

Plano de negócios para um Alojamento Local na região transmontana: criação da empresa RTT

Business plan for a Local Accommodation in the Transmontana Region: creation of the company RTT

Marta de Assunção Rodrigues Alves¹, Amélia Maria Martins Pires²[0000-0003-4312-3820], António Borges Fernandes²[0000-0002-6526-9903].

martalves1@gmail.com, amelia@ipb.pt, antoniof@ipb.pt

¹Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

²UNIAG; Instituto Politécnico de Bragança, Portugal.

Resumo. O alojamento local (AL) é um segmento turístico que tem vindo a ganhar visibilidade ao longo dos últimos anos, tendo registado um impulso significativo durante a pandemia COVID-19, em particular nas regiões do interior, período a partir do qual este segmento de negócio se viu alavancado por um público particular, que gosta de viajar para destinos que ofereçam condições de lazer e lhe permitam também trabalhar, ou seja, ofereçam a possibilidade de usufruir de estadias com serviços compatíveis com um estilo de vida moderna. É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho, que tem como objetivo procurar perceber se Trás-os-Montes (Nordeste de Portugal) reúne as condições necessárias para se posicionar como um destino suficientemente atrativo para este tipo de visitante, tendo em vista a implementação de uma nova unidade de AL. Para lhe dar resposta, o estudo inicia com uma breve contextualização da temática e da sua relevância e prossegue com o desenvolvimento de um plano de negócio, tendo por base a metodologia Harvard que, para além de oferecer uma caracterização da unidade de AL, compreende um estudo de mercado e uma análise económico-financeira projetada a cinco anos. Os resultados obtidos permitiram concluir que a região detém recursos e potencial turístico, confirmado pelo plano de negócio desenvolvido, que permitiu concluir que o projeto para a implementação da unidade de AL a instalar tem viabilidade económico-financeira.

Palavras-Chave: Alojamento Local, Desenvolvimento regional, Turismo, Turismo em espaço rural.

Abstract. Local accommodation (AL) is a tourist segment that has been gaining visibility over the last few years, having seen a significant boost during the COVID-19 pandemic, particularly in the interior regions, a period from which this business segment was leveraged by a particular public, who likes to travel to destinations that offer leisure conditions and also allow him to work, that is, offer the possibility of enjoying stays with services compatible with a modern lifestyle. It is in this context that the present work is developed, which aims to understand whether Trás-os-Montes (Northeast of Portugal) meets the necessary conditions to position itself as a sufficiently attractive destination for this type of visitor, with a view to implementing of a new AL unit. To answer it, the study begins with a brief contextualization of the theme and its relevance and proceeds with the development of a business plan, based on the Harvard methodology which, in addition to offering a characterization of the LA unit, comprises a market study and a five-year projected economic-financial analysis. The results obtained allowed to conclude that the region has resources and tourism potential, confirmed by the business plan developed, which allowed to conclude that the project for the implementation of the LA unit to be installed has economic and financial viability.

Keywords: Local accommodation; Regional development; Tourism; Tourism in rural areas.

1 Introdução

A nível global, o turismo é uma atividade no setor dos serviços com importância capital e em muitos países tem vindo a desempenhar um papel muito relevante na dinâmica económica e no fomento do investimento e do emprego (Silva, 2020), como é o caso de Portugal, onde representa um importante contributo para a criação de riqueza, de emprego, qualidade de vida e sustentabilidade (Oliveira, 2014; Pintassilgo et al., 2016). O importante papel que o setor tem vindo a desempenhar, como fonte de emprego e rendimento, o que, de resto, se encontra justificado pela existência de uma tendência de crescimento muito positiva (INE, 2023), acabaria por levar o setor a ser visto como uma área estratégica (Correia et al., 2022) e a assumir-se como uma aposta essencial para a economia portuguesa e para o desenvolvimento das regiões, sendo, inclusive, considerado como um veículo de promoção de um conjunto de atividades envolventes (Martins & Morais, 2016).

