta ponte, que é uma das entradas para a Herdade do Zambujal, foi construída por causa da linha férrea que atravessa a Herdade mas está actualmente fechada devido à necessidade de obras de recuperação.



Moinho de maré das Mouriscas (recuperado pela RNES).
Fotografia: J.C. Farinha

Legenda: Para além do valor arqueológico a Reserva Natural tem um valor arqueológico assinalável.



Sacos de sal.

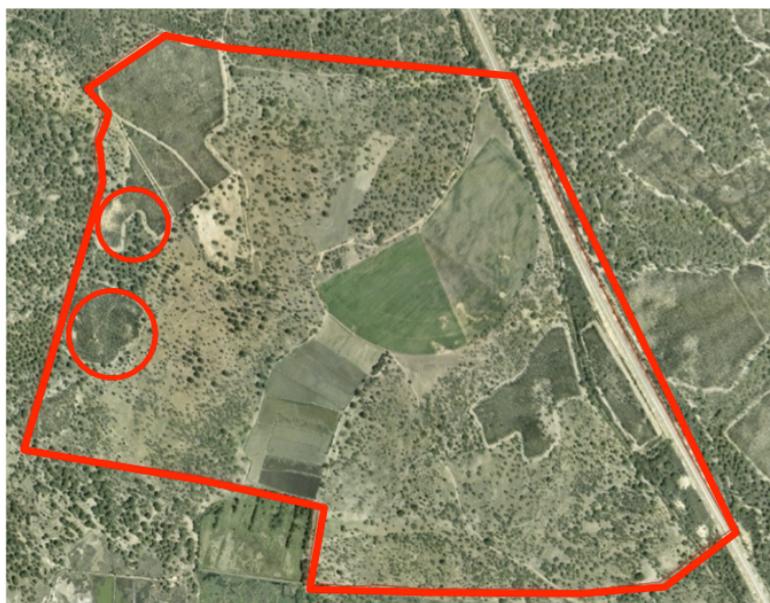
Fotografia: L. Simão.

Legenda: O Sal é um dos rendimentos importantes na Reserva.

Anexo 3 – Fotos do terreno Zambujal³



Legenda: A área total do terreno.



Legenda: Os dois montes assinalados no mapa que representam a parte mais alta de toda a Herdade.

