



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Negócios: Destilaria Hotel

Diogo Miguel Cardoso Barroco

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Negócios: Destilaria Hotel

Diogo Miguel Cardoso Barroco

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora

Auxiliar,

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

Agradecimentos

Após uma longa caminhada para realização deste projeto, que teve diversos altos e baixos, levando a momentos de elevada tensão e de descrença, gostaria de expressar um enorme agradecimento a todos aqueles que me ajudaram das mais diversas formas e que tornou possível a execução do projeto Destilaria Hotel, nomeadamente:

À minha orientadora, Professora Doutora Generosa do Nascimento pela imensa paciência, disponibilidade, motivação e dedicação.

À minha equipa, pelo constante apoio e motivação.

Aos meus pais, por toda a paciência, exigência, preocupação, carinho, amizade e apoio incondicional.

À minha irmã, pela amizade e preocupação constante.

Aos meus avós, cuja presença foi muito importante na minha vida.

Muito Obrigado.

Resumo

Nos últimos anos o setor do turismo tem demonstrado uma crescente relevância no cenário económico de Portugal, observando-se um incremento significativo das entradas de turistas nas fronteiras portuguesas na última década. O contexto deste projeto perpassa por dinamizar a economia da aldeia de Nave de Haver, situada no concelho de Almeida, através da implementação de unidade de turismo em espaço rural construída por base sustentáveis e ecológicas, oferecendo um serviço de excelência aos clientes. A unidade de turismo rural contemplará a construção de uma destilaria que irá produzir de forma tradicional (alambique de cobre) as bebidas destiladas a partir de cereais, uvas e botânicos de colheita própria. Por forma a tornar o negócio mais diversificado e inovador, será ainda criada uma loja de venda ao público de produtos regionais, garantindo assim a fixação, a retenção e o desenvolvimento do talento na região. Neste âmbito, o objetivo principal é estudar a viabilidade da transformação de uma propriedade rural num hotel voltado para o turismo rural, por este motivo, este trabalho é apresentado sob a forma de plano de negócios. Para a implementação de um negócio é fundamental compreender todo o ambiente externo e interno ao negócio, bem como analisar as componentes de marketing, logística, gestão de recursos humanos e análise financeira. A partir da elaboração do plano de negócios e da avaliação financeira, conclui-se que existe viabilidade para a concretização do projeto apresentado.

Palavras-Chave: Plano de Negócios, Avaliação Financeira, Empreendedorismo, Turismo Rural, Portugal

JEL Classification Systems:

M – Administração de Empresas; Marketing; Contabilidade

M1 – Administração de Empresas

M10 – Em geral; L8 – Indústria de Serviços, Turismo

Abstrat

In recent years, the tourism sector has shown a growing relevance in the economic scenario of Portugal, with a significant increase in tourist arrivals at Portuguese borders in the last decade. The context of this project involves boosting the economy of the village of Nave de Haver, located in the municipality of Almeida, through the implementation of a tourism unit in rural areas built on a sustainable and ecological basis, offering an excellent service to customers. Rural tourism will include the construction of a distillery that will traditionally produce (copper still) beverages distilled from cereals, grapes and botanicals harvested in-house. In order to make the business more diversified and innovative, a shop will also be created to sell regional products to the public, thus ensuring the retention, retention and development of talent. In this context, the main objective is to study the feasibility of transforming a rural property into a hotel aimed at rural tourism, for this reason, this work is presented in the form of a business plan. For the implementation of a business, it is fundamental to understand the entire external and internal environment of the business, as well as to analyze the components of marketing, logistics, human resources management and financial analysis. From the elaboration of the business plan and the financial evaluation, it is concluded that there is feasibility for the advancement of the presented project.

Keywords: Business Plan, Financial Assessment, Entrepreneurship, Rural Tourism, Portugal
JEL Classification Systems:

M – Business Administration; Marketing; Accounting

M1 - Business Administration

M10 – In general; L8 – Service Industry, Tourism

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstrat.....	vii
Introdução	1
Identificação do promotor.....	5
CAPÍTULO 1 - Revisão da Literatura	7
1.1 - Turismo	7
1.1.1 – Turismo no Mundo	7
1.1.2 – Turismo em Portugal.....	9
1.1.3 - Turismo no Espaço Rural – TER.....	10
1.2 – Empreendedorismo	13
1.2.1 Tipos de Empreendedorismo	17
1.2.2 Características do Empreendedor	23
1.3 – Sustentabilidade.....	25
1.4 – Quadro de Referência	29
CAPÍTULO 2 - Metodologia	31
CAPÍTULO 3 - Análise de Mercado	33
3.1 Análise PESTAL	33
3.2. Aplicação da Análise de PESTAL.....	35
3.3. Meio envolvente imediato- Concorrencial	39
3.4. Análise da Concorrência.....	41
3.5 Estratégia	44
3.5.1 - Estratégia de Diferenciação	44
3.5.2 Missão, Visão e Valores	44
3.6 - Análise Interna	46
3.6.1 - 7 S de McKinsey	46
3.6.2 - Localização.....	47
3.7 - Análise SWOT	49
3.8 - Análise Competitiva.....	51
CAPÍTULO 4 - Objetivo do Plano	56
CAPÍTULO 5 - Estratégia de Desenvolvimento.....	58
5.1 - Definição de Políticas de Implementação	59

5.1.1 Políticas de Marketing	59
5.1.2. Marketing Mix	59
5.1.2.1 - Política de Produto.....	60
5.1.2.2 - Política de Preço	61
5.1.2.3 - Política de Distribuição	63
5.1.2.4 - Política de Comunicação	63
5.2 - Políticas de Recursos Humanos	64
5.3 - Requisitos para a Implementação.....	66
 CAPÍTULO 6 - Avaliação Financeira	69
Conclusões	87
Referências Bibliográficas	89
Anexos	99

Índice Figuras

Figura 1 – Esquema do Potencial Empreendedor	22
Figura 2 – Características Marcantes do Empreendedor.....	24
Figura 3 – Aspetos Fundamentais do Desenvolvimento Sustentável	26
Figura 4 – Aspetos da Análise de PESTAL	33
Figura 5 – Os sete elementos do modelo 7s de McKinsey.....	46
Figura 6 – Localização do Concelho de Almeida em Portugal.....	48
Figura 7 – Fortaleza de Almeida - Estrela de doze pontas.....	49
Figura 8 - Modelo das Cinco forças de Porter	52
Figura 9 - Taxa de crescimento de Remunerações.....	70
Figura 10 – Indicadores Turismo 2022	102
Figura 11– Saldo da Balança Turística	103
Figura 12 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes, Dormidas, Fluxo Aeroporto - Estrangeiros	104
Figura 13 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes, Dormidas, Taxa de Ocupação – Por tipo de alojamento – Região Centro	105
Figura 14 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes e Dormidas – Estrangeiros – Região Centro	106
Figura 15 – Nº de Estabelecimentos por tipo e NUTS II	107
Figura 16 – Nº Quartos por tipo e por regiões NUTS II	107
Figura 17 – Nº de camas de alojamento, por tipo e por regiões NUTS II.....	108

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Determinantes do Empreendedorismo	16
Tabela 2 – Análise da Concorrência na área do Destilaria Hotel.....	42
Tabela 3 – Vantagens estratégicas e alvos	44
Tabela 4 – Análise de SWOT da Destilaria Hotel	50
Tabela 5 – Matriz de Ansoff	58
Tabela 6 – Matriz Estratégica de Preços e Benefícios	62
Tabela 7 – Tabela de Preços Destilaria Hotel	62
Tabela 8 – Cronograma de Implementação das Atividades do Destilaria Hotel	66
Tabela 9 – Orçamento de Gastos com ações de construção e restauro e respetivos materiais	71
Tabela 10 – Orçamento de Gastos com Móveis, Eletrodomésticos, Material de Uso diário, Equipamentos Informáticos e Restauração do jardim e espaços externos	72
Tabela 11 – Taxa de Ocupação de acordo com a sazonalidade	73
Tabela 12 – Previsão de Vendas Anuais	73
Tabela 13 – Custos Específicos do Quarto - Alimentação, Amenidades e Lavandaria	74
Tabela 14 – Custos de Fornecimentos e Serviços Externos.....	74
Tabela 15 – Remuneração Mensal por Função	75
Tabela 16 – Custo Anual do Staff de Recursos Humanos	75
Tabela 17 – Cálculo Anual do IVA.....	76
Tabela 18 – Investimentos em Ativos Fixos	76
Tabela 19 – Depreciação Anual dos Ativos	77
Tabela 20 – Investimentos do Destilaria Hotel com as amortizações	78
Tabela 21 – Valores de VAL, TIR e payback em caso de financiamento	78
Tabela 22 – Demonstrações de Resultados da Destilaria Hotel.....	78
Tabela 23 – Mapa de Cash-flows	79
Tabela 24 – Balanço Previsional da Destilaria Hotel.....	80
Tabela 25 – Resumo dos Indicadores de Financeiros	81
Tabela 26 - Análise Viabilidade Pós-Financiamento	82
Tabela 29 – Análise de Sensibilidade do Destilaria Hotel	84
Tabela 30 - Fatores legais – Legislação TER.....	99
Tabela 31 – Boas Práticas Turismo Habitação e Turismo em Espaço Rural	101
Tabela 32 - Linha de incentivos financeiros	109

Glossário

- AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
CAPEX – Investimento em Bens de Capital Fixo
CAPM – Capital Asset Pricing Model
EBIT - Lucro antes de juros e impostos
EBITDA – Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortizações
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE - Instituto Nacional de Estatística
IRC – Imposto de Rendimento de Pessoas Coletivas
IRS – Imposto de Rendimento de Pessoas Singulares
IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado
DR - Demonstração de Resultados
FCFE - Fluxos de Caixa do Capital
FCFF – Fluxos de Caixa da Empresa
FCT – Fundo de Compensação do Trabalho
GAF - Grau de Alavanca Financeira
GAO - Grau de Alavanca Operacional
PIB – Produto Interno Bruto
ROE – Rentabilidade dos Capitais Próprios
ROIC – Rentabilidade do Capital Investido
TIR - Taxa interna de rentabilidade
TER – Turismo em Espaço Rural
THTER – Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural
TSU – Taxa Social Única
VAL - Valor atualizado líquido
VR – Valor Residual
WACC - Custo Médio Ponderado de Capital

Introdução

Nas últimas décadas o êxodo rural tem-se constituído em um problema social e demográfico vivenciado em praticamente todas as partes do planeta. Esta questão é fundamentada pelo processo de industrialização da agricultura, o qual proporciona uma maior produtividade e um menor número de pessoas necessárias para gerar a mesma quantidade de produção agrícola para o mercado.

Para além disso, neste processo de êxodo rural, as pessoas deixam o lugar onde nasceram ou em que foram criadas e partem para as cidades, em busca de melhores condições de vida, que se traduzem em melhores condições de trabalho em termos remuneratórios, melhores opções de educação, saúde, infraestruturas, lazer e transportes. Ainda em relação a este êxodo que levou a um aumento exponencial das áreas metropolitanas, as quais, muitas vezes, não estavam preparadas para acolher o elevado número de novos habitantes. Promovendo assim, um processo de ocupação desordenada, no qual temos a criação de bairros densamente povoados, onde os seus habitantes vivem em alojamentos reduzidos, em prédios amontoados, uns em cima dos outros, com baixa qualidade de construção.

Neste âmbito, o cenário de Portugal não é diferente, verificando-se um abandono muito elevado, tanto a nível de população, como em termos de serviços, principalmente no interior do país, onde temos a predominância de territórios de baixa densidade. Existem efetivamente aldeias completamente desertas, em que os seus alojamentos e terrenos rurais foram deixados completamente ao abandono, à mercê da ocupação indevida e ainda potenciando possíveis incêndios, que tanto têm assolado o país nos últimos anos. Em grande parte devendo-se às alterações climáticas, às queimadas não controladas e também à falta de limpeza dos terrenos rurais.

Segundo dados do INE, o distrito da Guarda perdeu na última década cerca de 18 mil habitantes, tendo o concelho de Almeida sido o destaque com uma perda de população a rondar os 18,8%, revelaram os dados preliminares Censos, 2021).

Por outro lado, o crescimento de habitantes nas grandes cidades levou ao *boom* no consumo, que por sua vez gerou um crescimento exponencial no Turismo. Neste âmbito, Portugal beneficiou da falta de segurança nos países magrebinos e das crises de refugiados na Grécia, tornando-se um país atrativo, seguro e mais barato que os seus concorrentes.

Assim sendo, verifica-se um aumento significativo no número de turistas que visitam Portugal. Segundo dados do INE, no ano de 2019, visitaram o país perto de 27 milhões de turistas que correspondeu a um recorde a nível de visitantes e a um aumento de 7,3% face a 2018.

O INE refere que o turismo se apresenta como um setor fundamental da economia portuguesa, contribuindo com 8,4% do PIB, no ano de 2019, além de 6,7% do peso do emprego na economia portuguesa. No caso do turismo em Espaço Rural verificou-se um aumento de 11,8% face ao período homólogo. O surgimento da pandemia no ano de 2020, com vários confinamentos, bloqueios e restrições de viagens, provocaram um brusco travão no crescimento exponencial que estava a decorrer desde o início da década passada, levando mesmo a um decréscimo a rondar os 73,9% de turistas face a 2019. Apesar da diminuição generalizada no turismo, verifica-se um aumento no interesse pela tipologia de turismo rural, sendo efetivamente a tipologia que menos quebra teve em contexto de pandemia.

Verifica-se neste nicho de mercado, um aumento de adeptos, com mais preponderância no momento da decisão, pela sua especificidade, proximidade das populações locais (história, tradição, gastronomia), envolvente de bem-estar e de saúde, longe da massificação e por proporcionam experiências novas com a envolvente da fauna e flora. Neste sentido, é de notar que as pessoas cada vez mais valorizam não só o alojamento, como também as atividades extras e as experiências que possam fazer enquanto aproveitam a sua estadia (Turismo de Portugal, 2020).

No distrito da Guarda, no concelho de Almeida, é possível encontrar unidades de turismo rural. No entanto, a grande maioria destas unidades privilegiam apenas o serviço de alojamento, não incluindo atividades e experiências de conhecimento histórico, descoberta, contacto com a natureza, viagens gastronómicas, vivência com a agricultura e outras atividades radicais.

Assim sendo, torna-se importante analisar a viabilidade económica e financeira de um projeto que implemente uma unidade de turismo em espaço rural sustentável e inovadora, que privilegie o serviço de alojamento de excelência, apresente novidades de programas e atividades diferenciadoras, que envolva, dinamize, promova a economia local e que diversifique o negócio.

Desta forma, o objetivo deste projeto passa por dinamizar a economia local, através da implementação de unidade de turismo, em espaço rural, construída por pressupostos sustentáveis e ecológicos, oferecendo um serviço de excelência aos clientes, promovendo um plano de atividades e programas vocacionados para proporcionar a melhor experiência ao cliente. Será ainda importante a implementação de uma destilaria que irá produzir de forma tradicional (alambique de cobre) as bebidas destiladas a partir de cereais, uvas e botânicos de colheita própria, tornando o negócio mais diversificado e inovador e por fim promover a fixação, retenção e desenvolvimento de talento nesta região desertificada. Assim sendo, a questão principal deste projeto relaciona-se com a viabilidade económica e financeira da implementação de uma Unidade de Turismo Rural, num território desertificado, sem mão-de-obra qualificada e se essa implementação irá dinamizar efetivamente a economia local.

Considerando a questão principal descrita anteriormente são apresentadas as seguintes questões secundárias: a) A diversificação do negócio permite viabilizar o projeto e obter maiores rendimentos? b) Qual a estrutura de capitais e instrumentos financeiros adequados ao projeto e como os obter? c) Que incentivos e apoios estatais existem?

Para o desenvolvimento deste projeto será elaborado um plano de negócios para criação de uma Unidade de Turismo em Espaço Rural. Contemplando-se toda a fundamentação da ideia, a análise do mercado, formulação da estratégia, avaliação da viabilidade económica e financeira e por fim considerações finais.

Identificação do promotor

A ideia de negócio foi sendo desenvolvida, não só pelos motivos apresentados anteriormente, mas também pela vontade e pelo sonho de ter o seu próprio negócio, com o intuito de querer fazer algo mais pela terra que o viu nascer, que o criou, que o moldou e um desejo enorme de não deixar desaparecer o legado da sua família.

O projeto perpassa por promover uma nova vida na aldeia de Nave de Haver (Freguesia do concelho de Almeida), trazendo as pessoas de volta à aldeia (reformados, pessoas ativas, netos, bisnetos). Promovendo a reconstrução, reabilitação de casas antigas tornando-as um sítio de turismo rural de excelência, sustentável e ecológico.

Para além disso, pensa-se em promover a alimentação saudável através da agricultura biológica (Cantinho das aromáticas, dos legumes e das frutas), onde os clientes poderão ter oportunidade de colher os alimentos que serão servidos na sua refeição.

O projeto engloba ainda a construção de uma destilaria tradicional com o objetivo de produzir *gin*, aguardente, rum e jeropiga, a partir de um alambique de cobre tradicional. Os botânicos, os cereais e as uvas que são a base dos destilados serão plantados nos campos agrícolas reabilitados e promoverão também uma agricultura biológica e sustentável. Serão desenvolvidos ainda programas especializados para revitalizar a antiga rota dos contrabandistas, a rota dos minérios, a rota das capeias arraianas, os passeios e os trilhos pedestres. Por fim, será criado o espaço “A Nossa Raia” que irá promover a cultura, o artesanato e os produtos típicos da região (enchidos e doçaria).

A proposta de valor desta ideia é proporcionar uma experiência diferente, única e inesquecível, num lugar calmo, tranquilo e fantástico.

CAPÍTULO 1 - Revisão da Literatura

1.1 - Turismo

O conceito de turismo foi definido pela primeira vez, em 1929 com Glucksmann. Entretanto, este conceito sofreu alterações significativas ao longo dos tempos, sendo agregados a esta definição contextos de vertente social, ambiental e económica.

Contudo, foram os professores suíços Hunziker e Krapf que estabeleceram a definição mais elaborada sobre este conceito: “A soma dos fenómenos e das relações resultantes da viagem e da permanência de não-residentes, na medida em que não leva à residência permanente e não está relacionada a nenhuma atividade remuneratória” (Hunziker e Kraft, 1942, p. 36).

Theobald (1998) afirma que podemos encarar o turismo sob um ponto de vista conceptual e, neste caso, o objetivo é encontrar uma definição capaz de fornecer um instrumento teórico que permita identificar as características essenciais do turismo e distingui-lo das restantes atividades. Segundo o autor, o turismo pode igualmente ser encarado sob o ponto de vista técnico, de forma a permitir obter informações para fins estatísticos e legislativos. Noutras áreas destacaram-se definições mais simplistas como a de Jafari (2000), que considera o turismo como o estudo do homem (turista) fora do seu habitat natural.

Do ponto de vista técnico, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT, 1995), o turismo pode ser caracterizado como “as atividades praticadas pelos indivíduos, durante as suas viagens e permanências em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”. Após o fim da Segunda Guerra Mundial, o turismo desenvolveu-se e começou a difundir-se em todo o mundo, tendo facilitado nos avanços tecnológicos ao nível dos transportes, telecomunicações e ajudado nas relações internacionais. O turismo tornou-se assim num dos setores mais poderosos a nível económico, social, cultural, ecológico e político. (Middleton e Clarke, 2001)

1.1.1 – Turismo no Mundo

Segundo a OMT (2018), o setor do turismo corresponde a 10% do PIB mundial, 7% do comércio global e um em cada dez empregos. Em 1994, a comissão de estatística das Nações Unidas adotou a recomendação da Organização Mundial do Turismo recomendação e definiu três formas distintas de turismo em termos de referência do país: 1) Turismo interno: inclui as atividades de um visitante residente no país de referência como parte de uma viagem de turismo doméstico ou como parte de uma viagem de turismo emissor; 2) Turismo recetivo: contempla as atividades de um visitante não residente dentro do país de residência em uma viagem de

turismo recetivo; 3) Turismo emissor: compreende as atividades de um visitante residente fora do país de residência como parte de uma viagem de turismo emissor ou como parte de uma viagem de turismo interno.

A partir destas formas básicas de turismo podem existir outras formas combinadas que proporcionam os seguintes tipos de turismo: a) Turismo interno: compreende as atividades de um visitante residente e não residente dentro do país de referência como parte de viagens de turismo nacional ou internacional; b) Turismo nacional: engloba as atividades dos visitantes residentes dentro e fora do país de referência, seja em viagens de turismo interno ou externo; c) Turismo internacional: inclui as atividades de um visitante residente fora do país de residência, quer no âmbito de viagens de turismo doméstico ou emissor, quer nas atividades de não residentes visitantes do país de referência em viagens de turismo recetivo.

Neste contexto, a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2018) identificou várias questões que são passíveis de promover o turismo em uma cidade ou região. Assim sendo, delinearam-se vários produtos turísticos, dentre os quais: turismo de cidade, turismo de sol e areia, turismo, turismo gastronômico, ecoturismo, agroturismo, turismo de saúde, turismo de inverno, entre outros.

Segundo Singh (2008), existem vários fatores que são motivadores do turismo, os quais incluem inúmeros elementos tangíveis e intangíveis. Dentre os principais elementos tangíveis tem-se a acomodação, os componentes da indústria hoteleira e o transporte. Ao passo que, os principais elementos intangíveis estão relacionados ao propósito da viagem e às motivações dos turistas, tais como o descanso, relaxamento, a oportunidade de conhecer novas pessoas e vivenciar outras culturas.

Neste contexto, revela que o entendimento do processo de decisão do consumidor é uma ferramenta essencial para prever a demanda por turismo, sendo importante salientar que este processo é influenciado por vários fatores que podem ser uma combinação de necessidades e desejos, tempo e dinheiro, ou percepções e atitudes.

Consequentemente, as decisões dos clientes ocorrem em função de vários motivos, sendo que as variáveis que mais influenciam o seu padrão de consumo são: personalidade e atitude, motivação ou energia, percepção, aprendizagem, influência familiar, influência do grupo de referência, influências socioeconômicas e culturais (Cooper, et al., 2005).

Segundo McIntosh, Goeldner e Ritchie (2000) existe um conjunto de motivações essenciais que promovem e aumentam a mobilidade dos turistas para uma determinada região, estado ou país, dentre estes fatores destacam-se: a) Motivadores físicos: estão relacionados à relação física, atividades de apoio ao descanso e tratamento médico específico, ou seja, a saúde corporal e o bem-estar individual. b) Motivadores culturais: estão ligados ao desejo individual de viajar para aprender sobre o país e a região, a sua população, o seu património e a sua cultura. c) Motivadores interpessoais: identificam-se com o desejo de visitar parentes e amigos, para fugir das relações rotineiras com a família ou amigos, para conhecer novas pessoas ou mesmo para razões espirituais. d) Motivadores de *status* e prestígio: estão relacionados às necessidades de estima pessoal e desenvolvimento pessoal, isto é, viagens de negócios, continuação dos estudos, interesse.

1.1.2 – Turismo em Portugal

No que concerne à Portugal, no ano de 2017, o país foi eleito "Melhor Destino do Mundo" pelo World Travel Awards, confirmando novamente o prémio no ano de 2018. No ano seguinte, 2019. Lisboa foi considerada como o "Melhor Destino para City Break" e a ilha da Madeira "o Melhor Destino Insular". No ano de 2020, o país foi eleito o melhor destino da Europa, pela quarta vez consecutiva. Na edição de 2020 dos World Travel Awards. Neste âmbito, salienta-se que Portugal conquistou ainda mais de uma dezena de galardões (Turismo de Portugal, 2020).

O Turismo em Portugal é, na atualidade, um dos principais setores de que movimentam a economia nacional. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo, no ano de 2016, Portugal já se configurava em um dos 20 maiores destinos do mundo. Em 2017, mais de 12 milhões de turistas visitaram Portugal, um número que curiosamente, é superior à população residente no país, sendo que em 2019 este número de visitantes superou os 28 milhões, quase três vezes o número de habitantes.

Dentre os fatores que promovem o turismo, Portugal é, no contexto europeu, reconhecidamente um país com muito sol, praias, gastronomia e pela sua herança cultural, patrimonial e religiosa. O país afirma-se cada vez mais no contexto mundial como um dos principais destinos para os praticantes de golfe, com os seus *resorts* e aldeias históricas, para além do vinho.

No ano de 2018, a indústria do turismo contribuiu com mais de 17 mil milhões de euros para a economia do país, o que representa aproximadamente 14% do PIB nacional, e empregou, nesse ano, um número estimado de 330 mil pessoas. (Turismo de Portugal, 2020).

Com o objetivo de fomentar o turismo no país, o governo elaborou o projeto “Estratégia Turismo 2027”, o qual foi desenhado para tornar Portugal um destino cada vez mais competitivo numa atividade em contínuo crescimento, atenta às mudanças internacionais e ao ambiente tecnológico. Entre outras ações, o projeto tenciona: 1) alargar a atividade turística a todo o território e promover o turismo como fator de coesão social; 2) assegurar uma integração positiva do turismo nas populações residentes; 3) garantir a competitividade das acessibilidades ao destino Portugal e promover a mobilidade dentro do território; 4) atingir os mercados que melhor respondem aos desafios de crescer em valor e que permitem alargar o turismo a todo ano e em todo o território; 5) assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural, natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local.

Neste sentido, o projeto “Estratégia Turismo 2027” pretende preparar o futuro, dinamizar o trabalho conjunto entre todos os intervenientes na atividade e antecipar os desafios da próxima década (Turismo de Portugal, 2017).

Naquilo que tange à Portugal, a Turismo de Portugal (2020), identificou e classificou os produtos turísticos portugueses tendo em conta os recursos e diferenciadores de Portugal, bem como o potencial de crescimento futuro do produto turístico. Desta forma, em função das condições climáticas e dos recursos naturais e culturais de Portugal, o Plano O Estratégico Nacional de Turismo (2007) identificou dez produtos turísticos estratégicos: 1) Sol e mar; 2) Percurso cultural e paisagístico; 3) Saúde e bem-estar; 4) Golfe; 5) *Resorts* integrados e turismo residencial; 6) Gastronomia e vinhos; 7) Pausa na cidade; 8) Turismo de negócios; 9) Turismo Náutico; 10) Turismo de natureza.

1.1.3 - Turismo no Espaço Rural – TER

De acordo com McIntosh, Goeldner e Ritchie (2000) o turismo no espaço rural é uma forma de gerir o turismo que o mantém viável numa perspetiva de longo prazo, promove a fixação das pessoas nas zonas rurais, contribui para a manutenção de aspetos culturais do lugar e não prejudica o ambiente e outras atividades.

Cawley & Gillmor (2016) relatam também que o turismo rural sustentável está intimamente ligado ao desenvolvimento sustentável, uma vez que busca uma produtividade sustentável e de longo prazo que permita às gerações futuras desfrutar dos sistemas naturais, do patrimônio humano e da biodiversidade.

McIntosh, Goeldner e Ritchie (2000) descrevem que o turismo no espaço rural promove quatro dimensões de grande importância para a sociedade, que são: meio ambiente, economia, sociedade e cultura. Neste âmbito, o turismo no espaço rural visa combater as ameaças que o turismo não gerido pode realizar, reduzindo os danos ao meio ambiente, otimizando a satisfação dos turistas e promovendo o crescimento económico de uma região a longo prazo, uma vez que o turismo rural pode contribuir definitivamente para a regeneração e conservação da economia rural (Lane, 2005).

Alguns dos autores abordam outro aspeto importante, quando se fala de turismo rural sustentável é o envolvimento e o relacionamento de qualidade com as comunidades locais (Fun, Chiun, Songan & Nair, 2014).

Para isso, Calew & Gillmor (2016) argumentam que para um empreendimento de turismo rural seja bem-sucedido, o proprietário deve ter um local, o conceito de negócio deve estar inserido localmente nas quatro dimensões da sustentabilidade turismo rural, o empreendimento turístico deve ser um complemento atividade a fontes de rendimento mais tradicionais e a escala do negócio deve ser adequada (pequena escala), o que permitirá maximizar a sustentabilidade e o empoderamento da população local.

O turismo em espaço rural despoleta de uma necessidade de preservação do património natural, levando os turistas a procurar o sossego e a tranquilidade que não é possível experienciar nas grandes cidades (Cawley & Gilmor, 2008).

Os empreendimentos de turismo no espaço rural (TER) são os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural (Portaria n.º 937/2008, 2008).

Em termos legais, consideram-se como espaço rural as áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter vincadamente rural. A classificação como empreendimento de turismo no espaço rural atenderá ao enquadramento paisagístico, às amenidades rurais envolventes, à qualidade ambiental e à valorização de produtos e serviços produzidos na zona onde o empreendimento se localize. Assim sendo, os empreendimentos de TER classificam-se em três modalidades:

- Casas de campo: são imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestam serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local. Quando cinco ou mais casas de campo situadas na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas são exploradas de uma forma integrada por uma única entidade, podem usar a designação de turismo de aldeia, sem prejuízo de a propriedade das mesmas pertencer a mais de uma pessoa.