Este setor conta com turistas cada vez mais informados, exigentes e críticos, mas que, ao mesmo tempo, procuram destinos cada vez mais diversificados, provocando uma rutura na cadeia de valor e de distribuição que tem permitido ganhar atratividade por destinos antes não tão procurados. O aparecimento de novos canais de comunicação, que possibilitam novos meios de efetuar reservas e pagamento, do marketing digital, da disponibilização de conteúdos online e da automatização de algumas tarefas, tais como a disponibilização de tarifas online ou inserção de reservas no software de gestão hoteleira, colocam qualquer destino turístico em pé de igualdade. Na verdade, a análise das tendências tecnológicas, impulsionadas pelo aparecimento de uma economia digital e de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), identificam-se nos vários setores de atividade e, conseqüentemente, no comportamento dos seus consumidores, com grande impacto no setor turístico (Pestana, 2016).

A visão sobre o produto, seja turístico ou outro, está intrinsecamente ligada à dinâmica da oferta e da procura. Neste particular deverá, ao nível da oferta, ser considerada a organização das infraestruturas, os equipamentos, os serviços ou a gestão, e, ao nível da procura, a satisfação da experiência a partir da fantasia do consumidor, combinando uma série de atividades e serviços utilizados na estadia e emocionalmente vividos, ou seja, o produto turístico não é só o bem ou serviço prestado mas também o envolvimento, a experimentação, as emoções e a interação do visitante com o local e, especialmente, com a população residente. Neste sentido, as componentes do produto turístico incorporam capacidade para diferenciar o produto, segmentar a procura e estimular a aquisição e consumo, pelo que o crescimento e a consolidação de produtos turísticos estão não só diretamente ligados a uma boa estratégia de marketing como, também, a uma capacidade de oferta capaz de gerar altos índices de procura e satisfação (Almeida, 2019). Destaca-se, a propósito, que o crescimento contínuo do setor a nível global e as mudanças que o acompanham são, no essencial, influenciados por tendências diversas, que incluem questões ambientais, tecnológicas, demográficas e socioculturais, elementos que Portugal tem para oferecer, inclusive nas regiões do interior, como é o caso de Trás-os-Montes, um território que, pela baixa densidade e não massificação, oferece um ambiente mais acolhedor, quando comparado com os grandes centros urbanos, e uma riqueza em termos de património histórico, paisagístico, museológico, religioso e gastronómico riquíssimos, conferindo a esta região um importante potencial para crescer neste setor (Correia et al., 2022).

O desenvolvimento e inovação digital, particularmente sentidas nos últimos anos, influenciaram significativamente o dia a dia das pessoas, incluindo o ambiente de trabalho e do conceito férias. A transformação digital, sentida a vários níveis, afetou a vida pessoal, a vida profissional e a estrutura do trabalho e, em resposta a essas mudanças, surgiu um novo estilo de vida em que os indivíduos optam por equilibrar trabalho e lazer, gerando novas oportunidades e desafios (Hensellek & Puchala, 2021). Com o surgimento da pandemia COVID-19, em dezembro de 2019, todas estas transformações se aceleraram e a procura de um estado de equilíbrio, bem-estar e lazer ganhou uma nova dimensão. Neste contexto, o alojamento local (AL) surge como opção diferente e para um público-alvo que aprecia um estilo de vida diferente, pelo que tem tido um impacto significativo no estilo de vida das pessoas e no desenvolvimento económico, criando oportunidades e desafios, não só como destino de lazer, mas também em contexto laboral, sobretudo nos últimos anos (Tomé, 2018). Deste modo, começam a surgir no mercado turístico destinos mais acessíveis e acolhedores, com infraestruturas que valorizam outros públicos, nomeadamente o turista sénior ativo e independente, que aposta num novo estilo de vida, e os nómadas digitais (Gomes, 2019; Hensellek & Puchala, 2021), que buscam uma nova dinâmica e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, abandonando as estruturas de trabalho regulares em local e com horário fixo (Correia et al., 2022). Uma mudança de paradigma que permite falar de um novo conceito de trabalho, que passou a ser encarado como um novo estilo de vida por permitir que os profissionais, para além de escolherem o ambiente onde trabalham, em função das suas preferências, possam unir o turismo ao trabalho. A

compatibilidade destes dois mundos é especialmente importante porque cada vez mais pessoas procuram conciliar as atividades profissionais com os momentos de lazer, na esperança de que os benefícios do relaxamento se traduzam na manutenção da saúde e do bem-estar físico, mental e emocional, restaurando a paz interior e melhorando a produtividade (Gomes, 2019).

