



## **PLANO DE NEGÓCIOS**

### **Residência Temporária Transmontana – Unipessoal, Lda.**

**Marta de Assunção Rodrigues Alves**

Trabalho de projeto apresentado ao *Instituto Politécnico de Bragança*  
Para obtenção do grau de mestre em Empreendedorismo e Inovação

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professor Doutor António Borges Fernandes**

**Bragança, maio, 2023**





## **PLANO DE NEGÓCIOS**

**Residência Temporária Transmontana – Unipessoal,  
Lda.**

**Marta de Assunção Rodrigues Alves**

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professor Doutor António Borges Fernandes**

**Bragança, maio, 2023**

## Resumo

O alojamento local (AL) é um segmento turístico que tem vindo a ganhar visibilidade ao longo dos últimos anos. Registou 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 aprecia um estilo de vida independente e espaços turísticos confortáveis e reconfortantes em destinos tranquilos. É um turista que pode e gosta de viajar regularmente para destinos que lhe ofereçam recursos paisagísticos ricos e revigorantes e lhe permitam usufruir de estadias agradáveis e com serviços compatíveis com um estilo de vida moderna, como seja o acesso a internet rápida, serviços de *cowork* gratuitos e uma relação preço qualidade equilibrada. É neste contexto que se desenvolve o presente trabalho, que tem como objetivo geral 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. Neste sentido, e como objetivo específico, o trabalho compreende o desenvolvimento de um estudo de viabilidade, suportado no desenvolvimento de um plano de negócio, tendo em vista a implementação de uma unidade de AL na região transmontana. Considerando que a unidade a criar resulta do aproveitamento de um espaço físico que já existe, trata-se de uma realidade inalterável em termos de localização no território da terra quente transmontana. Para lhe dar resposta, o estudo inicia com uma revisão de literatura, necessária para contextualizar a temática e obter uma maior compreensão deste segmento de negócio e da atratividade e potencialidades do destino e da unidade de AL a criar, face à oferta já existente. Esta reflexão será complementada com um plano de negócio, desenvolvido com base na metodologia Harvard e onde, para além de se oferecer uma caracterização da entidade promotora do projeto de AL, se desenvolve um estudo de mercado e uma análise económico-financeira, projetada a cinco anos, para nos ajudar a compreender se e como viabilizar o projeto. Os resultados obtidos ao nível da revisão de literatura permitiram concluir que a região detém recursos e potencial turístico capaz de ir ao encontro das necessidades de um público potencialmente interessado em viajar para este tipo de destinos e optar por se alojar em unidade de AL, ou seja, o nordeste transmontano possui recursos que estão ainda numa fase de exploração embrionária e a necessitar de ações que poderão conduzir à sua potenciação. O plano de negócio permitiu concluir que tem viabilidade económico/financeira, uma vez que apresenta um VAL de 67.869€, uma TIR de 52% e um PRI de 3 anos e 1 mês.

**Palavras-chave:** Alojamento Local; Comportamento do turista; Desenvolvimento regional; Turismo; Turismo em espaço rural.

## Abstract

Local accommodation (LA) is a tourism segment that has been gaining visibility over recent years. It registered a significant boost during the COVID-19 pandemic, particularly in inland regions, from which period this business segment was leveraged by a particular public, which appreciates an independent lifestyle and comfortable and comforting tourist spaces in quiet destinations. It is a tourist who can and likes to travel regularly to destinations that offer rich and invigorating landscape resources and allow them to enjoy pleasant stays and services compatible with a modern lifestyle, such as access to fast internet, free *coworking* services and a balanced price-quality ratio. It is in this context that this work is developed, with the general objective of trying to understand if Trás-os-Montes (Northeast Portugal) meets the necessary conditions to position itself as a destination attractive enough for this type of visitor. In this sense, and as specific objective, the work includes the development of a feasibility study, supported in the development of a business plan, in order to implement an LA unit in the Trás-os-Montes region. Considering that the unit to be created results from the use of a physical space that already exists, it is an unalterable reality in terms of location in the territory of the terra quente transmontana. To answer this question, the study starts with a literature review, necessary to contextualise the theme and obtain a better understanding of this business segment and of the attractiveness and potential of the destination and the LA unit to be created, compared to the existing offer. This reflection will be complemented by a business plan, developed based on the Harvard methodology and where, in addition to offering a characterisation of the entity promoting the AL project, a market study and an economic and financial analysis, projected over five years, are developed to help us understand if and how to make the project viable. The results obtained from the literature review allowed us to conclude that the region possesses resources and tourism potential capable of meeting the needs of a public potentially interested in travelling to this type of destination and opting to stay in a LA unit, that is, the north-east of Trás-os-Montes has resources that are still at an embryonic stage of exploitation and in need of actions that could lead to their enhancement. The business plan allowed us to conclude that it is economically and financially viable, since it presents an NPV of 67 856, an IRR of 52% and a PIR of 3 years and 1 month.

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

***“A vida é o que fazemos dela. As viagens são os viajantes. O que vemos não é o que vemos, senão o que somos.”***

***Fernando Pessoa***

***“Ganhamos força, coragem e confiança a cada experiência em que verdadeiramente paramos para enfrentar o medo.”***

***Roosevelt, 1960***

***“O segredo da saúde da mente e do corpo está no viver sabiamente e seriamente o presente momento.”***

***Buda Sakyamuni***

Ao refletirmos sobre o que estamos a fazer, adaptamo-nos à realidade. No fundo, espelhamo-nos automaticamente nos sonetos antiquíssimos de Luís Vaz de Camões - a mudança é uma constante na vida, de tal forma que até a mudança muda:

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades

Muda-se o ser, muda-se a confiança:

Todo o mundo é composto de mudança

Tomando sempre novas qualidades”.

Ora, com a mudança surge a necessidade de inovar e empreender, surgem oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Negócios. A pandemia, a retoma da economia e a inovação pelo digital, de mãos dadas com a automação de processos são o mais mediático exemplo, que impacta transversalmente no nosso tecido empresarial.

A ambição da promotora aliada à criatividade, exigem ação e velocidade na execução porque à velocidade que o mundo evolui a adaptação é mais importante do que nunca. É preciso fazer mais com menos e melhor. É preciso analisar alguns pontos, nomeadamente, o meio envolvente e prever cenários de oportunidade. Que serviço ou produto acrescentariam valor, permitindo retorno financeiro e impulsionar uma valorização na economia da região? Onde, como e quando investir o tempo e o dinheiro ganho? Aplicá-los em ideias submersas pode ter um impacto positivo na saúde mental. É urgente refletir e planear a mudança que devemos impulsionar à vida e depois recuperar esses bens preciosos. É preciso orientação, ajuste, executar um plano com objetivos para alcançar estabilidade e maior qualidade de vida no futuro. Buscar motivação, segurança, compromisso e determinação para os novos projetos. Encontrar-se a si própria e a um futuro mais valorizado. É isso que aspira vincadamente.

Marta Alves

## **Agradecimentos**

Existem algumas pessoas que foram fundamentais para a realização desta jornada. Pessoas que me incentivaram com as forças que me faltavam, pessoas que acreditaram em mim e a quem gostaria de expressar a minha gratidão.

Devo agradecer especialmente aos meus orientadores, à Professora Doutora Amélia Pires e ao Professor Doutor António Fernandes, pelo “acreditar em mim”, pelo estímulo e motivação que me imprimiram, pela sua permanente disponibilidade, pelos inúmeros e valiosos conselhos e pela confiança e segurança que me souberam transmitir, fazendo-me sempre acreditar na materialização de um projeto desta envergadura num curto espaço de tempo.

Agradeço, pelo mesmo motivo, ao Diretor do meu Mestrado, Professor Doutor José Carlos Lopes, que também me apoiou e ajudou.

Para os meus colegas e amigos, o meu obrigada de sempre, que dia após dia, me facilitaram a vida no trabalho em termos de trocas. Estou aqui porque todos me ajudaram a superar os meus objetivos.

A todos,

Um sincero Obrigada!

## Lista de Abreviaturas

AL – Alojamento Local.

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações.

BE – Boletim Económico

CIM – Comunidade Intermunicipal.

CIM\_TTM – Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás - os – Montes.

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CRM - *Customer Relationship Management*.

FMI – Fundo Monetário Internacional

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística.

NUTS – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT – Organização Mundial de Turismo.

PIB – Produto Interno Bruto.

PLV - Publicidade no Ponto de Venda.

PN – Plano de Negócios.

RNPC – Registo Nacional de Pessoas Coletivas

RNT – Registo Nacional de Turismo.

RTT - Residência Temporária Transmontana, Unipessoal, Lda.

SP – Serviços Prestados

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação.

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade.

VAL/u.i. – Valor Atualizado Líquido por unidade investida.

VAL – Valor Atualizado Líquido.

VAR – Variação.

# Índice

|   |            |
|---|------------|
| <b>Resumo</b> .....   | <b>i</b>   |
| <b>Abstract</b> .....   | <b>ii</b>  |
| <b>Agradecimentos</b> .....   | <b>v</b>   |
| <b>Lista de Abreviaturas</b> .....                                      | <b>vi</b>  |
| <b>Índice</b> .....   | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras</b> .....   | <b>ix</b>  |
| <b>Lista de Gráficos</b> .....  | <b>ix</b>  |
| <b>Índice de Tabelas</b> .....  | <b>x</b>   |
| <b>Introdução</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>1. Contextualização Teórica</b> .....                                | <b>4</b>   |
| <i>1.1 - Relevância do turismo na economia portuguesa</i> .....         | <i>4</i>   |
| <i>1.2 – Breve caracterização da oferta Hoteleira em Portugal</i> ..... | <i>5</i>   |
| <b>2. Plano de Negócios</b> .....                                       | <b>8</b>   |
| <i>2.1 - Sumário executivo</i> .....                                    | <i>8</i>   |
| <i>2. 2 - Descrição da empresa</i> .....                                | <i>9</i>   |
| 2.2.1 - Promotores e sócios.....  | 10         |
| 2.2.2 - Serviços prestados .....  | 11         |
| 2.2.3 - Missão, Visão e Valores .....                                   | 13         |
| 2.2.4 - Análise S.W.O.T. ....   | 14         |
| 2.2.5 - Análise PESTEL .....  | 15         |
| <i>2.3 - Análise do mercado</i> .....                                   | <i>20</i>  |
| 2.3.1 - Avaliação do mercado.....                                       | 20         |
| 2.3.2 - Segmentos de mercado .....                                      | 21         |
| 2.3.3 - Evolução do mercado.....  | 23         |
| 2.3.4 - 5 Forças de Porter .....  | 25         |
| 2.3.5 - Vantagens competitivas.....                                     | 27         |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.6 - Vantagens para os clientes .....                                       | 27        |
| 2.3.7 - Plano de ação .....  | 27        |
| <b>2.4 - Marketing</b> .....   | <b>28</b> |
| 2.4.1 - Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento .....                   | 29        |
| 2.4.2 - Estratégia de vendas .....   | 30        |
| 2.4.3 - Estratégia de Marketing.....   | 31        |
| 2.4.4 - Marketing-Mix .....  | 33        |
| <b>2.5 - Mecanismos de controlo da atividade e controlo de qualidade</b> ..... | <b>40</b> |
| <b>2.6 - Recursos Humanos e Operações</b> .....                                | <b>42</b> |
| <b>2.7 - Plano Financeiro</b> .....  | <b>42</b> |
| 2.7.1 - Pressupostos .....   | 42        |
| 2.7.2 - Investimento .....   | 43        |
| 2.7.3 - Demonstração dos Resultados.....                                       | 44        |
| 2.7.4 – Balanços previsionais .....  | 47        |
| 2.7.5 - Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa .....      | 49        |
| 2.7.6 - Avaliação .....  | 50        |
| 2.7.7 - Análise de Sensibilidade e Cenários.....                               | 52        |
| 2.7.7.1 - Análise de Sensibilidade.....  | 52        |
| 2.7.7.2 - Análise de Cenários .....  | 44        |
| <b>2.8 – Calendarização</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>2.9 - Modelo CANVAS</b> .....   | <b>45</b> |
| <b>Conclusões</b> .....  | <b>46</b> |
| <b>Bibliografia</b> .....  | <b>48</b> |
| <b>Anexo</b> .....   | <b>52</b> |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Logotipo da empresa.....                  | 34 |
| Figura 2: Distribuição/ Canais (omni-chanel) .....  | 38 |
| Figura 3: Estrutura das habitações.....             | 39 |
| Figura 4: Estrutura organizacional da empresa. .... | 42 |
| Figura 5: Modelo CANVAS.....                        | 52 |