- Agroturismo: são imóveis situados em explorações agrícolas que prestam serviços de alojamento a turistas e permitem aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável.

- Hotéis rurais: são hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos que ocupem a totalidade de um edifício ou integrem uma entidade arquitetónica única e respeitem as mesmas características (Portaria n.º 937/2008, 2008; Decreto-Lei nº 80/2017, 2017).

Para além dos aspetos descritos, muitos empreendimentos de turismo rural sustentável em Portugal abrangem também o enoturismo, uma vez que o plantio de uvas e a fabricação de vinho estão intimamente relacionadas ao meio rural e ainda são um traço relevante na cultura portuguesa.

O enoturismo constitui-se em uma área do turismo que se concentra num nicho de mercado – turistas interessados nos vinhos e nos seus processos de produção. Schamel, Lena-Marie. Dreyer e Pechlaner (2013) afirmam que existem três características críticas de uma experiência de enoturismo, que são: produto vínico central, apelo geral do destino e produto cultural.

Schamel *et al* (2013) relatam ainda que existem quatro componentes para compreender as experiências de enoturismo. Esses recursos são: entretenimento, educação, escapismo e estética. Descrevem também que esse nicho de mercado é composto principalmente por consumidores experientes e exigentes, sendo fundamental encontrar os atributos de oferta que fornecem estes quatro componentes nas experiências dos visitantes de forma a aumentar o valor do serviço e a satisfação do cliente. Dentre os exemplos destas atividades podemos enumerar os seminários vínicos, as visitas guiadas a adegas e os passeios pelas vinhas. Os autores referem também que enoturismo acaba por ser um promotor regional muito importante, pois traz estímulos económicos e faz com que as regiões valorizem e preservem o seu património

1.2 – Empreendedorismo

No contexto do mundo atual, as transformações são cada vez mais constantes e incertas, resultando em alterações nos comportamentos e nas condições da sociedade. Este cenário, tem promovido uma necessidade de procurar novos modelos de trabalho, com o objetivo de responder aos desafios da atualidade (Drucker, 2002).

Nos dias de hoje, temos rápidas mudanças e transformações na economia global, fomentar a produtividade e a competitividade nas empresas tem sido uma meta a ser perseguida de forma incessante. Para isso, a sobrevivência das empresas passa por novas formas de pensar e agir voltadas para a inovação.

Neste contexto de inovação e motivações é que surge a figura do empreendedor e a sua atuação, o empreendedorismo. Drucker (2002) relata que embora este conceito seja bem antigo e tenha adquirido diversas vertentes ao longo dos tempos, o empreendedorismo é um fenómeno global, relativamente novo, que surgiu nas últimas décadas do século XX, como resposta aos modelos de trabalho vigentes.

Monteiro (2009), menciona que as primeiras abordagens ao empreendedorismo surgiram na época da Grécia Antiga, entre 430 a.C. e 355 a.C., pelo filósofo grego *Xenophon*, que descreveu as atividades dos cidadãos livres e as particularidades relacionadas ao empreendedorismo.

No período da Roma Antiga, aproximadamente 50 a.C., Murphy, Liao e Welsch (2005) revelam que são observados registos históricos de novos caminhos para a atividade empresarial com a introdução de impostos na agricultura, o que ocorre em função do desenvolvimento dos sistemas de controlo social, regulações e instituições.

Continuando este contexto histórico, Murphy *et al.* (2005) observam que na fase inicial da Idade Média, entre 500 e 1000 d.C., surgem novas formas de empreendedorismo, sempre associadas a questões de guerra, nesse sentido, a inovação promove um papel de grande importância de melhorias na estratégia militar.

No decorrer da Revolução Industrial, no início do século XVIII, o termo empreendedorismo foi descrito pela primeira vez em um livro chamado “Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral”, publicado em 1734, por Richard Cantillon, escritor e economista franco-irlandês. O autor fazia uma tentativa de diferenciação entre o empreendedor (indivíduo que assume o risco) e o capitalista (indivíduo que fornecia o capital).

Nos meados do século XIX, mais propriamente em 1803, é mencionado pela primeira vez o termo “empreendedor” em um contexto científico, pelo economista francês Jean-Baptiste Say, considerando o Empreendedor como o indivíduo que transfere recursos económicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento Druker (1987), Dolabela (1999), Leite (2002) e Dornelas (2003).

A partir do século XX, o termo empreendedorismo transformou-se de um conceito para uma ciência a ser investigada. Um livro que promove esta mudança é “Capitalism, Socialism and Democracy” de autoria de Joseph Schumpeter, economista austriaco, o qual definiu o empreendedor como sendo um agente de mudanças.

Pela primeira vez alguém utilizou o termo de “destruição criadora” do capitalismo e distinguindo o conceito de empresário do de empreendedor. Schumpeter (1942) explica que o mercado de livre competição substitui determinados processos e produtos por outros de maior qualidade e por métodos produtivos mais eficientes, destruindo as formas antigas no processo de mudança.

Filion (1998) amplia este conceito e sublinha que o empreendedor é o motor do sistema económico, pois está sempre em busca de novas oportunidades no mercado e assumindo riscos, como exemplo disso cita Henry Ford e Bill Gates.

Esta visão é corroborada por Drucker (1999) o qual descreve que os empreendedores são pessoas que enxergam e aproveitam as oportunidades para produzir as mudanças. Por isso, relata o autor, estes indivíduos devem mobilizar recursos externos, valorizar a experiência e o conhecimento interdisciplinar para alcançar os seus objetivos.

Com o intuito de alavancar o empreendedorismo na Europa foi criado, em 1999, o projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM). A partir deste projeto tiveram origem a Comissão Europeia para Desenvolvimento do Empreendedorismo e o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, os quais tinham como metas criar mecanismos de fomentar o empreendedorismo nos vários estados-membro.

A Comissão Europeia (2003) sublinha que o empreendedorismo é acima de tudo: “Uma atitude mental que engloba a motivação e a capacidade de um indivíduo, isolado ou integrado numa organização, para identificar uma oportunidade e para concretizar com o objetivo de produzir um determinado valor ou resultado económico”.

Inserido neste contexto, esta comissão confere importância ao empreendedorismo, em função da sua contribuição para a geração de emprego e renda, para o crescimento económico e para a melhoria da competitividade.

O Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003) refere que a criação de uma sociedade mais empreendedora é um fator de grande importância para o desenvolvimento de um país e depende de todos os indivíduos. Neste sentido, o documento afirma que o espírito empresarial deve ser promovido, dando relevância às competências e às atitudes dos colaboradores para a empresa.

De acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação, no Projeto GEM 2004, o conceito de empreendedorismo consiste em “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos”.

Para o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2003), a criação de novos negócios é “uma das atividades socioeconómicas mais importantes em qualquer sociedade que procure o crescimento económico e a inovação”. Desde modo, no mundo político e empresarial, a capacidade empreendedora desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e crescimento económico, bem como na melhoria da produtividade.

Murphy *et al*, (2005) comentam que nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem sido alvo de diversos estudos académicos, pois tem assumido cada vez mais, um impacto na sociedade e economia. A sociedade e toda a sua envolvente estão em constante mudança, e por isso, nas empresas tem havido uma crescente necessidade de se adaptarem a essas transformações. Assim, o conceito de empreendedorismo tem ganhado relevância e as ações inovadoras e dinâmicas são tidas em conta. Assim, o empreendedorismo encontra-se associado à inovação (Bucha, 2009).

De acordo com Lewrick, Omar, Raeside e Sailer (2010) o empreendedorismo e a inovação devem ser promovidos nas sociedades, uma vez que constitui uma fonte vital para o crescimento e competitividade económica, gerando empregos e consequentemente faz com que os interesses sociais se expandem.

Para além disso, o empreendedorismo recebeu ainda contribuições significativas de outras áreas da ciência, nomeadamente, a psicologia e a sociologia (Oliveira, 2010). Desta forma, o estudo do empreendedorismo tornou-se presente em, praticamente, todas as áreas do conhecimento.

Trigo (2003) aborda o conceito de empreendedorismo segundo duas perspetivas: o ponto de vista dos economistas e o dos não economistas. Para os economistas, e de acordo com esta autora, o papel do empresário relacionava-se com diferentes aspetos, ou seja, relacionava-se com o assumir de riscos e com a especulação de mercado. Por outro lado, no que se refere aos não economistas, vários autores citados pela mesma, atribuíram um conjunto de características ao empresário, dentro as quais se destacam: a necessidade de sucesso; o controlo internalizado; a tolerância da ambiguidade; e a autoeficácia como sendo esta uma característica frequentemente presente nos empresários.

Fillion (1999) refere que existe uma diferença importante entre o papel do empreendedor e o do proprietário de pequenos negócios, pois segundo o autor muitas pessoas têm um perfil de empreendedor, apesar de nunca terem criado uma empresa, ao passo que outros são proprietários de pequenos negócios porque o compraram e não porque o criaram, e por isso estes não necessariamente apresentam perfil de um empreendedor. Relativamente a este perfil empreendedor, estudos realizados pelos comportamentalistas demonstram que não existem evidências científicas capazes de apontar um perfil assertivo de uma personalidade empreendedora.

Entretanto, constatam-se várias características comuns àqueles indivíduos empreendedores, dentre as quais ressaltam-se a inovação, a liderança, a criatividade, a leitura com objetivo de buscar mais conhecimentos, a capacidade de assumir riscos moderados, a iniciativa, a flexibilidade nas decisões, persistência, envolvimento a longo prazo, sensibilidade e uma grande habilidade de relacionamento interpessoal (Filion, 1999). Neste contexto, Praag (1999), agrupou os principais determinantes do empreendedorismo bem-sucedido, apresentados pelos principais estudiosos das teorias do empreendedorismo (Tabela 1).

Tabela 1 – Determinantes do Empreendedorismo

Autores	Início como empresário	Sucesso como empresário	Começa e torna-se um empresário de sucesso
Cantillon			<ul style="list-style-type: none"> -Vigilância e capacidade de previsão - Portador de riscos
Say	Reputação suficiente para obter capital	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de julgamento - Perseverança -Conhecimento do mundo dos negócios e das ocupações 	<ul style="list-style-type: none"> - Portador de riscos

Marshall	Jovens amantes de riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligência e Capacidade geral - Conhecimento do mercado - Portador de riscos - Capital próprio - Liderança 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa sorte - Pai empresário
Schumpeter	Disponibilidade para começar é maior se existirem menos alternativas de distinção social, mais ambição, energia e criatividade		Liderança
Knight	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade para obter capital - Disponibilidade e Motivação 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de lidar com a incerteza - Capacidade de previsão e capacidade intelectual - Autoconfiança 	Boa sorte
Kizner	Vigilância	Criatividade e liderança para explorar as oportunidades de lucro	

Fonte: Praag (1999)

Para Kuratko (2004), o empreendedorismo é “a nova revolução e faz-se através da inovação e criatividade contínuas. É o futuro da nossa economia mundial. Hoje, as palavras usadas para descrever o novo regime de inovação do século XXI são: sonhar, criar, explorar, inventar, descobrir e imaginar! Diante deste cenário, o autor complementa dizendo que “estamos num momento em que a diferença entre o que pode ser imaginado e o que pode ser conquistado nunca foi tão pequena.”

De acordo com Dornelas (2003), o empreendedorismo pode ser definido como a capacidade de criar ou de identificar oportunidades de negócio e explorá-las, dentro de uma ótica de criação de valor e obtenção de lucro. Em um conceito mais abrangente, Oliveira (2010) refere que o empreendedorismo é um processo de evolução e de inovação das habilidades e capacidades profissionais que são direcionadas à alavancagem dos resultados das empresas e à concretização de novos projetos estrategicamente importantes.

1.2.1 Tipos de Empreendedorismo

Ao longo dos anos, os investigadores descreveram o empreendedorismo em três tipos diferentes: 1) o empreendedorismo empresarial: intra-empreendedorismo ou empreendedorismo interno; 2) o empreendedorismo start-up: que cria novos negócios e ou

empresas; 3) o empreendedorismo social: que cria empreendimentos com missão social (Sarkar, 2010).

1) Empreendedorismo Empresarial ou Intra-empreendedorismo

O Empreendedorismo empresarial, segundo Antonic e Hisrich (2003), é o empreendedorismo aplicado às corporações e empresas já existentes, não importando o seu tamanho ou o mercado em que atua. Sua génese encontra-se relacionada não apenas à criação de novos negócios dentro das empresas, mas também a outras atividades inovadoras, nomeadamente o desenvolvimento de novos produtos, serviços, práticas administrativas, tecnologias e estratégias competitivas.

Drucker (2002) relata que a definição de intra-empreendedorismo compreende o processo de geração de empreendedorismo em empresas já existentes. Portanto, são denominados intra-empreendedores os empreendedores que atuam com sucesso numa empresa ou organização já organizada, constituída. Estes, por sua vez, detêm capacidades e competências que os ditos trabalhadores “normais” não têm.

Da mesma forma, Dornelas (2005) refere que este conceito de intra-empreendedorismo é frequentemente relacionado com domínios da gestão estratégica, mudança, inovação e gestão de recursos. Esta ideia de empreendedorismo, também é denominada de empreendedorismo interno, pois algo é feito dentro da corporação, por pessoas qualificadas e com conhecimentos para tal. De um modo geral, estes indivíduos possuem características empreendedoras, promovendo inovações e melhorias para a empresa, quer ao nível de produtos e serviços, quer ao nível dos processos.

Drucker (2002) amplia este conceito a dizendo que o intra-empreendedor é um indivíduo que tem espírito empreendedor, mas ao invés de montar um próprio negócio para viabilizar as suas ideias, esta pessoa utiliza a estrutura da empresa na qual trabalha. O autor salienta que é importante os empresários promoverem uma política que favoreça o desenvolvimento de um espírito empreendedor nos seus colaboradores, envolvendo-os em uma busca pela inovação e criatividade.

Neste contexto, Bringhenti, Lapolli e Friedlaender (2002) listam uma série de fatores que favorecem o comportamento intra-empreendedor dentro das empresas, dentre os quais merecem destaque as estruturas para valorizar a criatividade (grupos, prémios, promoções), a manutenção de uma comunicação aberta, o encorajamento de novas ideias, a tolerância de erros e o reconhecimento de esforços individuais e coletivos.

Para Brinckerhoff (2000), o intra-empreendedorismo contribui para “diminuir a burocracia, promover a flexibilidade e gerar respostas mais rápidas às mutações dos mercados, contribuindo para o aumento da competitividade”.

Desta forma, o intra-empreendedor detém um papel crucial na relação que a entidade tem com os clientes e bem como no desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Igualmente, o intra-empreendedorismo pode ser a solução para gerar valor dentro das empresas nos próximos anos, pois reconhece e valoriza o conhecimento e experiência dos colaboradores mais criativos, para que estes ponham em prática as suas ideias, e se tornem mais competitivos face à concorrência.

2) Empreendedorismo *Start-up*

Esta vertente do empreendedorismo, como se pode perceber pelo nome, é um tipo de empreendedorismo que cria novos negócios, ou seja, o empreendedor é capaz de para criar e gerir novas ideias e produtos ou ainda modificar tudo que já se conhece sobre um determinado tema.

Segundo Gitahy (2011) este tipo de empreendedorismo ganhou expressividade nos Estados Unidos, nos anos 1990 com o surgimento da bolha da internet, entretanto tornou-se conhecido no mundo todo somente quando as empresas (.com) passaram a atuar no mercado eletrônico.

O empreendedorismo *start-up* é um modelo que está fortemente ligado à pesquisa, à investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras.

Silva, D. S., Cerqueira, A., & Brandão, E. (2016) referem que os agentes do empreendedorismo *start-up* criam coisas que as pessoas nem sabiam que tinham necessidade ou ainda agregam duas ou mais tecnologias existentes em um produto ou serviço, mas que causam transformações profundas na sociedade.

Os mesmos autores sublinham como exemplo as companhias de entrega de alimentos por aplicação, a exemplo da Glovo e a Uber Eats, as quais se utilizaram de tecnologias já existentes, tais como o georreferenciamento espacial aliada aos mecanismos informáticos de cobrança bancária e desenvolveram uma solução para as empresas e para o público em geral.

Neste contexto, Johnson (2001) relata que esta vertente do empreendedorismo necessita de foco, dedicação, poder de comunicação e iniciativa. Desta forma, refere o autor, o empreendedor *start-up* reconhece o negócio como sendo algo intrinsecamente dele, ao qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender o seu modelo de negócio.

Hermanson (2011) faz uma análise mais profunda acerca do tema e relata que, em sua grande maioria, os empreendedores *start-up* possuem negócios de pequeno porte, recém-criados ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, que para além disso, apresentam custos de manutenção baixos e ofereçam a possibilidade de uma rápida e consistente obtenção de lucros.

O autor chama atenção para o fato de que este tipo de empreendedorismo tem surgido mais na área da tecnologia, embora isto não seja uma regra. Isso ocorre, pois, nesta área os custos são mais baixos em função da baixa demanda por equipamentos e alta necessidade de capital intelectual.

Segundo Hermanson (2011), é importante distinguir o empreendedorismo *start-up* do empreendedorismo corporativo, uma vez que, o primeiro relaciona-se a negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento, atuam no horizonte de curto prazo e possuem risco apesar de serem empreendimentos com baixos custos iniciais e serem altamente escaláveis.

3) Empreendedorismo Social

Vieira (2001) conceitua o empreendedorismo social como aquele que atua em prol das necessidades sociais de uma região e tem a finalidade de criar valores sociais por meio da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, objetivando o desenvolvimento social, económico e comunitário.

Dees (2001) relata que o empreendedorismo social surgiu em meados do século XX, como uma alternativa dinâmica e estratégica para suprir as necessidades sociais, sendo dotado de mecanismos capazes de tornar sustentáveis os produtos, os serviços, as organizações e, principalmente, a gestão de pessoas.

Vieira (2001) continua a discorrer sobre esta vertente referindo que o empreendedorismo social agrega uma paixão por uma causa social que assume uma atitude de inconformismo e crítica face às injustiças sociais existentes com a inovação e a disciplina, fundamentadas nos valores da cidadania.

De acordo com Carvalho & Costa (2015), este tipo de empreendedorismo pretende criar negócios sustentáveis e de valor para a sociedade e desta forma possibilita a renovação da intervenção social, permitindo a criação de formas alternativas de produção económica, e consequentemente a participação social. Por outro lado, o empreendedorismo social possibilita a incrementação de ações que proporcionam o desenvolvimento sustentável da população, nomeadamente através do acesso à educação, ao rendimento, à saúde.

Melo Neto e Froes (2002) remetem ao grande marco do empreendedorismo social que foi o Grameen Bank, o primeiro banco do mundo especializado em microcrédito, concebido pelo professor bengalês Muhammad Yunus em 1976, visando a erradicar a pobreza no mundo, que juntamente com o seu fundador ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006.

Neste sentido, os mesmos autores referem que a ideia de empreendedorismo social começa a ganhar contornos mais concretos a partir dos anos 1990 e evolui a partir da necessidade de integração da entre a economia e parte social de uma comunidade, objetivando o benefício e o bem-estar da sociedade.

Vieira (2001) complementa esta visão a dizer que este tipo de empreendedorismo possui em seu ADN a procura de soluções para os problemas sociais consoante as necessidades da comunidade, avaliando o sucesso do projeto através do desempenho, do impacto social das ações e das atitudes e comportamentos

Corroborando a teoria de que empreendedorismo social a paixão por uma missão social é um dos fatores fundamentais, Melo Neto e Froes (2002) sublinham que este tipo de empreendedorismo apresenta duas diferenças com relação ao empreendedorismo de negócios, a saber: i) Não produz bens e serviços para vender, mas para solucionar problemas sociais; ii) É direcionado não somente ao mercado, mas para segmentos populacionais em situação de risco social, como a exclusão social, pobreza e risco de vida.

Neste contexto, Brinckerhoff, (2000) argumenta que enquanto os empreendedores tradicionais correm riscos em benefício próprio ou da organização, a característica chave dos empreendedores sociais é que eles correm riscos em benefício das pessoas a quem a sua organização serve.

Por fim, Sullivan, Weerawardena (2003) relatam que o empreendedorismo social pode ser definido por quatro aspectos: 1) A habilidade de reconhecer oportunidades de negócio que criam melhores valores sociais para os respetivos clientes; 2) Aptidão para assumir riscos, proatividade e capacidade de inovação na tomada de decisão; 3) O altruísmo da sua missão em criar um melhor valor social; 4) As metas e as ações direcionadas para a complexidade do setor.

A génesis do empreendedor é um tema do empreendedorismo para a qual não existe uma resposta consensual. Contudo, são cada vez mais os teóricos que sustentam que as experiências, a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o ensino influenciam a disposição empreendedora.

Segundo Campos (2007), existem diversos fatores que proporcionam o comportamento e atitudes de um empreendedor, tais como a personalidade do próprio indivíduo, o contexto social em que está inserido, habilitações académicas, o seu núcleo familiar e os valores daí obtidos. Para o mesmo autor, serão estes valores, hábitos e comportamentos que irão levar um indivíduo a vir a ser ou não empreendedor.

Os empreendedores são pessoas que desenvolvem algo novo e diferente, que inovam e que estão sempre à procura da constante mudança, explorando-a como sendo uma oportunidade" (Drucker, 2003).

Com o intuito de sintetizar estas características, Santos, Caetano e Curral (2010) realizaram uma investigação na qual resumiram o potencial empreendedor em algumas competências e motivações, nomeadamente: a) Competências sociais, as quais segundo os autores, são as mais importantes, incluem a habilidade de comunicação, o poder de persuasão e a capacidade para desenvolver uma rede de contactos sociais; b) Competências de gestão, que se distingue na habilidade de antecipar objetivos e metas, visualizar a necessidade de mobilizar recursos e concentrar energia em assuntos realmente relevantes. c) Competências psicológicas, que contemplam a inteligência emocional, a persistência e a capacidade de inovação; d) Motivações empreendedoras, que contêm o desejo da independência económica. Pode-se observar a seguir a Figura 1, que resume as principais ideias desta investigação.



Figura 1 – Esquema do Potencial Empreendedor

Fonte: Adaptado de Santos *et al* (2010)

Segundo Bucha (2009) o conceito de empreendedor deriva do francês *entrepreneur*, que significa assumir riscos e começar algo novo. O autor refere que o empreendedor abrange os indivíduos que seguem e aproveitam as oportunidades independentemente dos recursos que têm e que controlam, correndo riscos, muitos deles calculados. Estes, têm em consideração as oportunidades, e desta forma criam, modificam ideias de negócio exequíveis e tentam colocá-las em prática.

Desta forma, Dornelas (2003) refere que o empreendedor é o impulsor do sistema da economia de mercado, concebendo novos produtos, fazendo melhorias em produtos, processos e tecnologias existentes, entrando em novos mercados, arriscando-se em áreas novas e tornando ultrapassados os anteriores métodos e modelos menos eficientes e eficazes.

Santos *et al* (2010) referem que o empreendedor sonda e ausculta o mercado, vendo para além dele, ou seja, consegue fazer um levantamento de necessidades, retirando as suas ideias de negócio. Para o mesmo autor, estes indivíduos detêm de características com impacto positivo no empreendedorismo, tendo uma maior probabilidade de se tornarem empreendedores do que quando comparado com outros.

1.2.2 Características do Empreendedor

De acordo com Ferreira, Santos e Serra (2010), nenhuma pessoa nasce empreendedor, nem possui “ADN” empreendedor. O que define um empreendedor é o seu comportamento e atitudes e não apenas os traços de personalidade ou quaisquer outras características inatas.

Existem vários motivos que levam os empreendedores a iniciar um novo projeto. Estes motivos são providos por questões de realização pessoal, aumento de autonomia e ao facto de existir alguma dificuldade em encontrar outras opções de vida. Por outro lado, a maior parte das situações não são direcionadas diretamente para o lucro (Saraiva, 2011).

Um empreendedor é uma pessoa única, tem de possuir uma grande capacidade de criatividade, de conseguir por em prática as ideias que lhe surgem e de ter uma elevada capacidade de adaptação aos novos desafios. A figura 2 a seguir, tem-se algumas características frequentes na maioria dos empreendedores.

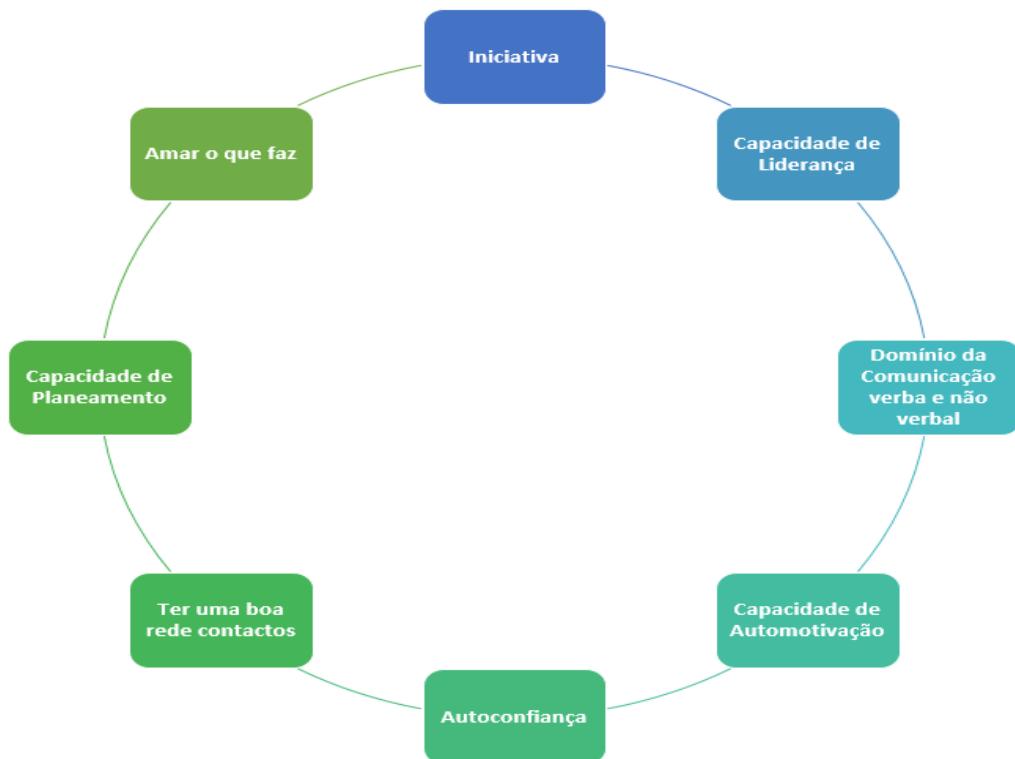


Figura 2 – Características Marcantes do Empreendedor

Fonte: Adaptado de Santos *et al* (2010)

Para Dornelas (2014), os empreendedores detêm fortes motivações individuais, possuem iniciativa para criar um negócio e são apaixonados pelo que fazem. Igualmente, conseguem utilizar os recursos e ferramentas que têm à sua disposição de uma forma distinta e criativa, assumindo riscos calculados.

Dornelas (2005) apresenta os vários tipos de empreendedores que foram estudados até então:

1) Empreendedores natos: correspondem aos indivíduos que começam a trabalhar muito jovens e criam grandes impérios a partir do zero. Tem como característica em comum o fato de serem apaixonados pelo que fazem e através do risco conseguem ter enorme sucesso, como exemplo podemos citar o caso de Bill Gates;

2) Empreendedor que aprende: refere-se ao empreendedor mais comumente encontrado no mercado, teve origem na percepção de uma oportunidade de negócio, a qual ele se agarrou e aproveitou-a e investiu grande parte do seu capital financeiro e de trabalho.

3) Empreendedor em série: é aquele que aprecia muito o que faz e comumente tem mais de um negócio. Sendo apaixonado pelo negócio que criou, é uma pessoa dinâmica que não tem medo de novos desafios. Adora participar em eventos, comunicar com pessoas, está aberto a novas aprendizagens e perspetivas. É um empreendedor que está sempre motivado e procura sempre novas oportunidades para a criação e a inovação.

4) Empreendedor por necessidade: segundo Drucker (2002) é um tipo muito frequente em países menos desenvolvidos e o seu empreendimento tem grandes *chances* de não evoluir. É caracterizado por ser um indivíduo que não tem outra alternativa senão tentar abrir o seu próprio negócio, pois foi despedido ou está desempregado há bastante tempo, neste caso estes empreendedores não são visionários, fazem-no apenas porque partiu de uma necessidade.