³ Fotos fornecidas pela Herdade do Zambujal

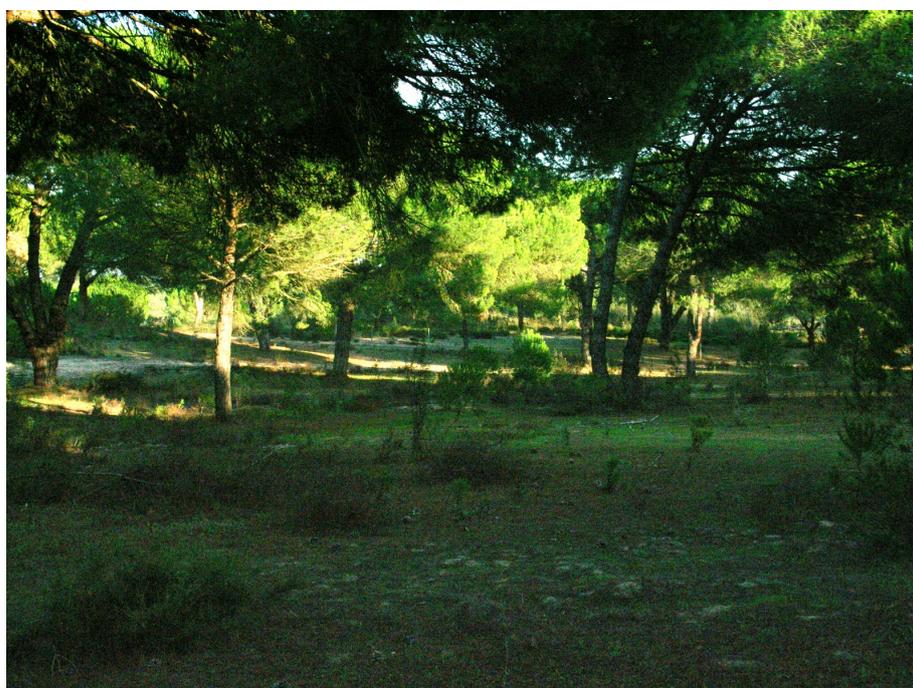


Legenda: A vista de cima dos montes para o rio Sado.⁴

⁴ Foto tirada pelos promotores



Legenda: As várias culturas presentes no terreno.⁵



Legenda: A paisagem de montado e pinhal no terreno.⁷

⁵ Fotos fornecidas pela Herdade do Zambujal

⁷ Foto tirada pelos promotores

Anexo 4 – Arquitectura: *Bungalows*⁸



Bungalows da Goodmood.

Modelo T2A

Área Bruta: 69 m²
Área Útil: 32 m²



⁸ 19/09/2012
<http://www.goodmood.com.pt/>

Anexo 5 – Quadros do Plano Financeiro

Dias do Ano	Total	Receitas						
Fim-de-semana	48							
Semana	317							
Previsão de Ocupação das Bungalow					Capacidade Bungalow			Preço
Anos	FdS	Dias	Semana	Dias	Nº Bung.	Pessoas	Capacidade Máxima	Por Bung.
Ano 1	30%	14.4	5%	16	2	2	4	€ 180.00
Ano 2	30%	14.4	10%	32	4	2	8	€ 180.00
Ano 3	40%	19.2	20%	63	6	2	12	€ 180.00
Ano 4	50%	24	30%	95	8	2	16	€ 180.00
Ano 5	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 6	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 7	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 8	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 9	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 10	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 11	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 12	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 13	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 14	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 15	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 16	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 17	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 18	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 19	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00
Ano 20	60%	28.8	30%	95	10	2	20	€ 180.00

Fonte: Plano Financeiro realizado pelos promotores. 2012

Legenda: Cálculo da Receitas

Previsão de Vendas				Visitantes			
Anos	FdS	Semana	Total	Anos	FdS	Semana	Total
Ano 1	€ 5,184.00	€ 5,706.00	€ 10,890.00	Ano 1	57.6	63.4	121
Ano 2	€ 10,368.00	€ 22,824.00	€ 33,192.00	Ano 2	115.2	253.6	368.8
Ano 3	€ 20,736.00	€ 68,472.00	€ 89,208.00	Ano 3	230.4	760.8	991.2
Ano 4	€ 34,560.00	€ 136,944.00	€ 171,504.00	Ano 4	384	1521.6	1905.6
Ano 5	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 5	576	1902	2478
Ano 6	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 6	576	1902	2478
Ano 7	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 7	576	1902	2478
Ano 8	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 8	576	1902	2478
Ano 9	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 9	576	1902	2478
Ano 10	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 10	576	1902	2478
Ano 11	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 11	576	1902	2478
Ano 12	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 12	576	1902	2478
Ano 13	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 13	576	1902	2478
Ano 14	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 14	576	1902	2478
Ano 15	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 15	576	1902	2478
Ano 16	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 16	576	1902	2478
Ano 17	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 17	576	1902	2478
Ano 18	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 18	576	1902	2478
Ano 19	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 19	576	1902	2478
Ano 20	€ 51,840.00	€ 171,180.00	€ 223,020.00	Ano 20	576	1902	2478

Fonte: Plano Financeiro realizado pelos promotores. 2012

Legenda: Previsão das Vendas

Investimento

Antes do Licenciamento		
Áreas de Investimento	Valores	Comentários
Levantamento topográfico	€ 2,000.00	15 Hectares
Arquitectura	€ 6,750.00	30% do custo de 1 Bungalow T0
Arquitectura Paisagista	€ 1,560.00	30% do orçamento total
Despesas Licenciamento	€ 10,000.00	
Total Investimento Antes Licenciamento	€ 20,310.00	