Foi no âmbito deste novo paradigma e considerando, no essencial, que o crescimento do turismo deve decorrer de forma sustentada, quer a nível económico, quer a nível ambiental, no sentido de assegurar condições para a preservação ambiental e a valorização do património natural e cultural (Silva, 2020), que se encontrou motivação para a realização desta investigação, que tem como objetivo principal procurar perceber se Trás os Montes (Nordeste de Portugal) reúne as condições necessárias para se posicionar como um destino turístico suficientemente atrativo para este tipo de visitante, designadamente o turista sénior e o nómada digital, tendo em vista a implementação de uma unidade de AL. Para o efeito, e para além desta introdução e das respetivas conclusões, identificação das limitações encontradas e linhas gerais para o desenvolvimento de investigação futura, o estudo compreende o desenvolvimento de um plano de negócio para se aferir acerca da viabilidade do projeto da unidade de AL a criar e instalar, com a designação societária de Residência Temporária Transmontana, Unipessoal, Lda (RTT). Esclarece-se, a propósito, que a unidade de AL resulta do aproveitamento de dois espaços físicos já existentes, duas moradias, de construção relativamente recente, uma localizada na cidade de Mirandela e a outra localizada na cidade de Macedo de Cavaleiros, pelo que a realidade em análise é inalterável em termos de localização no território da terra quente transmontana. Para dar resposta ao objetivo traçado o trabalho compreende, assim, para além desta introdução e respetivas conclusões, um plano de negócio desenvolvido tomando por base a metodologia Harvard. Tendo em vista a elaboração do plano financeiro, recorreu-se, ainda, à folha de cálculo “Modelo Financeiro do Plano de Negócios”, disponibilizada pelo IAPMEI no seu sítio na internet (IAPMEI, 2022).

2 Plano de negócios

2.1 Descrição da empresa

A unidade de AL, com a designação societária de “RTT”, é constituída, por duas casas familiares, uma localizada na cidade de Macedo de Cavaleiros e outra na cidade de Mirandela. Situadas na entrada de ambas as cidades, têm uma localização especial e estratégica devido à proximidade ao rio, em particular a residência de Mirandela, cidade situada nas margens do rio Tua. Macedo de Cavaleiros situa-se num rico e fértil vale entre as serras de Bornes e Pinhovel, a cerca de 7 km do Parque Natural do Azibo, uma área protegida com praia fluvial. As casas gozam de uma certa centralidade dentro da região de Trás-os-Montes, que se estende entre a terra quente e a terra fria, onde se situa a cidade de Bragança, capital da região, localizada entre as serras de Montesinho e Nogueira. Do ponto de vista cultural, a região tem séculos de história, é muito hospitaleira, mantém a paisagem e a alma das gentes inalteradas ao longo dos tempos.

Uma das vantagens da sua localização neste sentido é o percurso proposto por vários roteiros, compostos por vales e montes, ricos em paisagens agrestes e rochosas dignas de imensa beleza natural de cores vivas, com muita oferta de atividades e experiências únicas no seio de tradições bem preservadas. Ao que tudo indica, é assim que a empresa é gerida pela proprietária, guardiã da cultura, valores e tradição local de Trás-os-Montes. Consciente dos aspetos sociais, éticos e ambientais e do vasto património religioso e histórico da zona envolvente, participa no projeto com grande entusiasmo.

2.1.1 Missão, Visão e Valores

Com missão, visão e valores claros, há que atingir as metas previamente definidas a cada ano pela empresa que pretende ser reconhecida pelos seus clientes, parceiros e colaboradores como uma unidade que oferece uma estadia diferenciada, uma variedade de alojamento num ambiente tranquilo, à beira da natureza, das praias fluviais e do das margens do rio Tua. Neste sentido, a sua missão é proporcionar a todos os seus hóspedes uma experiência inesquecível e tranquila em condições de conforto e qualidade, e de contacto com a natureza que supere as expectativas. Pretende-se contribuir não só para a qualidade de vida dos clientes, mas também para o desenvolvimento económico e sustentável, através de um ambiente acolhedor e confortável que abraça a tradição, um ambiente que proporciona experiências únicas, e atividades outdoor que estimulam emoções. A visão da empresa é posicionar-se como uma empresa de excelência, onde cada detalhe é idealizado, visando o melhor espaço residencial para os clientes morarem algum tempo ou passarem férias como numa extensão do seu lar. Os valores fundamentais da empresa são valores éticos, responsabilidade, ambição, valorização pessoal, respeito humano, ambiental e social, além do compromisso com os clientes.