## Lista de Gráficos

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Gráfico 1: Gráfico de Gantt..... | 45 |
|----------------------------------|----|

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Metodologia para o desenvolvimento do Plano de Negócios .....         | 8  |
| Tabela 2: Informação da empresa.....  | 10 |
| Tabela 3: Serviços prestados pela empresa. ....                                 | 11 |
| Tabela 4: Análise SWOT (continua) .....   | 14 |
| Tabela 5: Alojamentos Turísticos no ano 2021 em TTM.....                        | 24 |
| Tabela 6: Espaços culturais, agências e animação turística em TTM .....         | 25 |
| Tabela 7: Características do público geral .....                                | 30 |
| Tabela 8: Tabela de preços .....  | 35 |
| Tabela 9: Parceria da RTT .....   | 40 |
| Tabela 10: Equipamento básico .....   | 43 |
| Tabela 11: Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio .....                | 44 |
| Tabela 12: Demonstrações de Resultados .....                                    | 45 |
| Tabela 13: Volume de negócios .....   | 45 |
| Tabela 14: Fornecimentos e Serviços Externos .....                              | 46 |
| Tabela 15: Balanço previsional 2024-2029 .....                                  | 47 |
| Tabela 16: Rácios Financeiros .....   | 48 |
| Tabela 17: Ponto crítico das vendas .....                                       | 49 |
| Tabela 18: Mapa de Tesouraria .....   | 49 |
| Tabela 19: Avaliação .....  | 51 |
| Tabela 20: Indicadores de avaliação da viabilidade económica e financeira ..... | 51 |
| Tabela 21: Sensibilidade da taxa de ocupação.....                               | 53 |
| Tabela 22: Sensibilidade do PV .....  | 53 |
| Tabela 23: Sensibilidade dos FSE .....  | 42 |
| Tabela 24: Sensibilidade das Quantidades Vendidas com o preço de venda .....    | 43 |
| Tabela 25: Resumo do Cenário.....   | 44 |

## Introdução

A nível global, o turismo é uma atividade no setor dos serviços com importância capital. Muitos países, já perceberam que o seu desenvolvimento futuro terá necessariamente de passar por um forte investimento, onde se prevê um crescimento contínuo. Para o efeito, é necessário identificar os elementos diferenciadores que criem condições para sustentar e potenciar a economia. O valor expectável da fruição do conhecimento de culturas e lugares distintos dos da vida quotidiana que colocou a atividade turística como muito relevante na dinâmica económica global e fortemente indutora do investimento e do emprego nas zonas de oferta, é confrontada hoje com a necessidade de reconstrução dessa oferta (Silva, 2020).

A visão de produto turístico está intrinsecamente ligada à dinâmica de oferta e procura (Almeida, 2019). Neste sentido, o autor considera que na oferta, se incluem a engenharia do produto, a organização das infraestruturas, os equipamentos, os serviços e a gestão. Já na procura inclui-se 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 é também o envolvimento, a experimentação, as emoções e a interação do visitante com o local e, especialmente, com a população residente (Almeida, 2019). O autor considera ainda que, o crescimento e a consolidação de produtos turísticos, estão diretamente ligados, não só a uma boa estratégia de marketing, mas também a uma capacidade de oferta capaz de gerar altos índices de procura e satisfação. As componentes do produto turístico têm a capacidade de diferenciar o produto, segmentar a procura e estimular a aquisição e o consumo (Almeida, 2019).

É essencial que o crescimento do turismo decorra de forma sustentada, quer a nível económico, quer a nível ambiental. Por isso, todos os esforços devem ser orientados para a criação de produtos e serviços turísticos inovadores e diversificados, reforçando as parcerias estratégicas, bem como, a preservação ambiental e a valorização do património natural e cultural. Silva (2020) afirma que o turismo necessita de descentralizar e diversificar, aproveitando o potencial das regiões e apresentando produtos turísticos alternativos.

Relativamente ao setor turístico português, tal como na grande maioria dos países, o número de dormidas em estabelecimentos de alojamento turístico, assim como, os proveitos registados permitem concluir, segundo dados apresentados pelo INE(2023a), a existência de uma tendência de crescimento muito positiva. Neste seguimento, o turismo tem-se assumido como uma aposta essencial para a economia portuguesa e para o desenvolvimento, sendo um veículo de promoção de um conjunto de atividades envolventes, pelo que, é visto como um motor de desenvolvimento regional e de crescimento económico (Martins & Morais, 2016). O crescimento contínuo a nível global e a mudança que o acompanha são, no essencial, influenciados por tendências diversas que incluem questões ambientais, tecnológicas, demográficas e socioculturais, elementos que Portugal tem para oferecer, em particular nas regiões do interior. 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, assim como, no comportamento dos seus consumidores, com grande impacto no turismo. Os turistas são cada vez mais informados, exigentes e críticos, 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 (Pestana, 2016). O aparecimento de canais de comunicação mais atualizados, que possibilitam novas formas de efetuar reservas e meios de pagamento, assim como o surgimento do marketing digital para a disponibilização de conteúdos, vem facilitar a automatização de algumas tarefas, tais como, a disponibilização de tarifas online, a inserção de reservas no *software* de gestão hoteleira, que colocam qualquer destino turístico em pé de igualdade, uma vez que os destinos turísticos que consigam acompanhar este desenvolvimento tecnológico ganham capacidade competitiva (Pestana, 2016).

Na verdade, o desenvolvimento e inovação digital, sentidas nos últimos anos, influenciaram significativamente o dia-a-dia das pessoas, incluindo o ambiente de trabalho e do conceito-férias, gerando novas oportunidades e desafios.

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 nicho turístico que aprecia um estilo de vida diferente. De uma forma geral, as pessoas tornam-se mais pró-ativas, mas também mais cautelosas, autónomas, independentes, flexíveis, abertas e predispostas para a mudança e para as questões de responsabilidade ambiental e social. Deste modo, começam a surgir no mercado turístico destinos cénicos, mais acessíveis e acolhedores, com infraestruturas que valorizam determinado público-alvo, nomeadamente, o turista sénior ativo e independente, que aposta num novo estilo de vida, e os nómadas digitais (Gomes, 2019), 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, podem unir o turismo ao trabalho.

É neste contexto e, fundamentalmente, no âmbito das potencialidades identificadas, que se encontrou motivação para a realização deste trabalho, justificado também com a vontade de realização de um projeto pessoal, que se espera ver materializado com a abertura de um empreendimento turístico próprio que engloba duas moradias localizadas na região transmontana.

Neste sentido, define-se como objetivo geral 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 no segmento do AL e, como objetivo específico, o

desenvolvimento de um estudo de viabilidade, suportado no desenvolvimento de um plano de negócio, tendo em vista a implementação de uma unidade de AL na região transmontana, com a designação societária de Residência Temporária Transmontana, Unipessoal, Lda. Esclarece-se que a unidade a criar resulta do aproveitamento de dois espaços físicos já existentes, pelo que, a realidade em análise é inalterável em termos de localização, no território da terra quente transmontana.

Para lhe dar resposta, o estudo inicia com uma revisão de literatura, necessária para contextualizar a temática e obter uma maior compreensão deste segmento de negócio e da atratividade e potencialidades do destino e da unidade de AL a criar, face à oferta já existente.

Com vista ao objetivo traçado, o trabalho desenvolve-se, para além desta introdução e respetivas conclusões, em dois grandes capítulos. Um primeiro, de enquadramento teórico, com o objetivo de procurar descrever a problemática em análise e adquirir a compreensão possível acerca da realidade do setor do turismo em Portugal e, em concreto, da realidade que envolve a empresa a criar, ou seja, a região transmontana, exibindo-se, em particular, uma breve perspetiva acerca da evolução registada ao longo dos últimos anos no mercado do AL. Esta análise de reflexão surge complementada com um segundo capítulo, que compreende o desenvolvimento de um plano de negócio, a elaborar para a empresa a constituir com base na metodologia de *Harvard* e onde, para além de se oferecer uma caracterização da entidade promotora do negócio de AL, se desenvolve um estudo de avaliação e evolução do mercado e da concorrência sequenciado por uma análise económico-financeira e de sensibilidade, estudada a cinco anos, para nos ajudar a compreender se e como viabilizar o projeto. Termina com a apresentação das principais conclusões a retirar do trabalho desenvolvido, identificação das limitações e linhas para investigação futura.

# 1. Contextualização Teórica

## 1.1 - Relevância do turismo na economia portuguesa

A indústria do turismo em Portugal tem um forte impacto e cria milhares de empregos, embora alguns sejam sazonais. Segundo a Pordata (2021b), as exportações de turismo e serviços turísticos são muito representativas, totalizando 9.943,5 milhões de euros em 2021, maioritariamente provenientes do mercado europeu (8.568.370.000 euros), nomeadamente Reino Unido, França, Espanha e Alemanha.

Sazonalidade e mudança de atividades, perecibilidade e variedade de produtos, trabalho intensivo, tempo reduzido para entrega de serviços, alto nível de investimento em ativos fixos materiais e custos fixos, necessários para o desenvolvimento das operações fazem do turismo um mercado único (Cosa, 2020). Neste contexto e numa perspetiva global, os produtos de Portugal são essencialmente “sol e praias”, pelo que, a época alta é o verão, altura em que o alojamento é elevado e a baixa temporada é o inverno, excluindo o Natal e o Ano Novo. Como tal, a procura é variável e imprevisível, geralmente aumenta com as férias escolares. Com efeito, o turismo ocupa um lugar importante na economia portuguesa, como evidencia o seu contributo para a criação de riqueza, criação de emprego, qualidade de vida e sustentabilidade (Oliveira, 2014; Pintassilgo et al., 2016). É hoje uma das maiores fontes de riqueza a nível nacional e registou o maior impacto na última década. Os turistas procuram basicamente destinos cénicos, acolhedores, acessíveis e confortáveis (Correia et al., 2022). Assim, o setor do turismo em Portugal deve ser encarado como um fator da nossa recuperação económica, devendo-se aumentar a atividade efetiva que conduz ao desenvolvimento, tornando-se um turismo cada vez mais procurado e exigente. Uma vez que o turismo desempenha um papel importante como fonte de emprego e rendimento, deve ser visto como uma área estratégica que pode ser integrada em estratégias de *branding* regional mais amplas (Correia et al., 2022).

