



# Plano de Marketing

## CENTRO DA NATUREZA E CULTURA DO BAIXO SABOR

Ana Beatriz Lopes

Constança Calejo

Sofia Guerreiro

Católica Lisbon School of Business and Economics

Junho 2015

---

## ÍNDICE

1. Sumário Executivo.....	2
2. Análise Micro e Macro.....	3
3. Análise STP.....	6
4. Análise SWOT.....	9
5. Marketing Mix.....	9
6. Implementação da Estratégia.....	19
7. Análise da Concorrência.....	23
8. Análise Financeira.....	25
9. Conclusão.....	26



## 1. Sumário Executivo

No âmbito do projeto da EDP University Challenge 2015 decidimos desenvolver um projeto de investimento que visa primariamente potencializar o desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental sustentável da região do Baixo Sabor.

Através da análise de dados estatísticos, fomos capazes de identificar em que contexto se encontra a região e de que forma podemos atuar, através da implementação do projeto.

Achamos relevante para a formação do nosso projeto dados, como a diminuição da população ativa e do número de jovens na região, bem como o acentuado envelhecimento da mesma.

Dada a situação da região do Baixo Sabor queremos com este projeto de investimento promover crescimento económico, gerar novos posto de trabalho, e por consequência, impulsionar a fixação de novas famílias na região.

O nosso plano consiste na criação de um Centro de Investigação em Biodiversidade e Recursos Renováveis, o qual designamos por Centro da Natureza e Cultura do Baixo Sabor (CNCBS). Como complemento ao centro decidimos apostar também na criação de uma Vila-Museu. Através da união e complementaridade destas sinergias visamos cumprir o nosso objetivo principal, que é tornar a região do Baixo Sabor numa região reconhecida pela sua componente de natureza, ruralidade, ciência e cultura.



**\*Fotografias tiradas no âmbito da visita de estudo**

## 2. Análise Micro e Macro

### Análise Microambiental

#### A empresa EDP

A EDP uma empresa líder no sector da energia em Portugal, que integra na sua cultura valores e compromissos com os seus clientes, com a comunidade e com o ambiente.

A EDP tem como visão ser uma empresa de energia criadora de valor, inovação e sustentabilidade. Estas características são partilhadas, não só a nível continental, mas também a nível global.

É ainda reconhecida, a nível mundial pela sua qualidade de excelência na gestão



A construção de novos aproveitamentos hidroelétricos foi uma das apostas estratégicas de combate às alterações climáticas por parte da EDP.

O aproveitamento hidroelétrico é uma fonte de energia elétrica limpa, visa ainda armazenar a energia elétrica produzida nos parques eólicos, em períodos em que a procura de energia não consegue

acomodar a oferta desta eletricidade. Por exemplo, quando a eletricidade produzida pela energia eólica é usada para bombear água de jusante da barragem para o reservatório, podendo ser utilizada quando a procura existir. E também uma reserva estratégica de água, quando construída a montante de outros aproveitamentos hidroelétricos. Como evidenciado no caso do Baixo Sabor, a reserva estratégica de água permite, em períodos secos, aproveitar toda a cascata do Douro para produzir energia elétrica.



A EDP envolve-se na minimização do impacto ambiental, em todas as atividades que realiza. Como tal promove iniciativas que contribuam para a preservação do ambiente, e alargamento de critérios ambientais a toda a cadeia de valor.

A EDP leva também a cabo um conjunto de iniciativas destinadas a compensar o impacto ambiental dos novos empreendimentos e a promover o desenvolvimento regional. Além destas medidas, existe uma preocupação constante da melhoria das acessibilidades, apoio a ações de empreendedorismo, parcerias com instituições educativas e de solidariedade social, promoção de eventos culturais ou de divulgação científica, montagem de programas de preservação de espécies animais, entre outros programas.

Como tal, cremos que o nosso projeto se enquadra nas linhas de ação da EDP, promovendo um desenvolvimento sustentável, científico e económico para toda a região, não esquecendo a potencialização dos seus aspetos de preservação natural e cultural. Características que são únicas e muito atrativas para o setor do turismo.

### **Análise Macroambiental**

A análise macroambiental é realizada através da análise das forças, que oferecem oportunidades e ameaças para o nosso projeto.

Para avaliar as principais forças tivemos em conta os censos 2011, dados do Pordata, INE e Turismo de Portugal.

### **Ambiente Demográfico e Social**

A população residente na região de Trás-os-Montes tem sofrido um acentuado decréscimo. Em 1981 esta era de 153.441 habitantes, tendo diminuído para 127.138 em 2001, e mais recentemente para 117.527 em 2011.

A taxa bruta de natalidade em 1995 era de 8,2%, tendo diminuído para 5,7% em 2013.

A taxa de envelhecimento da população é de 257,1% em 2013, um aumento muito considerável face aos 171,7% de 2001.

O número de indivíduos em idade ativa por idoso também diminuiu. Em 1981 existiam 4,5 indivíduos em idade ativa por idoso, em 2011 este valor era de 2,2.

População empregada por 100 ativos sofreu um decréscimo de 90,8 em 1981, para 89,1 em 2011

Os sectores de atividade na qual a população se encontra empregue tem sofrido alterações ao longo do tempo. Em 1981 a maioria da população estava empregue no sector primário 24.680. Já em 2011, a tendência alterou-se e a população na sua grande maioria está empregue no sector terciário 28.954. Porém, o segundo setor mais influente continua a ser o sector primário 7.730

É de realçar ainda que em 1991 a maior parte da população não era dotada de qualquer escolaridade, 52.949 indivíduos em 2011. Este facto alterou-se, sendo que a maioria, 33.002 dos indivíduos passou no mínimo a ter o 1º ciclo do ensino básico, seguindo-se o 3º ciclo do ensino básico com 15.968 indivíduos.

Em resumo, podemos discriminar a região ao nível demográfico conceptualizando a mesma como envelhecida e dotada de poucos indivíduos em idade ativa. A população jovem é cada vez menor, e com tendência a sofrer diminuições. A maioria da população encontra-se empregue nos sectores terciário e primário. É uma população pouco escolarizada, mas com propensão a inverter esta tendência.