Drucker (2002) refere ainda que, de um modo geral, um empreendedor de sucesso tem de estar constantemente atento às mudanças na sociedade em que está inserido, bem como as necessidades do seu público-alvo, medir riscos e ter visão.

McClelland (1987) faz referência ao perfil de empreendedor onde estão nove características que “distinguem os empreendedores de sucesso em relação aos empreendedores intermédios: 1) Iniciativa; 2) Capacidade de comunicação; 3) Entendimento das oportunidades; 4) Orientação eficaz; 5) Preocupação com a qualidade do trabalho; 6) Planeamento sistemático; 7) Monitorização; 8) Cumprimento do contrato de trabalho; 9) Reconhecimento das relações nos negócios.

O autor apresentou ainda seis características que estão presentes nos empreendedores: 1) Autoconfiança, 2) Persistência; 3) Capacidade de persuasão; 4) Uso de estratégias de influência; 5) Perícia; 6) Procura de informação.

1.3 – Sustentabilidade

Segundo Guerra, Schmidt e Gil Nave (2008), a definição de sustentabilidade foi utilizada de maneira oficial, pela primeira vez na Assembleia Geral das Nações Unidas, no ano de 1979, tornando-se popular a partir de finais da década de 1980, aquando da publicação do relatório “Nosso Futuro Comum” da Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento. Neste sentido, a definição de sustentabilidade pode ser expressa da seguinte forma: “Desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprirem suas próprias necessidades” (Comissão Mundial do Ambiente e Desenvolvimento”.

A partir desta definição e da evolução do pensamento acerca do tema, percebe-se que o conceito atual de desenvolvimento sustentável preconiza o equilíbrio entre os aspectos ambientais, econômicos e sociais para que estes, de forma concomitante, proporcionem o atendimento das necessidades das gerações atuais, sem prejudicar as gerações futuras, garantido equidade intra-geracional, bem-estar e emprego em um contexto de participação da sociedade e de valoração e internalização.

O mesmo autor refere que a Sustentabilidade é um amplo conceito que contempla um modelo de desenvolvimento global que incorpora dentro de si aspectos de um sistema de consumo que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, ou seja, neste sistema existe uma forte preocupação com a preservação dos recursos naturais. Podendo ser explicitado na figura 3 a seguir:

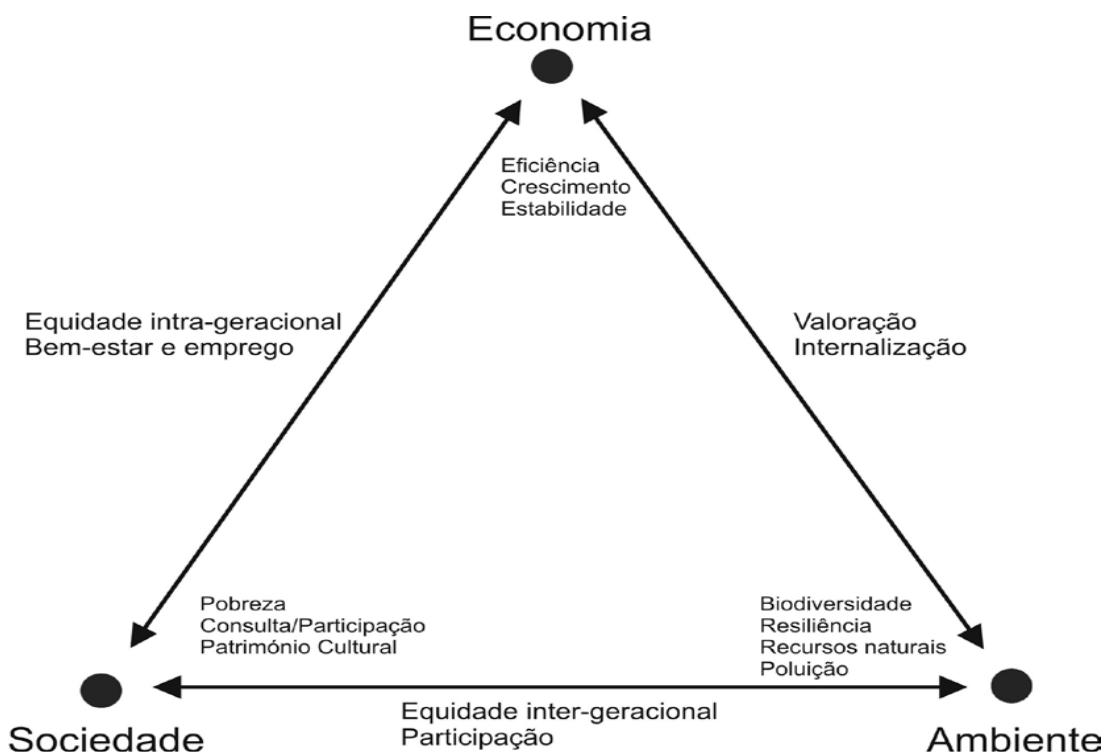


Figura 3 – Aspectos Fundamentais do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Guerra *et al*, (2008)

Este mecanismo de sustentabilidade revela-se importante no setor económico, onde a utilização de recursos mais baratos para a produção de energia favorece a preservação do meio ambiente pois a maioria faz uso de meios naturais, abundantes e reaproveitáveis para a produção de energia elétrica (Guerra *et al*, 2008).

Por outro lado, o crescimento da população e o incremento nas condições de vida das pessoas tem causado um aumento significativo na demanda por energia e recursos naturais, cuja satisfação acarreta enormes custos económicos e ambientais. De acordo com estimativas realizadas pelo IPCC (2014), deverá ocorrer um incremento da demanda mundial de energia em 39% no ano de 2030, comparativamente aos valores registados em 2011 (IPCC, 2014).

Para além disso, a forma como esta energia é produzida atualmente abrange maioritariamente a utilização de combustíveis fósseis, que são responsáveis pela geração de 87% da energia consumida a nível mundial, o que tem causado inúmeros problemas ambientais. (IPCC, 2014).

Diante deste cenário de crise energética e ambiental, diversos governos e as sociedades tem procurado por soluções que ofereçam alternativas de redução de consumo destes recursos, com o intuito de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa e a sua dependência de combustíveis fósseis, promovendo a utilização de fontes renováveis de energia, nomeadamente nas zonas urbanas, que atualmente concentram a grande maioria da população mundial.

De acordo com Guerra *et al* (2008), as energias renováveis desencadeiam um impacto positivo, atuando de forma contrária às fontes convencionais de energia não sustentável, que nomeadamente contribuem diretamente para a poluição ambiental, promovendo a geração de gases do efeito de estufa (GEEs), provocando as mudanças climáticas e o aquecimento global, que se tem mostrado muito significativo nos últimos anos.

Neste âmbito, refere ainda que as energias renováveis, que se definem como naturais, inesgotáveis, limpas, são obtidas a partir de recursos da natureza como o sol, ar, água, calor da terra, matéria orgânica, entre outros.

Segundo o Relatório do World Business Council on Sustainable Development (2009), dentre as inúmeras vantagens ambientais da utilização das energias renováveis, a mais impactante para o planeta é a redução significativa da emissão de gases de efeito de estufa (GEE), que atualmente são os principais causadores do aquecimento global, o que ocorre devido a não utilização dos combustíveis fósseis.

Guerra *et al* (2008), relata ainda que o uso das energias renováveis também traz vantagens no âmbito social, tais como a possibilidade de levar eletricidade a comunidades remotas e de promover o desenvolvimento dessas comunidades.

Neste sentido, verificamos que a eficiência energética e as energias renováveis são partes vitais na política energética sustentável, sendo fundamentais para a preservação do meio ambiente.

1.4 – Quadro de Referência

O gestor do projeto vai ser o diretor geral da Destilaria Hotel, que terá para além das suas responsabilidades administrativas, estratégicas e operacionais, a atribuição de ser responsável pela tomada de decisões.

O Destilaria Hotel irá adotar uma estratégia de diferenciação, uma vez que irá entrar num nicho de mercado, onde o foco será a prestação de um serviço de excelência, combinado com um *design* inovador, sustentável e oferecendo um conjunto de experiências únicas.

Oferecendo um *mix* de produtos e serviços de gama média/alta, ou seja, um segmento de mercado que reconhece o valor dos bens em causa. O cliente não se importa de ter um custo associado mais elevado, desde que a experiência proporcionada seja inesquecível e benéfica para o seu bem-estar.

Para além disso, o projeto também irá promover a alimentação saudável através da agricultura biológica (Cantinho das aromáticas, dos legumes e das frutas), um espaço hortícola onde os clientes poderão ter oportunidade de colher os alimentos que serão servidos na sua refeição.

O projeto contempla ainda a construção de uma destilaria tradicional com o objetivo de produzir *gin*, aguardente, rum e jeropiga, a partir de um alambique de cobre antigo e produzido na região. Os cereais e as uvas que se constituem a base dos destilados, serão plantados nos campos agrícolas reabilitados, que utilizarão práticas e procedimentos de agricultura biológica e sustentável.

Com o intuito de agregar valor ao produto final e resgatar a memória coletiva da região, serão desenvolvidos programas especializados para revitalizar a antiga rota dos contrabandistas, a rota dos minérios, a rota das capeias arraianas, os passeios e os trilhos pedestres. Por fim, será criado o espaço “A Nossa Raia” que irá promover a cultura, o artesanato e os produtos típicos da região (enchidos e doçaria).

A proposta de valor desta ideia é proporcionar uma experiência diferente, única e inesquecível, num lugar calmo, tranquilo e fantástico.

A estratégia de promoção de vendas e comercialização será realizada por plataformas *online* e motores de busca, pelo que o volume de negócios, nesta fase inicial, ainda será incerto. Aliado a estas estratégias, a força de vendas poderá ser potenciada por meio de ferramentas de marketing, através do *site* e da comunicação nas redes sociais, além do feedback positivo por parte dos visitantes, o que pode atrair outros turistas.

1.4.1 – Missão, Visão e Valores

Visão:

Ser um Hotel de Turismo Rural de referência no concelho de Almeida, reconhecido pela excelência na qualidade, hospitalidade, diversidade e entretenimento. Valorizando e preservando o património dos nossos antepassados e transformando-o numa experiência de qualidade para os nossos visitantes.

Missão:

Promover e criar um espaço rural tranquilo com ambiente familiar, que propicie aos hóspedes um vigoroso descanso em conjunto com uma experiência única de contacto com a natureza, entretenimento e com as raízes da cultura rural portuguesa, assente na excelência de qualidade e na criação de valor acrescentado para o cliente, empregados e comunidade.

Valores:

Com relação aos valores, os quais espelham a imagem da empresa, uma vez que, devem ser praticados por todos os colaboradores no exercício das suas funções. Os valores do Destilaria Hotel são a excelência, a preocupação ambiental, o acolhimento e o respeito (pelo passado).

CAPÍTULO 2 - Metodologia

Na elaboração do projeto, a metodologia adotada é sustentada por um paradigma interpretativo, ou seja, o próprio investigador e os seus valores são importantes fatores de influência na elaboração do projeto, uma vez que outro investigador poderia ter outro tipo de opiniões, sendo que objetivo do problema é perceber uma situação e interpretá-la por meio da visão do investigador.

O problema é da tipologia interpretativa devido ao desenho do projeto, que vai sendo consumado a partir da observação e análise dos dados que se apresentam com o evoluir do próprio. Os métodos de estudo que irão ser utilizados são mistos, ou seja, verifica-se uma complementaridade entre os métodos quantitativos e qualitativos.

a) Definição de Plano de Negócios

O Plano de Negócio deverá ter tanto uma componente qualitativa como quantitativa, que irá desde os dados de caracterização do mercado atual e da procura futura até aos documentos previsionais de suporte ao plano, que surgirão em parte da interpretação e da subjetividade dos dados qualitativos mas também da ponderação de dados quantitativos como relatórios e previsões para o sector do turismo, divulgados por entidades nacionais e internacionais consideradas relevantes (Turismo de Portugal, INE, WTTC).

Dornelas (2005) refere que o plano de negócios consiste num documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa, sendo uma parte fundamental do processo empreendedor. Este termo tem a sua origem, segundo Nagakawa (2011), na tradução do modelo americano “*business plan*”.

De acordo com Simoneaux e Stroud (2011), a elaboração atempada e minuciosa de um plano de negócios ajuda a delinear o trajeto, desde onde a empresa se encontra hoje, até onde ela deseja alcançar no futuro, identificando metas, obstáculos e rotas desejadas ao longo do caminho.

Os mesmos autores complementam dizendo que os empreendedores precisam de saber planejar suas ações e delinear as estratégias da empresa a ser criada ou em crescimento. A principal utilização do plano de negócios é prover uma ferramenta de gestão para o planeamento e desenvolvimento inicial.

Neste contexto, Dornelas (2005) sublinha que o planeamento é uma das várias ferramentas de gestão utilizadas na área empresarial, sendo por isso, de enorme importância uma correta elaboração. Para Kuratco (2014), o plano de negócios é um guia para uma empresa de sucesso, pois, descreve, de forma clara, o negócio em causa, os seus objetivos futuros e o modo como o empreendedor pretende atingi-los.

O autor também comenta que o plano de negócios é um documento do qual advém de um planeamento que define o ponto de partida, os objetivos da empresa e traça o percurso que a organização deve seguir. Trata-se, assim, de um documento fundamental para auxiliar empresários ou gestores e organizações a conduzirem os seus negócios, monitorizando os seus objetivos e ações.

No que concerne à estrutura do plano de negócios, não existe um modelo único e independentemente disso, é muito importante que o plano inclua a explicação do modelo de negócios, que identifique os principais concorrentes e clientes, as necessidades dos recursos humanos, os montantes de investimento e os elementos operacionais e financeiros (Ferreira, 2010).

CAPÍTULO 3 - Análise de Mercado

3.1 Análise PESTAL

A análise PESTAL é um acrónimo de análise **P**olítica, **E**conómica, **S**ocial, **T**ecnológica, **A**mbiental e **L**egal, consiste em um enquadramento de fatores macro ambientais que são usados como uma ferramenta na gestão estratégica de empresas.

Segundo Yüksel (2012), a análise PESTAL é um instrumento que proporciona ao empresário obter uma visão macro do mercado, pois, analisa as mudanças externas à empresa, nomeadamente, os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais, no contexto empresarial. Assim sendo, utilizar a matriz PESTAL é fundamental para ter uma visão alargada da área de negócio e do ambiente externo à empresa e para ajudar a detetar oportunidades e ameaças relevantes para o negócio.

Neste contexto, este tipo de análise caracteriza-se pelo estudo das forças políticas, económicas, sócio culturais e tecnológicas que impactam diretamente na organização. A figura 5 demonstra o esquema desta análise.

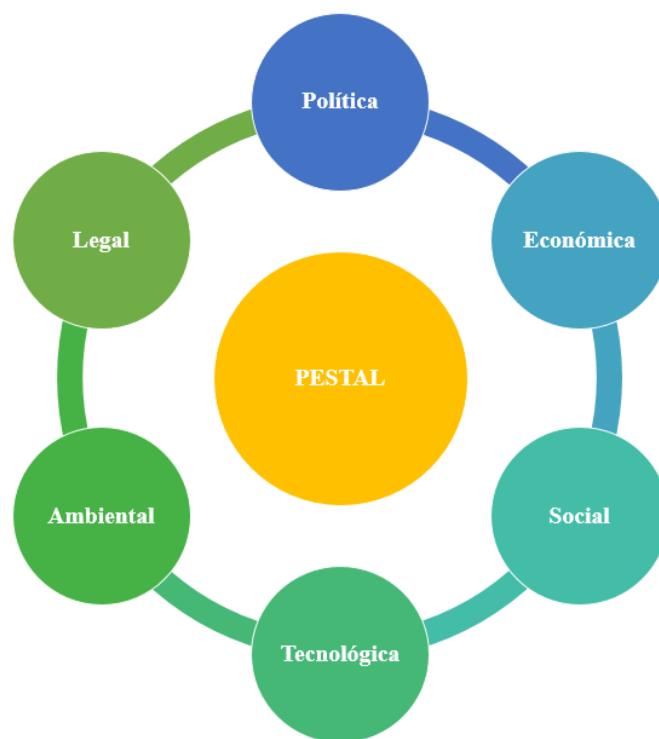


Figura 4 – Aspetos da Análise de PESTAL

Fonte: Adaptado Porter (1998)

Os fatores desta análise variam de importância para determinadas empresas de acordo com o setor que opera e os bens que produz. A análise destas dimensões não é de fácil quantificação, entretanto proporciona a compreensão de ambientes complexos e em permanente mudança, pois estes fatores não podem ser considerados estáticos, mas dinâmicos, em constante alteração. (Porter, 1998).

Como exemplo podemos citar que empresas de produtos de consumo, tais como fabricantes de refrigerantes e produtos lácteos tendem a ser mais afetadas pelos fatores sociais, pois produzem artigos de demanda elástica, ao passo que, uma empresa que produz acessórios de defesa global tenderia a ser mais afetado pelos fatores políticos.

Filho, Peresin e Neto (2011) classificam as forças da seguinte forma:

3.1.1 Forças políticas: estão intimamente ligadas à influência que os governos podem ter sobre a atividade económica da empresa, quer seja através de criação de políticas intervencionistas, quer seja na regulação que pode exercer sobre essa atividade.

Estes fatores políticos incluem áreas como a política fiscal, direito do trabalho, direito ambiental, restrição comercial, taxas e estabilidade política, são alguns dos pontos que devem ser considerados. Neste cenário, são determinadas pelas políticas governamentais e alterações na legislação que impactam a estrutura e o funcionamento do tecido empresarial em um país. Assim sendo, esta análise tem o seu foco nas tendências políticas e na legislação vigente que influenciam o setor onde a empresa se insere.

3.1.2 Forças económicas: incluem fatores ligados à macroeconomia, tais como: o crescimento económico, as taxas de juros, taxas de câmbio e o índice de inflação. Estes fatores têm fortes impactos na forma como as empresas operam e tomam decisões. Como exemplo, podemos citar que as taxas de juros têm influência direta no custo do capital de uma empresa, por outro lado temos as taxas de câmbio afetando nos custos de exportação de bens. Desta forma, verifica-se que estas forças impactam significativamente o tecido empresarial às vezes de forma positiva, ou também de forma negativa.

3.1.3 Forças socioculturais: levam em consideração as características e modelos de comportamento da população em geral, como exemplo temos os estilos de vida e gostos prediletos. Incluem os aspectos culturais, tais como: tradições, valores, taxa de crescimento populacional, distribuição etária, hábitos, educação, religião, origem, etc. Podemos utilizar como exemplo o envelhecimento de uma população, o que traz como consequência uma diminuição na força de trabalho, e assim, um aumento no custo da mão-de-obra.

3.1.4 Forças tecnológicas: estão relacionadas às mudanças na tecnologia que podem ter impacto na atividade de qualquer empresa, nelas estão incluídas as inovações, as melhorias de ferramentas ou dispositivos, bem como fatores tecnológicos inerentes a todos os serviços de apoio necessários à atividade. Estas mudanças podem afetar os custos e a qualidade dos produtos, como exemplo temos a evolução dos setores das comunicações e dos transportes, o que influencia toda a atividade de uma empresa, e se a empresa não as considerar aquando da execução de qualquer plano de negócios será imprudente.

Incluem aspectos como a atividade de investigação e desenvolvimento (I&D), a taxa de mudança tecnológica, a automação e os incentivos tecnológicos. Estes podem determinar as barreiras à entrada, o nível mínimo de produção eficiente e influenciar decisões de contratação externa.

3.1.5 Forças Ambientais: também chamadas de fatores ambientais, são cada vez mais relevantes para as empresas atuais, pois, os clientes esperam responsabilidade ambiental. Assim, devem ser cuidadosamente analisados os diversos aspectos ambientais e como podem impactar o funcionamento da empresa, por exemplo: Regulamentação ambiental e ecológica, Redução da pegada de carbono e gestão de resíduos, Políticas de sustentabilidade e Utilização de energia renovável.

3.1.6 Forças Legais: estas forças referem-se ao conhecimento da legislação e aspectos relacionados com a mesma é fundamental para evitar problemas legais. Nesta etapa da análise é importante avaliar as seguintes questões: Legislação pendente ou mudanças de tributação, Legislação laboral, Lei do consumidor e Prazos de ajuste às mudanças legislativas.

3.2. Aplicação da Análise de PESTAL

Embora este plano de negócios venha a ser implementado em Portugal, nos dias de hoje, com o fenómeno da globalização é necessários, ao realizar a análise PESTAL considerar todos os fatores relevantes possíveis, tanto no âmbito nacional como internacional.

3.2.1 Forças políticas

Em função do tamanho da economia de Portugal, a qual é relativamente pequena no contexto europeu, uma simples mudança no cenário político europeu pode ter um grande impacto na economia do país. Neste contexto, em função de vários fatores, tais como: a Guerra da Ucrânia,

o Brexit e a ascensão de candidatos de extrema-direita a cargos políticos relevantes, pode provocar um cenário político um pouco instável, o que pode causar problemas a Portugal.

Quando se analisa o contexto político nacional, pode-se dizer que nos dias de hoje existe uma estabilidade democrática e de alternância de forças políticas no poder, o que tem promovido uma série mudanças positivas podem ocorrer. Para além disso, o país tem uma presença cada vez mais ativa do Presidente, com o primeiro-ministro e o atual governo parecem estar estáveis no futuro próximo. Neste contexto, estas questões não irão afetar negativamente a expansão dos negócios, o que será positivo.

Outra questão relacionada das forças políticas é o controlo comercial, sendo fundamental reconhecer que os órgãos responsáveis por este sector tem realizado um excelente trabalho.

Contudo, uma outra questão política relevante que pode afetar as empresas é a instabilidade da regulamentação. Existe um emaranhado de leis na Constituição portuguesa, as quais, muitas vezes, tornam-se um entrave aos negócios, devido ao excesso de processos burocráticos. Neste sentido, é importante mencionar que estas mudanças na legislação podem afugentar os investidores, sem falar nas dificuldades que essa instabilidade traz para as empresas e para o seu normal funcionamento.

Por fim, um fator extremamente ponto positivo no âmbito das forças políticas, são os programas de incentivo do governo. Dentre os quais temos o Programa de Diversificação de Atividades na Exploração Agrícola, apoiado pelo PDR 2020 (Programa de Desenvolvimento Rural de 2014 a 2020), que recentemente lançou uma nova fase de candidatura de projetos, podendo financiar novos projetos com uma taxa de até 50% no fundo perdido.

3.2.2. Forças económicas

Há 15 anos, Portugal e toda a Europa enfrentaram uma grave crise económica, a qual teve uma melhora a partir de 2013, mas que com o advento da pandemia em 2020 e a Guerra da Ucrânia em 2022, voltou a se complicar. Neste contexto, Portugal ainda enfrenta dificuldades económicas que afetam as empresas, especialmente no acesso ao crédito. Além disso, especialmente nos últimos meses, começaram a surgir dúvidas sobre a credibilidade e a saúde financeira dos bancos europeus. Desta forma, na hipótese de as taxas de juros continuarem a subir, Portugal pode enfrentar instabilidade financeira devido a sua dívida pública elevada.

O governo português tem tentado reduzir a carga tributária das famílias para aumentar o consumo privado, mas ainda não há resultados claros. As previsões indicam uma taxa de inflação entre 4,6% e 6% em 2023 e o PIB português deve crescer 1,8% em 2023 e 2,6% em 2024 (INE, 2023), impulsionado pelo crescimento das exportações e do investimento empresarial. No entanto, o consumo privado será limitado pelo baixo crescimento dos salários reais e pela necessidade de reduzir o endividamento das famílias.

Neste cenário, um possível incremento do salário mínimo nacional irá provocar um aumento nos custos salariais das empresas, afetando sua situação no curto prazo, podendo agravar o problema do desemprego em Portugal, o qual afeta negativamente a economia e a qualidade de vida da população e tem consequências negativas para a economia. Contudo, os órgãos de apoio e investigação apresentaram previsões que indicam uma melhoria no nível de emprego nos próximos anos, com a recuperação da produtividade.

Em resumo, diversos estudos do Banco de Portugal indicam uma recuperação da economia portuguesa entre 2023 e 2024, relacionada com uma melhoria no dinamismo das exportações, do investimento empresarial e do emprego no setor privado. Entretanto, os mesmos estudos relatam que o nível de crescimento econômico projetado ainda é inferior àquele que seria necessário para atender às exigências da zona do euro.

3.2.3. Forças Socioculturais

A sociedade e a cultura portuguesas têm as suas origens nos vários povos antigos que outrora habitaram a Península Ibérica, dentre os quais destacam-se os romanos, os mouros, os estremníos, os offis e outros. Contudo, em um passado mais recente, pessoas de outras regiões do mundo contribuíram para a formação da sociedade, nomeadamente em função das grandes conquistas históricas do povo português.

Em relação à aspectos demográficos, Portugal é hoje um país com elevada esperança média de vida à nascença (80,78 anos), o que demonstra a evolução positiva dos cuidados médicos e das infraestruturas, que conduziram à melhoria das condições de vida da população (INE, 2018).

Contudo, o país apresenta a seguidos anos, taxas de natalidade muito baixas (8,4%), o que aliado à elevada esperança de vida, tem levado o país a uma taxa de crescimento natural da população negativa (-23%) e a uma população envelhecida (INE, 2016).

Para além disso, outra mudança tem causado repercuções negativas para a sociedade, como exemplo temos os mais jovens, que hoje em dia, tendem a estudar mais anos e a ficar mais tempo na casa dos pais e por isso, cada vez mais existem poucas pessoas a trabalhar (população profissionalmente ativa) e mais pessoas dependentes de quem trabalha e dos subsídios e pensões do governo.

No aspeto educacional, Portugal tem uma taxa de alfabetização muito elevada e o ensino em Portugal é reconhecido como de elevada qualidade, sobretudo, no ensino superior (que é bem avaliado a nível mundial). Embora a educação chegue a todos no país, existem alguns problemas no que diz respeito à consistência e à utilidade da mesma, uma vez que existem muitos cursos profissionalizantes sem saída. As pessoas investem em sua educação e muitas vezes precisam procurar trabalho fora do país.

Com relação aos aspectos quotidianos, nomeadamente o trabalho, lazer, carreira, reforma e velhice, os portugueses possuem opiniões positivas e abertas. Referem ainda que as viagens são importantes, uma vez que são uma forma de adquirir e interagir com outras culturas. Contudo, infelizmente, apenas uma parcela da população portuguesa tem dinheiro para viajar, pois apesar dos imensos avanços, Portugal ainda apresenta desigualdades sociais bem definidas.

3.2.4. Forças Tecnológicas

A velocidade do desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação é assustadora e tornando-se numa fonte de competitividade. Sendo que o setor do turismo foi dos setores que mais privilegiou com esse desenvolvimento.

Todos meses são criadas novas tecnologias que permitem um pouco de tudo, desde o melhoramento da gestão e controlo de reservas, o estudo dos padrões e hábitos de consumo, distinguir e diferenciar os turistas, levando as empresas truísticas a estarem cada vez mais ligadas aos consumidores.

A forma de comunicar, alterou-se completamente com surgimento das redes sociais (Facebook, Instagram, Pinterest, Flickr, Youtube, Twitter, Tripadvisor), pois as mesmas passaram a ter um papel indispensável na promoção e na difusão da mensagem a nível global e diário no quotidiano dos consumidores.

O desenvolvimento e disponibilização de diversos aparelhos, como *smartphones*, *tablets* e portáteis, permitem utilizar, em qualquer momento e ou qualquer lugar, os mais variados canais de distribuição e vendas (Booking, Trivago), para aquisição de viagens, dormidas, aluguer de viaturas e desmaterializar os documentos, os vistos e os cartões de embarque, automatizando os processos de controlo de fronteiras.

3.2.5. Forças Ambientais

Os temas ambientais e de sustentabilidade são cada vez mais constantes nas diferentes abordagens sobre turismo. Denota-se uma verdadeira preocupação com a sustentabilidade ambiente não só setor empresarial, mas sobre tudo nas políticas e incentivos do estado ao setor do turismo, sendo a posição fortalecida com a aplicação de impostos com importância ambiental, impostos sobre a energia, a poluição, os transportes e os recursos.

3.2.6. Forças Legais

Em relação às questões legais foi possível identificar, cerca de 30 diplomas legais que têm aplicabilidade ao Destilaria Hotel e estando os mesmos listados no Anexo I.

É ainda importante de referir o Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, que é o Decreto que define os empreendimentos de turismo em espaço rural, sendo apresentado com maior detalhe no capítulo 1 – Revisão da literatura, no subcapítulo 1.1.3 Turismo em espaço Rural.