Depois do Licenciamento		
Áreas de Investimento	Valores	Comentários
Arquitectura (arranque)	€ 22,500.00	1 Bungalow T0 - 15 m2
Número de bungalows arranque	2.00	
Arquitectura (valor por cada bungalow adicional)	€ 22,500.00	1 Bungalow T0 - 15 m2
Arquitectura (numero adicional de bungalows)	8.00	
Nivelamento do Terreno e Puxada de Electricidade	€ 5,000.00	
Arquitectura Paisagista	€ 3,640.00	
Sistemas de águas	€ 5,000.00	
Investimento Paisagístico	€ 10,000.00	
Comunicação (Computadores, Softwares Gestão, Estacionário, Tlms)	€ 5,000.00	
Mobiliário e Decoração p bungalow	€ 2,000.00	
Transportes	€ 5,000.00	
Vedações	€ 5,000.00	
Arranjo de estradas de terra	€ 5,000.00	
Investimento no ano de arranque (depois do licenciamento)	€ 77,640.00	
Investimento depois do licenciamento com todos os bungalows	€ 273,640.00	

Total Investimento arranque	€ 97,950.00	Valores devem acrescer o IVA em vigor.
Total Investimento todos bungalows	€ 293,950.00	Valores devem acrescer o IVA em vigor.

Fonte: Plano Financeiro realizado pelos promotores. 2012

Legenda: Previsão do investimento inicial até ao ano 5.

DESPESAS DE INVESTIMENTO DE ARRANQUE		
	Valores	Taxas Amort.
Imobilizações Incorpóreas		
Estudos e Projectos	20,310.00 €	33.33%
Despesas de Constituição	5,000.00 €	33.33%
Outras Imob. Incorpóreas		33.33%
TOTAL IMOB. INCORPÓREO	25,310.00 €	
Imobilizações Corpóreas		
Edifícios e outras Construções	55,000.00 €	4.00%
Equipamento Administrativo	5,000.00 €	25.00%
Equipamento Carga e Transp.	5,000.00 €	25.00%
Outro Imob. Corpóreo	27,640.00 €	25.00%
TOTAL IMOB. CORPÓREO	92,640.00 €	
TOTAL IMOBILIZADO	117,950.00 €	

DESPESAS DE INVESTIMENTO ANO 2 A 5 (NOVOS BUNGALOV		
	Valores	Taxas Amort.
Imobilizações Incorpóreas		
Estudos e Projectos	0.00 €	33.33%
Despesas de Constituição	0.00 €	33.33%
Outras Imob. Incorpóreas		33.33%
TOTAL IMOB. INCORPÓREO	0.00 €	
Imobilizações Corpóreas		
† Edifícios e outras Construções	45,000.00 €	4.00%
Equipamento Administrativo	0.00 €	25.00%
Equipamento Carga e Transp.	5,000.00 €	25.00%
Outro Imob. Corpóreo	4,000.00 €	25.00%
TOTAL IMOB. CORPÓREO	54,000.00 €	
TOTAL IMOBILIZADO	54,000.00 €	

Fonte: Plano Financeiro realizado pelos promotores. 2012

Legenda: Despesas de investimento espalhadas por 5 anos.