### **Ambiente Económico**

O número de empresas não financeiras na região sofreu um decréscimo. Diminui de 12.155 em 2009 para 11.136 em 2012. O setor com maior número de empresas não financeiras é o sector do comércio e retalho com 2.814 empresas.

Diferença entre o salário mínimo nacional e a remuneração base média mensal dos trabalhadores por conta de outrem em 2013 foi de -220 euros.

A nível do saldo da balança financeira da região verifica-se que o mesmo é negativo - 2.062,95 euros em 2013, mas que face ao ano de 2009 -12.896,35 euros. As receitas aumentaram de 2009 para 2013 fixando-se em 135.508,51 euros, e as despesas diminuíram para 137.571,46 euros face a 147.857,89 euros.

Em resumo, a região de Trás-os-Montes a nível empresarial é focalizada no sector do comércio e retalho. Visto que a balança comercial se encontra negativa, o turismo apesar de não ser um dos sectores mais importantes pode vir a representar uma oportunidade de potencializar os recursos endógenos da região gerando uma receita superior para a região.

### **Cultura e Turismo**

É possível verificar que número de museus na região aumentou. Eram apenas de 2 em 2009, tendo passado para 9 em 2013

O número de recintos de espetáculos também sofreu um aumento de 4 para 8.

Os proveitos do turismo na região tiveram em 2014 uma variação positiva face ao ano anterior em 18,3%.

Sabe-se ainda que o número de dormidas na região Norte aumentou para 4.865.579 face ao ano 2009 com 4.250.764.

O número de ofertas hoteleiras de toda a região Norte sofreu um crescimento 450 para 459.

Em conclusão, é na cultura e turismo que se assistem aos maiores aumentos. A região de Trás-os-Montes reúne todas as condições para ser uma aposta importante no sector turístico e cultural. É uma região com a característica única de se poder conciliar a natureza, com um património histórico e cultural muito vasto e diversificado.

### 3.Análise STP

#### Segmentação

Em primeiro lugar, e para melhor conhecermos o mercado português, vamos proceder a uma divisão consoante segmentos, ou seja, vamos dividir o mercado total em pequenos grupos homogéneos, que se agrupam consoante características comportamentais, sugerindo um padrão semelhante de necessidades.

O nosso objetivo é determinar diferenças significativas entre grupos de consumidores, separando-os, de forma a selecionar aqueles nos quais seja mais conveniente concentrar esforços, elevando a nossa competitividade em relação aos concorrentes.

Ambicionamos também ser pioneiras num tipo de nicho de mercado que valorize o património natural, e que o procure explorar de forma equilibrada e responsável, para obter um negócio sustentável, lucrativo e valorativo.

Considerámos na nossa pesquisa os seguintes segmentos:

- “Exploradores” - Este segmento é caracterizado por pessoas que gostam de aventuras, de todas as faixas etárias, procurando conhecer o território português em busca de ofertas de pacotes que proporcionam atividades pedestres e radicais;
- “Naturo-Intelectuais”- Este tipo de segmento procura o conhecimento, mais concretamente conhecimento acerca da natureza, flora e fauna. São pessoas informadas relativamente a estes assuntos, e querem aprofundar os seus conhecimentos através da observação e pesquisa;
- “Investigadores e Estudantes” – Este grupo de pessoas é caracterizado por profissionais das áreas da investigação científica, das energias renováveis e biodiversidade;
- “Tradicionais”- Neste segmento encontram-se aqueles que procuram atividades relacionadas com o lazer, a cultura e história da região, assim como, usufruir das melhores experiências gastronómicas que a região tem para oferecer;
- “Lobitos”- Este segmento é destinado para as crianças e adolescentes, que procuram atividades didáticas;
- “Carvalhos”- Neste segmento vai-se inserir a população mais idosa que procuram expandir os seus conhecimentos.

## TARGETING

Após a divisão do mercado em segmentos e analisadas as suas características, como forma a avaliar a sua atratividade, podemos selecionar os segmentos que consideramos mais importantes para o nosso negócio.

Temos como objetivo apostar na diversidade dos segmentos, com isto queremos dizer que pretendemos cobrir o máximo de variáveis possíveis, ou seja, várias faixas etárias (variável demográfica), pessoas de todas as zonas de Portugal e estrangeiros, particularmente da vizinha Espanha (variável geográfica), com diversos tipos de personalidade, comportamentos e estilos de vida (variável psicográfica e comportamental).

Os “exploradores” são um segmento bastante atrativo, uma vez que irá ser o segmento-alvo das nossas apostas no centro turístico, que irá incluir caminhos pedestres e atividades radicais. Procuramos atrair este segmento com atividades dinâmicas e de cariz de descoberta.

Os “Natro-Intelectuais” representam um nicho de mercado e juntamente com os “Investigadores e Estudantes” formam segmentos também muito atrativos, mas neste caso, numa vertente voltado para o Centro de Pesquisa. Ambos os segmentos são direcionados para o nosso Centro de Pesquisa, onde poderão ter acesso a laboratórios, e também a locais de observação de Flora e Fauna.

Para este segmento, destinam-se todas as atividades intelectuais, como Workshops, cursos técnicos, curso do Jovem Agricultor, e os cursos de apoio às Universidades e escolas.

Os “Tradicionais” são atrativos para o Centro de Pesquisa, mas principalmente para o Centro Turístico e para a Vila-Museu. Este segmento talvez seja o mais importante, uma vez que é o mais abrangente e reúne características de grupos de pessoas multidisciplinares interessadas em diversos assuntos e especificidades da nossa região.

Os “Lobitos” também são importantes, no sentido em que é necessário desde cedo fomentar a curiosidade e o interesse dos mais novos pelas regiões rurais de Portugal.

Para atrair este segmento iremos desenvolver atividades dinâmicas, desde desportivas a intelectuais. O nosso centro será para este segmento um sítio para os visitantes descobrirem, brincarem e aprenderem sobre toda a biodiversidade que os rodeia.