De facto, precisam-se, neste âmbito, de novas fórmulas, programas de aceleração, promoção de destinos, inovação digital e sustentabilidade para se poder fazer a ponte com o consumidor final (Oliveira, 2014). As mudanças são registadas de forma mais ou menos contínua, embora as empresas precisem entender que as práticas de negócios são fundamentalmente resultado do *know how*, do conhecimento das oportunidades e ameaças, bem como, do encontrar mecanismos para atender aos desejos e necessidades das partes envolvidas. As alterações na sociedade obrigam a ganhar uma nova dimensão e a usar espírito empreendedor e inovação para entregar soluções novas e diferentes ao mercado, de forma a dar um salto competitivo diante dos concorrentes diretos e indiretos (Si et al., 2020). Neste sentido, os empresários são um fator importante na revitalização da atual estrutura económica, uma vez que provêm de empresas mais dinâmicas e inovadoras e melhor posicionadas para competir efetivamente à escala nacional ou global (Haarhaus et al., 2020). Podem

representar uma forma de vida e maior dinamismo económico em regiões mais isoladas e carentes de iniciativa empresarial.

A propósito, refira-se que a Comissão Europeia para o Livro Verde sobre Empreendedorismo não se limita a afirmar que “a criatividade ou inovação é necessária para os empreendedores entrarem nos mercados existentes, para competirem e mudarem ou criarem mercados”. Defende que “o empreendedorismo é uma atitude e um processo mental para a criação e desenvolvimento da atividade económica” (IAPMEI, 2016, p.7). Assim, o que distingue os empreendedores dos outros investidores é essencialmente a sua criatividade ou capacidade de adaptação a novas circunstâncias (Filion, 2000; Muñoz et al., 2022). Sair da zona de conforto e colocar o foco nas novas oportunidades que podem surgir e na capacidade de as aproveitar, da melhor forma (Fischer et al., 2022), é a fórmula a adotar no setor turístico e onde a cultura se inclui como uma das variáveis mais importantes (Martins, 2012). Tratando-se Trás-os-Montes de um território de baixa densidade, não massificado, que oferece um ambiente mais acolhedor do que os grandes centros urbanos e uma riqueza em termos de património histórico, paisagístico, museológico, religioso e gastronómico, considera-se que detém as condições necessárias para responder à procura do turista. O turismo chega mesmo a assumir-se como um motor do desenvolvimento regional, dando um importante contributo para a economia portuguesa e para o desenvolvimento, como forma de empreender e dinamizar com um conjunto de atividades interessantes (Martins & Morais, 2016). Contribui significativamente para o crescimento económico sendo uma área de grande visibilidade, e a região de Trás-os-Montes não é exceção, pois é um ótimo lugar para se viver e passar férias.

Embora se possa argumentar que o crescimento real do PIB foi registado em todas as regiões de Portugal, o INE (2020b) mostra o crescimento do PIB sobretudo nas regiões do Norte, impulsionado pelo PIB *per capita* e vários setores de atividade, incluindo alojamento e restauração. O índice de disparidade regional, nas regiões do Norte segundo a NUTS II (Portugal = 100%), tem sido cerca de 15% inferior à média nacional nos últimos anos. De acordo com o Índice de Poder de Compra *Per Capita* CIM-TTM (2021), Trás-os-Montes diminuiu cerca de 0,7% nos últimos anos, enquanto Bragança (96,5%) e Mirandela (83%) têm o maior poder de compra *per capita*.

## **1.2 – Breve caracterização da oferta Hoteleira em Portugal**

As receitas totais da Atividade Hoteleira Nacional em 2022 foram superiores a 5 mil milhões de euros, um aumento de 114,6% face ao ano anterior (Informa, 2023). Segundo um estudo da consultora Informa D&B, o valor alcançado na hotelaria do país em 2022 também superou em 16,5% o valor registado em 2018, antes da entrada da pandemia em Portugal.(Informa, 2023). Esta análise, que inclui Hotéis, Unidades AL, Aparthotéis, apartamentos turísticos, Turismo Rural, Aldeamentos Turísticos, Pousadas e as Quintas da Madeira, revela um aumento do número de hóspedes e

alojamentos em 2022 face a 2021. No que diz respeito aos hóspedes, houve uma subida de 83,3%, contabilizando-se pouco mais de 26,5 milhões de hóspedes nas unidades de alojamento turístico nacionais, enquanto o total de dormidas ficou nos 69,5 milhões, o que também traduz um expressivo aumento, que chegou aos 86%. O DBK Informa destaca, ainda, que “os estabelecimentos de alojamento local foram os que apresentaram o maior crescimento percentual em número de hóspedes, enquanto nas dormidas o maior crescimento correspondeu aos hotéis”, sendo que foi também neste tipo de alojamento que, em termos absolutos, se registou o maior número de hóspedes, com 17,5 milhões, que correspondem a 66% do total. Já as dormidas nos hotéis somaram 42,2 milhões, representando cerca de 61% do total (Informa, 2023).

O estudo setorial da Informa D&B apurou que os turistas nacionais foram responsáveis por cerca de 23 milhões de dormidas, cerca de um terço do total, mais 23% do que em 2021, enquanto as restantes dormidas foram da responsabilidade dos turistas estrangeiros, correspondendo a um crescimento de 150%. Entre os estrangeiros, o maior crescimento registou-se entre os residentes nos Estados Unidos (+327%), Brasil (+265%) e Reino Unido (+192%). Os britânicos mantiveram-se como os clientes estrangeiros mais importantes, representando 13% das dormidas, à frente dos alemães e dos espanhóis, acrescenta o estudo. No final de 2021, a oferta de alojamento turístico em Portugal era composta por cerca de 405 mil camas, valor que corresponde a um aumento de 17,5% face ao ano anterior e que, segundo o estudo, reflete a “reativação gradual da atividade no setor” no período pós pandemia. No que respeita ao tipo de oferta, destaca que pouco mais de metade do número total de camas, cerca de 211 mil, corresponde a hotéis, seguindo-se o segmento de AL (18%), apontando o Algarve como a zona com maior atividade deste setor, oferecendo perto de 30% do total das camas em 2021, à frente da zona de Lisboa, com 19%.

Para entender o efeito das tipologias de AL no desenvolvimento da região de Trás-os-Montes, é importante determinar os seguintes impactos para começar a refletir sobre a realidade de uma convivência saudável e sustentável de residentes e turistas.

O AL conseguiu impactar sobre o estilo de vida e no desenvolvimento económico. Neste contexto, importa referir que tem tido uma influência significativa na vida das pessoas, criando oportunidades e desafios, não só como destino de lazer, mas também em contexto laboral, sobretudo nos últimos anos. (Tomé, 2018). 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 (Henselek & Puchala, 2021). 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, promovendo a paz interior e aumentando a produtividade (Gomes, 2019). Foi realizada uma análise de registos de AL na região transmontana antes e depois da publicação do

Decreto-Lei n.º 128/2014, tomando por base os dados presentes na plataforma online do Registo Nacional de Turismo, onde se verifica que, a maioria dos registos foi feita nos últimos anos e pode-se concluir que o maior número de imóveis é para essa finalidade. Os proprietários são maioritariamente portugueses e possuem casa própria.

A evolução da procura turística e as alterações nos hábitos e preferências turísticas têm influenciado a necessidade de adaptação às exigências da procura, pelo que, se deve ter especial atenção à relevância que as unidades estruturais do AL ganham.

## 2. Plano de Negócios

### 2.1 - Sumário executivo

Este trabalho tem como objetivo específico o desenvolvimento de um plano de negócio, tendo em vista a implementação de uma unidade de AL, mais especificamente uma residência temporária no Nordeste Transmontano, a “RTT, Unipessoal, Lda”. Trata-se da implementação de um novo negócio, para o segmento do AL, pensado com base em características únicas e com uma cultura diferente para conquistar o interesse de um público específico, dada a tipologia das habitações e da região, e, neste âmbito, promover os produtos endógenos da região através da sua venda aos hóspedes do empreendimento. O projeto será implementado em duas moradias, de construção relativamente recente, uma localizada na cidade de Mirandela e a outra localizada na cidade de Macedo de Cavaleiros.

Neste sentido, o trabalho prossegue com a elaboração de um Plano de Negócios, ferramenta que continua a ser classificada como fundamental para justificar e fundamentar o desenvolvimento de um negócio. Considerando as diferentes alternativas metodológicas, o modelo de *Harvard* foi considerado como a metodologia mais adequada para o fazer e a opção prende-se com o facto de este modelo considerar, tal como se descreve na tabela (1), que a seguir se apresenta, os tópicos fundamentais, seja ao nível da análise sectorial e competitiva, assim como, para o desenvolvimento do plano operacional e do plano financeiro (Caetano, 2013; Harvard, 2012). No que se refere à elaboração do plano financeiro, foi utilizado o ficheiro base disponibilizado pelo IAPMEI, no site da internet, designado de “Modelo Financeiro do Plano de Negócios” (IAPMEI, 2022).

**Tabela 1:** Metodologia para o desenvolvimento do Plano de Negócios

- 
- |     |                      |
|-----|----------------------|
| 1.  | Sumário executivo    |
| 2.  | Descrição da Empresa |
| 3.  | Análise Ambiental    |
| 4.  | Análise Setorial     |
| 5.  | Análise Competitiva  |
| 6.  | Análise de Mercado   |
| 7.  | Plano de Marketing   |
| 8.  | Plano operacional    |
| 9.  | Equipa de gestão     |
| 10. | Plano Financeiro     |
| 11. | Calendarização       |
- 

Fonte: Adaptação de IAPMEI (2016), Caetano (2013).

Com base nesta metodologia, conforme tabela (1), o objetivo é esclarecer a ideia, os seus diversos elementos diferenciadores e a proposta de valor, além de detalhar a implementação. Nesse sentido, mostrar-se-á em que consiste o projeto e como as premissas existentes se enquadram no modelo de negócio.

Considerando o investimento, o projeto é economicamente viável e atraente até mesmo para uma taxa de ocupação anual de 15%

## **2. 2 - Descrição da empresa**

A unidade de AL, com a designação societária de “RTT, Unipessoal Lda.” é localizada na cidade de Macedo de Cavaleiros e na cidade de Mirandela.

De salientar, a propósito, que os estabelecimentos hoteleiros são atualmente classificados através do Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de junho. De acordo com os artigos 2.º e 3.º, da secção I do capítulo II, as empresas de turismo possuem certas infraestruturas básicas, equipamentos e serviços adicionais, mas o AL não tem requisitos específicos para ser considerado uma empresa de turismo. Se cumprir os requisitos mínimos de segurança e higiene e regras contra incêndios, basta registar-se na respetiva Câmara Municipal, demorando em média 30 dias esta a emitir parecer para designar a infraestrutura como AL. A falta de mais requisitos significa que esses tipos de entidades não têm direito a sistema de classificação. Através do Decreto-Lei n.º 128/2014, que define as regras exigidas aos AL, o máximo de quartos permitidos é de 9 com o máximo de 30 utentes. De referir que o projecto em si tem previsto 16 quartos, mas divididos entre duas habitações em duas cidades.

Mesmo sem diferenciais nesse sentido, a residência é uma infraestrutura moderna com *gateway* digital que proporciona maior privacidade e autonomia aos seus clientes e tem tudo para garantir a melhor qualidade de vida que a região oferece. 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 Pinhovelo, 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.

### 2.2.1 - Promotores e sócios

A designação societária escolhida para a unidade de AL, “RTT, Unipessoal, Lda” sugere que se trata de uma empresa a criar com um único sócio, a promotora do projeto. Considerando que a residencial a explorar no âmbito do segmento do AL já existe e apresenta excelentes condições habitacionais, a implementação da ideia de negócio que aqui se procura desenvolver requer um investimento que a promotora considera estar completamente ao alcance da sua capacidade financeira.

A promotora, com formação superior na área da saúde, setor onde trabalha desde sempre, tem vindo a aplicar as suas poupanças no setor imobiliário, nomeadamente em unidades familiares que vem explorando através do aluguer a estudantes e que agora pretende diversificar, operando no setor turístico pela via do AL.