BIBLIOGRAPHY

- Antemare. (2005). *Manual para o investidor em Turismo da Natureza*.
- Baker, S. e. (2003). *Project Management*. Alpha Books.
- Best, K. (2006). *Gestão de Design - Gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Ava Publishing.
- Brito, B. (2004). *Turismo ecológico: uma via para o desenvolvimento sustentável em São Tomé e Príncipe*. Tese de doutoramento, ISCTE.
- Carvalho, L. e. (2010). *Estudo de mercado para projecto de Turismo da Natureza*.
From
<http://freeonlinesurveys.com/v1/rendersurvey.asp?sid=vnssnx8s05xx2sw696380>
- Departamento de Gestão de Áreas Classificadas - Zonas Húmidas. (2010). From
<http://www.icnf.pt/NR/rdonlyres/BACB68B4-3829-4683-AF24-DD7A89B69A0C/0/Dadosdosvisitantes2010.pdf>
- Eagles, P. e. (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas - Guidelines for Planning and Management*. World Commission on Protected Areas (WCPA) - The World Conservation Union.
- Gomes, V. (2011). *Plano de Negócios - B. U. Science Aprender Brincando*. Tese de Mestrado, ISCTE.
- Hill, E. e. (1995). *Creative Arts Marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Hockings, M. e. (2006). *Evaluating Effectiveness - a framework for assessing management effectiveness of protected areas*. The World Conservation Unit (IUCN).
- Horwath / ILTM . (2011). *The future of luxury travel, a global trends report*.
- ICN. (2007). *Plano de Ordenamento e gestão para a reserva natural do estuário do sado*.
- ICN. (2000-2006). *Turismo da Natureza, enquadramento estratégico, reserva natural do estuário do sado*.
- IFC - World Bank Group. (2004). *Ecolodges: Exploring Opportunities for sustainable business*.
- INE (Instituto Nacional de Estatística). (2010). *Estatísticas de Turismo*.
- INE. (2011). *Estatísticas de Turismo*.
- McCool, S. e. (2001). *Tourism, Recreation and Sustainability - Linking Culture to the Environment*. CABI Publishing.

Ministério da Economia e Inovação. (2007). *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo*.

Neves, R. e. (2004). *Reserva Natural do Estuário do Sado - Uma contribuição para o plano de gestão*. ICN / Centro de Zonas Húmidas.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist - The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill, Inc.

Pearson, D. (1998). *The New Natural House Book*. Conran Octopus Limited.

Peters, T. (1994). *O seminário de Tom Peters - Tempos Loucos pedem organizações loucas*. Bertrand Editora.

Rosner, B. (2004). *Gray Matters - The workplace survival guide*. John Wiley & Sons, Inc.

Silvano, M. (2006). *O turismo em áreas rurais como factor de desenvolvimento. O caso do Parque Natural de Montesinho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro.

Think Tur / ICNB. (1999). *Programa de visitação e comunicação na Rede Nacional de Áreas Protegidas*.

THR / Turismo de Portugal. (2006). *10 Produtos Estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal*.

Turismo de Portugal. (2009). *Preços Médios ao Balcão*. From <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/pre%C3%A7osm%C3%A9diosaoBalc%C3%A3o/Pages/Pre%C3%A7osM%C3%A9diosaoBalc%C3%A3o.aspx>

Vaitheeswaran, V. (2003). *Power to the People*. Farrar, Straus and Giroux.

Vidiella, A. (. (2009). *Green Living - Sustainable Houses*. Boooks.

Weblografia & Traduções

As traduções são livres pela autora.

¹ 04/09/2012

<http://www.icnf.pt/ICNPportal/vEN2007/O+ICNB/Areas+Protegidas/>

² Tradução: "O turismo é um bom negócio, uma vez que produz 4,4% do PIB mundial, e emprega cerca de 200 milhões de pessoas no mundo. Este também pode ajudar na gestão sustentável de áreas protegidas, como uma alternativa baseada no mercado perante o número crescente de viajantes distintos que tentam encontrar, compreender e desfrutar de um ambiente natural. O turismo pode apoiar a protecção

dos recursos naturais, quando os locais perceberem o valor de seus activos e quiserem preservá-los. "

³ 06/09/2012

<http://www.woof.de/>

⁴ 17/10/2012

<http://www.portugalglobal.pt/>

⁵ 17/10/2012

<http://www.icnf.pt/>

⁶ 17/10/2012

<http://audax.iscte.pt/>

⁷ Tradução: A percepção de luxo está continuamente a evoluir. Estamos actualmente a verificar uma fuga da ostentação em direcção à autenticidade na experiência da viagem e uma chamada pela sustentabilidade e conservação ambiental como parte integral das ofertas aos viajantes frequentes.