Também iremos promover iniciativas como a “Festa de Anos Selvagem”, onde as crianças poderão passar uma noite no nosso centro com os seus amigos.

Por último, temos os “Carvalhos”. Iremos apostar bastante neste segmento, uma vez que achamos muito importante apostar na educação e no lazer dos meus velhos, para que estes se sintam integrados na sociedade.

## POSITIONING

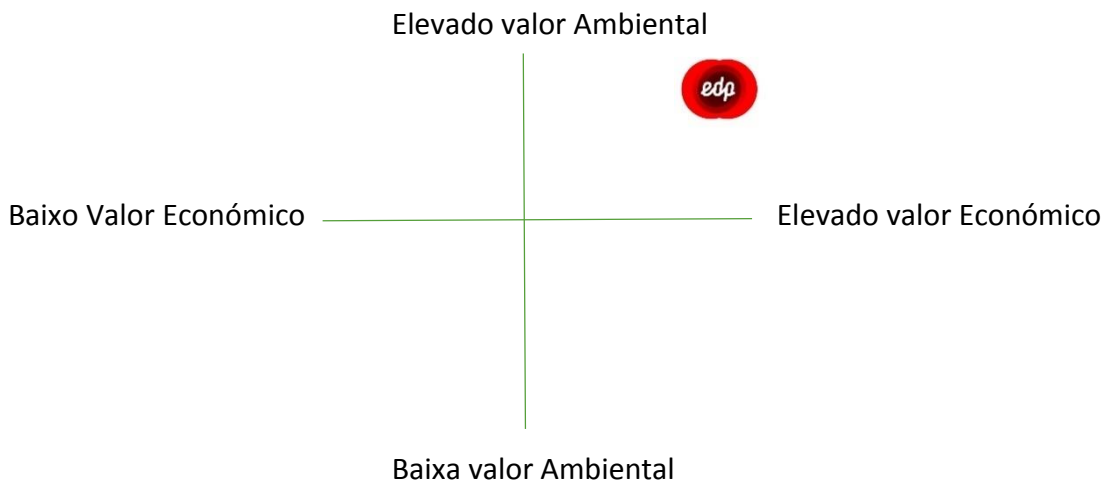
Por último, como empresa temos de desenhar a nossa estratégia, visando posicionar a nossa marca e serviço no mercado. O nosso objetivo é captar a atenção dos potenciais clientes, transmitindo-lhes uma mensagem de credibilidade, confiança, conhecimento e qualidade, uma vez que a região do Baixo Sabor tem um enorme potencial turístico, ambiental e cultural, e este deve ser inserido na mente dos consumidores portugueses.

Para além do significativo potencial endógeno e variável da região também queremos fixar as populações, e revitalizar a região de Trás-os-Montes, através da criação de postos de trabalho e melhoria da qualidade de vida das populações.

A nossa Missão é criar valor na região do Baixo Sabor, e principalmente dar a conhecer as potencialidades desta região aos consumidores, assentes numa imagem de valorização da biodiversidade e desenvolvimento de uma população ativa e informada.

Perante a nossa Missão iremos posicionar-nos na mente dos consumidores, como pioneiros num negócio abrangente com diversas áreas de incidência que culminam num ponto aglutinador, no Centro da Natureza e da Cultura do Baixo Sabor.

O Mapa Percetual que se segue irá ajudar a descrever os nossos objetivos:



## 4. Análise SWOT

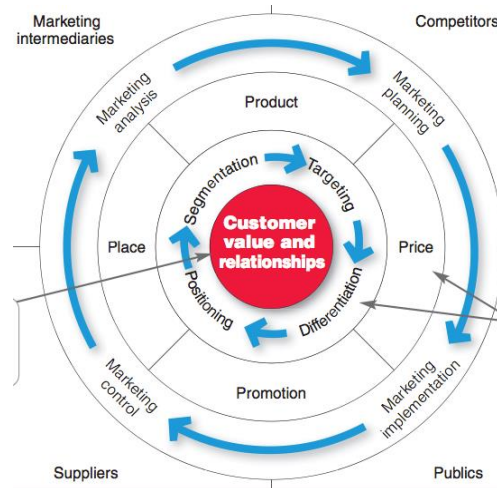


## 5. Marketing Mix

O Marketing Mix consiste na existência de quatro fatores-chave muito importantes no desenvolvimento de um projeto de marketing, vulgarmente conhecidos como os 4 P's que são:

*Product* (Produto), *Price* (Preço), *Promotion* (Promoção) e *Place* (Distribuição). Os 4 P's são ferramentas táticas integradas numa estratégia de marketing que criam valor para os consumidores.

Deste modo, associado ao *Product* iremos especificar as características do Centro da Natureza e Cultura do Baixo Sabor que a nossa empresa pretende disponibilizar no mercado. Relativamente ao *Price*, o montante que os consumidores terão de pagar para os serviços que o nosso Centro irá oferecer, em relação ao *Place*, as atividades que tornam os nossos serviços acessíveis no mercado e por último a *Promotion* que está relacionada com as atividades de comunicação que irão persuadir os consumidores a visitar o nosso Centro na região do Baixo Sabor.



Irá efetuar-se uma significativa aposta no desenvolvimento de processos inovadores e diferenciadores, nomeadamente na gestão ao nível de marketing e comunicação.

Na definição da estratégia de marketing estará presente um conjunto de evoluções recentes de tendências do mercado em que destacamos, nomeadamente, o reforço da importância da internet com o enfoque do cliente na experiência, diversidade e personalização, a crescente importância das redes sociais e as comunidades online, e a existência de clientes mais recetivos a oportunidades de última hora, mais exigentes no valor recebido pelo que pagam e cada vez mais focados na diversidade e qualidade das experiências.

A capacidade de venda direta será maximizada, num contexto de crescente redução da dependência dos operadores turísticos tradicionais e da criação de novos canais B2C (*Business to Consumer*) e B2B (*Business to Business*).

A aposta na promoção e distribuição online será claramente assumida como mecanismo de fomentar novas formas de procura e de agregar a vertente comercial à promocional.