2.1.2 Análise SWOT

Uma análise SWOT permite tirar conclusões sobre o ambiente interno, que determinam pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, que podem definir oportunidades e ameaças (Benzaghta et al., 2021). Os fatores positivos ajudam a alcançar os objetivos estratégicos, enquanto os fatores negativos dificultam o alcance.

O território de Trás-os-Montes tem um grande potencial em termos de recursos naturais e culturais, pelo que, o cliente poderá fugir ao *stress* da vida citadina e moldar-se a um ambiente tranquilo, com beleza, ar puro e a pacatez que os grandes centros urbanos não oferecem. Tudo isto é potenciado pelos já referidos passeios pedestres com observação de aves, passeios de bicicleta, pedestres ou de barco, que são atributos que a região transmontana alude, a par da gastronomia e dos produtos agrícolas de excelência, reconhecidos internacionalmente. Sabe-se que existem experiências ligadas ao turismo de natureza, aventura, atividades ao ar livre com bastante interesse e destinos de viagem que inspiram confiança e segurança, estão no top-of-mind de acordo com vários autores e estudos desenvolvidos por diversas entidades (Correia et al., 2022).

Trabalhar a partir de casa é também uma grande oportunidade para os nómadas digitais que procuram um nicho em crescimento no mercado do turismo (Correia et al., 2022). Neste contexto, Portugal é um país com baixo custo médio de vida e adequado para estadias de longa e média duração (Correia et al., 2022). Deste modo, na tabela (1) encontra-se sintetizada a análise SWOT.

Tabela 1: Análise de SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> Gastronomia; Produtos endógenos diversificados e certificados; Localização privilegiada; Serviço de excelência e personalizado; Fidelização da clientela; Promoção da cultura transmontana. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de condições nos empreendimentos turísticos; Baixa capacidade dos alojamentos na sua grande maioria; Inexistência de <i>snack-bar</i> e restaurante; Inexistência de piscina interior.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Tendência crescente para zonas e mercados não massificados; Aumento do teletrabalho; Procura crescente alojamento pelos nómadas digitais; Saturação turística por estabelecimentos com serviços despersonalizados; 	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência de destinos similares; Dependência de investimentos externos; Crescimento desregulado de unidades de alojamento local; Sazonalidade; Políticas agressivas de preços no setor; Recessão económica.

Fonte: Elaboração própria.

2.2 Análise do mercado

De acordo com a Pordata (2023), atualmente encontram-se em Mirandela 12 estabelecimentos turísticos com 244 quartos e 569 camas e em Macedo de Cavaleiros 13 estabelecimentos turísticos com 115 quartos e 264 camas distribuídas por apartamentos, hotéis, casas de campo e quintas, como se pode verificar na tabela (2).

O entretenimento turístico consiste em qualquer atividade projetada para aumentar ou aumentar a atratividade de um destino, preencher o tempo de lazer ou atender às necessidades e experiências de um visitante durante sua estada. Assim, segundo dados do Turismo de Portugal (2023), a cidade de Mirandela oferece atividades de turismo outdoor/natureza e aventura, bem como atividades de turismo cultural/cénico.

Por outro lado, em termos de restauração, a gastronomia pode ser uma atração decisiva por ser considerada a 'nona arte' e prática cultural. A este respeito, a tabela (2) mostra que, em 2021, o Concelho de Bragança é o que mais se destaca em número de quartos e locais de alojamento (camas) e capacidade, seguido de Mirandela.