Assim, e em jeito de síntese, apresenta-se, na tabela (2), que se segue, uma sistematização da principal informação relacionada com a empresa RTT – Unipessoal, Lda, com mais especificação no que respeita à designação da firma, sede, capital social e código de atividade económica.

**Tabela 2:** Informação da empresa

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>Denominação</b>    | RTT - Residência Temporária Transmontana, Sociedade Unipessoal por quotas Lda. (a solicitar no RNPC).                                 |
| <b>Sede</b>           | Rua Fraga do Corvo, lote 1 Macedo de Cavaleiros Código Postal: 5340-348<br>Rua do Imigrante, nº5/11 Mirandela Código Postal: 5300-386 |
| <b>Promotor</b>       | Marta Alves   |
| <b>Capital social</b> | 20.000 €  |
| <b>CAE</b>            | 55201 - Alojamento mobilado para turistas   |

Fonte: Elaboração própria.

### 2.2.2 - Serviços prestados

A empresa “RTT, Unipessoal Lda” propõe-se oferecer aos seus clientes um alojamento do tipo AL, serviço que disponibiliza com base em duas habitações, num total de 16 quartos com WC privado, secador, internet ilimitada, TV com Netflix, pequeno-almoço saudável e diferenciador. O empreendimento oferece piscina, biblioteca, jardim, mini-ginásio e com base em parcerias a estabelecer, os hóspedes terão também ao seu dispor um conjunto de outros serviços, entre os quais aluguer de carros, bicicletas, marcações de reservas para restaurantes, passeios de barco ou visitas guiadas. Complementarmente, será explorada a venda de alguns produtos regionais, fornecidos por produtores locais, preferencialmente biológicos, da época e típicos da região Transmontana, tais como mel, azeite, vinho e castanhas. Deste modo, a tabela (3), que se segue, descreve os serviços prestados a título gratuito e os que irão ser pagos.

**Tabela 3:** Serviços prestados pela empresa.

| <b>Serviços complementares gratuitos</b> | <b>Prestação de serviços pagos</b>      |
|--|---|
| Piscina                                  | Caminhadas                              |
| Máquinas de café e sumos                 | Passeios de barco ou gaivota            |
| Piano                                    | Participação em trabalhos agrícolas     |
| Confeção de compotas e licores           | Passeios de Bicicleta                   |
| Cultivo de orquídeas                     | Percursos pedestres                     |
| Cultivo de horta                         | Visitas guiadas                         |
| Miniginásio                              | Serviço extra de massagens/ tratamentos |
| Home cinema                              | Aluguer de carros/ bicicletas           |
| Lavandaria                               | Integração na Universidade Sénior       |
| Condições para animais de estimação      |   |

Fonte: Elaboração própria.

Este negócio pode ser descrito como duas casas familiares localizadas no sopé do monte com uma vista para a cidade e para a serra. De aspeto moderno, poderão ser consideradas casas de férias de alguém com paixão pelo meio rural. Na verdade, é assim, com a vantagem de estarem abertas a todos os que nela queiram entrar, rodeados de luxo, requinte, conforto e uma paisagem de cortar a respiração, uma espécie de miradouro. Cada casa tem 8 quartos, 2 cozinhas e uma sala com piano, apoiado por um bar com uma garrafeira maioritariamente de vinhos da região do Douro e Dão. Com atenção extrema aos detalhes, os quartos oferecem camas grandes em pele, confortáveis, com acabamentos de luxo sensorial, onde lençóis de algodão orgânico ou linho, carpetes majestosas e cortinas de veludo farão toda a diferença no conforto. As casas de banho, com luz natural, primam pelo luxo e simplicidade. Os quartos são todos diferentes, no cromatismo, sendo que, cada um tem o

nome e o tom de uma flor, que está representada na porta de entrada digital, destacando-se, assim, a tal simplicidade criativa e luxuosa. As áreas comuns potenciam a vista fantástica, bem como o jardim. Será ainda possível cozinhar um menu tradicional da região, sendo disponibilizado, para o efeito, um livro de receitas de refeições características da região. Esta residencial poderá eventualmente proporcionar visitas e *workshops* desenhados à medida de cada cliente, com passagem por produtores de vinho e azeite ou passeios pedestres na região transmontana para conhecimento das praias fluviais e biodiversidade natural. O pequeno-almoço será um serviço self-service personalizado, com variedade de produtos frescos e tipicamente regionais, disponibilizado pela melhor pastelaria da cidade “Soldoce”, que fará o *catering*. O terraço dos quartos poderá proporcionar ao cliente um momento de relaxamento e privacidade.

Durante a sua estadia, pode desfrutar da fisionomia natural, do clima, do turismo religioso, náutico e gastronómico. A fisiologia multifacetada da região, das aldeias típicas e da paisagem exuberante, oferecem uma grande diversidade de atividades, tais como, caminhadas, passeios de bicicleta, passeios de barco, desportos de montanha, passeios a cavalo e eventos de cariz cultural diverso. A história, a música tradicional, feiras medievais, de antiguidades são por si só, num contexto próprio convidativo a eventos muito atrativos, assim como, os festivais e concertos de orquestra, com provas e mostras no Verão. Desfrutar do prazer e do lazer poderá ser simplesmente aproveitar o jardim dos contos de fadas, ler a paisagem, acordar com o cantar dos pássaros, ouvir a voz da água doce ou mergulhar nela. De notar, ainda, que ambas as moradias dispõem de condições para a acomodação de animais de estimação no exterior.

Ainda que sem querer excluir qualquer tipo de turista, a oferta será dirigida para um público específico, nomeadamente nativos digitais e pessoas ativas da urbe, que busquem a mudança ou um novo projeto de vida temporário, que lhes permita socializar com pares e alterar a sua rotina diária. Em qualquer dos casos, o turista pode conectar-se com a natureza, em todo o seu esplendor, a partir da residência, na medida em que ambas dispõem, na sua envolvente, um espaço amplo com algumas árvores de fruto que podem proporcionar aos clientes o saborear de fruta biológica, bem como vindimar, apanhar azeitona ou experienciar os lagares como laboratórios vivos. Atividades lúdicas, como tocar piano, são outra opção ofertada. Como prestação de serviços, proporciona ainda, massagens e tratamentos diversos, sujeitos a marcação e prestados por empresas especializadas.

Haverá ainda a oportunidade de envolver ativamente o cliente no cultivo de orquídeas, assim como na confeção de compotas e licores, que serão a outra componente de inovação do negócio. No Inverno, poderá haver *workshops* de confeção da alheira e outros enchidos para grupos. No Outono, são possíveis visitas guiadas para conhecimento dos cogumelos e, na Primavera, visitas às

amendoeiras em flor ou às Gravuras Rupestres<sup>1</sup>, organizadas pelas Câmaras Municipais locais (Macedo de Cavaleiros e Mirandela). No Verão, será possível passar o dia inteiro na praia fluvial do Azibo ou de Mirandela, praticar diferentes desportos náuticos ou passeios de barco, com transportes acessíveis proporcionados pelas autarquias locais. A bandeira azul é uma aposta das Câmaras Municipais de Mirandela e de Macedo de Cavaleiros, que têm vindo a conquistar, desde 2019 e 2015 respetivamente. O respetivo galardão, para as suas praias e zona verde, fazem com que estes espaços ganhem uma maior visibilidade em termos de dimensão ambiental, pois atestam a qualidade da água fluvial, das infraestruturas de apoio e das ações de informação e educação realizadas, representando, assim, o cumprimento de um vasto conjunto de critérios de natureza ambiental, segurança e conforto dos utilizadores das respetivas praias.

### **2.2.3 - 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 das margens do rio Tua. Neste sentido, a missão é criar valor e fazer a diferença, proporcionando 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 refrescar a mente das pessoas, criar momentos de optimismo e felicidade, contribuir não só para a qualidade, 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 de uma empresa traduz a ideia do que pretende ser no futuro, orientando e definindo os seus objectivos de longo prazo e criando um compromisso com ela própria, no sentido de atingir a sua missão. A visão da RTT é posicionar-se como uma empresa de excelência, onde cada detalhe é idealizado, visando ser um AL de referência no sector turístico onde opera. Pretende ser um espaço óptimo para trabalhar ou passar férias, onde as pessoas se inspirem para ser o melhor que conseguirem ser.

Os valores fundamentais da empresa são valores éticos, responsabilidade, ambição, valorização pessoal, respeito humano, ambiental e social, além do compromisso com os clientes.

---

<sup>1</sup> Primeira estação de arte rupestre paleolítica esculpida ao ar livre identificada na Europa.

#### 2.2.4 - Análise S.W.O.T.

Uma análise SWOT permite tirar conclusões sobre o ambiente interno (características da organização - RTT, Unipessoal Lda), que determinam pontos fortes e fracos, e o ambiente externo (características do mercado), que podem definir oportunidades e ameaças. Os fatores positivos (pontos fortes/oportunidades) ajudam a alcançar os objetivos estratégicos, enquanto os fatores negativos (pontos fracos/ameaças) dificultam o alcance (objetivos estratégicos). 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 são um nicho em crescimento no mercado do turismo (Correia et al., 2022). Neste contexto, e de acordo com a Adventure Travel Trade Association (2021), Portugal é um país com baixo custo médio de vida e adequado para estadias de longa e média duração. Deste modo, os resultados obtidos permitiram desenvolver a análise SWOT que se sistematiza na tabela (4), que a seguir se apresenta.

**Tabela 4:** Análise SWOT (continua)

| <b>Pontos fortes</b>  | <b>Pontos fracos</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Paisagem, natureza e biodiversidade;</li><li>• Património histórico-cultural;</li><li>• Gastronomia;</li><li>• Produtos endógenos diversificados e certificados;</li><li>• Proximidade com Espanha;</li><li>• Localização privilegiada;</li><li>• Acessibilidade;</li><li>• Serviço de excelência e personalizado;</li><li>• Fidelização da clientela;</li><li>• Promoção da cultura portuguesa transmontana.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Condições climatéricas de extremos;</li><li>• Pouca capacidade de infra-estrutura;</li><li>• Inexistência de <i>snack-bar</i> e restaurante;</li><li>• Inexistência de piscina interior.</li></ul> |

**Tabela 4: Análise SWOT (continuação)**

| <b>Oportunidades</b>   | <b>Ameaças</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendência crescente para zonas e mercados não massificados;</li><li>• Emergência de novos padrões de consumo e diferentes estilos de vida;</li><li>• Motivação para destinos seguros e rodeados de natureza;</li><li>• Aumento do teletrabalho;</li><li>• Nova imagem de marca para o território;</li><li>• Aposta de investimento interno no setor turístico;</li><li>• Dinamismo do setor sénior;</li><li>• Procura crescente de alojamento pelos nómadas digitais;</li><li>• Maior valorização da experiência pelos turistas;</li><li>• Saturação turística por estabelecimentos com serviços despersonalizados;</li><li>• Novas ligações de transporte e facilidade de transporte tanto locais como nacionais e europeias.</li><li>• Falta de condições nos empreendimentos turísticos concorrentes.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Concorrência de destinos similares;</li><li>• Dependência de investimentos externos;</li><li>• Crescimento desregulado de unidades de alojamento local;</li><li>• Políticas governamentais e autárquicas;</li><li>• Sazonalidade;</li><li>• Políticas agressivas de preços no setor;</li><li>• Envelhecimento da população;</li><li>• Falta de cobertura da <i>internet</i> nos meios rurais;</li><li>• Recessão económica.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria.