⁸ Tradução: "(Há) uma necessidade crescente de simplicidade, autenticidade e atenção ambiental – O comportamento ostensivo é considerado inadequado durante os períodos de crise. Aos poucos, os viajantes de luxo têm assimilado os princípios do desenvolvimento sustentável, incluindo a preservação ambiental e responsabilidade social. Eles mostram, cada vez mais, um maior interesse num contato mais próximo com os locais e em experimentar a sua cultura, fazendo isto parte integrante da experiência de viagem."

⁹ 25/07/2012

<http://www.thisislondon.co.uk/standard-business/article-23982463-hermes-profits-flying-high.do> e <http://www.marketwatch.com/story/burberry-profits-soar-on-strong-luxury-demand-2011-11-15>

¹⁰ Tradução: "Em termos de procura de turismo de luxo, cinco perfis de viajantes podem ser identificados:

- Os super-activos, de espírito independente, clientes educados que procuram umas férias activas e uma experiência de viagem autênticos. Como o seu tempo é precioso, eles rejeitam conjuntos rígidos de actividades planeadas. A sua aspiração principal é de férias altamente personalizadas, independentemente do preço.
- O explorador é um viajante que está disposto a pagar um preço alto em troca de umas férias *off-the-beaten-path* excelentes..
- Os candidatos ao luxo desejam um alto nível de qualidade e conforto. Eles dão muita importância ao estatuto social e são muito exigentes em termos de serviço. Eles são mais seguidores do que pioneiros na escolha de destino.
- Os compradores urbanos são grandes usuários da Internet e pesquisam incessantemente pelo melhor valor possível. Eles são mais jovens e têm menos poder de compra do que o turista de luxo médio. Têm, muitas vezes, dois rendimentos, sem filhos, por isso podem viajar fora de época a preços mais atractivos. O comportamento típico deste tipo de cliente está agora a influenciar todos os outros viajantes de luxo, que estão a tornar-se cada vez mais alerta aos preços.
- O viajante de luxo normal que voa para um destino, ou viaja num cruzeiro de lazer, principalmente para relaxamento e uma mudança de ritmo. "

¹¹ Tradução: Actualmente os viajantes de luxo são muito claros quanto às suas preferências. Já não são atraídos pelos serviços ostentadores, eles preferem um luxo discreto e subtil, planeando as suas viagens consoante o foco na autenticidade e experiência da viagem. A experiência gastronómica é um dos temas de maior

interesse, em conjunto com a arte e a cultura, com destinos únicos, paisagens espectaculares e reservas naturais. Os destinos que conservem o ambiente e protejam espécies em vias de extinção atraem a atenção deste grupo.

¹² 06/09/2012

<http://www.conservation.org/Pages/default.aspx>

¹³ 06/09/2012

<http://www.ecotrans.org/>

¹⁴ 07/09/2012

<http://www.ecotourism.org/>

¹⁵ Tradução: O Ecoturismo é viajar a áreas frágeis, puras e normalmente protegidas fazendo o mínimo de impacto possível e (normalmente) em pequena escala. Isto ajuda a educar o viajante, providencia fundos para a conservação e beneficia directamente do desenvolvimento económico, do fortalecimento político das comunidades locais e reúne respeito pelas culturas diferentes e pelos direitos humanos.