Tabela 2: Alojamentos Turísticos no ano 2021 em TTM

Concelho	Número	Capacidade (camas)	Quartos
Alfandega da Fé	3	80	42
Bragança	33	1524	685
Macedo de Cavaleiros	13	264	115
Mirandela	12	579	258

Miranda do Douro	16	437	194
Mogadouro	6	108	53
Vila Flor	8	188	92
Vimioso	6	96	46
Vinhais	4	104	49
Trás-os-Montes	101	3377	1534

Fonte: Elaboração própria, adaptado do (Pordata, 2023).

2.3 Marketing

2.3.1 Segmentação, *targeting* e posicionamento

No que respeita à segmentação de mercado, pretende-se atuar no setor da hotelaria, mais propriamente, no segmento do AL. A sua atividade estende-se apenas à região transmontana. No momento da definição das variáveis de segmentação a utilizar, assim, foram utilizados os seguintes parâmetros:

Tipo de cliente:

- B2C - a idade e classe social foram consideradas na definição do *target*.
- B2B - o segmento preferencial são as parcerias (operadores turísticos, agências de viagens, restaurantes, cafés, grupos hoteleiros/

Assim, os targets a definir são:

- T1: *Baby boomers*
- T2: Nómadas Digitais

No que diz respeito ao posicionamento, a marca procura ser um elemento dinamizador de uma nova forma de *freelifestyle* na dimensão do alojamento, querendo assumir uma posição de referência na região. Este posicionamento refere-se ao lugar que a marca irá ocupar na mente dos consumidores, como será a marca percebida, processada e como será relacionada, procurando a máxima transparência entre a sua identidade e a imagem. Tendo em vista um posicionamento diferenciado na proposta de valor, a marca deve assentar na inspiração, na Natureza, nas relações humanas/emoções na sustentabilidade e inovação constante.

Deste modo, é necessário manter os canais atualizados, criar programas de fidelização baseados nos hábitos de consumo e aderir ao maior número de canais para conseguir alcançar maior volume de vendas.

2.3.2 Estratégia de Marketing

O investimento em marketing, é crucial, uma vez que, se trata de uma ferramenta capaz de vender a imagem da hotelaria e tornar os seus serviços conhecidos do público-alvo. Permite ainda manter os consumidores fidelizados e bem informados sobre a realidade da empresa e torna-se num meio de distinção da concorrência.

O modelo de negócio que se pretende apresenta benefícios e características diferentes relativamente ao AL tradicional, nomeadamente ao nível da inovação/novidade, uma vez que, não está ainda estabelecido no mercado que o público-alvo conhece. Assim, a estratégia do marketing será o cerne desta empresa que a levará à implantação/penetração no mercado, ao seu crescimento, maturidade e visibilidade. São distinguidas por quatro fases. A primeira fase é a perceção que é conseguida através de uma boa comunicação com o público-alvo que está bastante familiarizado com as funcionalidades das novas tecnologias, pelo que, ter-se-á de acompanhar a evolução da tecnologia. A segunda fase é a avaliação focando-se em perceber como é que a proposta de valor é compreendida pelos clientes e quais as vantagens competitivas sobre o AL tradicional que são apresentadas. O preço, a descrição, o atendimento, a agilização do processo operacional e transaccional, são ofertas que farão toda a diferença. A terceira fase é a entrega da proposta de valor, em que se observa todo o aspeto humano. Para concluir, a quarta e última fase foca-se no apoio pós-serviço em termos de faturação e feedback do cliente.

2.4 Plano financeiro

A análise da viabilidade económica e financeira foi elaborada tendo como início da atividade da empresa no ano de 2024 e término no ano de 2029. Todo o plano de negócios foi desenvolvido no ficheiro em Excel desenvolvido pela Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI). Estima-se que o ano cruzeiro seja em 2027 e a atividade corresponde ao CAE 55201 - Alojamento mobilado para turistas.

O investimento a realizar totaliza 51 200€ distribuído por 5 000€ em pequenas obras de adaptação

do espaço, 8.500€ de equipamento básico, 6 painéis solares e bomba de calor no montante de 5 600€ em cada casa o que totaliza 11 200€ considerado como equipamento ligeiro. Para equipar o escritório com móveis e equipamento informático está previsto gastar 1 500€ em equipamento administrativo. Pretende-se adquirir uma piscina, para instalar na casa de Macedo de Cavaleiros, no montante de 20.000€ encontrando-se este investimento na rúbrica de outros ativos fixos tangíveis. A acrescer ainda ao investimento a aquisição de programas de computador no montante de 2 000€ e a elaboração da página web no montante de 3 000€ considerada na rúbrica de outros ativos intangíveis.