### **2.2.5 - Análise PESTEL**

Esta análise é realizada para analisar vários factores do ambiente externo macro que afeta os mercados e as empresas, sendo importante para avaliar as condições encontradas, onde se pretende investir e o que a empresa poderá encontrar na fase de investimento e exploração, que possa condicionar a sua competitividade. Os dados aqui apresentados são do site do Turismo de Portugal, relatórios estatísticos do Instituto Nacional de Estatística e do site oficial do governo português.

#### **Políticos**

- \* Estabilidade política do país, quando comparado com outros destinos, sendo os governos de maioria, e por isso, tenham permitido reformas a longo prazo em sectores estruturais;
- \* Crescente interesse do governo pelo turismo;
- \* Facilidade na circulação de turistas nas fronteiras;
- \* Constantes mudanças a nível legislativo;
- \* Novas políticas fiscais;
- \* Políticas de concorrência;
- \* Incentivos ao investimento;
- \* Aumento de impostos associados ao alojamento local.

### **Económicos**

- \* Aumento do PIB e inflação (a Comissão Europeia prevê um crescimento económico do PIB de 5,8% em Portugal, já cresceu 2,6% em 2022 sendo 0,2% na zona euro).
- \* Aumento da taxa de emprego
- \* Portugal é o sétimo país com menor renda per capita da UE;
- \* IDH (principal indicador do desenvolvimento social com base na educação, saúde e renda);
- \* Boa qualidade de vida;
- \* Aumento do apoio e investimento no Empreendedorismo e Inovação;
- \* Aumento da confiança na economia que cresce;
- \* As taxas de juro sobem e os impostos também;
- \* Interesse crescente em Portugal como destino turístico e conseqüente aumento de receitas;
- \* Aumento dos apoios a empresas do sector do turismo, fator de sustentação da economia;
- \* Aumento do rendimento mínimo e médio disponível das famílias;
- \* Aumento da despesa pública;
- \* Alterações na política cambial, salarial e fiscalidade associada;
- \* Confiança dos consumidores a baixar e diminuição do poder de compra;
- \* Novas políticas de regulação económica;
- \* Eficiência dos mercados financeiros;
- \* Aumento do custo dos combustíveis;
- \* Dificuldade em arranjar matérias-primas.

### **Socio - Culturais**

- \* Portugal tem um legado histórico dos mais ricos do mundo;
- \* É um país pacífico no mundo (ocupa o 3º lugar no Índice Global da Paz 2020, no ranking dos Países mais seguros do mundo);
- \* Tem um clima agradável e uma grande diversidade de paisagens naturais;
- \* Tem uma envolvente cultural muito importante;
- \* Tem o povo mais simpático, hospitaleiro e acolhedor;
- \* Aumento recente da taxa de natalidade e envelhecimento da população que pode favorecer este negócio, mas pouca mão-de-obra;
- \* Crescente espírito de empreendedorismo;
- \* Esperança média de vida cada vez maior;
- \* Mudança dos hábitos de consumo, estilo e qualidade de vida;
- \* Maior preocupação quanto à saúde e bem-estar;
- \* Temos um bom sistema de saúde e bom nível de educação;
- \* Aumento de turistas à procura de experiências de viagem diferentes, mais responsáveis, que fogem ao turismo de massas.

### **Tecnológicos**

- \* Maior desenvolvimento tecnológico e velocidade na transmissão de informação sobre os destinos turísticos;
- \* Facilidade de acesso à tecnologia;

- \* Fontes energéticas e custo da energia;
- \* Maior disponibilidade de acesso em banda larga ou redes wi-fi;
- \* Melhoria da cobertura por comunicações móveis;
- \* Aumento do número de plataformas digitais, desenvolvimento do marketing digital e utilização de meios audiovisuais, sendo que, estas ferramentas juntamente com as redes sociais podem aumentar a notoriedade de um destino e melhorar a sua reputação, levando o Turismo para um outro nível de experiência e potenciando a comunicação do cliente com o destino e com outros turistas que viveram a mesma experiência nesse destino;
- \* Aumento de websites de venda online;
- \* Várias redes móveis operacionais na região;
- \* Existência de serviços de valor acrescentado;
- \* Grandes mudanças tecnológicas em curso (é importante estar aberto às mudanças);
- \* Fase de transição ao nível dos recursos energéticos, vacinas e novas descobertas.

### **Legal e ambiental**

- \* Há legislação nova sobre o trabalho, novas tendências de regulação;
- \* Regulamentos de Higiene e segurança;
- \* Baixas barreiras à entrada de novos negócios de alojamento local;
- \* Obrigatoriedade de cumprir com formalidades, em termos de burocracia que vão influenciar os negócios;
- \* A segurança social só protege a 1ª e a 3ª idade em Portugal, o que beneficia o público-alvo da RTT;
- \* Há legislação nova a sair que pode influenciar as leis a nível regional;
- \* Novas regras no que diz respeito à responsabilidade ambiental;
- \* Novas políticas ambientais e de defesa do consumidor que implicam na realização de investimentos produtivos que podem afetar a rentabilidade.

Segundo Silva (2023), vivemos num mundo globalizado onde existem vários desafios que não podem ser ignorados: a dificuldade na aquisição de matérias-primas a par da subida da inflação que atingiu cerca de 10,6% em outubro de 2022. A Comissão Europeia previa desenvolvimento económico. A taxa de crescimento do PIB de Portugal de 5,8% não foi alcançada.

A inflação foi afetada pelo aumento dos produtos energéticos (7,1%) e dos alimentos não transformados (18,5%) devido à pandemia e à guerra na Ucrânia. Em janeiro de 2023, a taxa de desemprego subiu para 6,7%. Em termos de rendimento per capita, Portugal ocupa o 48.º lugar entre as maiores economias. Apesar de tudo, a taxa de natalidade está a crescer. À medida que aumenta o apoio e o investimento em start-ups e inovação, aumenta a confiança na economia. As taxas de juro sobem e os impostos também. O interesse por Portugal como destino turístico está a crescer e por consequência, os rendimentos estão a aumentar, assim como o apoio às empresas da indústria do turismo. O turismo é visto como um fator de sustentação da economia. O aumento do rendimento mínimo e médio das famílias permitem desfrutar de férias em Portugal.

Como resultado, o crescimento contínuo da indústria turística a nível global e as mudanças que o acompanham são fundamentalmente influenciados por cinco tendências: economia, meio ambiente,

tecnologia, cultura demográfica e social e, também pelos transportes. A análise das tendências tecnológicas revela que a economia digital e o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) trouxeram muitas mudanças aos diversos setores de atividade e no comportamento dos usuários. Isto tem também uma grande repercussão no turismo. Cada vez os turistas são mais conscientes e exigentes, rompendo a cadeia de valor e distribuição, tornando-se nos protagonistas. Quanto às tendências tecnológicas, só trazem benefícios, como a importância da Internet nas telecomunicações, distribuição e comercialização. A necessidade das organizações comunicarem globalmente e o surgimento de novos canais de comunicação, que permitem novas reservas e métodos de pagamento, assim como o marketing digital que permite disponibilizar conteúdos online e taxas de entrega online ou mesmo o automatizar de algumas tarefas, surgem como benefício, mesmo à entrada de reservas no software de gestão hoteleira. Os destinos turísticos que não acompanharem os avanços tecnológicos perderão a sua vantagem competitiva face a outros destinos (Silva, 2023).

O Boletim Económico (BE) de maio de 2022, publicado pelo Banco de Portugal (2022), faz uma análise da economia portuguesa, sendo que em dezembro de 2022, o BE publica as previsões económicas portuguesas para 2023, 2024 e 2025 ao nível das exportações e investimentos. Portugal crescerá de forma sustentada até 2025, beneficiando do financiamento europeu e do turismo, crescendo mais do que a economia da Zona Euro. A expectativa é positiva. A inflação crescerá mais lentamente para a maioria dos bens e serviços. O aumento das taxas de juro ajudará a conter a inflação e a proteger o poder de compra das famílias. Ao mesmo tempo, o mercado de trabalho continua a evoluir favoravelmente, tendo em conta o crescimento do emprego. Em janeiro de 2023, o salário mínimo subiu para 760 euros, um aumento de 55 euros face ao ano anterior, o maior aumento de sempre. Em termos de previsões, a economia de Portugal continuará a crescer de forma mais moderada, com o PIB (Produto Interno Bruto) estimado em 1,8% em 2023, crescendo trimestralmente, e 2% em 2024 e 2025, o quinto PIB mais alto da Europa. O FMI elevou a previsão para Portugal.

Portugal tem um clima agradável e muita diversidade paisagística. Tem um ambiente cultural muito importante. Tem a população mais amigável, acolhedora e simpática que existe. A expectativa de melhoria de vida aumentou. Portugal tem um excelente SNS e excelentes padrões de educação (Portugal alcançou padrões de bom nível de educação, acima da média da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, também conhecida como "Rich Club") nos domínios avaliados pelo PISA: Ciências, Leitura e Matemática.

De acordo com os dados mais recentes do (INE, 2023a) e resultados obtidos através dos censos 2021, a população residente em Portugal ascendia a 10,34 milhões de habitantes, sendo que, 4,91 milhões são do sexo masculino e 5,43 milhões do sexo feminino. A maioria dos residentes (9,86 milhões) situam-se em Portugal Continental. No primeiro trimestre de 2021, a população ativa

ascendia a 5,04 milhões, estando este valor repartido igualmente entre o sexo feminino e masculino. No que se refere à população empregada com idade compreendida entre os 16 e 74 anos, registou-se no mês de junho de 2021 o valor de 4,81 milhões, ressalvando assim que 47% da população portuguesa está empregada. No primeiro trimestre de 2023, a taxa de desemprego ascendia a 6,9 %, um valor que apresenta um decréscimo 0,1 pontos percentuais (p.p.) ao do mês anterior, mas superior em 0,4 p.p. ao de três meses antes e em 1,3 p.p. ao de um ano antes (Banco de Portugal, 2022). O rendimento médio monetário anual líquido da população portuguesa, tem registando desde 2015 um aumento constante, sendo que em 2021 o valor ascendeu a 9.520,00€.

Alguns países da Europa, Medio Oriente, assim como outras regiões do mundo, têm desestabilizado por causa da guerra, terrorismo, extremismo religioso, pandemia, entre outros fatores. Portugal tem-se mantido afastado, o que contribuiu, de certa forma, para sustentar a procura turística.

A Estratégia do Turismo - 2027 refere um comentário do Secretario Geral da OMT – Taleb Rifai “The best of Portugal are the Portuguese” que caracteriza o povo como “um ativo único e transversal”. Com o plano estratégico, pretende-se promover a ideia de “turismo para todos”, acolhendo diferentes mercados turísticos, e potenciando economicamente o património paisagístico, rural, a cultura e tradições, assegurando a sua conservação. Em termos culturais, Portugal tem mais de 9 séculos de história.

Maiores avanços tecnológicos estão relacionados à rápida transmissão de informação sobre destinos turísticos. Com o aumento do número de plataformas digitais, o desenvolvimento do marketing digital e a utilização de meios audiovisuais, bem como o fácil acesso à tecnologia e a estas ferramentas, a par das redes sociais, é possível potenciar a notoriedade de um destino e aumentar a sua reputação a nível mundial. Dessa forma, podem melhorar a comunicação do cliente com outras pessoas que tenham experiências semelhantes, levando o turismo a outro nível de experiência. O aumento dos sites de compras online e das diversas redes móveis a operar na região é considerado um impulsionador do turismo.