O referido Decreto classifica os empreendimentos de turismo no espaço rural nos seguintes grupos: a) Casas de campo: Imóveis situados em aldeias e espaços rurais que se integram, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local; b) Agroturismo: Imóveis situados em explorações agrícolas que permitam aos hóspedes o acompanhamento e o conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável; b) Hotéis rurais: Estabelecimentos hoteleiros situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados.

Em virtude do referido, as Casas de Campo e o Agroturismo estão sob alçada das Câmaras Municipais, sendo estas que determinam a classificação e atribuem a autorização de utilização para fins turísticos.

Há que destacar o papel ativo da ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) e restrições por si impostas, que condicionam as formas tradicionais de produção e comércio alimentar, bem como destacar a nova lei de proteção de dados, que impõe multas pesadas e deve ser aspeto a considerar nas políticas de marketing e comunicação.

3.3. Meio envolvente imediato- Concorrencial

3.3.1 Sector do Turismo em Portugal

De acordo com os dados do INE e do Pordata a Balança de Viagens e Turismo teve um crescimento de cerca de 139 % face ao ano de 2021 (ano ainda de pandemia), representando 6,5 % do PIB.

Dos 15,573 mil milhões de euros atingidos em 2022, 82% referem-se à Europa classificando-se como principal mercado emissor, seguindo-se a América com 15,5%, Ásia 0,9% e África 0,7 %.

3.3.1.1 Alojamento Turístico

Segundo dados do INE em 2021 existiam em Portugal cerca de 6.271 Alojamentos turísticos, que se distribuíam por: 44,8% eram Alojamento Local, 26% eram Turismo de Habitação e Turismo em Espaço Rural, 22,4% eram Hotéis, 3% eram Apartamentos Turísticos, 2,2% eram Hotéis Apartamentos, 1% eram Aldeamentos Turísticos e 0,6% eram Pousadas.

Considerando a evolução destas tipologias nos últimos 5 anos, verificamos que houve uma redução drástica no ano de 2020 (Ano de início da Pandemia), no global de 1.650 unidades de Alojamento Turístico, tendo sido o Alojamento Local o mais penalizado (-983) e seguido do THTER (-313).

Apesar da redução referida anteriormente, verificou-se um aumento do número de Alojamentos Turísticos (+1.088) no ano de 2021, assim como nos AL (+571) e nos THTER (+257).

Para o ano de 2022 registou-se um aumento de 83,3% de hóspedes face a 2021. Os turistas ficaram hospedados nas diversas tipologias e sendo a distribuição a seguinte: 80% na Hotelaria, 16% no AL e 5% nos THTER. Sendo que as maiores taxas de crescimento foram observadas nos AL de 88%, na Hotelaria de 87% e nas Pousadas 41%.

A procura de alojamentos turísticos distribui-se entre 43% para mercado interno e 57% para o mercado externo. No que concerne às dormidas verificou-se um crescimento de 150% no número de dormidas provenientes do mercado externo 150%, visível nas Figura 9 a 14 no Anexo II.

3.3.1.2. Turismo em Espaço Rural

De acordo com os dados do INE de 2021 a tipologia THTER alcançaram as 1.631 unidades, que representam 7% do total da capacidade dos alojamentos turísticos em Portugal. A capacidade de alojamento está distribuída por 34% no Norte com 9.411 camas, 23% no Centro com 6.232 camas e 24% no Alentejo referentes a 6.600 camas, conforme detalhe nas Figura 15 a 17 no Anexo II.

É importante referir que das 1.631 unidades de THTER, 63% são Casas de campo, 18% são Agroturismo, 11% Turismo de Habitação e 7% Hotéis Rurais, que receberam em 2021 cerca de 846 mil hóspedes, que geraram 127,6 milhões de Euros de Proveitos Globais, que levaram a um aumento de 42% no número de dormidas e um acréscimo nos proveitos de 53% face a 2020.

Analizando a localização geográfica (NUTS), o destino que recebeu maior procura foi o Norte com 30% de dormidas, seguindo-se o Alentejo com 27% e o Centro com 21%. Os três destinos representaram 76% dos proveitos globais que correspondem a 97,5 milhões de euros e sendo que o RevPar registou valores médio de 28,5€.

Verifica-se ainda que no caso das THTER o mercado interno é o mais preponderante com uma quota de 72% das dormidas, já no mercado externo a principal origem do país de origem é a Europa com 92%, seguida da América com 7% e com 1% a Ásia.

3.3.1.3. Turismo em Espaço Rural Região Centro

Analizando os dados do INE de 2021, o TER na região Centro representava 24% da oferta de Portugal, sendo constituído por 393 unidades hoteleiras, o que correspondia a 2858 quartos. Considerando os dados do RNT (Registo Nacional de Turismo), 66% da oferta era representada pelas Casas de Campo, seguindo-se o Agroturismo com 14%, o Turismo de Habitação com 13% e os Hotéis Rurais com apenas 7%.

Em relação a 2022, o TER do Centro registou um aumento de cerca de 41% no Hóspedes, sendo que a procura interna tem um peso maior, cerca de 86%. A procura externa representou 15% das dormidas e verificou-se que os estrangeiros permanecem mais tempo, obtendo um a estadia média de 2,76 noite. Os países de origem que se destacaram no crescimento foram: a Espanha, França, Alemanha, Países Baixos e Bélgica.

O TER do Centro gerou 22,8 milhões de euros, verificando-se um crescimento de cerca de 28%. O RevPar aumento para os 22,4 euros registando um crescimento de 5,5%.

3.4. Análise da Concorrência

Para análise da nossa concorrência direta considerámos as unidades localizadas no Distrito da Guarda, mais especificamente no concelho de Almeida, nas várias freguesias e localidades do concelho. Procedeu-se à análise das moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem. Esta análise encontra-se expressa na Tabela 2 que se segue.

Tabela 2 – Análise da Concorrência na área do Destilaria Hotel

Nome do Alojamento	Data Abertura Público	Tipologia	Nº Unidades de Alojamento	Capacidade	Serviços / Espaços de Lazer	Comunicação	Localização (Concelho / Distrito)
Casas de Campo Patio Da Caetana	2015	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	8	16	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	Website, Facebook, Instagram	Almeida / Guarda
Hotel Lusitano	1995	Estabelecimento Hoteleiro – Hotel – Classificação 3 estrelas	34	64	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Almeida / Guarda
Colmeal Countryside Hotel	2016	Estabelecimento Hoteleiro – Hotel - Classificação 4 estrelas	11	22	Sala de Reunião 20 pessoas, Spa, Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Figueira de Castelo Rodrigo / Guarda
Casa das Castas	2015	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	8	16	Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Figueira de Castelo Rodrigo / Guarda
Hotel Rural Estalagem Falcão de Mendonça	2002	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Hotel Rural - Classificação 3 estrelas	11	22	Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Figueira de Castelo Rodrigo / Guarda
Convento de Santa Maria de Aguiar		Empreendimento de Turismo de Habitação	7	14	Sala de Reunião 50 pessoas, Piscina exterior, Quadra de Tênis	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários nacionais e estrangeiros, revistas de hotelaria nacionais	Figueira de Castelo Rodrigo / Guarda
Côa Honeycomb	2023	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Agroturismo	6	12	Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Pinhel / Guarda
Casa da Praça	2022	Empreendimento de Turismo de Habitação	6	12	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Pinhel / Guarda
Casa da Roda	2021	Empreendimento de Turismo de Habitação	5	10	Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)	Pinhel / Guarda
Casa da Trincheira	2021	Empreendimento de Turismo de Habitação	8	16	Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), sites de promotores do turismo de Portugal	Pinhel / Guarda
Quinta da Retorta	2018	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Agroturismo	7	14	Sala de Reunião 80 pessoas, Piscina exterior	Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), sites de promotores do turismo de Portugal	Pinhel / Guarda

Casas do Juízo	2014	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	5	16	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	<i>Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), sites de promotores do turismo de Portugal</i>	Pinhel / Guarda
Risoturismo	2012	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Agroturismo	6	12	Piscina exterior, Quadra de Tênis	<i>Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), site CM Pinhel</i>	Pinhel / Guarda
Villa Tauria	2020	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	5	10	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	<i>Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), site CM Sabugal</i>	Sabugal / Guarda
Casa Qta do Perelhao	2015	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	2	4	Não apresenta Espaços de Lazer	<i>Facebook, blogs e site CM Sabugal</i>	Sabugal / Guarda
Cró Hotel Rural	2015	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Hotel Rural - Classificação 4 estrelas	30	60	Sala de Reunião 240 pessoas, Spa	<i>Website, Facebook, Instagram, website de intermediários (Booking e Tripadvisor)</i>	Sabugal / Guarda
Casas da Pedra	2013	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	7	14	Não apresenta Serviços e Espaços de Lazer	<i>Website, Facebook, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), site CM Sabugal</i>	Sabugal / Guarda
Casas Carya Tallaya	2012	Empreendimento de Turismo no Espaço Rural - Casa de campo	7	14	Piscina exterior	<i>Website, Facebook, website de intermediários (Booking e Tripadvisor), site CM Sabugal</i>	Sabugal / Guarda

Fonte: Sintetização Própria

3.5 Estratégia

Segundo Porter (1980), existem três estratégias genéricas que as empresas devem escolher de forma clara e objetiva para desenvolver os seus negócios (Tabela 3), pois a seleção de um ou mais estratégias poderá levar ao comprometimento do sucesso do projeto.

A seleção baseia-se no fato de quando é tomada uma decisão, a mesma pode assumir, tanto consequências positivas, como também negativas.

Tabela 3 – Vantagens estratégicas e alvos

ALVO ESTRATÉGICO	VANTAGEM ESTRATÉGICA	
	Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
	DIFERENCIADA	LIDERANÇA EM CUSTOS
Toda a indústria		
Apenas um segmento		FOCO

Fonte: Adaptado Porter (1998)

3.5.1 - Estratégia de Diferenciação

O Destilaria Hotel irá adotar uma estratégia de diferenciação, uma vez que irá entrar num nicho de mercado e onde o foco será a prestação de um serviço de excelência, combinado com um *design* inovador, sustentável e oferecendo um conjunto de experiências únicas. Assim irá oferecer uma gama de produtos e serviços de gama média/alta, ou seja, um segmento de mercado que reconhece o valor dos bens em causa. O cliente não se importa de ter um custo associado mais elevado, desde que a experiência proporcionada seja inesquecível e benéfica para o seu bem-estar.

Uma estratégia deste tipo baseia-se numa série de pontos muito importantes: 1) O cliente necessita de reconhecer que realmente o bem tem mais valor, e o bem tem de dar sinais desse mesmo valor (tangíveis e intangíveis); 2) Vanguarda das tecnologias do produto/serviço; 3) - Criatividade: a empresa tem de ter uma cultura de criatividade e inovação; 4) Marketing: visa criar uma forte imagem de marca da empresa; 5) Recursos Humanos altamente qualificados.

3.5.2 Missão, Visão e Valores

A definição da missão, visão e valores é um passo crucial na formulação da estratégia de uma empresa, envolvendo toda a organização. Segundo David *et al* (2014), a ausência de uma declaração de missão pode levar a ações de curto prazo que são contraproducentes aos interesses

de longo prazo da empresa. A missão estabelece uma direção clara para a organização, desde a alta administração até os colaboradores, e transmite a mensagem aos clientes finais.

A missão do Destilaria Hotel é proporcionar às pessoas uma experiência única num local histórico, mantendo altos níveis de qualidade e permitindo que os visitantes se sintam à vontade e totalmente integrados na Destilaria Hotel.

Segundo Carton *et al* (2014), a visão de uma empresa, é um estímulo para que os colaboradores vivenciem e compartilhem o conjunto de objetivos finais da empresa. A visão atua no sentido de ajudar os funcionários a compreender o objetivo de seu trabalho, aumentando sua participação como agente ativo para melhoria do desempenho na organização. Neste contexto, a visão irá definir o que a empresa deseja alcançar no futuro.

A visão do Destilaria Hotel é estabelecer-se como uma empresa de turismo rural de excelência, valorizando e preservando o patrimônio dos antepassados e transformando-o em uma experiência de qualidade para os turistas visitantes.

Com relação aos valores, estes constituem-se, em sua essência, em uma representação da empresa, já que devem ser seguidos e praticados diuturnamente por todos os colaboradores em suas funções. Os valores do Destilaria Hotel são atendimento de excelência, profundo respeito pelas tradições regionais e pelo passado, preocupação com o meio ambiente e acolhimento.

O projeto irá promover uma nova vida à aldeia de Nave de Haver, uma das 16 freguesias do concelho de Almeida, propiciando um movimento de retorno às origens por parte da população da aldeia (reformados, pessoas ativas, netos, bisnetos). Promovendo a reabilitação do casario antigo da aldeia, tornando-os um sítio de turismo rural de excelência, sustentável e ecológico.

3.6 - Análise Interna

3.6.1 - 7 S de McKinsey

No final da década de 1970, dois gerentes da empresa de consultoria McKinsey, Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, desenvolveram um modelo que ficou conhecido como modelo 7s de McKinsey. Esse modelo é uma estrutura que avalia sete elementos cruciais que precisam ser alterados ou alinhados para sua empresa ter sucesso. A figura 6 de seguida apresenta os sete elementos do modelo 7s de McKinsey (Waterman, Peters & Phillips, 1980).

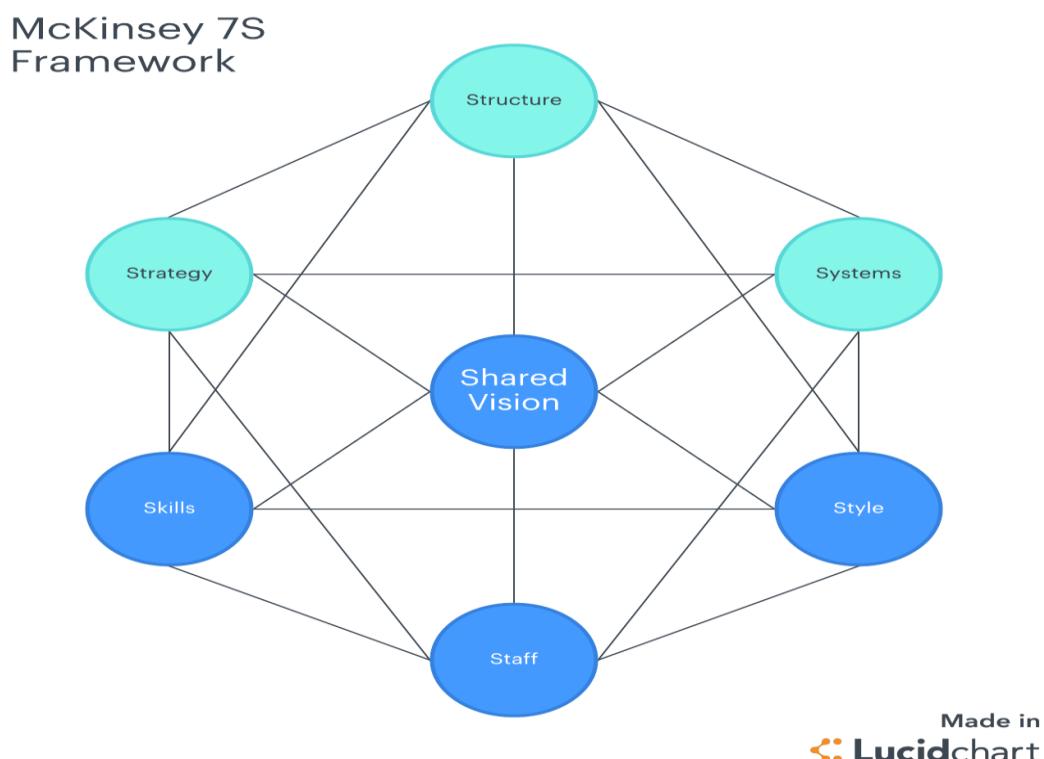


Figura 5 – Os sete elementos do modelo 7s de McKinsey

Fonte: Waterman, Peters & Phillips (1980)

O princípio básico da gestão 7s é que em uma organização existem sete elementos internos, os quais precisam ser alinhados para que a empresa tenha sucesso. Esses sete elementos são classificados como “rígidos” ou “suaves”. Os elementos rígidos são aqueles que são tangíveis, fáceis de identificar e que a gestão tem uma maior capacidade de atuar e influenciar imediatamente. Dentro os exemplos temos o planeamento estratégico, os planos corporativos, organogramas e outros documentos.

No contexto referido acima, temos três elementos: estratégia, estrutura e os sistemas. A estratégia constitui-se no plano da empresa para aumentar a vantagem competitiva, ao passo que a estrutura apresenta como é a organização da empresa e como é o seu organograma hierárquico. Por fim, os sistemas correspondem aos procedimentos, processos e práticas da equipe que caracterizam como o trabalho é feito.

Neste contexto, o Destilaria Hotel irá adotar uma estratégia para promover a sua vantagem competitiva baseada na diferenciação, oferecendo produtos e serviços atualizados e de vanguarda, apostando na criatividade e inovação dos seus processos e produtos, uma vez que o público que frequenta este tipo de hotel / ambiente caracteriza-se por segmento de mercado que reconhece o valor dos bens em causa.

No que concerne à estrutura e a organização da empresa, a Destilaria Hotel terá um corpo de recursos humanos altamente qualificado, inserido em um organograma hierárquico reduzido e de comunicação transversal, o que permitirá agilidade e prontidão nas ações.

Para além disso, os sistemas e processos da equipe serão constantemente atualizados e aperfeiçoados sempre sustentados em uma cultura de criatividade e inovação da empresa. Essa estratégia envolve diversos pontos importantes, como o reconhecimento do valor dos bens pelo cliente, a vanguarda das tecnologias do produto/serviço, a cultura de criatividade e inovação na empresa, o marketing para criar uma forte imagem de marca e recursos humanos altamente qualificados. Além disso, a empresa deve oferecer sinais claros do valor de seus produtos e serviços, tanto tangíveis como intangíveis.

3.6.2 - Localização

A Destilaria Hotel irá se estabelecer na aldeia de Nave de Haver, localizada no concelho de Almeida, no Distrito da Guarda. Conforme pode ser observado na figura 6:

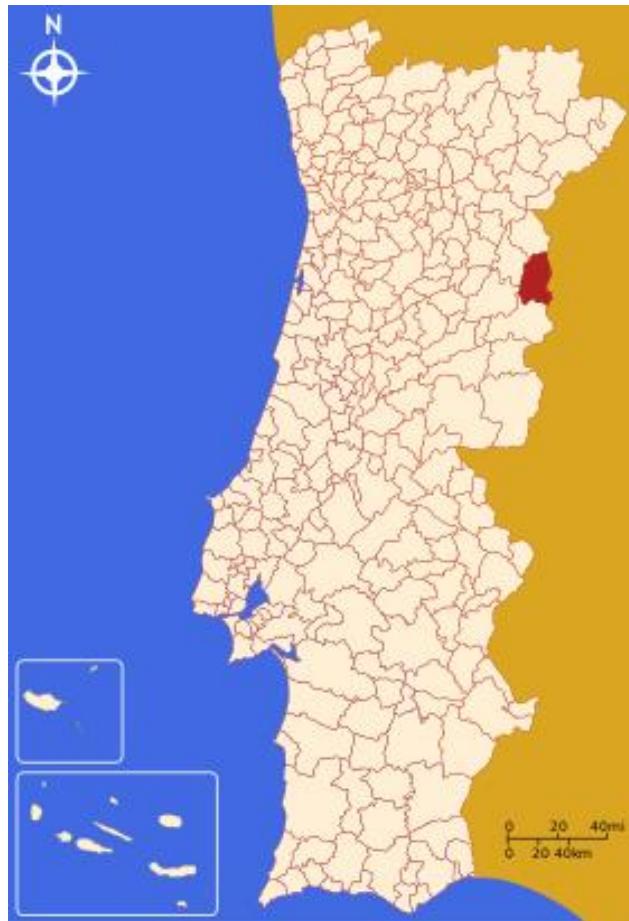


Figura 6 – Localização do Concelho de Almeida em Portugal

Este concelho é um município raiano português que pertence ao distrito da Guarda, na província da Beira Alta, região do Centro (Região das Beiras) e sub-região das Beiras e Serra da Estrela.

O concelho tem ao norte o município de Figueira de Castelo Rodrigo, a leste pela Espanha, a sul pelo Sabugal e a Oeste pela Guarda e por Pinhel. O atual município resulta da junção, no século XIX, de três municípios seculares: Almeida, Castelo Bom e Castelo Mendo, cujas antigas sedes são três vilas medievais fortificadas, que são hoje polos de interesse turístico.

O concelho tem uma área de 517,98 km² de área e uma população de 5 882 habitantes (2021) e possui um vasto património histórico e cultural genuíno que aliado à paisagem natural e outros recursos endógenos, fazem deste concelho um lugar aprazível para visitar.

A sede deste município, a vila de Almeida tem 1 146 habitantes, sendo conhecida pela sua fortaleza, que, com a sua forma de estrela de doze pontas (Figura 7), constitui um dos mais espetaculares exemplares europeus dos sistemas defensivos abaluartados do século XVII. A Praça-Forte de Almeida é candidata à categoria de Património Mundial da UNESCO.



Figura 7 – Fortaleza de Almeida - Estrela de doze pontas

No distrito da Guarda, no concelho de Almeida, é possível encontrar unidades de turismo rural. Mas na sua grande maioria privilegiam apenas o serviço de alojamento, não incluindo atividade e ou experiências de conhecimento histórico, descoberta e contato com a natureza, viagens gastronómicas, contato com agricultura e entre outras atividades radicais.

3.7 - Análise SWOT

A análise SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras da língua inglesa, que compreendem: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, ou seja, em português significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, sendo uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas).

Esta análise, conforme refere Porter (1998) é um mecanismo de diagnóstico estratégico da empresa, que define as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa, com as tendências mais importantes que se verificam no contexto no qual a empresa está inserida, ao nível do mercado global, do mercado específico, da conjuntura económica e das imposições legais.

A análise SWOT abrange os fatores externos à empresa e os fatores internos (recursos da empresa). Desta forma, é possível sistematizar a análise da empresa. As forças e as fraquezas são identificadas na análise interna, enquanto as oportunidades e as ameaças são tidas como fatores externos

A análise SWOT é uma ferramenta muito importante para a Destilaria Hotel pois permite analisar o ambiente interno em que se insere (momento atual) e as variantes externas de formas a prever o futuro, e formulação de estratégias de negócios que visem otimizar o desempenho no mercado.

A tabela 4 apresenta a análise de SWOT da Destilaria Hotel:

Tabela 4 – Análise de SWOT da Destilaria Hotel

Forças		Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Casa de campo antiga e bonita com excelente infraestrutura - Local tranquilo, aprazível e com excelente localização - Acolhimento e foco total no bem-estar do cliente - Conforto e qualidade - Promoção de iniciativas para a sustentabilidade e um destino verde 	<ul style="list-style-type: none"> - Início de um novo negócio, sem uma marca conhecida no mercado - Necessidade de investimentos significativos - Falta de experiência por parte dos proprietários - Limitação inicial recursos financeiros - Recursos humanos pouco qualificados
Oportunidades	Ameaças	
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Clima extremamente favorável - Segurança e tranquilidade da região - Incremento do turismo relacionado ao vinho, agroturismo e turismo de natureza - Aumento da consciência ambiental - Programas de incentivo a projetos no meio rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Ameaça significativa de novos entrantes - Elevada competição indireta - Alta ameaça de substitutos - Sazonalidade - Criação de Autoestrada com ligação direta entre Portugal e Espanha

Fonte: Sintetização Própria

De acordo com a Tabela 4, a falta de experiência por parte dos proprietários, a falta de reconhecimento de marca e a limitação inicial de orçamento são fatores negativos para um novo negócio. Para além disso, a ameaça de concorrência e alternativas substitutas, bem como a sazonalidade representam ameaças adicionais. No entanto, apesar dessas limitações, este plano de negócios tem como objetivo superá-las e fortalecer os pontos positivos.

Assim sendo, tem-se várias oportunidades que impulsionam o desenvolvimento deste negócio, especialmente com o apoio das forças internas, tais como as instalações de uma casa de campo antiga e com excelente infraestrutura, a tranquilidade e localização do empreendimento, investimento em formação de recursos humanos e o atendimento personalizado. Ademais, o aumento da consciência dos turistas em relação à preservação ambiental, a busca por destinos autênticos e experiências personalizadas são excelentes oportunidades a serem exploradas.

Uma vez que a qualidade e diferenciação do serviço do Destilaria Hotel sejam conhecidas pelos visitantes, as dificuldades serão superadas e a notícia se espalhará, atraindo ainda mais visitantes interessados em experimentar a experiência única oferecida pelo hotel.

3.8 - Análise Competitiva

O modelo das 5 forças de Porter é uma ferramenta importante para estudo e análise da competitividade de uma empresa, pois permite atestar a sua atratividade, uma vez que a sua análise e corelação, permitirá à empresa encontrar uma posição dentro de um mercado permitindo-a defender-se melhor dessas mesmas forças ou influenciar a seu favor (Porter, 1998). Este modelo proporciona a análise da intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, colaborando na determinação da capacidade de gerar lucros.

Segundo Porter (1998), a intensidade concorrencial de um setor depende de cinco forças básicas, que são: a) Ameaça de entrada de novos concorrentes; b) Poder de negociação dos clientes; c) Poder de negociação dos fornecedores; d) Rivalidade entre concorrentes; e) Ameaça de produtos substitutos.

De acordo com IAPMEI (2013) esta análise é um dos principais aspectos a serem considerados na formulação da estratégia das empresas, em particular na sua dimensão do marketing, consiste na relação da empresa e do seu contexto ou ambiente. Este modelo avalia a natureza e a intensidade das forças competitivas, conforme a figura abaixo:

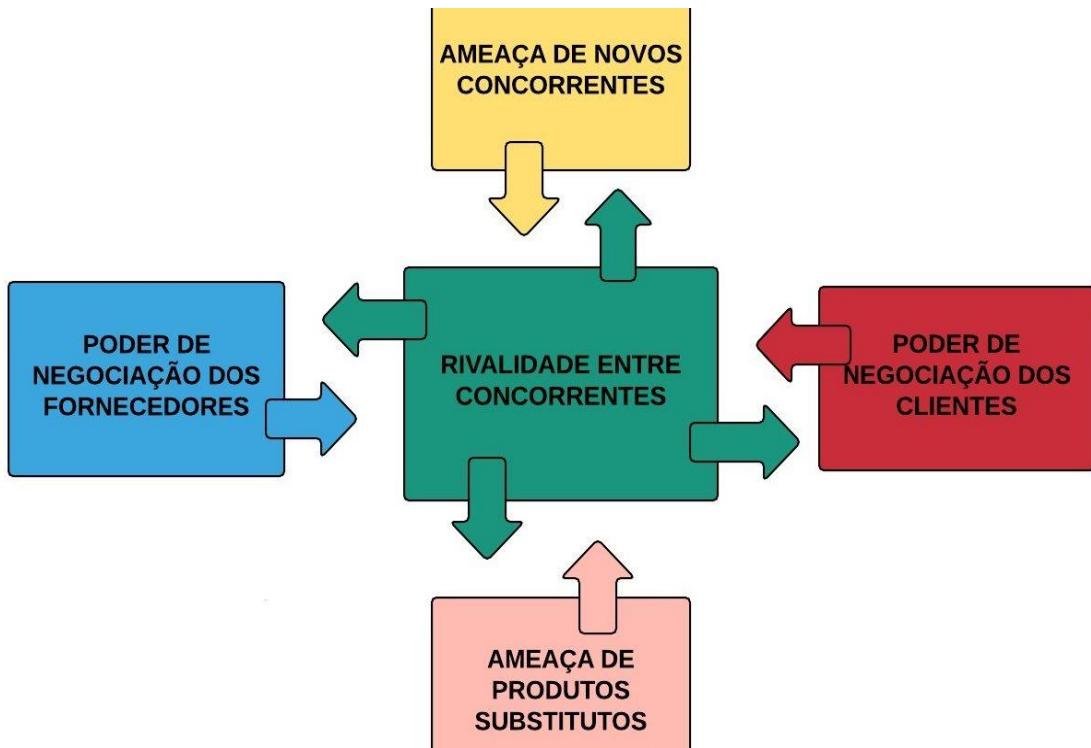


Figura 8 - Modelo das Cinco forças de Porter
Fonte: Porter, 1998

Neste contexto, Santos (2008) reitera que as cinco forças competitivas de Porter condicionam a atratividade e rentabilidade da empresa, por influenciarem os preços, as necessidades de investimento e os custos. Por conseguinte, realizamos a análise de cada uma destas forças, conforme pode-se observar de seguida:

a) Ameaça de entrada de novos concorrentes

Novos entrantes podem provocar agitação no mercado, pois estes concorrentes chegam com muita energia e ímpeto, para além disso, possuem novidades para demonstrar, grandes investimentos e auguram ganhar quota no mercado. Entretanto, quando um novo concorrente surge, alguma empresa já estabelecida no mercado vai ter que perder espaço.