Para além do investimento em capital fixo a empresa necessita efetuar investimento em fundo de maneiço, para o seu normal funcionamento, no montante de 2 610€ no ano 2023, em resultado do início de atividade. Para os anos seguintes, dado que os recebimentos são a pronto pagamento, o prazo médio de rotação de inventário é de 30 dias e o prazo médio de pagamento igualmente de 30 dias verifica-se nos anos seguintes um desinvestimento em necessidades de fundo de maneiço.

2.4.1 Demonstração dos Resultados

Na tabela (3), valores em euros, encontra-se a demonstrações de resultados, para os anos horizonte do projeto, que será analisada pela sequência, iniciando-se nas vendas e prestação de serviços, seguem-se os custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC), e os fornecimentos e serviços externos (FSE).

Do total do volume de negócios apenas cerca de 18% corresponde à venda de produtos regionais, os restantes 82% correspondem ao aluguer dos quartos.

Em relação aos fornecimentos e serviços externos, os valores tendem a aumentar, a cada ano de análise, em resultado do aumento da atividade. Das rúbricas mais representativas destaca-se: os subcontratos os quais têm considerado a limpeza dos quartos bem como o tratamento de toda a roupa das duas casas; as comissões que correspondem a 20% do valor dos quartos faturado; as rendas que correspondem à renda das duas casas.

Tabela 3: Demonstrações de Resultados

Descrição	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços prestados	64 342	104 416	120 481	131 519	135 465	139 529
CMVMC	(7 069)	(11 876)	(14 204)	(16 093)	(16 576)	(17 073)
FSE	(52 718)	(73 805)	(76 757)	(79 060)	(81 432)	(83 061)
Gastos com o Pessoal	-	-	-	-	-	-
Outros Rendimentos	-	165	295	424	578	735
EBITDA	4 555	18 899	29 814	36 789	38 034	40 130
Depreciação e Amortização	(5 226)	(6 968)	(6 968)	(5 718)	(5 302)	(5 302)
EBIT	(671)	11 930	22 845	31 071	32 733	34 828
Juros Obtidos	-	-	-	-	-	-
Juros Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT	(671)	11 930	22 845	31 071	32 733	34 828
Imposto	-	(2 364)	(4 798)	(6 525)	(6 874)	(7 314)
IRC	-	(2 364)	(4 798)	(6 525)	(6 874)	(7 314)
Resultado Líquido	(671)	9 566	18 048	24 546	25 859	27 514

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

2.4.2 Análise da viabilidade do investimento

A avaliação da viabilidade económica e financeira do presente projeto é feita através do cálculo dos indicadores VAL - Valor Atual Líquido, TIR - Taxa Interna de Rentabilidade e PRI - Período de Recuperação do Investimento. Uma vez que as empresas têm uma vida média finita entende-se mais sensato a análise da viabilidade económica e financeira através do valor residual, em vez de se considerar

uma perpetuidade. Assim, o VAL é de 67 412€, ou seja, após o pagamento de todos os custos a empresa tem um valor acrescentado, atualizado ao momento atual a uma taxa 9,2%, claramente superior a zero. O VAL/unidade investida é de 1,32€ ou seja, por cada euro investido a empresa recupera 1,32€ o que é um bom indicador. A TIR é de 51%, superior ao custo do capital, correspondendo a uma taxa líquida de 42% o que é bastante satisfatória.

2.4.3 Análise de Sensibilidade e Cenários

Dado que toda a análise económica e financeira foi efetuada com base em estimativas de variáveis é necessário efetuar uma análise de sensibilidade e de cenários para analisar o risco do investimento. Neste sentido, fez-se a análise de sensibilidade das variáveis: taxa de ocupação, preço praticados pelos serviços e pelas mercadorias vendidas e pelos fornecimentos e serviços externos.