Há grandes mudanças tecnológicas em curso, é preciso estar aberto às mudanças; vivemos numa fase de transição a vários níveis. Segundo dados do (INE, 2023b) existiu um aumento significativo dos utilizadores de internet e comércio eletrónico. Em 2020, 84,5% dos agregados familiares em Portugal tinham ligação à internet em casa, um aumento percentual de 3,6 comparado com o ano de 2019. No que refere à utilização por banda larga, a mesma atingiu os 81,7%, o que apesar de significar um aumento face ao ano de 2019, nas famílias portuguesas este indicador mantém-se inferior à registada na média da União Europeia. Entre os utilizadores de internet ativos, 31,1% exerceram a sua profissão em teletrabalho, sendo que para 29,6% destes, o trabalho em casa estava diretamente relacionado com a pandemia COVID-19.

Do lado do turismo, a tecnologia tornou-se uma importante ferramenta de comunicação, distribuição e aconselhamento em tempo real dos visitantes. Numa conferência em Múrcia, na

Espanha, em 2017, a Organização Mundial do Turismo defendeu o turismo inteligente como o futuro do desenvolvimento com base em três pilares principais: inovação, tecnologia e sustentabilidade. Os ciclos turísticos podem inspirar as pessoas com boa publicidade.

A Circulação de recursos turísticos (UNWTO, 2021) decorre num ambiente online que se torna cada vez mais a vida virtual de cada um de nós. Sonhar, encontrar, experimentar, reservar e publicar são as etapas da vida de um viajante que quer viajar. O Turismo de Portugal (2027) pretende tornar Portugal num “destino inteligente”.

Com o avanço tecnológico e a globalização por meio da Internet sem fio que possibilitam o progresso, a riqueza e novos padrões sociais criam-se novas oportunidades e efetiva redução do espaço e do tempo que tornam o mundo menor, resultando no aumento de tempo para o lazer, criando-se novos estilos de vida (Cresswell, 2006; O'Reilly & Benson, 2009; Paris, 2011; Müller, 2016).

Nunes e Hutz (2014) definem o lazer como um conjunto de atividades que satisfazem as necessidades físicas e mentais de uma pessoa de acordo com as suas necessidades, valores e desejos, portanto o lazer depende do significado atribuído por uma determinada pessoa. Segundo Reichenberger (2018), o lazer pode ser definido como uma componente do nomadismo digital.

## **2.3 - Análise do mercado**

### **2.3.1 - Avaliação do mercado**

O Turismo e o turista AL explicam como a evolução da estrutura do país tem permitido novas e cada vez mais procuradas formas de turismo, respondendo à constante necessidade de singularidade, economia e diferenciação. A emergência do AL, a regulamentação legal, a especificidade tipológica, os fatores potenciadores do crescimento e as características existentes nesta região (nordeste transmontano) permitem considerá-la uma boa localização, acreditando que este negócio lhe dará um contributo positivo como motor da economia.

De acordo com o (INE, 2023b), a taxa de ocupação do turismo local no distrito de Bragança foi aproximadamente 30% nos últimos 2 anos devido à pandemia. O AL registou nos meses de verão uma taxa de ocupação próxima dos 100% segundo o portal online turístico integrado na campanha de promoção territorial “Bragança. Naturalmente!”. O site “Visit Bragança” atrai turistas à região. A região de Trás-os-Montes, sendo um território considerado de baixa densidade populacional, com um enorme potencial natural, patrimonial, histórico, cultural, religioso, paisagístico e gastronómico que permite uma envolvimento com a sua gente, oferecendo um ambiente acolhedor e familiar, quando comparado às grandes cidades, poderá oferecer as condições necessárias para responder às necessidades da procura. Considerando que um dos maiores desafios para este território, segundo

Natário et al. (2019), passa exatamente pela atração da população, criação de emprego e disponibilização de uma maior quantidade e diversidade de serviços, a captação deste segmento turístico, poderá potencializar o desenvolvimento territorial.

Os avanços tecnológicos e a conexão *wi-fi* desenvolvida no ano 2000, permitem hoje uma comunicação sem barreiras de espaço-tempo, assim como uma infotransformação nos mercados e na sociedade que gera mudanças significativas nas relações de trabalho (Mouratidis, 2018). Com o crescimento dos ambientes *coworking* (Gandini, 2015), *smartphones* móveis, *hotspots*, redes sociais, serviços em nuvem, sistemas de *bigdata*, inteligência artificial criaram-se novas formas de trabalho, com os profissionais a desempenhar as suas funções fora do horário de trabalho e das organizações. Sendo assim, mais independentes nas suas funções num estilo de vida diferente do tradicional, pelo que, a forma como se desempenha determinado trabalho foi completamente alterada (Ash, Caza, & Reid, 2018).

A plataforma online permite o contacto direto entre muitas organizações e empresas com diversos profissionais a nível mundial, para que o trabalho solicitado seja feito “just in time” e este seja pago em função do trabalho realizado (De-Stefano, 2016).

Este tipo de trabalho autónomo pode ser realizado em qualquer lugar do mundo com um laptop e uma boa conexão à Internet, permitindo definir esses trabalhadores como independentes de localização, ou seja, viajantes constantes (Nash, et al., 2018) ou “nómadas globais” (D’Andrea, 2007; ou “criativos migrantes” (O’Brien, 2014) e mais recentemente por “nómadas digitais” (Müller, 2016; Reichenberger, 2018).

Segundo Su e Mark (2008), o nomadismo é definido como uma forma de trabalho que envolve mobilidade de funcionários e recursos para desenvolver responsabilidade profissional num local de trabalho temporário. Como resultado, o turismo adaptou-se à crescente mobilidade internacional e consequentes mudanças de estilo de vida em resultado de múltiplos constrangimentos, incluindo mudanças na sociedade que primam pela liberdade de escolha, auto-realização, lazer, independência e mobilidade. É considerado um novo estilo de vida privilegiado projetado para uma elite minoritária (Cohen, Duncan, & Thulemark, 2015).

### **2.3.2 - Segmentos de mercado**

Segundo Reichenberger (2018), Thompson (2019) e Green (2020), os nómadas digitais são *freelancers* independentes que utilizam a tecnologia Wi-Fi digital para trabalhar remotamente para outras empresas, considerando o lazer e as viagens como fazendo parte integrante do seu trabalho. Este novo conceito cria oportunidades para o turismo, especialmente em AL, pois incentiva as quedas sazonais e permite novas formas de negócios.

Pessoas com um estilo de vida holístico buscam destinos que sejam fundamentalmente belos, amigáveis, acessíveis, convenientes, estabelecimentos baseados em valor que promovam a produtividade e as tarefas diárias e ofereçam uma variedade de opções de refeições e hospedagem. (Thompson, 2018).

A recolha de dados do Registo Nacional de Turismo (RNT) confirmou que existem 101 empreendimentos turísticos na região de Trás-os-Montes.

No entanto, existem alguns aspectos importantes a serem considerados e algumas perguntas a serem respondidas para fazer uma análise de marketing, nomeadamente, quem são os hóspedes da residência? Como identificar e atrair mais clientes? Como descobrir as motivações, desejos e objetivos dos clientes para que se possam classificar e agrupar de acordo com características comuns? É importante criar um perfil de cliente para aproveitar ao máximo cada reserva.

Relativamente à origem, destino e motivo da deslocação, quanto tempo ficam? Que atividades os envolvem? Poderão voltar? O que pretendem da estadia? Como planejar e reservar a hospedagem?

Para avaliar o perfil, é preciso estudar a segmentação de clientes por meio de um questionário preliminar e fazer uma avaliação:

- Demográfica: idade, sexo, escolaridade, ocupação, classe social.
- Psicológica: personalidade, estilo de vida, hábitos, desejos.
- Comportamental: Relação entre produto/serviço e cliente.

Os clientes são o ativo mais valioso de uma organização. Para conseguir atingir o cliente, as empresas precisam de uma proposta de valor excepcional, planeamento estratégico e profundo conhecimento dos clientes e das suas reais necessidades. Precisam de atendimento mais personalizado para garantir o sucesso da sua empresa. Enquanto isso, as avaliações no Trip Advisor, Facebook, Booking e Trivago, Airbnb, examinam quais as variáveis os hóspedes mais valorizam, para que possam ressaltar ainda mais.

Esta residência tem muito a oferecer aos hóspedes regulares:

- Arquitetura e decoração modernas;
- Ambiente tranquilo e amigável;
- Compaixão e bom atendimento;
- Localização conveniente e ótima paisagem (com vista para a cidade e montanha);
- Miniginásio exterior;
- Área de jardim ampla;
- Quartos relaxantes.
- Menu de refeições variado nos restaurantes próximos com entrega rápida;

- Isolamento acústico do espaço;
- Wi-Fi de alta qualidade
- Piscina...

Há atrações turísticas nas imediações, que valorizam a hospitalidade e o valor cultural e que assentam nas raízes ancestrais e históricas da região e da população, no património natural e geológico e na história cultural diversa de séculos. Estas raízes realçam a hospitalidade da população e o valor da sua identidade cultural e diversidade de oferta turística, são a luz de um povo contente com as suas tradições e costumes. Destaca-se o turismo da Natureza (Serra do Montesinho em Bragança, Serra dos Passos, Serra de Bornes), *Touring* Cultural e Paisagístico (o Carnaval dos Caretos de Podence, os Pauliteiros de Miranda, Castelos da Região), sol, rio e praias Fluviais (Praia fluvial de Mirandela, Albufeira do Azibo), Turismo Náutico abrangendo desportos náuticos recreativos), gastronomia regional e vinhos.

Diversas experiências serão proporcionadas aos clientes por se tratar de um alojamento pequeno, onde a proximidade com os hóspedes é excelente, pelo que, todas as questões dos hóspedes podem ser rapidamente resolvidas. Os percursos são dirigidos a quem gosta de caminhadas e ciclismo. Como parte disso, os hóspedes podem desfrutar de um piano na sala de estar e uma varanda com vista para o jardim, para quem quer relaxar, que se apresenta como um lugar seguro. Os hóspedes podem utilizar as 2 cozinhas totalmente equipadas para preparar as suas próprias refeições. Outro aspeto importante é o facto de o desenvolvimento ser sustentável, sobretudo em termos de fontes de energia.

É importante estar aberto às atrações turísticas nas imediações para mostrar a diversidade cultural, local e regional. O uso de novas tecnologias está a crescer exponencialmente, permitindo uma comunicação mais persuasiva usando diferentes ferramentas como e-mail, SMS e chats. Isto permite compreender os gostos e preferências dos clientes, criando uma interação mais informada e ativa entre o AL e uma geração de consumo mais informada e pró-ativa.

### **2.3.3 - Evolução do mercado**

De acordo com a Pordata (2021), 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 (5).

Os mais famosos são o Hotel Dom Dinis em Mirandela e a Residencial Muchacho em Macedo de Cavaleiros. O entretenimento turístico é em qualquer atividade pensada para aumentar a atratividade de um destino, preencher o tempo de lazer e atender às necessidades/ experiências de um visitante durante a sua estadia.

**Tabela 5:** Alojamentos Turísticos no ano 2021 em TTM

| <b>Concelho</b>      | <b>Número</b> | <b>Capacidade<br/>(camas)</b> | <b>Quartos</b> |
|----------------------|---------------|-------------------------------|----------------|
| 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 (2021).

A este respeito, a tabela (5) mostra que, em 2021, o Concelho de Bragança é o que mais se destaca em número de quartos, locais de alojamento (camas) e capacidade, seguido de Mirandela.

Cunha e Abrantes (2013) definem a animação turística como qualquer atividade que valorize ou aumente a atratividade de um destino, que preencha o tempo livre ou satisfaça as necessidades e experiências dos visitantes durante a sua estadia. Assim, de acordo com os dados da RNT (2021), conforme tabela (6), a cidade de Mirandela conta com o Turismo de Portugal, I.P. Por sua vez, oferece atividades de turismo outdoor/ turismo de natureza e aventura e turismo cultural/ atividades de turismo paisagístico e turismo cultural. Macedo de Cavaleiros tem 7 agentes. A alimentação e a gastronomia podem ser um fator decisivo de atração, por ser considerada a “nona arte” segundo Sampaio (1939). Mirandela é o concelho que mais se destaca a nível gastronómico. A tabela (6) apresenta um conjunto de espaços culturais artísticos, culturais e educativos existentes na região de Trás-os-Montes.