## Produto

O nosso produto trata-se de um Centro de Natureza e Cultura do Baixo Sabor que assenta num Plano de Compensação Ambiental iniciado pela EDP, e que pretende a criação de valor na região transmontana, investindo na conservação da natureza, assim como na interação com a população, como forma de dar conhecer o valor ambiental e económico desta região.

O nosso Centro irá consistir em núcleos muito importantes e distintos, cada um com características próprias que se aliam à biodiversidade e valorização do património

Nacional. Segue-se a caracterização dos nossos quatro núcleos de interação com os visitantes do Centro:

### **Núcleo Tecnológico/Científico**

Representa o nosso Centro de Pesquisa e Investigação. Neste centro irão desenvolver-se atividades de pesquisa principalmente acerca da flora e da fauna da região, onde especialistas investigam as melhores condições que devem ser proporcionadas, tanto à flora como aos animais da região como forma de criar um ambiente saudável e natural para as diversas espécies. Paralelamente, este Centro funcionará como apoio a Universidades e escolas. Relativamente a Universidades, os estudantes poderão realizar experiências em laboratórios, proceder a pesquisas e até mesmo elaborar teses de mestrado. Relativamente às escolas, iremos realizar visitas de estudo didáticas em que os mais novos realizaram experiências e poderão contactar com animais em cativeiro no centro.



Os workshops e os cursos técnicos também serão uma mais-valia deste centro, onde será possível para pessoas de todas as idades inscreverem-se e expandirem os seus conhecimentos nas mais diversas áreas.

Por último, é importante referir que todas as atividades realizadas pelos nossos cientistas poderão ser observadas pelos visitantes do centro, como forma de criar uma aproximação entre estes, e efetivamente verificarem que iniciativas se realizam no centro e eventualmente criar o interesse dos visitantes.

### **Núcleo turístico**

O nosso Núcleo turístico irá consistir num ponto turístico dentro do centro tecnológico que irá juntamente com parcerias com hotéis, pousadas e casas de turismo rural desenvolver pacotes turísticos.

Estes pacotes irão consistir em programas que podem incluir um fim-de-semana, ou apenas, um dia em que o seu usuário realizará atividades no âmbito do tema do pacote escolhido. Os temas dos pacotes enquadram-se em atividades de aventura, descanso e ciência.



Os pacotes de aventura incluem vários níveis de intensidade, sendo estes caminhadas pedestres, de bicicleta, arvorismo, slide, rappel, paintball, tiro, arco, canoagem, ski aquático, entre outros. Muitas destas iniciativas serão realizadas na barragem, valorizando as potencialidades da mesma, criando dinamismo nesta área.

Por outro lado, será necessário criar um “espaço radical” onde serão criadas as infra-estruturas necessárias para a realização de todas estas atividades.

Os pacotes de descanso, incluem dias de spa, massagens, jantares e almoços de degustação de comida típica da região e vinhos, em que os consumidores poderão desfrutar de verdadeiros dias de tranquilidade.

Os pacotes de Ciência oferecem cursos, workshops e visitas guiadas à região, com o intuito de observação de espécies para aqueles mais interessados na flora e fauna da região. Para além destes pacotes de carácter mais geral, também é possível mediante uma reserva de grupo criar pacotes mais específicos, como por exemplo pacotes associados ao turismo religioso.

### **Núcleo Recreativo**

O Núcleo recreativo é materializado por uma ideia inovadora, a criação de uma Vila-Museu.

O conceito de Vila- Museu surge com o intuito de dar a conhecer o património cultural da região do Baixo Sabor. Este tipo de modelo de apresentação cultural é um modelo muito usado no estrangeiro, como exemplo tomo o museumvillage (<http://museumvillage.org/>) nos Estados Unidos, ou pickering museum no Canadá (<http://www.pickering.ca/en/museum.asp>)



O objetivo da Vila-Museu do Baixo Sabor é oferecer uma oportunidade a todos os visitantes de conhecer as tradições da região e a sua gastronomia, através de inúmeras iniciativas.

A Vila irá dar a conhecer como são realizadas as atividades agrícolas, o eirado, como fazer pão e folares, os famosos enchidos, entre outros petiscos e jogos tradicionais. Os conhecidos desfiles de caretos serão outra das atrações importantes da Vila-Museu, assim como a “Casa do Conto” que oferece aos visitantes a oportunidade de ouvir as lendas e mitos de Trás-os-Montes.



É importante referir que todas as atividades serão protagonizadas por habitantes locais trajados com os fatos típicos e a arquitetura de toda a vila mantém os traços originais, para tornar toda a experiência aos visitantes única, genuína e inesquecível.



Na própria Vila, várias lojas e esplanadas promovem a economia local e os seus produtos nomeadamente a amêndoa, o azeite, os queijos, os enchidos, os vinhos entre outros.

O nosso objetivo é, portanto que os visitantes levem consigo um pouco da história, costumes e tradições locais, para mais tarde partilharem com os seus familiares e amigos, funcionando como prescritores.

Por outro lado, a sustentabilidade energética e ambiental é igualmente um fator de inovação no projeto. Serão considerados no projeto os seguintes aspetos:

- Instalação de sistemas energéticos para consumo próprio do Centro utilizando fontes de energia renováveis, concretamente a geotermia para a climatização;
- Implantação de soluções domóticas, nomeadamente na gestão da iluminação interior e exterior dos diferentes equipamentos e da Vila-Museu;
- Eficiência ambiental na valorização de águas residuais, destino final de resíduos sólidos e líquidos, redução de ruído para o exterior;
- Monitorização permanente de consumos energéticos e de água, nomeadamente através da realização de auditorias, testes e ensaios.



Para terminar, vamos proceder a uma breve análise dos níveis do nosso produto.

**Core Product:** O Centro da Natureza e da Cultura do Baixo Sabor vem por este modo colmatar o problema da pouca visibilidade da região no panorama nacional. O objetivo do centro é promover a valorização dos recursos endógenos da região assente numa lógica de inovação social

**Actual Product:** O nosso Centro será caracterizado pela sua qualidade, diversas áreas de intervenção, atividades oferecidas aos visitantes e infra-estruturas que nos irão distinguir dos nossos concorrentes.