A taxa de ocupação considerada foi de apenas 15%, caso a mesma reduza 6%, ou seja, passe para 9% o projeto apresenta uma TIR de -35,65% tornando o projeto inviável. Da análise de sensibilidade verifica-se que a taxa de ocupação não pode baixar dos 12% para o investimento apresentar uma rentabilidade mínima. Caso a taxa de ocupação aumente 6%, ou seja, passe para 21% a TIR é de 159%. Perante esta análise verifica-se que o investimento é bastante sensível a variações das taxas de ocupação.

O investimento apresenta uma sensibilidade menor a variações do preço dos produtos vendidos e dos serviços prestados, quando comparada com a taxa de ocupação. Se o preço de venda diminuir 5% o investimento apresenta uma TIR de cerca de 40%. Já se o aumento for de 5% a TIR passa para 62%.

Em relação à variação dos FSE, verifica-se que o investimento é muito pouco sensível a variações desta variável uma vez que se estes custos aumentarem 20% o investimento ainda apresenta uma TIR de 15%. Esta análise foi efetuada no pressuposto das variáveis sofrerem variações de forma isolada, o que nunca acontece numa empresa. Mas, a sua análise permite conhecer quais as variáveis que o projeto é mais sensível para, aquando da implementação do investimento, ter-se maior atenção ao seu comportamento.

Como numa empresa uma variável nunca sofre uma variação isolada, na tabela (4) faz-se uma análise de cenários em que variam as variáveis: taxa de ocupação, preço de venda dos serviços prestados e dos produtos e os FSE. Desta análise conclui-se que o cenário mais provável é o “mais provável” na medida que a taxa de ocupação passa para os 20% e a empresa reduz em 2% o preço de venda dos produtos vendidos e dos serviços prestados aumentando os FSE em 8% em resultado do aumento da taxa de ocupação.

Tabela 4: Resumo do Cenário

Descrição	Valores atuais:	Pessimista	Otimista	Neutro	Mais provável
Células variáveis:					
Taxa ocupação	0,0%	-5,0%	10,0%	0,0%	5,0%
PV – Vendas+SP	0,0%	-5,0%	8,0%	0,0%	-2,0%
FSE	0,0%	10,0%	-10,0%	0,0%	8,0%
Células de resultado:					
VAL	67 412,08 €	-87 230,54 €	320 789,67 €	67 412,08 €	131 909,61 €
TIR	50,90%	-61,45%	1041,50%	50,90%	100,38%
PRI	3 anos + 1 meses + 12 dias.	-	1 anos + 1 meses + 9 dias.	3 anos + 1 meses + 12 dias.	2 anos + 1 meses + 25 dias.

Fonte: Elaboração Própria.

3 Conclusões

O trabalho realizado, com o objetivo específico de desenvolver um plano de negócio tendo em vista a implementação de uma unidade de AL, mais especificamente uma residência temporária no Nordeste Transmontano, a “RTT”, permitiu concluir que a envolvente atual, em que as empresas turísticas e hoteleiras estão inseridas, apresenta sinais de volatilidade, obrigando-as a adotar formas de planeamento mais flexíveis e com grande capacidade de adaptação, tornando imperativa a existência de um bom planeamento estratégico.

Neste âmbito, foi proposto um plano que individualiza cada uma das ações a desenvolver para atingir os objetivos da unidade de AL, ou seja, procurando satisfazer os seus clientes através da valorização dos seus recursos e do acompanhamento das propensões de mercado, pelo que a sua implementação é de extrema importância para a residência se manter competitiva no mercado. A análise macro ambiental apresenta boas perspetivas para a economia portuguesa, que se espera que continue a crescer, muito à custa do setor do turismo, o que abre um horizonte bastante favorável para o AL e, por essa via, para este projeto que, por sua vez, recebe também um impulso positivo com o crescimento do digital. Destaca-se os novos estilos de vida criados pela tecnologia e geralmente associados a atividades mais criativas e intelectuais a serem desenvolvidas em ambientes e locais não tão massificados, nomeadamente territórios de baixa densidade, como é a região de Trás-os-Montes.