**Tabela 6:** Espaços culturais, agências e animação turística em TTM

| <b>Concelho</b>      | <b>Agências de viagens</b> | <b>Bibliotecas</b> | <b>Centros culturais</b> | <b>Agentes de Animação Turística</b> |
|----------------------|----------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| Alfandega da Fé      | 0                          | 1                  | 1                        | 0                                    |
| Bragança             | 10                         | 1                  | 1                        | 13                                   |
| Macedo de Cavaleiros | 3                          | 1                  | 1                        | 7                                    |
| Miranda do Douro     | 0                          | 1                  | 1                        | 6                                    |
| Mirandela            | 8                          | 1                  | 1                        | 4                                    |
| Mogadouro            | 1                          | 1                  | 1                        | 2                                    |
| Vila Flor            | 1                          | 1                  | 1                        | 3                                    |
| Vimioso              | 0                          | 1                  | 1                        | 3                                    |
| Vinhais              | 1                          | 1                  | 1                        | 1                                    |
| Trás-os-Montes       | 24                         | 9                  | 9                        | 39                                   |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de RNT (2021).

De acordo com a estratégia de marketing turístico do Porto e Norte de Portugal, os principais mercados emissores das Terras de Trás-os-Montes são basicamente Portugal, Espanha, França, Brasil, Alemanha, Reino Unido, Itália, Holanda, Estados Unidos, Bélgica e Suíça (Garcez, 2022).

Garcez (2022) considera que os principais fatores que estimulam a procura de Terras de Trás-os-Montes são a natureza, a saúde e o bem-estar. Neste sentido, o público-alvo divide-se em turistas contemplativos (acima de 50 anos) e turistas ativos (acima de 35 anos), que associam as suas escolhas a produtos de lazer, relaxamento, excelência e conforto. À parte disso é a necessidade de relacionamento com o meio rural, a cultura local e a comunidade que os cativa. Por via de regra, são turistas altamente qualificados, de classe média e alta.

#### **2.3.4 - 5 Forças de Porter**

Ao considerar os conceitos de hospitalidade, propriedade, dimensões físicas, culturais, ambientais e geográficas, é impossível definir concorrentes com características muito semelhantes às da RTT. Por outro lado, dada a natureza e similitude dos serviços prestados, algumas unidades hoteleiras da região podem ser consideradas concorrentes diretas, podendo outras unidades hoteleiras, como hotéis e *hostels* (mais raros) em Trás-os-Montes, serem considerados concorrentes indiretos.

Atualmente existem 23 AL em Mirandela e Macedo de Cavaleiros divididos em apartamentos, hotéis, casas de campo e quintas.

### **Ameaça de produtos substitutos – média**

Há diversidade de tipologias turísticas, os clientes tem diversas opções de escolha. A ameaça de novos produtos é moderada. Existem hotéis standard, que não oferecem a mesma proposta de valor.

No site do Banco de Portugal, pode-se verificar que em:

- 2019 havia 4410 microempresas de AL e encerraram 117;
- 2020 havia 5108 microempresas e encerraram 176;
- 2021 havia 5684 microempresas e encerraram 316.

### **Poder negocial dos clientes**

O poder negocial é baixo, uma vez que a RTT vai ter muitos clientes, normalmente a passar férias uma vez por ano, pelo que, não está muito dependente deles. Para reduzir o poder negocial dos clientes, a RTT deve apostar na fidelização e nas parcerias para aumentar e diversificar os serviços. Oferecer uma boa gama de serviços e criar pacotes com experiências únicas, bem como criar estratégias de preços serão estratégias a implementar.

### **Ameaça de concorrentes – moderada**

A concorrência de AL nas duas cidades, onde se vai realizar o investimento, é significativa com tendência crescente. Em 2022, no concelho de Mirandela existem 12 empreendimentos turísticos, diversificados em apartamentos, hotéis, casas de campo e quintas, em Mirandela e no concelho de Macedo de Cavaleiros 13 empreendimentos. Uma vez que o sector do AL permite a entrada fácil de novas empresas pois não exige muitos pré-requisitos, esta empresa está exposta a este risco acrescido, sendo que se apresenta ainda como uma região de pequena escala.

### **Poder de negociação dos fornecedores**

Apostar em ter poucos fornecedores com produtos de qualidade, construir boas relações de fidelização e fornecer produtos de qualidade aos seus clientes.

Fornecedores: fornecedores de produtos de limpeza e jardinagem. Artigos de higiene em geral: escova de dentes, gel de banho, chinelos.

### **Rivalidade entre concorrentes – baixa**

A intensidade da competição de mercado é moderada. É um negócio único e inovador pelas funcionalidades que oferece. Tem concorrentes com potencial, mas o produto é diferente. Deste ponto de vista, a proposta de valor é muito importante, pois além das caminhadas, passeios de bicicleta e desportos náuticos, os clientes podem tocar piano e praticar atividades agrícolas como fazer a vindima ou outras atividades. O turismo religioso é uma mais-valia.

### **2.3.5 - Vantagens competitivas**

A proposta de valor deste novo modelo de negócio surge quando os potenciais clientes observam vantagens competitivas relativamente à concorrência setorial, esse é o motivo de preferência dos clientes. Terão de encontrar benefícios e funcionalidades do serviço ofertado. A proposta de valor pode ser quantitativa ou qualitativa. Quando o serviço é único, detém uma performance elevada relativamente aos concorrentes, tem um critério inovador ou uma qualidade/preço excelente, de modo a patentear um status superior ao dos concorrentes.

As cidades são acolhedoras e bonitas, gozam de localização privilegiada em local estratégico (central), bom clima, boa gastronomia a preços razoáveis. A “RTT” oferece estacionamento gratuito nas imediações. Trata-se de uma estrutura moderna com vista fantástica, espaço amplo no interior e exterior da residencial, envolta por um jardim. O hóspede poderá usufruir de experiências únicas, bem como de atividades e visitas guiadas à região transmontana. Primará pela excelência no atendimento em várias línguas. A Universidade Sénior para as pessoas interessadas em aumentar horizontes poderá atrair público-alvo. A proximidade de praias fluviais e rio com possibilidade de praticar desportos náuticos serão uma atração. Pretende-se criar um AL que prime pela excelência nos serviços prestados e ao nível da sustentabilidade, que seja amigo da Natureza.

### **2.3.6 - Vantagens para os clientes**

Uma proposta de valor superior será a maior e melhor vantagem. O amplo conhecimento dos clientes, das suas reais necessidades e a prestação de serviços personalizados ao mais alto nível tornarão a empresa bem-sucedida.

### **2.3.7 - Plano de ação**

A prioridade nesta fase é identificar e responder aos objetivos definidos. Um conjunto de ações para implementar uma estratégia que vise otimizar e qualificar a oferta turística, agregar valor e qualidade à empresa envolvida. Mobilizar as partes interessadas para gerar lucros e maximizar os recursos dos empreendimentos turísticos, considerando a comunicação com os municípios no sentido de que estes sejam capazes de reduzir as assimetrias entre áreas rurais e urbanas. É importante aumentar as ligações gratuitas, simples e limitadas à internet de alta velocidade (é necessária uma colaboração estreita entre a ANACOM e os municípios), ser sensível às características, motivações e necessidades do público-alvo, de forma a atrair os agentes locais e a comunidade. Promover e aumentar a oferta através da criação de uma rede de roteiros turísticos, atividades desportivas, culturais, religiosas e museológicas de divulgação e apresentação da região e da sua identidade, como destinos turísticos mais atractivos será uma prioridade.

Porque o AL é tão importante para o setor turístico, é necessário repensar as ofertas e adequá-las ao perfil de cada cliente. Assim, é possível proporcionar-lhe a oferta de um espaço sossegado, simpático, confortável, ou mesmo um local de trabalho, com boa ligação à rede wi-fi. Será um serviço de alojamento com possibilidade de aceitar animais de estimação, com entretenimento para crianças ou um espaço de *coworking* para nómadas digitais ou um excelente alojamento para o público ativo sénior. É um espaço em equilíbrio perfeito, que permite a socialização. Um espaço com boas condições de iluminação, isolamento, com quartos de design atraente e conforto, que podem estimular a criatividade e proporcionar um pouco de privacidade.

Sendo a quantidade e a qualidade da informação um fator decisivo, é importante estabelecer uma plataforma digital multilingue para a divulgação da informação, promovendo e divulgando os domínios básicos da saúde, entre outros, nomeadamente, sociais, educativos, transportes, artesanato, gastronomia, artesanato, museus, programas culturais, eventos e áreas de acesso, de modo a, alcançar uma posição no mercado e fortalecer a imagem de marca, diferenciando o empreendimento para o tornar num ótimo destino de gastronomia, artesanato, museus, agenda cultural, eventos e outros acessos. Deste modo, pretende-se alcançar o posicionamento dos mercados em maior escala reforçar a imagem de marca e diferenciar o empreendimento tornando-o num destino apetecível.

Neste sentido, a estratégia deve contemplar a implementação de valores fundamentais de ética e responsabilidade, bem como, o respeito ao meio ambiente e à qualidade de vida. Em termos de sustentabilidade, pretende-se aumentar a eficiência dos equipamentos, maximizar o autoconsumo, aumentar a inovação em energia limpa, explorar todo o potencial de eficiência energética, evitar fugas de metano resultantes dos combustíveis fósseis e evitar o desperdício do plástico e água, transformando o empreendimento numa *smartHouse*. Qualidade de vida, competitividade económica e sustentabilidade são as três metas que devem nortear a gestão deste negócio.

## **2.4 - Marketing**

O AL pela sua elevada procura de qualidade pretende ser um elemento de promoção turística da região, que tenha uma importante procura pelos serviços que se propõe prestar, sendo um fator de promoção turística da região. Através do marketing pretende-se atingir o mercado-alvo, divulgar a empresa, agregar valor e satisfazer as necessidades de todos os agentes envolvidos para além de estabelecer um preço competitivo. Distribuir a oferta com maior poder de compra, sendo muito importante fazer a promoção da “RTT” ao público certo, o que permitirá desenvolver o negócio e, por conseguinte, gerar cash-flows. Com vista a aumentar a visibilidade, através da publicidade e da criação de personas tipo do público-alvo em questão será possível a expansão no mercado, entregar a oferta e os respetivos valores da empresa. Para o conseguir, é importante ganhar popularidade no

mercado, nos canais certos e no momento certo. As técnicas do *branding* permitirão estimular os clientes a comprar diárias, não somente pelo serviço em si, mas pelos valores agregados, que geram identificação, empatia e desejo de compra no consumidor. Manter uma relação positiva com os clientes e parceiros, assim como educar, estudar, informar, cativar o mercado e, ainda, envolver as parcerias colaboradoras com propósitos, valores e metas específicas, são os objetivos primários desta empresa, que o marketing, como instrumento útil, ajudará no alcançar do sucesso.