**Augmented Product:** O produto aumento diz respeito a todos os serviços de apoio ao cliente que o Centro proporciona. Como somos um Centro que irá disponibilizar diversos serviços é importante que os nossos clientes fiquem satisfeitos para que mais tarde possam voltar, ou até para nos recomendarem a amigos. Desta forma, dentro do centro iremos ter um Ponto de Apoio ao Cliente que informará os visitantes de todas as condições do parque, assim como eventuais resoluções de problemas e ajudas.

### Preço

Determinar um posicionamento correto da variável preço é um dos elementos mais importantes do marketing-mix. Para isto, há dois fatores cruciais a considerar, que limitam a decisão: a procura e os custos.

Em primeiro lugar, a procura baseia-se no *buyer-percieved value*. Aqui estabelece-se um limite máximo para o preço de um produto. Pelo contrário, os custos estabelecem um preço mínimo, que faça com que a empresa esteja em *breakeven*. O preço estabelece-se dentro destes dois limites, dependendo de outros fatores, como a concorrência, legislação existente e objetivos.

Uma vez que o Centro disponibiliza uma oferta diversificada, iremos proceder a uma discriminação dos serviços e os respetivos preços de venda ao consumidor.

Serviço/Atividade	P.V.P
Entrada no Centro tecnológico	2,50 €/ Gratuito para estudantes
Entrada na Vila-Museu	6 € / *Pacotes familiares reduzem para 5 euros preço unitário
Worshops/Cursos	10 € - 30 € * dependendo do tipo de instrução
Pacotes Turísticos	15 €-40 € *dependendo do tipo de pacote escolhido
Visitas de Estudo	2 € por aluno
Visitas Guiadas região e Barragem	8 € por adulto; 5€ crianças e idosos
Visita Guiada Barragem	2,50 € adulto; 1€ crianças e idosos

Mais adiante, iremos proceder a uma Análise Financeira onde iremos discriminar também todas as receitas e custos decorrentes da implementação do nosso Centro, assim como uma análise *Break-Even*.

## Distribuição

A distribuição é uma parte essencial no marketing plan do projeto, pois consiste em desenvolver as diferentes formas como o produto chegará ao consumidor final, através de métodos diretos e indiretos.

O quadro que se segue sistematiza alguns dos canais de distribuição do nosso Centro.

### Canais de distribuição do Centro

Canal	Objectivos
Venda directa	Maximizar a venda direta de forma a aumentar as receitas líquidas. Venda no Centro. Significativa aposta nas Reservas Online no site. Valorização dos clientes como prescritores.
Hotelaria	Todos os tipos de oferta de hotelaria (Hotéis tradicionais, turismo rural e de natureza, etc,) constituem importantes canais de distribuição do Centro.
Empresas animação turística e ambientais	Sinergias e vantagens mútuas. Maximizar a interação entre alojamento turístico e oferta de atividades de animação turística especializadas.
Operadores turísticos	Alargamento dos canais de distribuição. Maximizar a venda indireta. Captar procura estrangeira. Explorar nichos de mercado.
Agências de viagens	Agências de viagens online e tradicionais. Alargamento dos canais de distribuição. Maximizar a venda indireta. Explorar segmentos de mercado e atenuar a sazonalidade.
Portais de reservas	Presença nos sites de reservas online de maior visibilidade no sector turístico e da animação. Explorar os segmentos do lazer e das experiências.
Acordos com empresas/Parcerias	Assegurar uma taxa de ocupação. Tirar partido do efeito de prescrição dentro de um mesmo grupo. Possibilidades de utilização da sala multiusos para eventos empresariais. Negociações pontuais com empresas.

No âmbito, da Vila-Museu é importante referir como se realiza o processo de distribuição, que leva à venda de produtos regionais. Em primeiro lugar, são selecionados agricultores e produtores regionais que cumpram os pressupostos de qualidade adjacentes e produtos de agricultura biológica 100% naturais.

Estes pequenos agricultores irão funcionar como “fábrica principal” dos produtos que irão ser comercializados. Em segundo lugar, numa “2ª fábrica” os produtos irão ser embalados em caixas de materiais biodegradáveis e de design simples, mas que induza a um produto saudável que publicitem tanto os produtores como a Vila-Museu.

Por último, estes produtos chegam às “cazetas” da Vila-Museu onde irão ser comercializados ao consumidor final. Nas “cazetas” os vendedores podem estar, tanto a cargo do Centro, como a cargo dos próprios produtores, sendo que têm de estar vestidos ao rigor transmontano.

É importante referir que a Vila-Museu irá apostar de forma significativa na qualificação dos produtores regionais e locais, para que estes produzam à melhor qualidade possível, e que estes terão uma margem de retalho de 30% sobre as vendas.

Uma vez que, o nosso Centro também é constituído por um núcleo tecnológico, que contacta com laboratórios e instrumentos de pesquisa e tratamento de animais, é importante desenvolver também uma cadeia de distribuição entre entidades que funcionem como “fabricantes”, e que nos disponibilizem materiais e ajudas. Como exemplos deste tipo de entidades, destacamos a APDA – Associação Portuguesa de Distribuição e Drenagem das Águas e os Laboratórios LETI.

## **Promoção**

Perante um lançamento de um novo conceito no mercado, como é o caso do nosso Centro da Natureza e Ciência do Baixo Sabor, é crucial uma estratégia de promoção forte como forma de se tornar uma “marca” conhecida no mercado.

Deste modo, é necessário recorrer a atividades que eduquem os consumidores das nossas funcionalidades e potencialidades, assim como transmitir a mensagem que associa a região do Baixo Sabor, como o local ideal para passear e passar férias com diversas iniciativas para todo o tipo de pessoas.

Assim, a promoção do Centro de Natureza e Cultura do Baixo Sabor estará assente em três fatores essenciais: Publicidade, Promoção de Vendas e Relações Públicas.