¹⁶ 07/09/2012

<http://www.ecotourism.org/certification-and-standards>

¹⁷ 20/07/2012

<http://www.camarasverdes.pt/tema-especial/560-7-maravilhas-naturais-de-portugal-promover-o-patrimonio-natural.html>

¹⁸ 10/07/2012

<http://www.portugalook.com/reservas-naturais>

¹⁹ 06/07/2012

http://www.dn.pt/inicio/ciencia/interior.aspx?content_id=1278953&seccao=Biosfera

²⁰ 07/09/2012

<http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/Clipping/Pages/AI%C3%A9mdesolemar,opa%C3%ADsquerecoturismo.aspx>

²¹ 10/09/2012

<http://www.icnf.pt/ICNPortal/vPT2007/O+ICNB/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Turismo+de+Natureza/?res=1280x800>

²² 10/09/2012

<http://www.esquerda.net/opiniao/morte-lenta-das-%C3%A1reas-protegidas>

²³ 10/09/2012

<http://www.esquerda.net/opiniao/morte-lenta-das-%C3%A1reas-protegidas>

²⁴ 10/09/2012

<http://www.cocoonlodges.com/>

<http://ecosuitesresort.com/>

<http://www.eco-lodgebrejeira.com/pt/>

²⁵ 20/07/2012

<http://www.responsibletravel.com/>

²⁶ 20/07/2012

<http://www.guardian.co.uk/>

²⁷ 15/07/2012

<http://www.responsibletravel.com/copy/responsible-tourism>

Tradução: “Nós acreditamos que o turismo responsável é uma melhor forma de ver o mundo. Não só temos uma experiência autêntica como as tuas férias também beneficiam a gente local e o ambiente.”

²⁸ 05/07/2012

<http://www.guardian.co.uk/travel/green>

²⁹ 11/09/2012

<http://www.icnf.pt/cn/ICNPortal/vEN2007/>

³⁰ 11/09/2012

<http://www.portugalglobal.pt/>

³¹ 11/09/2012

<http://www.turismodeportugal.pt/>

³² 12/09/2012

<http://www.apambiente.pt/>

³³ 12/09/2012

<http://www.quercus.pt/>

³⁴ 12/09/2012

<http://www.conservation.org/>

³⁵ 12/09/2012

<http://www.ecotourism.org/>

³⁶ 12/09/2012

<http://www.earthwatch.org/europe/>

³⁷ 21/10/2012

<http://www.alentejolitoral.pt/>

³⁸ 12/09/2012

<http://www.biosphere-expeditions.org/>

³⁹ 12/09/2012

<http://www.aoka.com.br/>

⁴⁰ 21/10/2012

<http://www.natur.com/>

⁴¹ 21/10/2012

<http://www.rotasdosal.pt/>

⁴² 17/09/2012

<http://lapaz.pt/>

⁴³ 17/09/2012

<http://www.portucelsoporcel.com/pt/>

⁴⁴ 10/07/2012

http://www.embaixadores.com/informacao_marca.php

⁴⁶ Tradução: Temos de descobrir formas de desenhar e adaptar as nossas casas de maneira a usar o ar, água e energia mais eficientemente, ao mesmo tempo que criamos menos poluição. Há uns anos atrás isto era um pensamento algo alternativo mas, hoje em dia, pensar nestas questões tornou-se uma das prioridades máximas.

⁴⁷ 21/09/2012

<http://www.management-thinking.org/content/pragmatic-solar?elq=e3709bdf769e4b0e89c11fc0a8c47844&elqCampaignId=>

⁴⁸ 17/09/2012

<http://www.publico.pt/Economia/e-portugues-e-pode-ser-a-solucao-energetica-para-qualquer-casa-1563313>

⁴⁹ 19/09/2012

<http://www.aurora.com.pt/>

⁵⁰ 19/09/2012

<http://www.oto.pt/>

⁵¹ 19/09/2012

<http://inescortesaocarbonmade.com/>

⁵² 17/09/2012

<http://www.yurtworkshop.com/>

⁵³ 19/09/2012

http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/pt/Dossiers/DOS_como+criar+uma+associa++231+++227+o.htm

⁵⁴ 18/09/2012

<http://www.portucelsoporcel.com/en/index.html>

⁵⁵ 18/09/2012

<http://www.spea.pt/pt/>

⁵⁶ 18/09/2012

<http://www.ermelindafreitas.pt/pt/>

⁵⁷ 18/09/2012

<http://apcor.pt/>