Por isso, o sucesso ou fracasso desta ameaça, que este novo concorrente representa, vai depender da reação dos *players* atuais, dos seus movimentos e das possíveis barreiras de entrada.

Como estratégia de prevenção, as empresas já estabelecidas tendem a reduzir o preço, com o intuito de dificultar e desmotivar os novos entrantes, é como se os concorrentes atuais se unissem contra o provável novo inimigo ou ameaça.

Os obstáculos de entrada no sector também determinam o nível de ameaça dos novos entrantes pois podem dificultar a chegada e o estabelecimento de novos negócios e desta forma reduzir o nível de competitividade do setor.

Segundo Porter (1998), as principais barreiras à entrada são: 1) Economias de escala, que forçam a entrar em grande escala ou aceitar uma desvantagem de custos; 2) Necessidade de capital, que forçam às empresas fazer grandes investimentos em desenvolvimento, infraestruturas e publicidades; 3) Diferenciação do produto ou serviço, que fazem com que as empresas tenham que aumentar os seus investimentos para superar a fidelidade do cliente; 4) Acesso aos canais de distribuição, que impedem a distribuição de novos produtos e força as organizações a adotarem os seus próprios canais de venda, o que causa um aumento nos custos;

b) Poder de negociação dos clientes

O poder de negociação dos clientes é um fator importante porque determina o seu nível de competitividade. Santos (2008) refere que quanto maior a força de negociação dos clientes, maior é a sua capacidade de pressionar as empresas a diminuírem os seus preços ou aumentar a qualidade dos produtos ou serviços.

Porter (1998) refere que os clientes sempre querem comprar mais e pagar menos, por isso, quando ele tem um poder de negociação efetivo, estes fazem com que os concorrentes lutem uns contra os outros na disputa pelo mercado.

Os clientes aumentam o seu poder de negociação quando: 1) São poucos e compram grandes volumes; 2) Os produtos que compra são padronizados ou sem diferenciação; 3) Os produtos que compram representam parcela significativa dos seus custos; 4) Os custos de mudança de fornecedor são baixos; 5) Tem lucros baixos; 6) O produto não é importante para a qualidade final dos produtos a serem consumidos; 7) Os produtos não ajudam o comprador a economizar; 8) São uma ameaça concreta de integração para trás.

c) Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores determina o quanto a sua posição no mercado fica dependente de quem fornece matéria-prima, serviços e mercadorias. Dependendo da sua força, enquanto empresa no sector, os fornecedores podem aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos que oferecem e pressionar a rentabilidade dos distribuidores oficiais, ou elas aumentam o preço final ao consumidor, ou reduzem seus ganhos.

Porter (1998) relata que os fornecedores sempre querem vender mais, a preços mais altos e com os menores custos, e neste cenário observa-se que o poder de negociação dos fornecedores do sector depende de uma série de circunstâncias, e os fornecedores se tornam mais fortes quando: 1) Não concorrem contra produtos substitutos; 2) O setor não é essencial para os fornecedores; 3) Sua mercadoria é um insumo importante para os compradores; 4) Sua mercadoria é diferenciada e gera custos de mudança aos compradores; 5) São uma ameaça de integração para frente (podem passar a produzir o que o comprador vende.)

d) Rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes tende a ser a primeira força que percebemos quando fazemos a análise externa. Os concorrentes geralmente estão no foco das empresas, porque tem grande influência na sua capacidade de atrair novos clientes e ganhar quota no mercado.

O nível de concorrência é influenciado por diversos fatores, dentre os quais merecem destaque algumas questões que aumentam a rivalidade entre concorrentes, a saber: 1) Concorrentes numerosos e semelhantes em tamanho e potência; 2) Crescimento lento da indústria; 3) Custos fixos ou de armazenamento altos; 4) Barreiras de saídas elevadas, como custos fixos de saída, barreiras emocionais e restrições governamentais.

Porter (1998) afirma que estes fatores tendencialmente obrigam as empresas a abaixar os preços para manter sua competitividade. Assim sendo, se o cliente não percebe diferenciação, se os custos são altos e se é difícil sair do mercado, as empresas mantêm-se competindo pelo preço com o objetivo de atrair os clientes, mesmo que isso represente a obtenção de retornos mais baixos. Santos (2008) corrobora esta tese ao dizer que no caso de haver menos rivalidade no sector, com menos concorrentes ou produtos diferenciados, é mais fácil obter lucro. A empresa pode praticar preços mais altos, pois o cliente tem menos opções de escolha e por conseguinte menor poder de negociação.

e) Ameaça de Produtos Substitutos

Porter (1998) revela que os produtos substitutos aumentam a sua pressão sobre a empresa, quando a indústria pratica preços muito elevados, quando os produtos apresentam melhor

De acordo com Porter (1996), para que as empresas se sobressaiam e tenham mais possibilidades de êxito, têm a opção de adotar uma ou mais das três estratégias abaixo: diferenciação, redução de custos e especialização ou foco.

A primeira opção estratégica fundamenta-se em oferecer produtos ou serviços diferentes dos concorrentes, o que ocorre de forma geral, por meio de maior qualidade, que na realidade é o contrário do *mindset* preconizado na estratégia de liderança em custo. Nesta tática corporativa, existe uma tendência de os preços serem mais elevados, contudo a qualidade acompanha este preço, já que as empresas investem mais em inovações, dentre os exemplos mais relevantes no mundo empresarial relativos a esta estratégia, temos a empresa Apple.

Dentre as características da segunda estratégia, tem-se o objetivo de obter maiores fatias do mercado através da redução de custos, o que exige que a empresa se concentre na eficiência produtiva, aumentando a sua produtividade, a economia de escala, gestão eficiente de custos e seleção criteriosa de fornecedores e produtos. Em alguns casos, essa estratégia pode resultar em margens de lucro menores.

A terceira estratégia concentra-se em um mercado-alvo específico, em um nicho de mercado, no qual a concorrência dificilmente pode atender. Esse tipo de estratégia normalmente aumenta o preço do produto, pois não pode ser comercializado para outros tipos de clientes.

Em relação à Destilaria Hotel, as estratégias a serem adotadas serão a diferenciação e a especialização. Assente em um objetivo principal de fornecer aos hóspedes um serviço de qualidade e exclusivo, com um *mix* que contempla simultaneamente luxo e a interação com a natureza e com as belas paisagens. A intenção é atender às necessidades de um nicho específico de visitantes exigentes que são apreciadores de natureza e de uma experiência em uma localidade rural e histórica.

CAPÍTULO 4 - Objetivo do Plano

O objetivo deste plano de negócios é criar um empreendimento de turismo rural chamado "Destilaria Hotel", que ofereça acomodações de qualidade, juntamente com programas de atividades relacionadas com a natureza e o vinho. Um antigo casario abandonado localizado no concelho de Almeida (Distrito da Guarda), será reabilitado tornando-se um sítio de turismo rural de excelência, sustentável, ecológico e com viagens gastronómicas. A falta de ofertas semelhantes na região e o crescente fluxo turístico em Portugal são aspectos favoráveis à criação deste novo negócio.

O objetivo principal é oferecer uma experiência exclusiva e personalizada aos turistas, que se sentirão bem-vindos e parte da família. Além disso, os turistas terão a oportunidade de experimentar atividades personalizadas, tais como: passeios pedestres e de bicicleta, visitas guiadas a locais de interesse, experiências de conhecimento histórico, descoberta e contato com a natureza, experiências gastronómicas, contato com agricultura e entre outras atividades rurais.

CAPÍTULO 5 - Estratégia de Desenvolvimento

Para atingir os seus principais objetivos uma organização necessita planejar o seu percurso de forma bem pormenorizada, com objetivos específicos e metas realistas passíveis de serem alcançadas. Neste âmbito, é fundamental definir qual é o mercado que a empresa deseja atender e de que maneira pretende fazê-lo, a este conjunto de objetivos, metas e caminhos dá-se o nome de estratégia.

Em função da Destilaria Hotel se constituir em um futuro novo empreendimento, é fundamental perceber e definir como é que este negócio vai se situar no contexto do mercado e ser lançado. Para isso, utilizar-se-á a matriz de Ansoff (1965), que é uma ferramenta da gestão que preconiza a existência de quatro caminhos que uma estratégia pode seguir: Estratégia de Penetração de Mercado, Estratégia de Desenvolvimento de Mercado, Estratégia de Desenvolvimento de Produto e Estratégia de Diversificação, que na realidade significam os quatro quadrantes da análise Produto-Mercado, também conhecida como Matriz de Ansoff (Tabela 5).

Tabela 5 – Matriz de Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Estratégia de Penetração de Mercado	Estratégia de Desenvolvimento de Produto
	Novo	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado	Estratégia de Diversificação

Fonte: Adaptado Ansoff (1965)

De acordo com a matriz Ansoff, para atingir seus objetivos, o Destilaria Hotel seguirá uma estratégia de Penetração de Mercado em conjunto com uma estratégia de Desenvolvimento de Produto, pois, embora o mercado e o produto já existam, não existe nenhum hotel com características semelhantes na região do concelho de Almeida (Distrito da Guarda), que promova uma mistura de luxo e ruralidade.

A definição dos principais objetivos da empresa é essencial para uma estrutura forte e eficiente. Para isso, a empresa deve criar e comunicar objetivos claros e específicos, pois Segundo Cawley e Gillmor (2016) quando os objetivos estão bem definidos, fica mais fácil construir uma estrutura eficiente, motivar e avaliar os colaboradores, verificar o desempenho da organização e exercer uma liderança forte. No entanto, segundo o autor, por vezes esta é uma tarefa difícil (especialmente para empresas familiares).

No processo de gestão existem dois tipos de objetivos: os grandes objetivos (que são mais amplos e se apresentam como uma estratégia a se concretizar num médio/longo prazo) e os objetivos SMART, que são mais específicos, reais e de fácil mensuração, que proporcionam à empresa atingir os objetivos maiores.

Neste contexto, a Destilaria Hotel estabelecerá como grandes objetivos: 1) Entrar no mercado e ser reconhecido como um serviço de qualidade; 2) Investir em Marketing; 3) Obter retorno do investimento inicial e ser rentável; 4) Promover a maximização da eficiência operacional;

Ao passo que, dentre os objetivos SMART da Destilaria Hotel tem-se:

- Atingir cerca de 300 hóspedes por ano, nos primeiros dois anos de operação;
- Atingir cerca de 500 hóspedes por ano, nos anos seguintes de operação.

5.1 - Definição de Políticas de Implementação

5.1.1 Políticas de Marketing

Segundo Kotler (2009), o marketing está presente em todos os dias de nossa vida, de forma consciente ou inconscientemente, somos influenciados e condicionados no sentido de escolher um determinado bem ou serviço em detrimento de outro.

O autor relata ainda que o marketing nada mais é do que um conjunto de atividades humanas que realizam operações de troca. O marketing tem por principal objetivo, o alcance do crescimento em receitas lucrativas para a empresa. Desde identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo (Kotler, 2009).

O marketing mix diz respeito ao conjunto de variáveis controláveis pela empresa e que esta utiliza para influenciar o consumidor e promover eficazmente o seu negócio. Kotler (2009) afirma que as quatro variáveis do marketing mix são: produto, preço, distribuição e comunicação, as quais devem satisfazer às necessidades dos mercados-alvo e, ao mesmo tempo, atingir os objetivos de marketing da organização.

5.1.2. Marketing Mix

O processo na estratégia de *mix* de marketing está relacionado à maneira na qual o serviço é “comercializado” e entregue ao consumidor. Como exemplo, poderíamos citar a FedEx ou a DHL Express, as quais têm como objetivo primordial entregar o produto de forma mais rápida

que seus concorrentes e, para isso, precisam ter confiança em seus processos e estar constantemente melhorando-os.

Quando se discute o setor de serviços, a entrega deste produto é realizada, em sua maioria com a presença do cliente, portanto a forma como é entregue influencia na opinião deles sobre a empresa. Pois, neste caso, o cliente não está somente pagando pelo serviço, mas também está a pagar pela forma com a qual o serviço é realizado ou entregue, o que inclui, necessariamente, as atividades estabelecidas antes e durante o serviço final, ou seja, todo o processo).

Neste contexto, na Destilaria Hotel, a forma como o serviço será prestado aos visitantes será criteriosamente executada, através de uma seleção rigorosa dos colaboradores, da escolha de produtos de excelência e da atenção ao acolhimento e satisfação dos hóspedes.

Como os serviços são um produto de natureza intangível, as evidências físicas deste tipo de atividade são, na realidade, as evidências contábeis que qualquer serviço fornece aos seus clientes, tais como as faturas, notas fiscais, contratos e outros.

No entanto, pretende-se proporcionar ao cliente uma melhor experiência, por meio de um ambiente envolvente agradável, com espaços interiores e exteriores sofisticados e ao mesmo tempo rústicos e tradicionais, constituindo-se assim num diferencial. A estratégia da Destilaria Hotel perpassa pela diferenciação, tendo como objetivo preservar e restaurar as infraestruturas antigas, promovendo um ambiente acolhedor nos quartos e salas, combinando artesanatos originais da região com objetos recentes, de forma a proporcionar uma experiência cultural e mais conforto aos hóspedes.

O conceito da Destilaria Hotel propõe, acima de tudo, que os visitantes tenham a experiência de sentir as raízes daquele local, a para isso será mantida a traça original das casas e as áreas exteriores, tais como o jardim, serão limpas e organizadas. Pretende-se também, criar um ambiente rústico no local, proporcionando aos hóspedes ter contacto com os cavalos, vacas, galinhas, pomar, destilaria e horta.

5.1.2.1 - Política de Produto

No processo de construção da estratégia do *mix* de marketing, o produto é o bem ou serviço que se destina a satisfazer uma necessidade e proporcionar benefícios a quem o consome.

No caso da Destilaria Hotel, existe um *mix* de marketing de serviços no qual o produto é de natureza intangível, e por isso não pode ser medido. Neste âmbito, o principal serviço prestado pela Destilaria Hotel é o alojamento. No entanto, o objetivo do empreendimento é oferecer mais do que apenas hospedagem, mas sim oferecer serviço de refeições, visitas guiadas à comunidade e as hortas /pomares / criações de animais, à destilaria tradicional, circuitos de caminhada pelas rotas históricas, dentre outras atrações. No futuro, pode ser possível incrementar as opções de serviços oferecendo atividades de interação com cavalos. Em um primeiro momento, os hóspedes poderão optar pelo pacote de fim-de-semana ou adquirir os pacotes de 4 ou 7 noites.

Ao final das obras de restauração, a Destilaria Hotel terá um total de seis quartos divididos nas seguintes tipologias: a) 2 quartos duplos com casa de banho, cama de casal *king size*, sofás e uma área entre 14 e 20 m²; b) 3 apartamentos T1 com quarto, casa de banho, sala, sofá-cama, *kitchenette* e área entre 30 e 50m²; c) 1 apartamento T2 com 2 quartos, casa de banho, sala, sofá-cama, *kitchenette* e área entre 40 e 60m²

Para além destes quartos e apartamentos destinados aos hóspedes, a Destilaria Hotel terá ainda uma sala de estar, uma sala de jantar (para refeições), uma cozinha, uma biblioteca e um “escritório” de receção. Além do jardim exterior, piscina, destilaria, balneário, espaço para criação de animais domésticos e horta.

5.1.2.2 - Política de Preço

O preço é um aspeto que se estende para além dos custos inerentes aos processos e à conceção do produto-final. O preço reflete um conceito e valor associativo que um cliente possui e procura ter em relação ao mesmo (Ferreira, Santos e Serra, 2010).

Neste conceito Kotler (2009) revela que a variável preço está estreitamente relacionada à qualidade e à credibilidade que o produto tem a oferecer, razão pela qual a sua definição deve ser feita com extrema parcimônia e cuidado, levando em consideração os custos da empresa, os preços da concorrência e o preço psicológico (perceção pessoal de valor que os clientes atribuem ao produto ou serviço).

O preço é a variável que apresenta maior sensibilidade dentre as variáveis da estratégia de marketing, sendo uma componente importante na decisão de compra dos clientes, que pode gerar lucro para a empresa. Existem três abordagens para calcular os preços: por determinação de margem de custos, por percepção de valor do cliente ou por comparação com a concorrência. No caso dos serviços, determinar o preço é mais subjetivo, levando em conta não só os custos, mas também a qualidade e o ambiente.

Quando se trata de prestação de serviços, a determinação do preço torna-se ainda mais difícil, pois este é muito mais qualitativo e subjetivo, pois muitas vezes quando se vai almoçar em um restaurante ao ar livre ou estabelecido em um casario histórico, a prestação do serviço não considera somente os custos de infraestrutura e funcionários, mas também o ambiente agradável criado para os visitantes e os custos de manutenção do belo entorno.

Neste âmbito, a tabela de preços da Destilaria Hotel será estabelecida tendo-se em consideração a mão-de-obra, o custo de investimento e os custos gerais, acrescentando-se posteriormente uma margem de lucro.

A tabela 6 apresenta a Matriz Estratégica de Preço-Benefício da Destilaria Hotel, e neste âmbito a estratégia adotada será “mais por mais”, pois o seu objetivo é oferecer mais benefícios a um preço mais elevado, com uma estratégia perpassando pela diferenciação. Os preços serão superiores aos da concorrência, e embora esta não exista diretamente na região, e ter-se-ão diferentes gamas de preços consoante o tipo de quartos.

Tabela 6 – Matriz Estratégica de Preços e Benefícios

		Preço		
		Mais	Igual	Menos
Benefícios	Mais	Mais Benefícios por um Preço Mais Alto	Mais Benefícios por um Preço Igual	Mais Benefícios por um Preço Menor
	Igual			Benefícios iguais por um Preço menor
	Menos			Menos Benefícios por um preço menor

Fonte: Sintetização Própria

Os preços irão oscilar de acordo com a sazonalidade, sendo considerada época alta o período compreendido entre 15 de maio a 15 de outubro (devido à primavera e verão, além do horário estendido de duração do dia) e época baixa no resto do ano. Na tabela 7 tem-se os preços que se pretende praticar.

Tabela 7 – Tabela de Preços Destilaria Hotel

Acomodação + Pequeno-almoço		
Preço por Unidade por Noite		
Tipologia	Alta Temporada	Baixa Temporada
Quarto Duplo	175 €	125 €

Apartamento T1	210 €	150 €
Apartamento T2	250 €	175 €
Pacote Experiência	120 €	100 €
Atividades de Lazer		
Preço por Unidade		
Atividade	Duração	Valor
Passeios Quadriciclo	1H	40 €
Passeios Carroça	1H	25 €
Passeio BTT	DIA	15 €
Passeio TT	1H	35 €
Passeio Trator	1H	20 €
Passeio de motociclo Clássico	1H	20 €
Piquenique	1 Cesto	25 €

Fonte: Sintetização Própria

5.1.2.3 - Política de Distribuição

A análise da distribuição contempla a descrição da forma com a qual a empresa irá disponibilizar os seus produtos serviços aos clientes, e ainda, de que maneira a empresa consegue obter os seus fornecimentos.

A localização da Destilaria Hotel é no concelho de Almeida (Distrito da Guarda), e a empresa irá divulgar os seus produtos (hospedagens e atividades de lazer), por meio de vendas diretas no seu *site*, além de disponibilizá-las nas plataformas de reservas online e as agências de viagens, como canais de distribuição.

Para além desses canais, a empresa também tem como plano estabelecer parcerias com agências de viagens europeias, uma vez que um público, principalmente formado por pessoas mais idosas, que ainda se sente mais à vontade em comprar uma viagem utilizando estes operadores turísticos.

5.1.2.4 - Política de Comunicação

Segundo Kotler (2009) a política de comunicação é um conjunto de ações que a empresa desenvolve para que o público em geral conheça o seu produto. Nesta política estão inclusas a publicidade, campanhas, relações-públicas, venda pessoal, promoções entre outros. O autor

refere ainda que o tamanho e a relevância que a comunicação ocupa no marketing *mix* depende do valor que as empresas estão dispostas a gastar para o efeito.

A promoção é importante para diferenciar o negócio da concorrência, em função do setor de serviços possuir muitos agentes econômicos similares, é de fundamental importância demonstrar ao público em geral quais são os diferenciais do negócio. Uma promoção bem executada estimula a demanda, ajuda no processo de convencimento do cliente e busca conquistar novos clientes, podendo ser feita através de uma ampla gama de meios. Em relação aos canais escolhidos pela Destilaria Hotel para realizar a sua estratégia de comunicação tem-se em mente a divulgação através de Mídias como Facebook e Instagram, além de buscar parcerias com revistas europeias e *bloggers* de viagens.

Além destes canais, a Destilaria Hotel também irá desenvolver um *site* e divulgá-lo nas redes sociais. Atualmente estes meios de divulgação são amplamente utilizados pelos potenciais clientes e não implicam custos elevados, pelo que são perfeitos para um novo negócio em crescimento.

Por fim, não se pode esquecer que um canal de publicidade muito confiável é o "boca-a-boca" o qual pode ser feito por clientes que já visitaram a Destilaria Hotel.

5.2 - Políticas de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2006), toda empresa precisa de um capital humano para desenvolver as suas atividades e alcançar os seus objetivos. A empresa integra um sistema de atividades conscientemente coordenadas e a cooperação entre elas é o ponto essencial para a existência da organização, que somente existe quando há pessoas capazes de comunicarem e dispostas a cumprirem um propósito comum.

O autor relata que sem recursos humanos, as empresas não poderiam desempenhar suas funções e atingir seus objetivos. Assim sendo, torna-se muito importante que as empresas invistam nos recursos humanos, uma vez que o bem-estar e a motivação dos funcionários são fatores que influenciam vários aspectos fundamentais da empresa, tais como a imagem da empresa e a produtividade dos processos operacionais.

Nas empresas que trabalham com a prestação de serviços, as pessoas são um fator decisivo, pois seus conhecimentos, profissionalismo, empatia e comportamento definirão a qualidade do serviço prestado pela empresa. Neste contexto, um colaborador alegre e com boa apresentação irá causar uma excelente impressão no cliente, ao contrário de um funcionário desmotivado. (Carton *et al*, 2014)

Desta forma, atualmente as empresas investem na escolha criteriosa e na formação dos seus colaboradores, priorizando não somente as suas capacidades operacionais, mas também nas suas *soft-skills*, dentre as quais destacam-se no setor de serviços, a habilidade de se relacionar com o cliente de forma correta e positiva (Carton et al, 2014).

A boa gestão da força de trabalho está intrinsecamente ligada à sustentabilidade da empresa. Neste sentido, como o objetivo da Destilaria Hotel é oferecer a melhor experiência aos hóspedes, o recrutamento de pessoal será muito exigente e criterioso, com foco em encontrar pessoas empáticas, que gostem e saibam interagir com outras culturas, que tenham as suas raízes preferencialmente no Concelho de Almeida, que demonstrem profissionalismo e respeito pelos hóspedes.

Além disso, a Destilaria Hotel irá apostar na formação contínua e rigorosa dos nossos trabalhadores, pois o bem-estar e a satisfação dos clientes serão resultado da qualidade dos nossos serviços.

Para o arranque da Destilaria Hotel, no 1º ano, serão contratados dois colaboradores para o desempenho das funções diárias do hotel, a saber: uma recepcionista e um animador turístico, ambos no regime de *part-time*. Os serviços de limpeza e manutenção serão realizados por subcontrato e o proprietário do Destilaria Hotel desempenhará, neste período inicial, a função de gerente. Em função do projeto se encontrar em uma fase de arranque, acredita-se que esses recursos humanos serão suficientes para os primeiros meses de operação.

Em uma perspectiva futura mais positiva, na hipótese de haver uma boa receptividade e aceitação por parte dos clientes e um possível aumento na procura de serviço, seria necessário contratar mais pessoas para dividir e garantir o trabalho. De acordo com a função e responsabilidade do colaborador e das suas respetivas horas de trabalho, os salários dos funcionários podem diferir.

-Recrutamento e Seleção de Pessoal

A política de seleção e recrutamento de pessoal da Destilaria Hotel seguirá critérios de rigor apostando em mão de obra qualificada e diferenciada no mercado, para seguir esses pressupostos a empresa irá aplicar um teste de *assessment* para os colaboradores conforme descrito abaixo:

-D.I.S.C.

É um método de avaliação comportamental que tem como finalidade aumentar a compreensão das pessoas em relação ao seu próprio comportamento e dos outros.

Entrevista com Critério

Duração: 20 minutos

5.3 - Requisitos para a Implementação

Para ter sucesso nesta ideia de negócio, é fundamental definir um plano de implementação e conseguir segui-lo o mais fielmente possível, o que deve ser feito desde o início do plano de negócios através de um cronograma. (Tabela 8).

Tabela 8 – Cronograma de Implementação das Atividades do Destilaria Hotel

	2º Sem / 2023	1º Sem / 2024	2º Sem / 2024	1º Sem / 2025
Elaboração do Plano do Negócio e Estudo de Mercado	X			
Planeamento da Restauração	X			
Constituição da empresa	X			
Análise e Aprovação do Empreendimento na Câmara Municipal	X			
Construção e Restauração		X	X	
Seleção dos fornecedores		X	X	
Comunicação e Promoção		X	X	
Recrutamento e Seleção		X	X	
Abertura do Destilaria Hotel				X

Fonte: Sintetização Própria

É importante mencionar que este cronograma é uma esquematização temporal hipotética, em que cada etapa pode ser concluída em maior ou menor tempo. A abertura foi escolhida para o primeiro semestre de 2025 e deverá coincidir com o início da primavera, o que se torna interessante em função da melhoria do clima e da consequente afluência das pessoas para os hotéis rurais.

Em relação aos prazos definidos no cronograma, a primeira etapa, que contempla a elaboração do plano de negócios, já está concluída. De seguida, tem-se algumas etapas que envolvem questões mais burocráticas (constituição da empresa, registo da marca e aprovação de projetos), que devem levar de dois a quatro meses para serem concluídas.

Na sequência da aprovação do projeto, terão início as obras de construção e restauração, com o objetivo de preservar ao máximo o traçado original das edificações. Esta etapa irá demorar de oito a dez meses, com previsão de término entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025.

De forma concomitante, serão organizadas outras tarefas, nomeadamente, a comunicação e promoção da abertura do Destilaria Hotel, junto de potenciais parceiros de negócio e clientes (provedores turísticos, agências de viagens, turistas), e ainda a celebração de acordos com os parceiros e fornecedores locais.

No mês anterior à inauguração, ocorrerá a etapa de seleção, recrutamento e formação de pessoal, a qual é uma questão de extrema relevância, constituindo-se em uma das maiores preocupações deste negócio, pois deseja-se muito que os hóspedes se sintam acolhidos, relaxados, felizes e possam sentir e comprovar a qualidade do serviço.

CAPÍTULO 6 - Avaliação Financeira

Um plano de negócios completo não pode definir apenas análises de mercado e estratégias de marketing. É fundamental estar atento aos custos e vendas futuros, para saber se o negócio será capaz de gerar lucros. Basicamente, é preciso analisar se o projeto é viável econômica e financeiramente. Para poder tomar decisões sobre a implementação do projeto, é necessário fazer um estudo de viabilidade econômico-financeira.

A análise financeira deve fazer parte de todo o processo, para proporcionar ao empresário a tomada de decisões adequadas e atempadas, preparando-o para os diferentes cenários que podem surgir e não influenciar nas suas decisões, como, por exemplo, comprar ou alugar, pagar a crédito ou a pronto, em qual prazo deve-se parcelar um débito (Oliveira, 2010).

Para o mesmo autor, estas situações citadas acima influenciam diretamente no fluxo de caixa da empresa, o qual é chamado por muitos, de Oxigénio do negócio. Desta forma, a análise financeira procura sempre avaliar a principal preocupação do empreendedor, que é garantir o equilíbrio econômico-financeiro do projeto que idealizou. Tecnicamente, a análise e avaliação financeira assenta em três aspectos fundamentais e na relação que se estabelece entre eles: 1) Estrutura de Capitais: está relacionada com a proporção entre o Capital Próprio e o Capital Alheio adotada na empresa. 2) Rendibilidade: corresponde à capacidade da empresa para gerar Resultados Líquidos positivos ao longo dos anos. 3) Tesouraria: está atrelada à relação entre o ciclo econômico e o ciclo financeiro, e da estrutura de custos da empresa que se está a analisar/avaliar, ou seja, contempla as necessidades de liquidez, os prazos de pagamento e os prazos de recebimento.

Segundo Dornelas (2005), o plano financeiro deve demonstrar em números toda a realidade da empresa, de forma detalhada. Para além disso, deve apresentar todas as ações planeadas através de projeções futuras e conter itens como: investimento inicial, custos fixos, custos variáveis (mão-de-obra, comissões, despesas com vendas e matéria-prima), depreciações, previsão de vendas e de pagamento de tributos, entre outros.