Também irá ser efetuada publicidade através da distribuição de folhetos a anunciar workshops, cursos técnicos, exposição que irão ser distribuídos pela região do Baixo-Sabor

Por último, é importante também apostar numa publicidade nas redes sociais, nomeadamente Facebook e Instagram onde sejam anunciadas atividades, pacotes turísticos, e também cursos e workshops, assim como promoções.

Também é importante desenvolver um site oficial que potencialize a região, disponibilizando não só os serviços que oferecemos mas também informações acerca da região, desde a natureza até às tradições.

Placards: Concretamente na região do Baixo Sabor e arredores (Trás-os-Montes) iremos recorrer a um tipo de publicidade outdoor, através de placards gigantes nas vias rápidas e autoestradas, que chamem a atenção dos portugueses que a poucos quilómetros de distância se situa um Centro polivalente, onde podem aproveitar para passar um fim-de-semana diferente.

### Promoção de Vendas

A promoção de vendas está associada a incentivos de curto prazo que encorajam os consumidores a comprar o nosso produto, neste caso a visitar o nosso Centro.

Uma das formas de contactar diretamente com o público para chamar a atenção do nosso destino, é através de *points-of-purchase* em feiras de turismo. Com isto queremos dizer a existência de barraquinhas em feiras como é o caso da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa na FIL que publicitem, tanto a região em termos turísticos, como as funcionalidades do nosso Centro tecnológico, assim como da Vila-Museu. Este aspeto é muito importante uma vez que através de uma boa “performance” dos nossos promotores/vendedores é possível atrair muitos clientes.



Outra forma de atrair visitantes para o nosso Centro, numa vertente mais de Educação é através de apresentações nas Universidades, Escolas e Centros de Idosos em que seriam apresentadas as condições do nosso Centro, assim como os cursos e workshops oferecidos e visitas de estudo.

### **Relações Públicas:**

É importante construir uma boa relação entre a nossa empresa e os vários potenciais consumidores e a comunidade, através de uma publicidade favorável e de uma imagem sustentável. Assim, iremos recorrer às relações públicas como forma de construir uma boa relação entre consumidores, investidores, os media e as comunidades.

Deste modo, iremos associar a nossa marca a pessoas com elevada notoriedade junto dos portugueses que transmitam uma imagem de confiança e credibilidade, criando assim “embaixadores” da região, que partilhem as suas experiências e aconselham a região do Baixo Sabor aos portugueses.

## **6. Implementação da Estratégia**

A nossa Estratégia-Objetivo é a promoção do desenvolvimento sustentável da região e das comunidades locais, através da potenciação das atividades económicas, da conservação da biodiversidade e dos recursos naturais, suportada pela criação de parcerias regionais e locais sólidas e duradouras.

Será implementada uma estratégia agressiva de diminuição da sazonalidade através, nomeadamente de políticas promocionais com enfoque na variável preço, direcionadas para a época baixa e períodos de dias úteis, captação do turismo sénior, captação de turistas estrangeiros, particularmente espanhol, promoção de pacotes promocionais, acordos de parcerias, etc.

Por se tratar de um projeto de longa duração devemos encarar as Medidas Compensatórias (Mcs), como Modelos de Gestão do Território ( MGT).

### **Estabelecimento de Parcerias**

Uma vez que o nosso negócio tem uma vertente de investigação muito elevada, materializada pelo nosso centro de pesquisa e conhecimento do Baixo Sabor, é importante desde do início procurar parcerias.



As Universidades e escolas são importantes entidades às quais nos pretendemos associar. Estas surgem como uma possibilidade não só de atrair jovens à região do Baixo Sabor, mas também de expandir o conhecimento de jovens estudantes e despertar a sua atenção.

O nosso foco irá incidir principalmente nas universidades e escolas não só do Norte e Centro, mas de todo o país, através de visitas de estudo ao nosso centro, workshops, e até mesmo elaboração de teses e projetos para cadeiras, funcionando como um centro de pesquisa complementar à formação na universidade.

O nosso objetivo é então, criar de imediato parcerias com as Universidades e Escolas, garantido a presença constante de jovens no nosso centro, e potencializando as sinergias na cooperação entres as Universidades e o nosso Centro de pesquisa.



Como Centro de preservação do Ambiente é importante associar-nos a diversas causas e associações tais como a QUERCUS (Associação Nacional de Conservação da Natureza), a LPN (Liga para a Proteção da Natureza), a ALDEIA (associação que contribui para o desenvolvimento sustentável, fundamentado na conservação da natureza e na preservação da cultura), a Campo Aberto e outras associações de proteção de animais como o lobo ibérico e a águia, CIARA (Centro de Interpretação Ambiental e de Recuperação de Aves), Plano Geral de Proteção e Valorização de Repteis, Anfíbios e Invertebrados, Programa de Proteção e Valorização da Avifauna Rupícola (recuperação de pombais, instalação de sementeiras e d e clareiras, zonas de não caça), Programas de Conservação da Lontra e da Toupeira de Água.

Por último, é muito importante apostar numa parceria com o grupo Nordeste (EDP, AEPGA – Associação para o Estudo e Proteção do Gado Asinino, APFNT – Associação de Produtores Florestais do Nordeste Transmontano e a PALOMBAR – Associação de Conservação da Natureza e do Património Rural). Este último, tem vindo a desenvolver a sua ação em diferentes domínios do Nordeste Transmontano, e pretendem cooperar no sentido de dar uma vida e um modelo de intervenção que, unindo a conservação da natureza à agricultora e à gestão florestal sustentável, envolva as comunidades locais, dinamizando o desenvolvimento integrado do espaço rural nos vales dos rios Sabor e Maças.



## Acções de preparação para implementação da estratégia

Para implementar a nossa estratégia em primeiro lugar é preciso destacar que o nosso Projeto assente nas Medidas Compensatórias (Mcs), como Modelos de Gestão do Território ( MGT) tem um carácter pioneiros deste tipo de exigências ambientais.

O nosso projeto trata-se de um compromisso a 75 anos que junta Políticas EDP + Cultura EDP + Marca EDP.