A par do estudo do contexto e do mercado, que forneceu um conjunto diversificado de *insights* capazes de auxiliar a promotora na gestão da unidade de AL, bem como a colmatar as suas fragilidades e maximizar os benefícios, de modo a obter vantagem competitiva, foi desenvolvida uma análise para apurar a viabilidade do projeto que permitiu concluir tratar-se de uma boa oportunidade de investimento. Destaca-se, neste particular, que o investimento a realizar é reduzido, será financiado na sua totalidade por capitais próprios e que para os cinco anos de atividade analisados o projeto apresenta resultados líquidos positivos, o que significa que os rendimentos gerados conseguem cobrir todos os gastos de funcionamento do alojamento. Com um VAL de 67.412,08€, uma TIR de 50,9% e um PRI de 3 anos, 1 mês e 12 dias, pode concluir-se também que a implementação do projeto é viável.

Estas conclusões, ainda que modestas, apresentam um contributo para a literatura, em particular no que respeita às especificidades associadas ao setor do AL. Devem, no entanto, ser interpretadas no âmbito das limitações encontradas, de que se destaca o limitado período de tempo para a sua realização, condicionando a recolha de dados e o seu tratamento. Estas limitações abrem pistas para o desenvolvimento de trabalhos futuros, designadamente o enriquecimento do plano de negócio com informação recolhida através da aplicação de um inquérito por questionário à comunidade local, com intuito de perceber o grau de conhecimento e receptividade de unidade de AL, bem como a sua disponibilização online para o fazer chegar ao maior número de turistas possível, nomeadamente turistas sénior, nómadas digitais ou outros, de forma a perceber as suas reais motivações, necessidades e preferências quando procuram um alojamento para férias ou *coworking*

Referências

- Almeida, P. (2019). Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo. Em *Tourism Startup Program*.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Correia, R. F., Garcez, A., & Carvalho, A. (2022). Análise da adequabilidade do destino terras de Trás-os-Montes face ao nicho de mercado nómadas digitais. *European Journal of Applied Business Management*, 8(1), 13–28.
- Gomes, N. S. (2019). *Nómades digitais: quem são estes novos turistas?* Universidade de Évora.
- Hensellek, S., & Puchala, N. (2021). The Emergence of the Digital Nomad: A Review and Analysis of the Opportunities and Risks of Digital Nomadism. *Human Resource Management*, 195–214.
- IAPMEI. (2022). *Ferramenta de Avaliação de Projetos*. IAPMEI. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>
- INE. (2023). *Proveitos do alojamento turístico continuam a crescer face ao período pré-pandemia*.
- Martins, C. A., & Morais, A. A. (2016). O contributo do turismo para o desenvolvimento das regiões. *Gaia Scientia*, 10(2), 84–91. <https://doi.org/10.21707/gv10.n02a09>
- Oliveira, E. (2014). The tourism potential of Northern Portugal and its relevance for a regional branding strategy. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(2), 54–78.
- Pestana, M. B. C. dos S. S. (2016). *Projecto de Segmentação de Clientes num Grupo Hoteleiro*.

Universidade Nova de Lisboa.

Pintassilgo, P., Rosselló, J., Santana-Gallego, M., & Valle, E. (2016). The economic dimension of climate change impacts on tourism: The case of Portugal. *Tourism Economics*, 22(4), 685–698.

Pordata. (2023). *Estada média nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro*.

<https://www.pordata.pt/municipios/estada+media+nos+alojamentos+turisticos+total++residentes+em+portugal+e+residentes+no+estrangeiro-758>

Silva, A. C. (2020). *Visão estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030*.

Retirado de https://static-storage.dnoticias.pt/wwwassets.dnoticias.pt/documents/Plano_de_Recuperacao_Economica_e_Social_de_Portugal_2020_2030_5_julho.pdf.

<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBQAAAB%2BLCAAAAAAABAAzNDAYtAQAZiD%2FFAUAAAA%3D>

Tomé, S. F. (2018). *Economia de Partilha: a motivação na escolha do alojamento turístico-o caso Airbnb* [Universidade Europeia Laureate International Universities]. <https://biblioteca.iade.europeia.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=32877>

Turismo de Portugal. (2023). *Registo Nacional de Turismo*. https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/_default.aspx