O plano financeiro tem como base alguns pressupostos, os quais são necessários para iniciarmos todo o processo e alcançar valores quantificáveis, capazes de permitir ao empreendedor apurar a viabilidade do projeto apresentado. As informações do plano de negócios devem demonstrar a necessidade de capital da empresa, bem como rentabilidade prevista e o ponto de equilíbrio das vendas.

Em Portugal, um modelo de plano financeiro muito frequentemente apresentado é o Plano do IAPMEI (Instituto de apoio às pequenas e médias empresas, 2004), que é denominado Plano de Crescimento ou Plano de Expansão, constitui-se um plano interno, utilizado para estabelecer as linhas de expansão e crescimento,

Durante a construção do modelo de plano financeiro são definidos alguns pressupostos os quais possibilitam executar toda a análise financeira da empresa, nomeadamente a previsão de vendas, cálculo de *cash-flows*, demonstração de resultados, balanço previsional, indicadores de risco do negócio e avaliação do projeto.

Adotaram-se alguns pressupostos que são considerados como os mais ajustados ao projeto, o que foi realizado via extração e previsão da evolução dos mercados e da economia no horizonte de tempo definidos.

Premissas:

- Prazo Médio de Pagamentos e Recebimentos: Pagamento a pronto;
- Isenção de IVA sobre o investimento em ativos de construção (IVA de autoliquidação);
- Taxa de IVA da hotelaria: 6%; - Taxa geral de IVA: 23%;
- Aumento salarial:

Ano	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal	0,00%	1,00%	1,30%	1,40%	1,50%	1,60%	1,70%	1,80%	1,90%	2,00%

Figura 9 - Taxa de crescimento de Remunerações

- Taxa de inflação: 1,5% - IRC + Imposto Municipal: 22,5%
- Taxa de Custo de Oportunidade: 1,5%

1) Recursos materiais e Espaço Físico

Com o objetivo de oferecer aos hóspedes todos os serviços que a Destilaria Hotel pretende oferecer, será necessário recuperar algumas construções existentes, o que inclui ações de construção e restauro e respetivos materiais. O orçamento para reabilitação com custo de reconstrução, imobiliário e eletrodomésticos é de 320.000 €, sendo descrito na Tabela 9. O orçamento foi solicitado a uma empresa de construção que ficará responsável pela reabilitação do edifício.

Tabela 9 – Orçamento de Gastos com ações de construção e restauro e respetivos materiais
(Valores em Euros)

Descrição	Custo
Terraplanagem	22.500 €
Alvenaria	35.500 €
Instalações de Gás	12.600 €
Instalações Eletricidade	7.400 €
Isolamento Térmico e Acústico	15.000 €
Enquadramento e Revestimento	27.000 €
Pavimentação	14.300 €
Revestimento de Parede interno e externo	24.700 €
Carpintaria	24.000 €
Material	12.500 €
Telhado	32.500 €
Canalização	10.000 €
Trabalhos Adicionais	12.000 €
SPA	10.000 €
TOTAL	260.000 €

Fonte: Sintetização Própria

Para além da construção será necessário comprar móveis e investir na decoração dos seis apartamentos e seus respetivos quartos, banheiros e lavabos e ainda mobiliar e equipar as áreas de cozinha, sala de estar, sala de jantar e receção. Neste âmbito, tem-se como objetivo investir no restauro de alguns móveis originais da casa e comprar peças novas. Para aquisição de móveis, eletrodomésticos, colchões, almofadas, lençóis, toalhas de banho, roupões, toalhas de mesa, pratos, copos, talheres e outros equipamentos, tem-se um orçamento de 47.000 €.

Ainda no que diz respeito ao espaço físico, os jardins e outros espaços exteriores necessitam de ser recuperados. Assim sendo, ter-se-á que investir no piso com calçada portuguesa, na restauração de azulejos tradicionais, no projeto paisagístico do jardim, dentre outros pormenores, para regularizar isso existe um orçamento de 10.000 €.

Serão adquiridos ainda equipamentos informáticos para a gestão do negócio, neste âmbito planeia-se a aquisição de um *software* de gestão, que tem um custo de 300€, a compra de dois computadores portáteis cujo preço ronda os 1.000 €/ unidade, de uma pequena impressora (70 €), um telefone fixo que custa aproximadamente 30 €, dois telemóveis que o preço ronda os 300€ cada, para além do material de escritório. A Tabela 10 apresenta a distribuição do orçamento por categoria, sem IVA incluído.

Tabela 10 – Orçamento de Gastos com Móveis, Eletrodomésticos, Material de Uso diário, Equipamentos Informáticos e Restauração do jardim e espaços externos
(Valores em Euros)

Descrição	Custo
Eletrodomésticos	12.000 €
Móveis / colchões / almofadas / lençóis, toalhas de banho / toalhas de mesa, pratos, copos, talheres e etc.	35.000 €
Restauração Jardim e Espaços exteriores	10.000 €
Equipamentos Informáticos / Material de Escritório	3.000 €
TOTAL	60.000 €

Fonte: Sintetização Própria

2) Gestor de projeto

O gestor do projeto vai ser o diretor geral da Destilaria Hotel. Para além das responsabilidades administrativas, estratégicas e operacionais, a pessoa será responsável por planear, coordenar, executar e controlar todas as atividades do negócio (recursos materiais e humanos, política da organização, mercado-alvo, serviços a prestar, marketing, opções de financiamento), assim como pela tomada de decisões. Em uma fase inicial, na qual as taxas de ocupação serão reduzidas e por isso há a necessidade de diminuição de custos, nomeadamente no 1º e 2º ano, o gestor também assumirá o cargo de gerente do hotel.

3) Força de vendas

Na Destilaria Hotel, as vendas serão realizadas por plataformas *online* e motores de busca, pelo que o volume de negócios será incerto. A força de vendas será potenciada através das estratégias de marketing, promovidas por meio do *site* e da comunicação nas redes sociais, assim como do feedback dos visitantes, o qual pode atrair outros turistas, quando estes vivenciam uma boa experiência.

4) Apoio Contabilístico e Jurídico

Relativamente à contabilidade e apoio jurídico da Destilaria Hotel, esta será uma atividade subcontratada, pelo valor mensal de 250€.

5) Previsões de Vendas e Custos

Com relação aos hóspedes da Destilaria Hotel, estes serão maioritariamente turistas e sendo um negócio novo não é possível prever com precisão as vendas e os custos. No entanto, dependendo do plano estratégico e de marketing, a Taxa de Ocupação (Equação 1) da Destilaria Hotel será diferente na época alta e na época baixa.

Equação 1 – Cálculo da Taxa de ocupação

$$\text{Taxa de Ocupação (\%)} = \text{Quartos ocupados} / \text{Total de Quartos} \times 100$$

Fonte: Associação Portuguesa de Hotéis (2017)

A Tabela 11, mostra que a taxa de ocupação será de 15% no primeiro ano, 24% no segundo ano, 28% em terceiro ano, 30% no quarto ano, 35% no quinto ano de funcionamento, em 2030 de 40%, em 2031 de 45%, em 2032 de 50%, em 2033 de 55% e no décimo ano de funcionamento de 60%. Este contexto representa um cenário realista.

Tabela 11 – Taxa de Ocupação de acordo com a sazonalidade

Ano	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Taxa de inflação	3,00%	2,10%	2,10%	2,00%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Taxa de crescimento de remunerações de pessoal	0,00%	1,00%	1,30%	1,40%	1,50%	1,60%	1,70%	1,80%	1,90%	2,00%
Taxa de Ocupação	15%	24%	28%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%
Índice de Sazonalidade	60%	55%	55%	55%	51%	51%	51%	51%	51%	46%

Fonte: Sintetização Própria

Apresenta-se de seguida a tabela 12, que contém a previsão de vendas anuais, sendo demonstrados também os valores referentes às atividades de lazer que serão disponibilizadas pela Destilaria Hotel, nomeadamente BTT, caminhadas pedestres, motocross, passeios de trator e a destilaria, incluídos no Pacote Experiência. Estas previsões foram calculadas com base na taxa de ocupação, no índice de sazonalidade (Época Alta e Época baixa) e o preço por tipologia e Sazonalidade.

Tabela 12 – Previsão de Vendas Anuais
(Valores em Euros)

Tipologia	2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031		2032		2033		2034	
	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total	Taxa Ocupação Anual	Total
	15%	24%	2,1%	28%	2%	30%	2%	35%	2%	40%	2%	45%	2%	50%	2%	55%	2%	60%	2%	2%
Duplos	108	16 750	173	26 929	202	32 107	216	35 035	252	40 957	288	47 487	324	54 203	360	61 167	396	68 270	432	75 572
Apart.T1	162	30 120	259	48 579	302	57 605	324	63 032	378	73 690	432	85 443	486	97 599	540	110 032	594	122 885	648	136 030
Apart.T2	54	11 850	86	19 220	101	22 543	108	24 801	126	28 978	144	33 602	162	38 443	180	43 336	198	48 367	216	53 540
Total	324	58 720	518	94 728	605	112 255	648	122 868	756	143 625	864	166 532	972	190 245	1 080	214 535	1 188	239 522	1 296	265 142
Experiências	32	3 580	62	7 024	85	9 841	104	12 270	136	16 167	173	20 879	194	23 772	216	26 859	238	29 920	259	33 182
Total Final	356	62 300	581	101 753	689	122 096	752	135 139	892	159 792	1037	187 411	1 166	214 016	1 296	241 394	1 426	269 442	1 555	298 324

Fonte: Sintetização Própria

Com relação às compras de produtos, custos de alimentação e amenidades, os valores são estimados anualmente em função da taxa de ocupação. A Tabela 13, apresenta os Custos Específicos do Quarto (alimentação, amenities e lavandaria) por quarto e por ano.

Tabela 13 – Custos Específicos do Quarto - Alimentação, Amenidades e Lavandaria
(Valores em Euros)

Custos Específicos Quarto	Por Hóspede	Duplos	Apart.T1	Apart.T2
Alimentação	5,00 €	10,00 €	15,00 €	20,00 €
Amenidades	1,25 €	2,50 €	3,75 €	5,00 €
Lavandaria	1,25 €	2,50 €	3,75 €	5,00 €
Total	7,50 €	15,00 €	22,50 €	30,00 €

Fonte: Sintetização Própria

Além dos custos dos produtos, de alimentação e amenidades, existem também custos de Fornecimentos e Serviços Externos, que são essenciais ao bom funcionamento do hotel.

A Tabela 14 apresenta os valores que corresponderão a esses custos, sendo importante salientar que nos próximos dez anos, estes valores serão influenciados pela taxa de inflação.

Tabela 14 – Custos de Fornecimentos e Serviços Externos
(Valores em Euros)

Fornecimentos e Serviços Externos	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Subcontratos	9 888 €	15 143 €	15 461 €	15 771 €	16 007 €	16 247 €	16 491 €	16 738 €	16 990 €	17 244 €
Contrato de Limpeza	4 944 €	7 572 €	7 731 €	7 885 €	8 004 €	8 124 €	8 246 €	8 369 €	8 495 €	8 622 €
Contrato de Manutenção	4 944 €	7 572 €	7 731 €	7 885 €	8 004 €	8 124 €	8 246 €	8 369 €	8 495 €	8 622 €
Serviços Especializados	13 050 €	16 327 €	18 157 €	19 357 €	21 454 €	21 922 €	23 915 €	25 481 €	27 260 €	28 738 €
Publicidade e Propaganda	6 000 €	5 048 €	5 154 €	5 257 €	5 336 €	5 416 €	5 497 €	5 579 €	5 663 €	5 748 €
Honorários	2 060 €	3 155 €	3 221 €	3 286 €	3 335 €	3 385 €	3 436 €	3 487 €	3 539 €	3 593 €
Comissões	4 990 €	8 124 €	9 782 €	10 814 €	12 783 €	13 121 €	14 983 €	16 414 €	18 057 €	19 397 €
Materiais	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
Material de Escritório	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
Energia e Fluidos	5 191 €	7 950 €	8 117 €	8 280 €	8 404 €	8 530 €	8 658 €	8 788 €	8 920 €	9 053 €
Eletricidade	3 296 €	5 048 €	5 154 €	5 257 €	5 336 €	5 416 €	5 497 €	5 579 €	5 663 €	5 748 €
Combustíveis	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
Água	824 €	1 262 €	1 288 €	1 314 €	1 334 €	1 354 €	1 374 €	1 395 €	1 416 €	1 437 €
Serviços Diversos	8 652 €	13 251 €	13 529 €	13 799 €	14 006 €	14 216 €	14 430 €	14 646 €	14 866 €	15 089 €
Rendas e Alugueres	4 944 €	7 572 €	7 731 €	7 885 €	8 004 €	8 124 €	8 246 €	8 369 €	8 495 €	8 622 €
Comunicação	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
Seguros	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
Limpeza, Higiene e Conforto	1 236 €	1 893 €	1 933 €	1 971 €	2 001 €	2 031 €	2 061 €	2 092 €	2 124 €	2 156 €
IVA dos FSE	8 348 €	11 943 €	12 536 €	12 979 €	13 589 €	13 826 €	14 417 €	14 911 €	15 455 €	15 933 €
Total FSE	38 018 €	54 564 €	57 198 €	59 178 €	61 872 €	62 946 €	65 555 €	67 745 €	70 158 €	72 280 €

Fonte: Sintetização Própria

No que tange à remuneração dos colaboradores, existem vários aspetos a serem considerados. Neste contexto, os valores foram calculados em função da taxa de ocupação, ou seja, no primeiro e segundo ano, em função das taxas de ocupação serem reduzidas e por isso há a necessidade de diminuição de custos, o gestor também assumirá o cargo de gerente do hotel e a recepcionista será contratada em regime *part-time*, assim como o animador turístico. Nos anos subsequentes, a Destilaria Hotel terá dois colaboradores fixos (um gerente e uma recepcionista), além de um animador turístico em regime de *part-time*. Sendo importante salientar que o gerente irá atuar também na função de técnico de destilados e os serviços de limpeza e manutenção serão subcontratados.

Os salários variam de acordo com a função do empregado e serão definidos a partir da tabela salarial do Boletim do Trabalho e Emprego, nº7, de 22/02/2023. Os encargos sociais representam 23,75% da remuneração anual de cada colaborador. Além disso, será pago um subsídio de refeição de 5 € por dia de trabalho. Considera-se uma média de 21 dias úteis por mês (Tabela 15).

Tabela 15 – Remuneração Mensal por Função
(Valores em Euros)

Categorias	Remuneração	Taxas Sociais	Subsídio de refeição	Total Mensal
Gerente	900,00 €	23,75%	105,00 €	1.005,00 €
Recepcionista	800,00 €	23,75%	105,00 €	905,00 €
Animador Turístico (part-time)	400,00 €	23,75%	105,00 €	505,00 €
Remuneração	2.100,00 €		315,00 €	2.415,00 €

Fonte: Sintetização Própria

Ao longo dos anos espera-se um incremento dos salários, conforme indicado anteriormente na Figura 9.

A Tabela 16 apresenta os custos anuais com o pessoal, sendo importante salientar que a remuneração anual e os encargos sociais foram calculados para 14 meses, e o subsídio de refeição para 11 meses, de acordo com a Lei Geral do Trabalho. Além disso, estão incluídas nas despesas com pessoal, as despesas de seguro de acidentes de trabalho, fundo de Garantia de Compensação do Trabalho e Garantia do Abono de Trabalho. Os dois últimos valores estão de acordo com a Lei Portuguesa – (Lei 70/2013 de 30 de agosto).

Tabela 16 – Custo Anual do Staff de Recursos Humanos
(Valores em Euros)

Gastos com Pessoal	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Remuneração Base Total (Inclui IHT, diuturnidades)	19 600 €	29 694 €	30 080 €	30 501 €	30 959 €	31 454 €	31 989 €	32 565 €	33 183 €	33 847 €
Subsídio de Alimentação	2 205 €	3 500 €	3 545 €	3 595 €	3 649 €	3 707 €	3 770 €	3 838 €	3 911 €	3 989 €
Segurança Social Empresa	4 655 €	7 052 €	7 144 €	7 244 €	7 353 €	7 470 €	7 597 €	7 734 €	7 881 €	8 039 €
Fundos de Compensação	15 €	22 €	23 €	23 €	23 €	24 €	24 €	24 €	25 €	25 €
Seguros de Acidente de Trabalho	196 €	297 €	301 €	305 €	310 €	315 €	320 €	326 €	332 €	338 €
Formação	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Equipamento Especializado Individual (EPI)	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €	200 €
Total	27 871 €	41 765 €	42 293 €	42 868 €	43 493 €	44 170 €	44 900 €	45 687 €	46 532 €	47 438 €

Fonte: Sintetização Própria

Relativamente ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), no primeiro ano, a empresa terá direito ao reembolso do IVA. A partir do segundo ano de operação, a empresa passará a pagar o Imposto sobre Valor Agregado. A Tabela 17 apresenta o IVA líquido proveniente das vendas e o IVA dedutível proveniente das aquisições de bens de consumo, fornecimentos e serviços externos.

Tabela 17 – Cálculo Anual do IVA

(Valores em Euros)

Apuramento de IVA	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
IVA Vendas e Serviços prestados	6 078 €	9 057 €	10 614 €	11 951 €	14 065 €	16 374 €	18 641 €	20 973 €	23 365 €	25 350 €
IVA líquido	6 078 €	9 057 €	10 614 €	11 951 €	14 065 €	16 374 €	18 641 €	20 973 €	23 365 €	25 350 €
IVA Outros Gastos com Pessoal	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €	276 €
IVA dos FSE	8 356 €	11 962 €	12 548 €	12 994 €	13 605 €	13 842 €	14 433 €	14 927 €	15 471 €	15 949 €
IVA Compras	2 340 €	2 952 €	3 289 €	3 843 €	4 477 €	5 129 €	5 800 €	6 490 €	7 199 €	7 451 €
IVA do Investimento em Capital fixo (CAPEX)	11 500 €									
IVA dedutível	22 472 €	15 190 €	16 112 €	17 113 €	18 358 €	19 247 €	20 509 €	21 693 €	22 946 €	23 676 €
IVA a pagar ou a receber	-16 394 €	-6 132 €	-5 498 €	-5 161 €	-4 293 €	-2 873 €	-1 868 €	-720 €	419 €	1 674 €

Fonte: Sintetização Própria

6) Capital Fixo e Depreciações

A gestão de um negócio como a Destilaria Hotel necessita de vários ativos. Neste âmbito, existe um património ativo imobilizado, pois a casa principal já pertence à família e necessita de ser recuperada, assim sendo, as obras de restauro interior e exterior serão consideradas como imobilizado.

Para além disso, existe a necessidade de restauração de móveis e peças rústicas. Será necessário um computador, um *software* e outros equipamentos de escritório. Ao longo dos anos de funcionamento da Destilaria Hotel, ter-se-á a depreciação de alguns dos ativos, pelo que há necessidade de novos investimentos para substituição destes. A Tabela 18 apresenta os ativos fixos (imobilizado) e respetivos valores.

Tabela 18 – Investimentos em Ativos Fixos

(Valores em Euros)

Ativos Fixos	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Móveis	20 000 €								20 000 €	
Objetos de Decoração	6 000 €					6 000 €				
Toalhas e Lençóis	3 000 €					3 000 €				
Colchões	3 500 €					3 500 €				
Loiça / Cutelaria	2 500 €					2 500 €				
Eletrodomésticos	12 000 €					12 000 €				
Manutenção de Espaços exteriores	10 000 €									
Edifícios e Construções	260 000 €									
Equipamentos informáticos	2 700 €					2 600 €				
Software	300 €			300 €			300 €			300 €
Total	320 000 €	0 €	0 €	300 €	0 €	29 600 €	300 €	0 €	20 000 €	300 €

Fonte: Sintetização Própria

Sabidamente, os ativos apresentam períodos de depreciação diferentes. Neste contexto, as obras de restauro interior e exterior serão totalmente amortizadas em 20 anos, o mobiliário em 8 anos, os eletrodomésticos, objetos de decoração, os colchões e material de escritório, a cutelaria, a loiça e a roupa de cama e banho em 5 anos e o *software* em 3 anos.

A Tabela 19 apresenta a depreciação anual dos ativos e as respetivas taxas de depreciação para os cinco anos da avaliação financeira. As taxas estão de acordo com o Decreto Regulamentar nº25/2009 de 14 de setembro.

Tabela 19 – Depreciação Anual dos Ativos
(Valores em Euros)

Depreciação dos Ativos Fixos												
Ativos Fixos	Taxa	Valor	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Móveis	12,50%	20 000 €	1 667 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	833 €	2 500 €
Objetos de Decoração	20,00%	6 000 €	800 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	400 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
Toalhas e Lençóis	20,00%	3 000 €	400 €	600 €	600 €	600 €	600 €	200 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Colchões	20,00%	3 500 €	467 €	700 €	700 €	700 €	700 €	233 €	700 €	700 €	700 €	700 €
Loiça / Cutelaria	20,00%	2 500 €	333 €	500 €	500 €	500 €	500 €	167 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Eletrodomésticos	20,00%	12 000 €	1 600 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €	800 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €
Manutenção de Espaços exteriores	10,00%	10 000 €	667 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
Edifícios e Construções	5,00%	260 000 €	8 667 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €	13 000 €
Equipamentos informáticos	20,00%	2 700 €	360 €	540 €	540 €	540 €	540 €	180 €	540 €	540 €	540 €	540 €
Software	33,33%	300 €	67 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Total		320 000 €	15 027 €	22 540 €	22 540 €	22 540 €	22 540 €	18 580 €	22 540 €	22 540 €	20 873 €	22 540 €

Fonte: Sintetização Própria

7) Financiamento

O montante total de capital necessário para restaurar, renovar e abrir o Destilaria Hotel é de 320.000 €. O projeto será financiado da seguinte forma: a) Cerca de 30% virá de programas de investimento não reembolsáveis do governo, o que proporciona um montante de 98.040 €; b) O restante virá de capital próprio da empresa proprietário do Destilaria Hotel, contemplando uma quantia de 228.761 € a um custo de oportunidade de 1,5% ao ano. A Tabela 20 mostra a evolução do custo de oportunidade ao longo de 10 anos.

**Tabela 20 – Investimentos do Destilaria Hotel com as amortizações
(Valores em Euros)**

Destilaria Hotel	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
CAPEX (Balanço)	304 973	282 433	259 893	237 620	215 080	226 200	209 900	193 300	195 867	179 567
Ativo fixo tangíveis	304 740	282 300	259 860	237 420	214 980	226 200	209 700	193 200	195 867	179 367
Terrenos e Recursos Naturais	9 333	8 333	7 333	6 333	5 333	4 333	3 333	2 333	1 333	333
Edifícios e outras construções	251 333	238 333	225 333	212 333	199 333	186 333	173 333	160 333	147 333	134 333
Equipamento básico	23 400	18 000	12 600	7 200	1 800	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000
Equipamento ligeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento de transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipamento administrativo	2 340	1 800	1 260	720	180	2 700	2 700	2 700	2 700	2 700
Outros Ativos Fixos Tangíveis	18 333	15 833	13 333	10 833	8 333	5 833	3 333	833	17 500	15 000
Ativos intangíveis	233	133	33	200	100	-	200	100	-	200
Projetos de desenvolvimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Programas de Computador	233	133	33	200	100	-	200	100	-	200
Propriedade Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Ativos Intangíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Sintetização Própria

Adotando-se a hipótese de que o montante de 260.000 € possa ser obtido via financiamento a uma taxa de 4,5% ao ano, verifica-se que a TIR apresenta um valor de 15,76% o que ainda representa um retorno acima do índice de inflação acumulada no período, demonstrando a viabilidade do projeto. Ainda neste cenário, tem-se um VAL, calculado por meio do Mapa de *cash-flow*, de 334.353 euros. O *payback* é obtido no 7º ano, o que significa que a Destilaria Hotel, mesmo com este financiamento, vai gerar um volume de vendas capaz de pagar todo o investimento neste período. A tabela 21 apresenta os valores obtidos no caso de obtenção de um financiamento.

Tabela 21 – Valores de VAL, TIR e payback em caso de financiamento

Variável	VAL	TIR	Payback
Financiamento à taxa de 4,5% ao ano	334.353	15,76%	7,7 anos

Fonte: Sintetização Própria

A partir dos cálculos e dos valores relativos ao empreendimento da Destilaria Hotel, o próximo passo é apresentar as Demonstrações Financeiras do negócio. A Tabela 22 apresenta a Demonstração de Resultados, a Tabela 23 expõe o Mapa dos Cash-flows e a Tabela 24 apresenta o Balanço Previsional.

**Tabela 22 – Demonstrações de Resultados da Destilaria Hotel
(Valores em Euros)**

Demonstração de Resultados	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Vendas e Serviços prestados	72 474 €	114 588 €	136 394 €	151 847 €	179 257 €	209 712 €	239 233 €	269 610 €	300 741 €	330 720 €
Subsídios à Exploração	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ganhos/Perdas imputados de Subsidiárias, Associadas e Empreendimentos Conjuntos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variação nos Inventários da Produção	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabalhos para a Própria Entidade	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CMVMC	(10 174 €)	(12 835 €)	(14 298 €)	(16 709 €)	(19 465 €)	(22 301 €)	(25 217 €)	(28 216 €)	(31 299 €)	(32 396 €)
FSE	(38 176 €)	(54 833 €)	(57 441 €)	(59 437 €)	(62 139 €)	(63 215 €)	(65 829 €)	(68 025 €)	(70 437 €)	(72 561 €)
Gastos com o Pessoal	(27 871 €)	(41 765 €)	(42 293 €)	(42 868 €)	(43 493 €)	(44 170 €)	(44 900 €)	(45 687 €)	(46 532 €)	(47 438 €)
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisões (Aumentos/Reduções)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumentos/Reduções de Justo Valor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	14 725 €	15 302 €	15 536 €	15 749 €	16 127 €	2 475 €	2 776 €	3 340 €	3 980 €	4 622 €
Outros Gastos	(362 €)	(573 €)	(682 €)	(759 €)	(896 €)	(1 049 €)	(1 196 €)	(1 348 €)	(1 504 €)	(1 654 €)
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	10 616 €	19 884 €	37 217 €	47 823 €	69 391 €	81 453 €	104 867 €	129 674 €	154 949 €	181 292 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	(15 027 €)	(22 540 €)	(22 540 €)	(22 573 €)	(22 540 €)	(18 580 €)	(16 600 €)	(16 600 €)	(17 433 €)	(16 600 €)
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT (Resultado Operacional)	(4 411 €)	(2 656 €)	14 677 €	25 250 €	46 851 €	62 873 €	88 267 €	113 074 €	137 516 €	164 692 €
Juros e Rendimentos Similares Obtidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros e Gastos Similares Suportados	(12 168 €)	(12 168 €)	(12 168 €)	(12 168 €)	(12 168 €)	(10 647 €)	(9 126 €)	(7 605 €)	(6 084 €)	(4 563 €)
EBT (Resultado Antes de Impostos)	(16 579 €)	(14 824 €)	2 509 €	13 082 €	34 683 €	52 226 €	79 141 €	105 469 €	131 432 €	160 129 €
Imposto	0 €	0 €	(181 €)	(942 €)	(3 407 €)	(12 534 €)	(18 994 €)	(25 313 €)	(31 544 €)	(38 431 €)
IRC	0 €	0 €	(169 €)	(883 €)	(3 194 €)	(11 751 €)	(17 807 €)	(23 731 €)	(29 572 €)	(36 029 €)
Derrama Municipal	0 €	0 €	(11 €)	(59 €)	(213 €)	(783 €)	(1 187 €)	(1 582 €)	(1 971 €)	(2 402 €)
Resultado Líquido	(16 579 €)	(14 824 €)	2 328 €	12 140 €	31 277 €	39 692 €	60 147 €	80 157 €	99 888 €	121 698 €

Fonte: Sintetização Própria

8) Mapa de Cash-Flows

A partir da análise do Mapa de Cash-flows pode-se perceber que a empresa apresenta fluxos de caixa (cash-flows) de operacionais positivos a partir do 2º ano, com tendência crescente, este facto permite concluir que a empresa tem estrutura para assumir as suas responsabilidades e cumprir as suas obrigações financeiras. Conforme pode ser observado na tabela 23.