Deste modo, para preparar a implementação da estratégia iremos focar-nos na comunicação eficaz do projeto e criação de parcerias portuguesas, como já foi referido anteriormente.

Um dos nossos objetivos é a procura ativa de envolvimento das comunidades locais, designadamente através da aquisição de matérias-primas e da contratação de mão-de-obra locais, uma vez que a EDP acredita que tal projeto tem uma visão que não pode ser um processo desgarrado das comunidades locais.

## Implementação

Com a implementação do nosso projeto visamos principalmente dois aspetos: o Emprego Direto e o Desenvolvimento Regional Sustentável, criando uma visão global de potencial desenvolvimento da região.

Para justificar a inserção do projeto e a sua relevância para a concretização dos objetivos em causa, assim como justificar a sua natureza inovadora, como forma de adquirir apoio financeiro e a possibilidade de acesso a capitais, nomeadamente de fundos comunitários destinados a regiões de baixa densidade, como é o caso da região do Baixo Sabor. O projeto irá apresentar uma candidatura aos fundos comunitários denominados por PROVERES.

Os PROVERES – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos foram criados no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e das suas Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC), com o objetivo de apoiar e promover a criação de consórcios locais e regionais, de entidades públicas e privadas com o objetivo de aumentar a competitividade dos territórios de baixa densidade demográfica, empresarial e económica, a partir de estratégias de valorização económica de recursos endógenos de base territorial.

Os PROVERES visam reforçar o valor económico de recursos endógenos (naturais, património histórico e saberes tradicionais ou outros). Tem como características fundamentais:

- Visão concertada de um consórcio de agentes públicos e privados, com forte co-responsabilização;
- Liderança orientada para objetivos e metas precisas;
- Conjunto integrado de projetos âncora e complementares públicos e privados, agregados numa visão para a valorização económica de um recurso endógeno;
- Economias de escala através da cooperação e funcionamento em rede entre empresas e outros agentes económicos.

Os PROVERES têm como principais objetivos específicos:

- Reforço da base económica de um determinado território-alvo para um aumento da sua atratividade e competitividade;
- Desenvolver projetos âncora com elevada capacidade de arrastamento económico de outros projetos;
- Alargamento do tecido empresarial do território-alvo através de desenvolvimento de projetos complementares;
- Valorização do património natural e cultural;
- Fixação e renovação da população;
- Atração de visitantes;
- Crescimento do emprego e da riqueza.

Por outro lado, o PROVERE tem como objetivos específicos:

- Promover a inovação no tecido empresarial estimulando a Inovação Produtiva, Requalificação e Modernização das atividades das empresas existentes ou a criar na qualidade de parceiros da EEC – PROVERE

- Reforço da Competitividade Económica e do Crescimento do Emprego em territórios de baixa densidade;
- Promover a atração e desenvolvimento de novas atividades económicas centradas na criatividade e inovação, invertendo a lógica de desertificação dos territórios.

A tipologia de projetos de investimento a apoiar são os seguintes:

- Inovação de produto. Produção de novos serviços ou introdução de melhorias significativas no perfil dos serviços prestados.
- Inovação de processo. Adoção de novos, ou significativamente melhorados, processos e métodos de fabrico, de logística e distribuição, organizacionais ou de marketing.
- Modernização, requalificação ou racionalização de empresas, visando a revitalização da atividade económica em territórios PROVERE.
- Criação de empresas, incluindo as atividades nos primeiros anos de desenvolvimento com enfoque nas atividades centradas na criatividade e inovação.

Importa ter presente que dois dos pilares fundamentais da iniciativa PROVERE são, por um lado, os projetos âncora públicos que valorizam os recursos endógenos e que criam as condições de base para o surgimento de outros projetos e atividades, nomeadamente o investimento privado, e por outro lado, os projetos privados financiados pelos sistemas de incentivos do QREN e do PRODER (Programa de Desenvolvimento Económico Rural) que contribuem para o reforço da base económica e para o aumento da atratividade dos territórios.

## 7. Análise da Concorrência

Ao fazermos a análise da concorrência presente no mercado de serviços relacionados com a biodiversidade, concluímos que o Parque Biológico de Vinhais, e o A. Montesinho localizados no Parque Nacional do Montesinho, são os concorrentes mais diretos no nosso projeto, não só pela proximidade geográfica, mas também pelo amplo número de serviços que oferecem.

## Parque Biológico de Vinhais

O Parque Biológico de Vinhais (PBV) é um equipamento público, instalado pela Câmara Municipal de Vinhais no Viveiro Florestal de Prada, local incluído no Perímetro Florestal da Serra da Coroa, a escassos 3 km do centro de Vinhais, e em pleno Parque Natural de Montesinho.



A vegetação da área envolvente é dominada pelos bosques de carvalhais (*Quercus pyrenaica*), presentes em grande parte do território, e por diversas outras espécies que contribuem para a magnificência natural.

Face a esta diversidade natural, o Parque apresenta as seguintes valências:

- Interpretação da paisagem da região, nas componentes naturais (flora, fauna e geografia), culturais (história, arqueologia e etnografia) e ainda na vertente da educação ambiental;
- Conservação da natureza e promoção da biodiversidade;
- Desenvolvimento do turismo, em especial do ecoturismo, do recreio e lazer da população.

Além disso, o parque biológico de Vinhais ainda possui um centro de hípico, onde se podem realizar passeios a cavalo, charrete, hipoterapia e aulas para apreender a montar. As restantes atividades incluem passeios de burro, passeios pedestres, iniciativas com escolas (peddy-papers, caça ao tesouro, alimentação das raças autóctones) e aniversários.

## A. Montesinho

O A. Montesinho, empresa que inicialmente começou por ser um produtor de enchidos de fumeiro, é hoje também um empreendimento de turismo rural, constituído por 6 casas de habitação, e que oferece diversas atividades para conhecer e descobrir a região de Trás-os-Montes. Essas atividades incluem passar um dia no papel de m pastor, ou fazer o seu próprio pão e foliar.



Para além disso, a zona envolvente permite a realização de diversos serviços outdoor como caminhadas, percursos btt, observação de aves, veados, toupeiras de água, o gato-bravo, a lontra Lutra Lutra e o lobo ibérico.