Tabela 23 – Mapa de Cash-flows
(Valores em Euros)

Projeto/Investimento Pós-financiamento	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
+ EBIT	(4 411 €)	(2 656 €)	14 677 €	25 250 €	46 851 €	62 873 €	88 267 €	113 074 €	137 516 €	164 692 €
- Imposto	(2 920 €)	(2 920 €)	(3 101 €)	(3 862 €)	(6 327 €)	(15 090 €)	(21 184 €)	(27 138 €)	(33 004 €)	(39 526 €)
+ Depreciações e Amortizações	15 027 €	22 540 €	22 540 €	22 573 €	22 540 €	18 580 €	16 600 €	16 600 €	17 433 €	16 600 €
- Variação Fundo de Maneio	(6 801 €)	9 730 €	1 073 €	743 €	1 521 €	(4 980 €)	8 365 €	1 783 €	(2 862 €)	4 821 €
- CAPEX	(320 000 €)	-	-	(300 €)	-	(29 700 €)	(300 €)	-	(20 000 €)	(300 €)
Cash Flow Operacional	(319 106 €)	26 694 €	35 189 €	44 404 €	64 585 €	31 683 €	91 748 €	104 320 €	99 084 €	146 288 €
Valor residual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	166 174 €
FCFF com VR	(319 106 €)	26 694 €	35 189 €	44 404 €	64 585 €	31 683 €	91 748 €	104 320 €	99 084 €	312 462 €
Factor de atualização - WACC	1,00	0,97	0,94	0,91	0,88	0,85	0,83	0,80	0,77	0,75

Fonte: Sintetização Própria

9) Balanço Previsional

Uma das principais ferramentas para averiguar a situação financeira de uma empresa é o balanço previsional, no qual se compara o ativo (conjunto de bens e direitos) e o passivo (conjunto de obrigações). Na tabela 24 pode ser consultado o resumo do balanço. Podemos constatar que a Destilaria Hotel apresenta uma situação financeira estável, na qual o Ativo, que representa os bens e direitos que a empresa possui, são suficientes para cobrir as dívidas.

Tabela 24 – Balanço Previsional da Destilaria Hotel

(Valores em Euros)

Demonstração de Resultados	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ativo										
Ativo não corrente	305 155 €	282 889 €	260 628 €	238 636 €	216 383 €	227 794 €	211 790 €	195 491 €	198 364 €	182 377 €
Ativos fixos tangíveis	304 740 €	282 300 €	259 860 €	237 420 €	214 980 €	226 200 €	209 700 €	193 200 €	195 867 €	179 367 €
Propriedades de investimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos intangíveis	233 €	133 €	33 €	200 €	100 €	-	200 €	100 €	-	200 €
Ativos biológicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participações financeiras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros investimentos financeiros	181 €	456 €	734 €	1 016 €	1 303 €	1 594 €	1 890 €	2 191 €	2 498 €	2 811 €
Créditos a receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos por impostos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativo corrente	47 650 €	40 560 €	51 588 €	72 195 €	79 809 €	86 424 €	130 673 €	195 194 €	267 167 €	372 993 €
Inventários	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos biológicos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP	16 394 €	6 132 €	5 498 €	5 230 €	4 293 €	9 704 €	1 937 €	720 €	4 181 €	-
Capital subscrito e não realizado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros créditos a receber	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros ativos financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ativos não correntes detidos para venda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Caixa e depósitos bancários	31 256 €	34 428 €	46 090 €	66 964 €	75 516 €	76 720 €	128 736 €	194 475 €	262 986 €	372 993 €
Total do Ativo	352 804 €	323 449 €	312 216 €	310 831 €	296 192 €	314 218 €	342 462 €	390 685 €	465 531 €	555 370 €
Capital Próprio										
Capital Social	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Prestações suplementares	38 790 €	38 790 €	38 790 €	38 790 €	38 790 €	49 194 €	49 194 €	49 194 €	56 053 €	56 053 €
Resultados Transitados	- (16 579 €)	(31 403 €)	(29 074 €)	(16 934 €)	14 342 €	54 034 €	114 181 €	194 338 €	294 226 €	-
Reservas legais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Líquido	(16 579 €)	(14 824 €)	2 328 €	12 140 €	31 277 €	39 692 €	60 147 €	80 157 €	99 888 €	121 698 €
Outras variações Capital Próprio	43 400 €	32 550 €	21 700 €	10 850 €	-	-	-	-	-	-
Passivo										
Passivo não corrente										
260 000 €	260 000 €	260 000 €	227 500 €	195 000 €	162 500 €	130 000 €	97 500 €	65 000 €	65 000 €	65 000 €
Provisões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamentos obtidos (MLP)	260 000 €	260 000 €	260 000 €	227 500 €	195 000 €	162 500 €	130 000 €	97 500 €	65 000 €	65 000 €
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo por impostos diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras dívidas a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivo corrente	22 193 €	18 512 €	15 800 €	45 625 €	43 059 €	43 490 €	44 087 €	44 653 €	45 252 €	13 393 €
Fornecedores	7 462 €	6 909 €	7 319 €	7 764 €	8 315 €	8 709 €	9 267 €	9 792 €	10 346 €	10 671 €
Adiantamento de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EOEP	2 132 €	2 153 €	2 181 €	2 211 €	2 245 €	2 280 €	2 319 €	2 361 €	2 406 €	2 721 €
Financiamentos obtidos (CP)	-	-	-	32 500 €	32 500 €	32 500 €	32 500 €	32 500 €	32 500 €	-
Outras dívidas a pagar	12 600 €	9 450 €	6 300 €	3 150 €	-	-	-	-	-	-
Diferimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivos financeiros detidos para negociação	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros passivos financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Passivos não correntes detidos para venda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Passivo	282 193 €	278 512 €	275 800 €	273 125 €	238 059 €	205 990 €	174 087 €	142 153 €	110 252 €	78 393 €
Total Capital Próprio + Passivo	352 804 €	323 449 €	312 216 €	310 831 €	296 192 €	314 218 €	342 462 €	390 685 €	465 531 €	555 370 €

Fonte: Sintetização Própria

10) Indicadores de Risco

Outra questão pertinente na análise da situação financeira da empresa é o estudo de alguns rácios que permitam verificar a sensibilidade da estrutura financeira a futuras variações do volume de negócios (Breia, Mata, & Pereira, 2014). Na tabela 25 são apresentados os resultados dos indicadores de Rentabilidade do Negócio, da Atividade operacional, do Retorno, da Liquidez e Financeiros.

Tabela 25 – Resumo dos Indicadores de Financeiros

Rácios Financeiros	Indicadores Financeiros									
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Rentabilidade do Negócio										
Margem Operacional	15%	17%	27%	31%	39%	39%	44%	48%	52%	55%
Margem líquida	-23%	-13%	2%	8%	17%	19%	25%	30%	33%	37%
Rentabilidade do Ativo	-5%	-5%	1%	4%	11%	13%	18%	21%	21%	22%
Atividade operacional										
Turnover do ativo	21%	35%	44%	49%	61%	67%	70%	69%	65%	60%
Retorno										
ROIC (Rentabilidade do Capital Investido)	-5%	-5%	5%	8%	15%	16%	20%	22%	23%	23%
ROE (Rentabilidade do Capital Próprio)	-23%	-33%	6%	32%	54%	37%	36%	32%	28%	26%
Liquidez										
Liquidez geral	215%	219%	327%	158%	185%	199%	296%	437%	590%	2785%
Financeiros										
Autonomia Financeira	20%	14%	12%	12%	20%	34%	49%	64%	76%	86%
Endividamento	80%	86%	88%	88%	80%	66%	51%	36%	24%	14%
Solvabilidade	125%	116%	113%	114%	124%	153%	197%	275%	422%	708%

Fonte: Sintetização Própria

No que concerne aos indicadores da Rentabilidade do Negócio, pode-se perceber que a Margem Operacional apresenta valores crescentes desde o ano de início do projeto.

A Margem líquida inicia os dois primeiros anos com valores negativos, mas nos anos seguintes torna positiva, demonstrando um rentabilidade líquida das vendas.

A Rentabilidade do Ativo apresenta valores negativos nos dois primeiros, mas tornando-se positiva nos anos seguintes.

Em relação ao Turnover do Ativo é apresentada uma evolução crescente, demonstrando assim uma velocidade intermédia das vendas face ao ativo.

No que diz respeito ao ROIC (*Return on Investment*), este rácio relaciona o lucro com o investimento realizado, indicando o sucesso do investimento, pois mostra que o mesmo está a gerar lucros, sendo realizado de forma eficaz e eficiente. O ROI da Destilaria Hotel apresenta valores bem interessantes.

Quanto ao ROE (*Return on Equity*), este parâmetro demonstra a percentagem do lucro que é gerado com o dinheiro investido pelos proprietários, relacionando o lucro líquido com o patrimônio líquido. Neste âmbito, o ROE da Destilaria Hotel também demonstra valores elevados.

No que concerne à Liquidez Geral, podemos verificar que a Destilaria Hotel ao longo do projeto tem sempre valores acima do indicador de 1, ou seja tem capacidade de fazer face aos compromissos no curto e no médio prazo.

Ao observarmos os rácios da Autonomia Financeira e Endividamento, podemos verificar que estão interligados, pois um aumento da Autonomia Financeira, corresponde a uma diminuição do Endividamento e vice-versa. Assim sendo, observa-se uma diminuição do endividamento paulatinamente, sendo que nos últimos anos verificam-se os menores valores, que indicam um baixo grau de endividamento e demonstram um aumento na Autonomia Financeira.

Em relação à Solvabilidade, podemos verificar que a empresa apresenta uma saúde financeira estável (acima do indicado 1), tendo a capacidade para cumprir com os seus compromissos no longo prazo.

11) Avaliação do Projeto

Por fim, utilizou-se ainda como ferramentas acessórias para se analisar a viabilidade do projeto, os seguintes indicadores: a determinação do período de *payback*, a TIR (taxa interna de rentabilidade) e o VAL (valor atual líquido), considerando três perspetivas: 1) Pós Financiamento (que inclui a possibilidade de financiamento no valor de 260.000 € a oito anos e com período de carência nos três primeiros anos); 2) Pré-Financiamento (Considerando apenas os capitais próprios a 100% para financiar o projeto e 3) Investidor.

1) Pós-Financiamento

Tabela 26 - Análise Viabilidade Pós-Financiamento

Análise Viabilidade	Considera o Valor Residual
VAL	334 353 €
TIR	15,76%
Payback	7,72
Valor Residual	166 174 €

Fonte: Sintetização Própria

Na perspetiva do Pós-financiamento o *payback* é obtido no 7º ano, o que significa que a Destilaria Hotel vai gerar um volume de vendas capaz de pagar todo o investimento neste período. O VAL, calculado por meio do Mapa de *cash-flow* apresenta um valor positivo de 334.353 euros, representando assim que o projeto é rentável.

A TIR apresenta um valor de 15,76% o que indica um retorno bem acima do índice de inflação acumulada no período, o que demonstra a viabilidade do projeto, o qual pode avançar de forma segura.

2) Pré-Financiamento

2. Pré-financiamento	C/Valor Residual
VAL	34 981 €
TIR	15,76%
<i>Payback</i>	9,64
Valor Residual (VR)	166 174 €

Fonte: Sintetização Própria

Na perspetiva do Pré-financiamento o *payback* é obtido no 9º ano, o que significa que a Destilaria Hotel vai gerar um volume de vendas capaz de pagar todo o investimento neste período. O VAL, calculado por meio do Mapa de *cash-flow* apresenta um valor positivo de 34.981 euros, representando assim que o projeto é rentável.

A TIR apresenta um valor de 15,76% o que indica um retorno bem acima do índice de inflação acumulada no período, o que demonstra a viabilidade do projeto, o qual pode avançar de forma segura.

3) Investidor

ANÁLISE DE VIABILIDADE	C/ Valor Residual
VAL	144 226 €
TIR	38,23%
<i>Payback</i>	6,56
Valor Residual	166 174 €

Fonte: Sintetização Própria

Na perspetiva do Investidor o *payback* é obtido no 6º ano, o que significa que a Destilaria Hotel vai gerar um volume de vendas capaz de pagar todo o investimento neste período. O VAL, calculado por meio do Mapa de *cash-flow* apresenta um valor positivo de 144.226 euros, representando assim que o projeto é rentável.

A TIR apresenta um valor de 38,23% o que indica um retorno bem acima do índice de inflação acumulada no período, o que demonstra a viabilidade do projeto, o qual pode avançar de forma segura.

Em suma, podemos verificar que o projeto é viável nas três óticas analisadas, observando-se taxas rentabilidade acima dos 15%.

12) Análise de Sensibilidade

Considerando todo o contexto de incerteza relacionado às previsões, realizou-se uma análise de sensibilidade, com o objetivo de determinar a sensibilidade da rentabilidade do projeto diante de oscilações das variáveis críticas. No caso em questão, as variáveis com maior incerteza e suscetíveis de afetar significativamente a viabilidade do projeto são o custo de fornecimentos e serviços externos, previsão da procura / taxa de ocupação / preço de venda e os gastos com o pessoal. Neste sentido, a análise de sensibilidade foi efetuada considerando oito hipóteses, fazendo diversas simulações, sendo apresentada na tabela 29 abaixo.

Tabela 27 – Análise de Sensibilidade do Destilaria Hotel

Hipóteses	Muito Otimista	Otimista	Realista	Conservadora	Muito Conservadora	Pessimista Sem Renda	Pessimista Sem Renda	Pessimista
Custo dos FSE	0%	-5%	+10%	+10%	+15%	+10%	+10%	+10%
Previsão da procura / taxa de ocupação	+15%	+5%	+5%	0%	0%	-5%	-5%	-5%
Preço de venda	+15%	+5%	+5%	0%	0%	0%	-5%	-5%
Gastos com Pessoal	0%	0%	+10%	+10%	+15%	+10%	+10%	+10%
1. Pós Financiamento								
VAL	1 687 537 €	712 524 €	648 607 €	327 177 €	244 039 €	89 078 €	39 915 €	-20 049 €
TIR	42,03%	26,13%	22,92%	15,41%	11,54%	7,13%	4,81%	1,95%
PAYBACK	4,76	6,21	6,65	7,80	8,86	9,51	9,78	>10
2. Pré Financiamento								
VAL	773 202 €	250 105 €	189 671 €	28 913 €	-39 516 €	-99 296 €	-133 784 €	-179 596 €
TIR	42,03%	26,13%	22,92%	15,41%	11,54%	7,13%	4,81%	1,95%
PAYBACK	5,51	7,44	8,16	9,70	>10	>10	>10	>10
3. Investidor								
VAL	773 202 €	359 350 €	298 916 €	138 158 €	69 729 €	6 866 €	-77 609 €	-260 692 €
TIR	42,03%	66,74%	51,60%	36,91%	23,66%	15,19%		
PAYBACK	5,51	3,32	4,39	6,76	9,16	9,89	>10	>10

Fonte: Sintetização Própria

Conforme podemos verificar na ótica do Pós-Financiamento o projeto é viável em sete das hipóteses simuladas: Muito Otimista, Otimista, Realista, Conservadora, Muito Conservadora, Pessimista sem renda e redução de 5% da procura e na Pessimista sem renda e com redução de 5% na procura e no preço de venda, não sendo viável na hipótese Pessimista mantendo o valor da renda ao proprietário imóvel e aumentando em 10% os custos com os FSE, os Gastos com o Pessoal e reduzindo em 5% a previsão da procura e do preço de venda. Podemos ainda observar que o projeto tem maior sensibilidade na variação do preço de venda e na previsão da taxa de ocupação.

Na perspetiva da ótica do Pré-Financiamento o projeto torna-se viável em quatro hipóteses simuladas: Muito Otimista, Otimista, Realista, Conservadora e não sendo viável a partir da hipótese Muito Conservadora que aumenta em 15% os custos com os FSE, os Gastos com o Pessoal e mantém a previsão da procura e do preço de venda nos mesmos valores iniciais.

Na ótica do Investidor o projeto é também viável em seis das hipóteses simuladas: Muito Otimista, Otimista, Realista, Conservadora, Muito Conservadora e na Pessimista sem renda e redução de 5% da procura, não sendo viável a partir da hipótese Pessimista que retira o valor da renda ao proprietário imóvel e aumenta em 10% os custos com os FSE, os Gastos com o Pessoal e reduzindo em 5% a previsão da procura e do preço de venda.

Em suma podemos concluir que mesmo com uma abordagem Pessimista que faz aumentar os custos com FSE e com os Gastos com o Pessoal em 10% e reduzir em 5% a previsão da procura e no preço de venda, o projeto é viável, gerando um VAL de 39.915€, uma TIR de 4,81% e um retorno do investimento (*payback*) no 9º ano.

Conclusões

Ao findar este projeto foi possível obter um conhecimento significativo no que concerne ao empreendedorismo e a importância no contexto nacional e mundial. Para além disso, tivemos a oportunidade de conhecer diversas ferramentas de análise de empresas, nomeadamente na área de marketing, segmentação, Forças de Porter, posicionamento de mercado e etc., bem como a importância destas para construção de um negócio.

Em função do nível de competitividade da economia nos dias de hoje, não basta ter uma boa ideia para se ter um negócio de sucesso, é fundamental analisar todo o contexto interno e externo no qual se pretende inserir o negócio. Neste sentido, os conceitos e a prática da administração estratégica assumem um papel fundamental naquilo que diz respeito à capacidade de adaptação da empresa a uma realidade onde existem constantes mudanças em novos produtos e tecnologias.

A Destilaria Hotel irá atuar no setor de turismo rural com foco em promover uma experiência única e acolhedora aos seus hóspedes, promovendo a dinamização da economia da aldeia de Nave de Haver, situada no concelho de Almeida.

A partir do estudo de mercado efetuado, foi possível constatar que o negócio apresenta boas perspetivas com algumas vantagens competitivas que puderam ser descritas na análise de Porter e de PESTAL. Para além disso, constatou-se uma avaliação positiva da viabilidade económica e financeira do negócio, com excelentes números de Grau de Alavanca Financeira, ROI (*Return on Investment*) e ROE (*Return on Equity*). Neste âmbito, pretende-se avançar para a criação de uma empresa, por forma dar cumprimento dos objetivos propostos e assim dar uma nova vida às aldeias do interior do país, promovendo a região, de maneira, a possibilitar a retenção e fixação de talentos altamente qualificados nos territórios de baixa densidade.

Por fim, almeja-se que esta projeto seja muito útil e válida para os gestores de negócio e também sirva como um material de consulta para todos aqueles que se interessam pelo tema do empreendedorismo ou criação de novos negócios, tanto a nível académico como também para os profissionais da área de Gestão de Empresas.

Referências Bibliográficas

- Amado, J. (2017). Projeto de mestrado: plano de negócios – gradual skateboards.(Tese de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>. Acesso a 7/2/2023.
- Antoncic, B.; Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. V.10, n.1,p.7-24.
- Batista, M. S. S. & Ramos, M. C. P. (2011). Desafios da educação ambiental no ensino superior – das políticas às práticas no Brasil e em Portugal. In *Políticas Públicas e Gestão da Educação*, Universidade de São Paulo, Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE). *Cadernos ANPAE*, Vol. 11, 1-13. Disponível em: www.anpae.org.br/simposio2011. Acesso a 23/1/2023.
- Bell, J. (1997). Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação. ISBN:972-662-524-6. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/8169>. Acesso a 12/2/2023.
- Breia, A., Mata, M., & Pereira, V. (2014). *Análise Económica e Financeira* (L. Letras e Conceitos, ed.). Lisboa: Rei dos Livros.
- Brinckerhoff, P. (2000). *Social entrepreneurship – the art of mission-based venture development*, New York, Wiley.
- Bringhenti, C., Lapolli, E. M., Friedlaender, G. M. S. (2002). Preparando-se para empreender. In: *Anais do Encontro Nacional de Empreendedorismo*, 4.ed., Florianópolis: p. 155.
- Bohm, M. (2012). *Estratégia de Marketing para Promoção do uso de sementes de milheto no Sul do Brasil* (Tese de Mestrado, Universidade Federal de Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil). Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/gem/files/2017/10/capitulo_08_p_163_188.pdf. Acesso a 12/2/2023.
- Bucha, A. I. (2009). *Empreendedorismo, aprender a saber ser empreendedor* (1a ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Campos, E. (2007). As Características do Comportamento Empreendedor, X Seminário de Pesquisa da Universidade Luterana do Brasil, em <http://guaiaba.ulbra.br/seminario/eventos/2007/artigos/administracao/302.pdf>.

Carreira, N. (2020). Projeto de mestrado: Plano de negócios-fisiostation. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/7254>. Acesso a 10/2/2023.

Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J.R. 2014. A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57 (6): 1544-1570.

Carvalho, L. C., & Costa, T. G. (2015). Empreendedorismo - Uma visão global e integradora. Edições Sílabo.

Cawley, M., Gilmor, A.D. 2008. Integrated rural tourism: Concept and practice. *Annals of Tourism Research*, 35 (2): 316-337.

Cawley, M., & Gillmor, D. A. 2016. “Culture Economy”, “Integrated Tourism” and “Sustainable Rural Development”: Evidence from Western Ireland. In G. M. Robinson (Eds.), *Sustainable rural systems: Sustainable agriculture and rural communities*: 145- 160. New York: Routledge.

Chiavenato, I. (2009) Recursos Humanos: O capital humano nas organizações. 1ª edição. São Paulo: Elsevier.

Comissão Europeia. (2003). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, Acesso a 15/2/2023.

Comissão das Comunidades Europeias (2006). Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem. Bruxelas. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>, Acesso a 8/2/2023.

Comissão Europeia. (2003). Livro Verde: Espírito Empresarial na Europa. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>. Acesso a 10/2/2023.

Comissão das Comunidades Europeias (2006). Aplicar o Programa Comunitário de Lisboa: Promover o espírito empreendedor através do ensino e da aprendizagem. Bruxelas. Disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0033:FIN:PT:PDF>. Acesso a 8/2/2023.

Cooper, C. et al., 2005. *Tourism: principles and practice*. 3rd ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. 2014. Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing & Decision Science*, 7 (1): 95-110.

Dees, J. (2001). The Meaning of “Social Entrepreneurship”, disponível em http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf, acedido em 9 fevereiro de 2023.

Dias, A. (2016). Pricing management no transporte aéreo: estudo de caso TAP Portugal vs. Easyjet. Tese de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19001>. Acesso a em 9/2/2023.

Dolabela, F. (1999). *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e ser diferente em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dornelas, J. C. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Drucker, P.F. (1987). Inovação e espírito empreendedor -entrepreneurship: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 2.ed.

Drucker, P. F. (1999). Entrepreneurship as a subject of higher education. In: Seminário: A Universidade Formando Empreendedores. Brasília.

Drucker, P. F. (2002). O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel.

Drucker, P. (2003). Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson.

Ferreira, M.; Santos, J.; Serra, F (2010). Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa. 2^a ed., rev. e actualizada. Lisboa: Edições Sílabo.

Filho, V., Peresin, G., & Neto, M. (2011). Vantagem competitiva: uma releitura teórica de Porter Área. VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração.

Filion, L.J. (1999). Do Empreendedorismo à Empreendedorologia. Montreal: Journal of Enterprising Culture, V.6. p.120-132.

Fortin, M. F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.

Fun, F. S., Chiun, L. M., Songan, P., & Nair, V. 2014. The impact of local communities' involvement and relationship quality on sustainable rural tourism in rural area, Sarawak. The moderating impact of self-efficacy. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 144: 60-65.

Gitahy, Y. (2011). O que é uma start up?. Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online. Disponível em: <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-uma-startup/>. Acesso a 8/2/2023

Global Entrepreneurship Monitor GEM Portugal 2010: Estudo sobre o Empreendedorismo. Disponível em: http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/sitemanager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf. Acesso a 5/2/2023.

Guerra, M. D. R. S. (2014). Plano de Negócios: Estudo do Caso da Empresa Frutembal. Mestrado em Gestão de Recursos da Saúde. Instituto Politécnico de Tomar. Escola Superior de Gestão de Tomar. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13252>. Acesso a 12/2/2023.

Guerra, J., Schmidt, L. & Gil Nave, J. (2008). Educação Ambiental em Portugal: Fomentando uma Cidadania Responsável. Desenvolvimento Sustentável e Ambiente. Mundos Sociais: Saberes e Práticas, VI Congresso Português de Sociologia. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. Disponível em: <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/681.pdf>. Acesso a 14/2/2023.

Hein, A. F.; Silva, N. L. S. (2019). A insustentabilidade na agricultura familiar e o êxodo rural contemporâneo Estudos Sociedade e Agricultura, vol. 27, núm. 2, Junho-Setembro, pp. 394-417. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil. DOI: <https://doi.org/10.36920/esa-v27n2-8>. Acesso a 6/2/2023.

Hermanson, B. (2011). O que é uma start up?. São Paulo:Mundo Sebrae,. Disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/> Acesso a 9/2/2023.

Hunziker, W. and Krapf, K. (1942) Grundriss der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Verlag, Zürich.

IAPMEI (2004). Como elaborar um Plano de Negócios: o seu guia para um projecto de sucesso. Portugal. Disponível em: Plano de Negócio: Estudo do caso da Empresa Frutembal 121 <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>, Acesso em 17 março de 2023.

IAPMEI (2013). Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>. Acesso em 17 março de 2023.

IAPMEI (2013). Gerir indicadores económicos e financeiros. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-02.php?id=171&temaid=18>. Acesso em 17 março de 2023.

Instituto Nacional de Estatística IP. (2017). Estatísticas do Turismo 2016. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=277048338&PUBLICACOESmodo=2 . Acesso a 15/2/2023.

Instituto Nacional de Estatística IP. (2020). Atividade Turística Abril de 2020 – Estimativa rápida. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque&DESTAQUESdest_boui=435435918&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt . Acesso a 9/2/2023.

Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC (2014) Special Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate. Intergovernmental Panel on Climate Change.

Jacobi, P.. Educação Ambiental, Cidadania e Sustentabilidade. Cadernos de Pesquisa, n. 118, p. 189- 205, março/ 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/n118/16834.pdf>. Acesso a 12/2/2023.

Jafari, J. (2000). Editor's page. Annals of Tourism Research, 5 (Supplement 1), 6-11.

Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship?. Lessons for larger Organizations. Industrial and Commercial Training. Press, v. 33, n. 4.

Kuratko, Donald F. (2004), Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, Nº 9. Preview em: http://www.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=a4ndCCdI_m4C&oi=fnd&pg=PP1&dq=entrepreneurship:+theory,+process,+practice+kuratko+hodgetts+2004&ots=ozj9xD1qFO&sig=FjljG7DdjTVQhBs24340RB-aViE&redir_esc=y.

Kuratko, D. F. (2014). Entrepreneurship: theory process practice (9 ed.). South-Western: Cengage learning.

Leite, E. F. (2002). O Fenômeno do Empreendedorismo Criando Riquezas. 3.ed. Recife: Bagaço.

Leite, E. F. (2006). Empreendedorismo, Inovação, Incubação de Empresas e a Lei de Inovação. 1^a ed. Recife: Bagaço.

Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R., & Sailer, K. (2010). Education for Entrepreneurship and Innovation: "Management Capabilities for Sustainable Growth and Success". *World Journal of Enterpreneurship, Management and Sustainable Development*, 6, 1/2, 1-18.

Lima, A. (2015). Empreendedorismo e internacionalização em Angola estudo de caso aplicado a uma clínica de oftalmologia. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/10618>. Acesso a 10/2/2023.

Marçal, A. C. S. (2013) Projeto de mestrado: Plano de negócios: Hotel rural na Aldeia de Sertã – Hotel do Rio. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/> . Acesso a 14/2/2023.

McIntosh, R. W., Goeldner, C. & Ritchie, J. R. B., 2000. *Tourism principles, practices and philosophies*. 8th ed. New York: John Wiley.

McClelland, David (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press, ISBN 0521-36951-7.

Melo Neto, F. P.; Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Middleton, V., Clarke, J. (2001). *Marketing de turismo - teoria & prática*, Rio de Janeiro: Editora Campus.

Monteiro, M. (2009). *O empreendedorismo e a criação de negócios: o caso da empresa...*Universidade de Coimbra - Faculdade de Economia.

Murphy, P. J.; Liao, J.; Welsch, H. (2005). *A conceptual history of entrepreneurial taught*. Academic of Management Conference, 65 th Annual Meeting, Honolulu.

Naia, A. 2009. Importância da formação inicial no empreendedorismo. Estudo do percurso empreendedor de licenciados da FMH. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Disponível em <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/848>. Acesso a 14/2/2023.

Oliveira, D. P. R. (2010). Gestão para Resultados: Atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (1995). Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual, Madrid.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (1998), Introducción al Turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2001). Introdução ao turismo. Trad. Dolores Martins Rodriguez Córner. São Paulo: Roca.

Organización Mundial del Turismo – OMT. (2018). Turismo no Mundo: Conceitos e estatísticas. São Paulo: Roca.

Pereira, M. C. (2018). Projeto de mestrado: Plano de negócios: Casa do Vale – Rural Tourism. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/> . Acesso a 12/2/2023.

Pinto, I. (2013). Rumo à universidade empreendedora: o potencial empreendedor dos alunos do ISEG. School of Economics & Management. Lisbon.

Porter, M. (1998). Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684- 84148-7.

Praag, C. M. V. (1999). Some Classic Views of Entrepreneurship. De Economist, Volume 147, N,º 3.

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA -: Atualização sobre Governança Ambiental - Agosto 2017. Disponível em: <https://www.unep.org/pt-br/resources/relatorios/atualizacao-sobre-governanca-ambiental-agosto-2017>. Acesso a 30/1/2023.

Saraiva, P. M. (2011). Empreendedorismo - Do conceito à aplicação, da ideia ao negócio, da tecnologia ao valor (2^a ed.). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Santos, A. J. R. (2008). Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e Instrumentos. Escolar Editora: Lisboa, 2008. ISBN 978-972-592-229-3.

Santos, S., Caetano, A. & Curral, L. (2010). Atitudes dos estudantes universitários face ao empreendedorismo. Como identificar o potencial empreendedor? Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 9 (4), 2-14.

Schamel, G. Lena-Marie, L. Dreyer, A., Pechlaner, H. (2013). Wine and tourism: A value-added partnership for promoting regional economic cycles. Proceedings of the 3rd Symposium of the Workgroup Wine and Tourism of the German Society of Tourism Research. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/272786701_Wine_and_tourism_A_value-added_partnership_for_promotingRegional_economic_cycles_-Wein_und_Tourismus_Eine_Wertschöpfungspartnerschaft_zur_Forderung_regionaler_Wirtschaftskreislaufe. Acesso a 12/2/2023.

Seiffert, M, E, B. (2011). Gestão Ambiental: Instrumentos, Esferas de Ação e educação Ambiental. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2011a.

Schumpeter, J.A. (1942). Capitalism, Socialism, and Democracy. New York: Harper and Brothers.

Silva, D. S., Cerqueira, A., & Brandão, E. (2016). Portuguese Startups : a success prediction model. (November).

Simoneaux, S. & Stroud, C. (2011). A Business Plan: The GPS for Your Company. Journal of Pension Benefits Issues in Administration, 17 (3), 92-95.

Singh, L., 2008. Trends in travel and tourism and law. India: ISHA Books.

Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. & Carnegie, K. (2003): Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 8, nº1, pp 76-88.

Testas, C. (2013). O empreendedorismo no ensino superior – o caso do pólo de Viseu da Universidade Católica Portuguesa.

Theobald, W. (1998). The meaning, scope and measurement of Travel and Tourism. Boston: Butterworth-Heinemann.

Trigo, V. (2003). Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China. Colecção ISCTE – Escola de Gestão. Lisboa: Ad Litteram.

Vieira, R. (2001). Elaboração de Projectos Sociais: Uma Aplicação. New venture strategies. Prentice Hall, New Jersey: Englewood Cliffs.

World Business Council on Sustainable Development Report. Relatórios de Sustentabilidade: Motivações e impactos. Disponível em: <https://bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/11/YMT-2006-Relatorios-Sustentabilidade-Motivacoes-Impactos.pdf> Acesso a 12/2/2023.

Yürksel, I. 2012. Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24): 52-66.

Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.

Anexos

Anexo I – Analise PESTAL

Tabela 28 - Fatores legais – Legislação TER

Data	Nome	Descrição
23/01/2014	Decreto-Lei nº 15/2014	Procede à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
06/05/2008	Declaração de Rectificação nº 25/2008	Rectifica o Decreto-Lei n.º 39/2008 de 7 de março, que aprova o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
06/04/2009	Portaria nº 358/2009	Estabelece os requisitos dos equipamentos de uso comum dos empreendimentos turísticos.
Data	Nome	Descrição
14/09/2009	Decreto-Lei nº 228/2009	Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, que aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos.
07/03/2008	Decreto-Lei nº 39/2008	Consagra o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, reunindo num único decreto-lei as disposições comuns a todos os empreendimentos.
17/10/2008	Declaração de retificação nº 63-A/2008	Retifica a Portaria n.º 937/2008, de 20 de agosto, estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural
20/08/2008	Portaria 937/2008	Estabelece os requisitos mínimos a observar pelos estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural.
18/08/2008	Portaria nº 896/2008	Altera a Portaria n.º 1288/2005, de 15 de dezembro, que aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações.
14/08/2007	Decreto-Lei nº 37/2007	Aprova normas para a proteção dos cidadãos da exposição involuntária ao fumo do tabaco e medidas de redução da procura relacionadas com a dependência e a cessação do seu consumo.
15/12/2005	Portaria nº 1288/2005	Aprova o modelo, edição, preço, fornecimento e distribuição do livro de reclamações a ser disponibilizado pelos fornecedores de bens e prestadores de serviços abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de setembro.
15/09/2005	Decreto-Lei nº 156/2005	Estabelece a obrigatoriedade de disponibilização do livro de reclamações a todos os fornecedores de bens ou prestadores de serviços que tenham contacto com o público em geral.
29/04/2004	Regulamento CE n.º 852/2004	Regras gerais destinadas aos operadores das empresas do sector alimentar no que se refere à higiene dos géneros alimentícios.
26/01/2000	Portaria nº 25/2000	Aprova os modelos, fornecimento e distribuição das placas de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, dos meios complementares de alojamento turístico, dos parques de campismo públicos, das casas e empreendimentos de turismo no espaço rural, dos parques de campismo privativos.
15/11/2010	Portaria 1173/2010	Aprova os modelos das placas identificativas da classificação dos empreendimentos turísticos e define as regras relativas ao respetivo fornecimento
23/10/1997	Portaria nº 1068/97	Aprova os sinais normalizados dos empreendimentos turísticos, dos estabelecimentos de restauração e de bebidas e das casas e

		empreendimentos de turismo no espaço rural e das informações de carácter geral e dos serviços por eles prestados.
--	--	---

Outra Legislação Relacionada

Data	Nome	Descrição
12/03/2009	Portaria n.º 261/2009	Define os critérios e procedimentos para o reconhecimento, pelo ICNB, I. P., de empreendimentos de turismo de natureza.
29/12/2008	Portaria n.º 1532/2008	Regulamento Técnico de Segurança contra Incêndio em Edifícios (SCIE).
12/11/2008	Decreto-Lei n.º 220/2008	Estabelece o regime jurídico da segurança contra incêndios em edifícios.
25/06/2008	Portaria n.º 518/2008	Estabelece os elementos do pedido de informação prévia e os elementos do pedido de licenciamento ou comunicação prévia de operações de loteamento ou de obras de edificação.
09/05/2008	Declaração de rectificação nº 26/2008	Retifica a Portaria n.º 232/2008, de 11 de março,
11/03/2008	Portaria nº 232/2008	Determina quais os elementos que devem instruir os pedidos de informação prévia, de licenciamento e de autorização referentes a todos os tipos de operações urbanísticas, e revoga a Portaria n.º 1110/2001, de 19 de setembro
09/09/2014	DL nº 136/2014	13ª Alteração ao DL nº 555/1999
06/12/1999	DL nº555/1999	Estabelece o regime jurídico da urbanização e edificação
17/01/2007	Decreto-Lei nº 9/2007	Estabelece o regime de prevenção e controlo da poluição sonora, visando a salvaguarda da saúde humana e o bem-estar das populações.
06/08//2006	Decreto-Lei nº 163/2006	Tem por objeto a definição das condições de acessibilidade a satisfazer no projeto e na construção de espaço públicos, equipamentos coletivos e edifícios públicos e habitacionais.
16/04//2002	Decreto-Lei nº 108/2002	Altera o Decreto-Lei n.º 204/2000, de 1 de setembro, que regula o acesso e o exercício da atividade das empresas de animação turística.
01/09/2000	Decreto-Lei nº 204/2000	Regula o acesso e o exercício da atividade das empresas de animação turística.

Fonte: Sintetização Própria

Tabela 29 – Boas Práticas Turismo Habitação e Turismo em Espaço Rural

Boas práticas TH /TER	
Nome	Descrição
Guia de Boas Práticas Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural	Este guia tem por objetivo constituir um repositório de recomendações, procedimentos e comportamentos associados às melhores práticas no serviço de acolhimento no TH e TER, assegurando a qualidade dos serviços prestados, traduzida na satisfação das necessidades e expectativas dos hóspedes.
Especificação de Requisitos de Serviço – ERS 3001 TH/TER	O presente referencial contém os requisitos conducentes à certificação do serviço de empreendimentos de natureza familiar, que disponibilizem serviços de Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural, nas modalidades de Agro-turismo e Casas de Campo.
NP 4494	Referencial contém os requisitos conducentes à certificação do serviço de empreendimentos de natureza familiar, que disponibilizem serviços de turismo de habitação e turismo no espaço rural, devidamente licenciados

Fonte: Sintetização Própria

Anexo II – Meio Envolvente Imediato - Concorrenciais

TURISMO EM NÚMEROS | 2022

Portugal					INDICADORES
Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/19		
2022	%	Abs.	2022	%	
26.529,1	83,4%	12.067,1	100,0%	-2,3%	Hóspedes (milhares)
11.223,8	31,4%	2.679,7	42,3%	4,6%	Hóspedes de Portugal
15.305,3	158,6%	9.387,5	57,7%	-6,7%	Hóspedes do Estrangeiro
21.202,1	85,6%	9.778,8	79,9%	-1,8%	Hotelaria
4.127,9	88,3%	1.935,3	15,6%	-10,3%	Alojamento Local
1.199,1	41,7%	353,0	4,5%	26,4%	TER e TH
69.571,3	86,4%	32.238,9	100,0%	-0,8%	Dormidas (milhares)
22.933,7	22,8%	4.262,0	33,0%	8,7%	Dormidas de Portugal
46.637,6	149,9%	27.976,9	67,0%	-4,9%	Dormidas do Estrangeiro
57.183,4	89,4%	26.996,3	82,2%	-1,4%	Hotelaria
9.784,4	84,4%	4.477,8	14,1%	-4,1%	Alojamento Local
2.603,5	41,6%	764,7	3,7%	32,5%	TER e TH
5.005,3	114,8%	2.675,1	100,0%	16,5%	Proveitos Globais (milhões €)
3.802,7	117,0%	2.050,5	76,0%	17,7%	Aposento
1.202,6	108,1%	624,6	24,0%	12,8%	Outros
4.373,0	118,3%	2.370,1	87,4%	15,2%	Hotelaria Globais
436,9	118,7%	237,2	8,7%	14,5%	Alojamento Local Globais
195,4	53,2%	67,8	3,9%	64,6%	TER e TH Globais
3.255,4	120,9%	1.781,9	85,6%	16,5%	Hotelaria Aposento
393,7	122,3%	216,6	10,4%	15,6%	Alojamento Local Aposento
153,6	51,1%	52,0	4,0%	62,5%	TER e TH Aposento
					Taxas de Ocupação (%)
50,0%		21,4%		-2,2%	Cama
61,0%		25,9%		-4,0%	Quarto
56,2	72,5%	23,6	13,8%		RevPar (€)
61,8	74,8%	26,5	11,5%		Hotelaria
36,6	81,4%	16,4	22,3%		Alojamento Local
35,7	19,0%	5,7	38,4%		TER e TH

Figura 10 – Indicadores Turismo 2022

Fonte: Turismo de Portugal - TravelBI

TURISMO EM NÚMEROS | 2022

Portugal					INDICADORES
Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/19		
2022	%	Abs.	2022	%	
15.573,9	140,0%	9.084,2	18,3%		Saldo da Balança Turística (milhões €)
21.107,2	109,7%	11.043,2	15,4%		Receitas do Turismo
5.533,3	54,8%	1.959,0	8,0%		Despesas do Turismo
21.107,2	109,7%	11.043,2	100,0%	15,4%	Receitas do Turismo (milhões de €)
3.297,8	132,3%	1.877,9	15,6%	0,8%	Reino Unido
2.900,1	48,2%	943,1	13,7%	13,0%	França
2.385,8	69,7%	980,2	11,3%	22,9%	Espanha
2.365,6	108,2%	1.229,4	11,2%	19,8%	Alemanha
1.870,3	272,1%	1.367,6	8,9%	51,9%	EUA
908,0	167,7%	568,8	4,3%	30,2%	Irlanda
863,3	101,8%	435,5	4,1%	22,1%	Países Baixos
740,0	289,5%	550,0	3,5%	0,3%	Brasil
682,9	61,1%	259,1	3,2%	15,8%	Suíça
527,0	131,5%	299,4	2,5%	11,3%	Itália
450,2	53,4%	156,8	2,1%	18,9%	Bélgica
401,3	397,9%	320,7	1,9%	24,1%	Canadá
367,8	130,2%	208,0	1,7%	-1,4%	Angola
267,6	25,3%	54,1	1,3%	27,2%	Luxemburgo
245,8	84,9%	112,9	1,2%	27,8%	Polónia
232,2	545,5%	196,3	1,1%	428,9%	Ucrânia
209,6	109,9%	109,8	1,0%	-6,3%	Suécia
207,5	110,1%	108,8	1,0%	16,4%	Áustria
172,5	127,7%	96,7	0,8%	18,4%	Dinamarca
163,1	35,5%	42,8	0,8%	22,1%	Moçambique
144,3	236,6%	101,4	0,7%	-3,0%	Noruega
97,0	207,0%	65,4	0,5%	-5,3%	Finlândia
93,8	102,4%	47,5	0,4%	71,6%	Chéquia
79,3	45,2%	24,7	0,4%	-55,8%	Rússia
73,5	100,1%	36,8	0,3%	41,6%	Roménia
64,1	132,1%	36,5	0,3%	-71,5%	China
63,0	86,7%	29,3	0,3%	163,7%	Lituânia
1233,9	174,3%	784,04	5,8%	10,9%	Outros

Figura 11 – Saldo da Balança Turística
Fonte: Turismo de Portugal - TravelBI

TURISMO EM NÚMEROS | 2022

Portugal					INDICADORES
Valor	Var. 22/21	Quota	Var. 22/19		
2022	%	Abs.	2022	%	
15.305,3	158,6%	9.387,5	57,7%	-6,7%	Hóspedes do Estrangeiro (milhares)
2.108,3	204,1%	1.415,0	13,8%	-1,8%	Reino Unido
1.428,6	150,9%	859,1	9,3%	-7,3%	Alemanha
2.173,0	88,7%	1.021,4	14,2%	-4,9%	Espanha
1.569,6	103,0%	796,3	10,3%	-3,3%	França
928,1	294,5%	692,8	6,1%	-27,6%	Brasil
1.506,0	335,9%	1.160,5	9,8%	25,3%	E.U.A.
641,0	105,9%	329,8	4,2%	7,1%	Países Baixos
456,4	237,9%	321,3	3,0%	10,3%	Irlanda
670,3	160,7%	413,2	4,4%	-7,2%	Itália
333,2	77,5%	145,5	2,2%	2,3%	Bélgica
3.490,8	177,4%	2.232,5	22,8%	-18,2%	Outros
46.637,6	149,9%	27.976,9	67,0%	-4,9%	Dormidas do Estrangeiro (milhares)
8.996,5	192,2%	5.917,1	19,3%	-4,0%	Reino Unido
5.362,6	142,0%	3.146,2	11,5%	-9,4%	Alemanha
5.048,8	89,6%	2.386,2	10,8%	-3,8%	Espanha
4.356,9	97,1%	2.146,0	9,3%	-5,2%	França
2.273,7	265,3%	1.651,3	4,9%	-23,2%	Brasil
3.443,6	327,5%	2.638,0	7,4%	26,9%	E.U.A.
2.345,6	105,8%	1.205,9	5,0%	-1,0%	Países Baixos
1.943,3	246,5%	1.382,4	4,2%	8,1%	Irlanda
1.604,1	139,0%	932,8	3,4%	-5,9%	Itália
1.048,5	75,0%	449,4	2,2%	1,0%	Bélgica
10.214,0	149,6%	6.121,6	21,9%	-9,9%	Outros
27.692,1	121,7%	15.198,9	100,0%	-5,5%	Fluxos nos Aeroportos (milhares)
23.003,5	134,8%	13.206,4	83,1%	-7,0%	Desembarcados Internacionais
4.688,6	73,9%	1.992,5	16,9%	2,5%	Desembarcados Nacionais
1.161.129	337%	895.636	100,0%	-19%	Fluxos nos Portos Marítimos
1.060.802	343%	821.529	91,4%	-21,0%	Trânsito
100.327	283%	74.107	8,6%	18,9%	Embarcados e Desembarcados

Figura 12 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes, Dormidas, Fluxo Aeroporto - Estrangeiros
Fonte: Turismo de Portugal - TravelBI

INDICADORES		Centro			
		Valor 2022	Var. 22/21 %	Quota 2022	Var. 22/19 %
Hóspedes (milhares)		3.912,6	61,2%	1.485,4	100,0%
Hóspedes de Portugal		2.623,1	36,2%	697,0	67,0%
Hóspedes do Estrangeiro		1.289,5	157,4%	788,5	33,0%
Hotelaria		2.955,2	65,1%	1.165,0	75,5%
Alojamento Local		679,0	54,4%	239,1	17,4%
TER e TH		278,5	41,3%	81,4	7,1%
Dormidas (milhares)		7.119,5	59,9%	2.667,0	100,0%
Dormidas de Portugal		4.411,5	31,6%	1.059,7	62,0%
Dormidas do Estrangeiro		2.708,0	146,0%	1.607,3	38,0%
Hotelaria		5.269,6	63,3%	2.042,2	74,0%
Alojamento Local		1.323,3	56,2%	476,2	18,6%
TER e TH		526,5	39,3%	148,6	7,4%
Proveitos Globais (milhões €)		388,3	72,1%	162,7	100,0%
Aposento		287,5	71,3%	119,6	74,0%
Outros		100,8	74,5%	43,0	26,0%
Hotelaria Globais		303,7	76,4%	131,5	78,2%
Alojamento Local Globais		52,1	69,6%	21,4	13,4%
TER e TH Globais		32,6	42,8%	9,8	8,4%
Hotelaria Aposento		219,1	75,9%	94,6	76,2%
Alojamento Local Aposento		42,2	70,3%	17,4	14,7%
TER e TH Aposento		26,2	41,4%	7,7	9,1%
Taxas de Ocupação (%)					
Cama		36,8%		12,3%	-3,1%
Quarto		43,0%		14,0%	-3,2%
RevPar (€)		27,4	41,7%	8,1	10,5%
Hotelaria		30,3	46,3%	9,6	8,4%
Alojamento Local		19,1	43,3%	5,8	18,9%
TER e TH		25,0	8,4%	1,9	19,6%

Figura 13 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes, Dormidas, Taxa de Ocupação – Por tipo de alojamento – Região Centro
Fonte: Turismo de Portugal - TravelBI

INDICADORES	Centro				
	Valor	Var. 22/21		Quota	Var. 22/19
		2022	%		
Hóspedes do Estrangeiro (milhares)	1.289,5	157,4%		788,5	33,0%
Reino Unido	54,4	191,8%	35,7	4,2%	5,9%
Alemanha	80,4	150,0%	48,2	6,2%	-9,6%
Espanha	349,0	96,4%	171,3	27,1%	-8,7%
França	136,7	102,2%	69,1	10,6%	-18,9%
Brasil	116,1	307,3%	87,6	9,0%	-41,5%
E.U.A.	106,9	359,4%	83,7	8,3%	9,7%
Países Baixos	42,8	103,0%	21,7	3,3%	4,0%
Irlanda	11,8	195,9%	7,8	0,9%	-2,2%
Itália	78,1	216,4%	53,4	6,1%	-23,3%
Bélgica	25,6	88,2%	12,0	2,0%	-4,8%
Outros	287,8	220,4%	198,0	22,3%	-38,5%
Dormidas do Estrangeiro (milhares)	2.708,0	146,0%		1.607,3	38,0%
Reino Unido	137,9	184,3%	89,4	5,1%	6,8%
Alemanha	197,1	126,1%	109,9	7,3%	-3,8%
Espanha	740,6	108,9%	386,0	27,4%	-8,3%
França	279,0	105,3%	143,2	10,3%	-18,8%
Brasil	207,9	264,9%	150,9	7,7%	-33,5%
E.U.A.	178,5	322,9%	136,3	6,6%	3,6%
Países Baixos	102,8	93,5%	49,7	3,8%	9,2%
Irlanda	32,4	231,8%	22,6	1,2%	-2,4%
Itália	131,2	148,9%	78,5	4,8%	-22,8%
Bélgica	62,7	89,4%	29,6	2,3%	-5,3%
Outros	637,7	181,4%	411,1	23,5%	-18,7%
Fluxos nos Aeroportos (milhares)					
Desembarcados Internacionais					
Desembarcados Nacionais					
Fluxos nos Portos Marítimos					
Trânsito					
Embarcados e Desembarcados					

Figura 14 – Indicadores Turismo 2022 – Hóspedes e Dormidas – Estrangeiros – Região Centro

Fonte: Turismo de Portugal - TravelBI

Quadro 2.2 - Estabelecimentos segundo o tipo, por regiões NUTS II

31/07/2021

Unidade: N°

NUTS	Total dos Alojamentos turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos					Aparts- mentos turísticos
			Total	****	***	**	** / *	Total	****	***	*** / **		
PORUGAL	6 271	1 829	1 407	139	499	415	354	137	15	95	27		189
CONTINENTE	5 563	1 616	1 260	119	428	385	328	113	15	77	21		158
Norte	1688	440	400	27	129	112	132	7	—	4	3		16
Centro	1323	358	332	10	105	118	99	8	—	6	2		6
AM Lisboa	869	303	270	43	106	72	49	15	4	9	2		12
Alentejo	744	129	97	6	28	35	28	12	3	7	2		8
Algarve	939	386	161	33	60	48	20	71	8	51	12		114
RA AÇORES	367	96	67	5	30	15	17	5	—	5	—		22
RA MADEIRA	341	117	80	15	41	15	9	19	—	13	6		9
NUTS	Aldeamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural					Turismo de Habitação	Alojamento Local			
				Agro- turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER						
PORUGAL	60	36	1 631	293	1 033	108	21		176		2 811		
CONTINENTE	59	26	1 492	279	939	99	11		164		2 455		
Norte	6	9	626	120	382	40	5		79		622		
Centro	7	5	393	53	260	27	2		51		572		
AM Lisboa	4	2	26	3	11	2	1		9		540		
Alentejo	6	6	344	79	218	22	2		23		271		
Algarve	36	4	103	24	68	8	1		2		450		
RA AÇORES	—	2	87	2	66	1	10		8		184		
RA MADEIRA	1	8	52	12	28	8	—		4		172		

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

Figura 15 – N° de Estabelecimentos por tipo e NUTS II

Quadro 2.3 - Quartos, segundo o tipo de estabelecimento, por regiões NUTS II

31/07/2021

Unidade: N°

NUTS	Total dos Alojamentos turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos					Aparts- mentos turísticos
			Total	****	***	**	** / *	Total	****	***	*** / **		
PORUGAL	179 501	137 503	101 003	20 251	46 405	23 489	10 858	14 540	1 914	10 818	1 808		12 306
CONTINENTE	158 646	120 694	87 670	16 358	39 066	21 872	10 374	12 492	1 914	9 147	1 431		11 538
Norte	33 253	22 723	21 473	2 956	9 117	5 451	3 949	324	0	199	...		381
Centro	28 168	19 116	17 445	890	7 360	6 425	2 770	493	0		207
AM Lisboa	35 376	28 247	25 262	5 581	11 874	5 475	2 332	1 699	399	...	70		849
Alentejo	11 698	6 391	3 959	367	1 505	1 406	...	1 206	399		634
Algarve	50 151	44 217	19 531	6 564	9 210	3 115	...	8 770	116	6 630	1 024		9 467
RA AÇORES	6 635	4 895	4 179	592	2 552	735	...	218	0	218	0		...
RA MADEIRA	14 220	11 914	9 154	3 301	4 787	882	...	1 830	0	1 453	377		...
NUTS	Aldeamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural					Turismo de Habitação	Alojamento Local			
				Agro- turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER						
PORUGAL	8 017	1 637	12 462	2 268	6 269	2 401	154		1 370		29 536		
CONTINENTE	11 455	...	5 800	...	76		1 290		26 497		
Norte	206	339	4 425	897	2 048	836	32		612		6 105		
Centro	730	241	2 858	...	1 573	553	...		383		6 194		
AM Lisboa	238	...	65		6 891		
Alentejo	405	187	2 955	...	1 578	518	...		176		2 352		
Algarve	6 242	207	979	...	536	192		4 955		
RA AÇORES	0	...	509	...	333	...	78		54		1 231		
RA MADEIRA	498	111	136	225	0		26		1 808		

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

Figura 16 – N° Quartos por tipo e por regiões NUTS II

Quadro 2.4 - Capacidade (camas) de alojamento, segundo o tipo, por regiões NUTS II

31/07/2021													Unidade: N°
NUTS	Total dos Alojamentos turísticos	Total Hotelaria	Hotéis					Hotéis-Apartamentos				Apar- a- mentos turísticos	
			Total	****	***	**	** / *	Total	****	***	*** / ***		
PORtUGAL	404 857	304 680	210 587	42 755	96 607	48 782	22 443	40 592	4 916	30 504	5 172	32 396	
CONTINENTE	358 957	267 864	181 744	34 256	80 859	45 257	21 372	35 742	4 916	26 504	4 322	30 612	
Norte	71 402	46 822	43 983	5 962	18 522	11 292	8 207	891	0	637	...	813	
Centro	60 055	39 153	35 447	1 813	15 039	12 928	5 667	1 222	0	480	
AM Lisboa	77 880	58 947	51 880	11 201	24 529	11 318	4 832	3 998	1 040	2 184	
Alentejo	25 347	13 237	8 037	779	3 059	2 822	...	2 783	890	1 236	
Algarve	124 273	109 705	42 397	14 501	19 710	6 897	...	26 848	2 986	20 586	3 276	25 899	
RA AÇORES	14 568	10 593	8 874	1 266	5 401	1 526	...	548	0	548	0	...	
RA MADEIRA	31 332	26 223	19 969	7 233	10 347	1 999	...	4 302	0	3 452	850	...	
NUTS	Aldeamentos turísticos	Pousadas e Quintas da Madeira	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação	Alojamento Local				
				Agro-turismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER						
PORtUGAL	17 607	3 498	27 350	5 014	13 930	5 145	359	2 902	72 827				
CONTINENTE	25 055	...	12 888	2 730	66 038				
Norte	413	722	9 411	1 885	4 429	1 766	62	1269	15 169				
Centro	1 478	526	6 232	...	3 471	1 144	...	829	14 670				
AM Lisboa	577	...	161	195	18 356				
Alentejo	755	426	6 600	1 466	3 619	1 100	...	371	5 510				
Algarve	14 076	485	2 235	533	1 208	66	12 333				
RA AÇORES	0	...	1 175	...	764	30	209	114	2 800				
RA MADEIRA	1 120	...	278	520	0	58	3 989				

Fonte: INE – Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e Outros Alojamentos

Figura 17 – N° de camas de alojamento, por tipo e por regiões NUTS II

Anexo III - Acessos a Linhas de Crédito e apoios estatais

Tabela 30 - Linha de incentivos financeiros

1. Linhas de apoio e Incentivos	
1.1	<u>Portugal 2030</u> - Aplicação dos fundos Europeus em projetos que estimulem e desenvolvam a economia portuguesa.
1.2	<u>Agenda Turismo para o Interior</u> – Valorizar o território, investir nas empresas, qualificar os profissionais e projetar o interior e a sua oferta.
1.3	<u>Fundo de Eficiência Energética</u>
2. Linhas de Financiamento	
2.1	<u>Linha +Interior Turismo</u> - reforçar a atratividade turística dos territórios, com apoio até 70% da despesa elegível e subvenção a fundo perdido, até ao limite de 400 mil euros por projeto.
2.2	<u>Microcrédito +Interior Turismo</u> - visa a criação, crescimento/expansão de negócios para micro e PME, contempla empréstimo sem juros, com prémio de desempenho associado que pode ascender até 30% a fundo perdido do crédito concedido.
2.3	<u>Linha de Crédito com Garantia Mútua</u> - com maior garantia para projetos no interior e visa a criação, crescimento/expansão de negócios e apoio de tesouraria.
2.4	<u>Linha de Apoio à Qualificação da Oferta</u> - gerida pelo Turismo de Portugal, num reforço para o interior.
2.5	<u>Capitalizar Turismo +Crescimento</u> - visa apoiar, entre outras, operações de capitalização de empresas para projetos de expansão, internacionalização ou melhoria da competitividade.
2.6	<u>Fundo de Investimento Imobiliário</u> - para o Interior, destinados à criação, crescimento/ expansão de negócios, com base em ativos imobiliários.
2.7	<u>Regressar +Interior Turismo</u> - um incentivo à mobilidade de pessoas para empresas turísticas do interior, com candidaturas aprovadas na “Medida de Apoio ao Regresso de Emigrantes a Portugal” ou que beneficiem de estágios profissionais apoiados pelo Turismo de Portugal.

Fonte: Adaptado do Turismo de Portugal