Estes dois serviços apesar de muito completos e de oferecem uma vasta gama de atividades, não proporcionam as mesmas experiências e ampliação do conhecimento de cada um como a nossa vila museu proporcionará.

O nosso museu tem como objetivo principal criar postos de trabalho e fixar as populações jovens no Norte do país e evitar assim a continua desertificação que temos observado ao longo dos anos.

É urgente que um centro destes seja criado para que não percamos as tradições que nos diferenciam enquanto país. O nosso centro vai ser ambivalente, no sentido em que vai proporcionar todo o tipo atividades tanto para os mais novos como para os idosos.

## 8. Análise Financeira

De forma a analisar o nosso projeto no âmbito financeiro procedemos à elaboração de uma pequena folha de Excel em que estimamos custos e receitas.

**Quadro de Investimentos - Valores sem IVA**

N.º	Designação	Euros	
		Investimento Total	Peso
1	Levantamento Topográfico e Arquitetónico	3 000,00	0,2%
2	Projeto de Arquitetura/Caderno de Encargos/Assistência Técnica à Obra	50 000,00	3,2%
3	Projetos de Especialidades/Caderno de Encargos	15 000,00	1,0%
4	Fiscalização da empreitada	5 000,00	0,3%
5	Despesas de marketing	50 000,00	3,2%
6	Acompanhamento e Controlo das Despesas de Investimento	1 500,00	0,1%
7	Empreitada Geral da Obra	1 250 000,00	80,2%
8	Climatização por geotermia	100 000,00	6,4%
9	Sinalética interior e exterior dos edifícios, quadros decorativos e diversos	15 000,00	1,0%
10	Telecomunicações, central telefónica e telefones, TVs , PCs, sites e outros	20 000,00	1,3%
11	Outas despesas	50 000,00	3,2%
	<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	<b>1 559 500,00</b>	<b>100,0%</b>

Em suma, estimamos os custos de investimento e implementação numa fase inicial do projeto de aproximadamente 1.559.500,00 euros.

Em relação às estimativas de receitas, segue-se o seguinte quadro:

Euros		
N.º	Designação	Receita Total
1	Visitantes da Vila-Museu / aprox. 5000 visitantes @5	25 000,00
2	Visitantes Centro/ aprox. 10000 visitantes @2	20 000,00
3	Workshops/Cursos	15 000,00
4	Pacotes turísticos	50 000,00
5	Parcerias	50 000,00
6	Apoio PROVERE (75% do investimento total a fundo perdido)	1 169 625,00
7	<b>Receitas totais</b>	<b>1 329 625,00</b>

Concluindo, como podemos verificar, em linhas gerais que as despesas de investimento são ligeiramente superiores às receitas da fase inicial, na fase inicial de implementação do projeto de investimento do Centro da Natureza e Cultura do Baixo Sabor.

No entanto, como em qualquer projeto-padrão de investimento tipicamente o *break-even*, apenas se atinge, em média no 3º ano de exploração.

Deste modo, o nosso objetivo é continuar a apostar no desenvolvimento deste projeto de investimento, para que no futuro gere lucros sustentáveis e consolidados, de forma a constituir um polo de desenvolvimento económico, social, ambiental e cultural para a região do Baixo Sabor.

## 9. Conclusão

A existência de diferentes tipos e qualidade de equipamentos e serviços/atividades disponibilizados aos visitantes do Centro da Natureza e Cultura do Baixo Sabor (CNCBS) têm uma importância estratégica importante e diferenciadora na região. Permite vantagens competitivas importantes face à concorrência e um significativo ganho em termos de satisfação dos clientes.

A qualidade dos serviços oferecidos e o aumento da concorrência entre os operadores e a crescente tendência de aumento da exigência dos clientes, será uma área de competitividade cada mais decisiva nas opções dos turistas e visitantes.

Assim, a complementaridade e a existência de um conjunto diversificado de equipamentos, serviços e atividades é decisiva de forma a captar diferentes segmentos de mercado decorrentes de diferentes perfis e motivações dos clientes e visitantes do Centro.

Por outro lado, a oferta e procura turística da região do Baixo Sabor assume uma capital importância no projeto de investimento. Uma análise à quantidade e características da oferta turística da região e do perfil da procura é fundamental para avaliação da envolvente exterior. A identificação dos locais de interesse turístico e infra-estruturas existentes é igualmente vital.

A sazonalidade constitui uma das áreas que mais condicionam o negócio. A necessidade de atenuar a sazonalidade decorrente da própria natureza da atividade constitui um dos maiores desafios. A sazonalidade tem implicações diretas em diversas áreas do projeto: recursos humanos, políticas promocionais, gestão financeira e de tesouraria, etc.

Por outro lado, a diferenciação no mercado devido à existência de elementos diferenciadores que sejam comunicados ao mercado e perceptíveis assume uma importância crescente, aliada à tendência de aumento da segmentação do mercado.

O retorno financeiro do investimento, apenas se verifica a médio prazo, mas estimamos que seja de uma forma sólida e sustentável.

A necessidade de desenvolver e implementar políticas de marketing e de comunicação, quer diretamente junto dos clientes finais, quer junto dos diferentes agentes e operadores que intervêm no projeto; Universidades, escolas, operadores turísticos, agências de viagens, parceiros, entidades institucionais, novos canais de distribuição online, em linha com o posicionamento estratégico definido é uma área de competitividade crítica. A importância da exploração de novos canais de distribuição no negócio assume uma grande importância no projeto de investimento a médio/longo prazo.

Concluindo, a definição de um posicionamento estratégico do projeto de investimento de criação do Centro da Natureza e Cultura do Baixo Sabor que seja exequível, credível e sustentável é de capital importância já que condiciona todo o desenvolvimento do projeto. Pretende-se, em linhas gerais que o Centro constitua, não apenas um polo de desenvolvimento socioeconómico, cultural e ambiental regional, mas também que seja um elemento indutor e valorizador dos elevados recursos endógenos da região do Baixo Sabor.