Ao nível de marketing estudar-se-á a venda direta do alojamento (serviços) e pacotes premium (pacotes promocionais que incluem atividades em grupo), através do próprio website a criar e de flyers/prospetos, newsletters promocionais através da base de dados de clientes. No *check-out*, os clientes poderão efectivamente receber um cartão de visita, caso desejem repetir a estadia. Apostar na divulgação e promoção nas redes sociais como Facebook, Instagram, Twitter, que permitem o contacto direto com os potenciais clientes. Para a divulgação, o Tripadvisor, Booking, Airbnb e Trivago serão uma mais-valia, permitindo aos clientes observar as avaliações recebidas. Todos os anos os contratos com as várias agências de viagens nacionais e europeias serão atualizados e otimizados. Abertos a novas ideias, desafiantes e apelativas. Os clientes têm vindo a procurar cada vez mais esta modalidade de AL, pelo que, a gestão da componente comercial e promocional das redes sociais deverão ser uma prioridade.

#### **2.4.1 - Segmentação, *targeting* e posicionamento**

A RTT, no que respeita à segmentação de mercado, atua no setor turístico, mais propriamente, no segmento do AL. A sua atividade estende-se na região transmontana. No momento da definição das variáveis de segmentação a utilizar, 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/ geração X*
- T2: Nómadas Digitais

Uma vez que a empresa está no início da sua atividade e não pretende por em causa a sua rentibilidade, nos primeiros anos, o seu público-alvo poderá alargar-se a um público mais vasto com as características indicadas na tabela (7).

**Tabela 7:** Características do público geral

---

|   |
|---|
| Aventureiros  |
| Amantes do luxo/ Pessoas influenciadas pelas redes sociais e amigos |
| Famílias  |
| Geração Z <sup>2</sup>  |
| Pessoas social/ éticamente conscientes                              |
| Artistas  |
| Geração X e <i>Baby Boomers</i> <sup>3</sup>                        |
| Profissionais de negócios   |
| Viajantes solitários em busca de bem-estar                          |
| Turistas estrangeiros   |
| Nômadas digitais  |
| Público sénior com motivação para a mudança de vida                 |

---

Fonte: Elaboração própria.

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. Posto isto, 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.

#### **2.4.2 - Estratégia de vendas**

O maior objetivo é manter a excelência nos elementos centrais relacionados às necessidades e desejos dos clientes. No entanto, tratando-se de uma entidade a construir, o primeiro passo será o estabelecimento de parcerias com empresas organizadoras de eventos turísticos na região que atraiam a presença mediática e o investimento. Atingir um grande número de clientes a baixo custo na comunicação digital através de newsletters, Google e Facebook. Acreditando que o melhor aliado de qualquer organização é o cliente, a melhor estratégia será apostar na sua satisfação para que ele faça a promoção, seja no “passa a palavra” seja na avaliação que fará dos serviços da RTT, dos

---

<sup>2</sup> Geração de nativos digitais (*thinkers*) que, viajam para sentir e contar a história.

<sup>3</sup> Geração que gosta de história, património, cultura, socializar, tranquilidade, promoções.

canais de comunicação e da promoção. A experiência adquirida irá ajudar a pensar e repensar na estratégia de marketing, a definir descontos e pacotes promocionais ou a explorar e a implementar políticas de cancelamento e de novos métodos de pagamento.

### **2.4.3 - Estratégia de Marketing**

O investimento em marketing, será crucial. Trata-se de uma ferramenta capaz de vender a imagem da empresa, dos seus serviços conhecidos ao público-alvo. Permite ainda manter os consumidores fidelizados e bem informados sobre a realidade da mesma tornando-se num meio de distinção da concorrência.

É importante criar um perfil de cliente para aproveitar ao máximo cada reserva. De facto, vivemos tempos de urgência. Quase todos os mercados já existem. Se um serviço for novo, preencherá uma lacuna no mercado.

Há dois tipos de mercado (Susilowati et al., 2022):

- \* Mercado Pull – puxar (o cliente vem bater à porta)
- \* Mercado Push – empurrar o produto (fazer campanhas, promoção...)

A descrição técnica dos produtos e serviços e as dimensões dos produtos e serviços oferecidos são importantes pelo conceito do produto/serviço, pela fórmula e performances. A identidade sensorial, a qualidade e serviços associados (entrega, garantia, pós-venda), a marca e os produtos e serviços associados farão toda a diferença. Quais os serviços que devem estar incluídos na oferta? Alojamento com pequeno-almoço incluído e estacionamento. Quais os serviços que devem ser cobrados ao cliente? Um pacote premium extra. Existem os serviços base e os serviços adicionais. O que podemos associar ao serviço que o cliente valorize? Experiências únicas. Qual é a proposta de valor? Qual é a estratégia da marca? Qual é a estratégia do preço? Qual é a estratégia da distribuição? O marketing-mix responde.

Serviços associados ao pacote:

- Acolhimento – a forma como o cliente é recebido e tratado influencia a sua perceção do serviço;
- Comodidade: existência de vouchers, parque de estacionamento, zona de refeições exterior;
- Informação sobre os produtos oferecidos: folhetos, sites, instrução na embalagem, manual de instrução;
- Aconselhamento pessoal com os clientes;
- Tratamento de casos particulares: pedidos de informação como o aluguer de carros, resolução de problemas especiais;
- Serviços que apoiam a transacção;

- Encomendas e reservas;
- Modos de facturação;
- Tipos de pagamento;
- Serviços pós-venda;
- Segurança – é importante reconfortar o cliente em relação à sua escolha;
- Entregas ao domicílio de objetos esquecidos no alojamento;
- Tratamento de reclamações;
- Programas de fidelização – clubes, cartões, cupões, pontos, planeamento de atividades e roteiros, blogs, sites, dar para o usuário todo o conteúdo e experiência em forma de informações muito diretas.

A “arte” do posicionamento trabalha-se na mente do consumidor. O posicionamento trata-se de uma percepção, uma imagem que o consumidor tem de determinada empresa, que o leva a optar entre os concorrentes.

Metas de curto/médio prazo:

- Aumentar as receitas do AL no período de 3 anos;
- Atrair novos mercados Emergentes;
- Melhorar os produtos fornecidos
- Melhorar o Sistema de Comunicação Interna;
- Melhorar a presença online e as Redes Sociais.

Objetivos a longo prazo:

- Estabelecer mais pacotes de alojamento diferenciadores e apostar em parcerias com agências e gabinetes de turismo;
- Criar um ponto de carregamento para carros elétricos universal;
- Melhorar a imagem e notoriedade da Residencial;
- Aumentar as instalações e por consequência aumentar o volume das reservas e vendas ano após ano;
- Desenvolver e aplicar um bom Plano de Marketing e Comunicação através de uma empresa especializada;
- Acompanhar as tendências de Mercado;
- Fidelizar clientes
- Estabelecer mais parcerias com agências e gabinetes de turismo.
- Inovar/planear com novos produtos e serviços associados ao pacote;
- Disponibilizar bicicletas para alugar - passeios para fomentar o contacto com a Natureza;

- Ser uma referência ao nível da sustentabilidade, relativamente ao meio ambiente, a vários níveis (hídrico, qualidade do ar, energético, separação de lixos, compostagem) sendo necessário investir mais recursos financeiros na sustentabilidade;
- Atingir as metas de satisfação do cliente;
- Atingir as metas de receitas do plano financeiro;
- Aproveitar as forças da gastronomia, da localização e as atividades internas para atrair e encantar os hóspedes;
- Ultrapassar a inexperiência neste segmento de mercado da promotora;
- Adotar estratégias de marketing digital.
- Evoluir na aproximação, através da empatia e interação com os hóspedes;
- Conseguir ser uma referência a nível nacional e internacional.

#### **2.4.4 - Marketing-Mix**

É preciso descobrir os benefícios e características dos serviços prestados. Uma proposta de valor pode ser quantitativa ou qualitativa. Se um serviço é único, ele deve-se destacar da concorrência pelo alto desempenho, padrões inovadores ou preço/qualidade superior.

Este novo modelo de negócios tem vantagens e características distintas em relação aos AL tradicionais em termos de inovação, uma vez que ainda não existe no mercado-alvo conhecido. A estratégia do marketing-mix será, portanto, a chave do negócio, impulsionando a penetração no mercado, o crescimento e a maturidade. São distinguidas por fases. A perceção é conseguida através de uma boa comunicação com o público-alvo, familiarizado com as funcionalidades das novas tecnologias, pelo que, ter-se-á de acompanhar a evolução da tecnologia. A segunda fase é a avaliação - como é que a proposta de valor é compreendida pelos clientes. As vantagens competitivas sobre o AL tradicional são apresentadas. O preço, a descrição, o atendimento, a agilização do processo operacional e transacional, 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. Por fim, o suporte pós-venda é a última etapa em termos de pagamento e feedback do cliente.

No todo, requerem-se canais em constante atualização, a criação de programas de fidelidade com base nos hábitos do consumidor e desenvolvimento de promoções, cupões e descontos direcionados para obter o máximo de receitas seguindo o maior número de canais.

A análise comercial e a pesquisa de mercado resultam no desenvolvimento da ferramenta de estratégia de marketing mais amplamente utilizada, o marketing-mix. O objetivo é traduzir os princípios básicos da estratégia em ações coerentes que possam ser implementadas ao nível do produto, preço, localização, distribuição e comunicação. O marketing-mix consiste em vários elementos e "P's" do marketing:

### **P de produto - alojamento**

O produto é o serviço que está a ser vendido. Como qualquer empresa hoteleira a sua função primária é o serviço de alojamento. Para prestar este serviço com qualidade aos seus clientes, a residência deve atrair e convencer novos clientes e fidelizá-los, o que requer muita dedicação. É suposto criar um nome, uma marca, uma identidade. Terá um caráter único ou peculiar pelas atividades que permite enquadrar, que serão diferenciadoras, dinamizadoras e integradoras do público-alvo. Luxo, calma e prazer sensorial são as palavras-chave deste empreendimento que se deita sobre a cidade até à serra. O objetivo é saber comunicar para crescer, alcançar notoriedade e transformar a vida dos clientes, através de um serviço assente na cultura da diferença, na comunicação e na excelência de serviços prestados, assim como em experiências únicas. A surpresa e a experiência passarão pelo design do espaço, pelos equipamentos presentes, pelas campanhas, ofertas e um plano de experiências pensado para cada hóspede, com base num inquérito inicial.

O nome da residencial será a marca que trará benefícios. "RTT" será um nome atrativo, distinto, apelativo, registado, consistente e comercial. Será uma forte ferramenta de comunicação e perceção da marca, nomeadamente ao nível dos canais. Na figura (1), apresenta-se o logotipo elaborado para a empresa. Foi pensado para se apresentar de forma simples e agradável à vista, mas ao mesmo tempo revelador da atividade que a empresa desenvolve.

**Figura 1:** Logotipo da empresa



Fonte: Elaboração própria.

### **P de preço**

A maximização do lucro deve sempre ser considerada na definição do preço, sendo que, para alguns autores, o preço é considerado uma variável controlável e um fator decisivo no marketing de serviços. O preço final nesta residência pode variar dependendo da época do ano. Na tabela (8) encontram-se os preços a serem praticados pela empresa.

**Tabela 8:** Tabela de preços

| <b>Descrição</b>             | <b>Preço época baixa</b> | <b>Preço época alta</b> |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Quarto – Diária              | 50 euros                 | 70 euros                |
| Quarto – Semana              | 300 euros                | 420 euros               |
| Apartam (3 quartos) – dia    | 120 euros                | 150 euros               |
| Apartam (3 quartos) - semana | 500 euros                | 700 euros               |
| Moradia (5 quartos) - dia    | 200 euros                | 300 euros               |
| Moradia (5 quartos) - semana | 1000 euros               | 1500 euros              |

Fonte: Elaboração própria.

O preço quebrado (ex. 49,9 euros) será uma estratégia a adotar, certamente. A compra de 7 dias pague 6 baseada na estratégia do preço psicológico também é uma aposta. Os preços promocionais em época baixa para aumentar as vendas serão um recurso associado a campanhas. A política de preços escolhida para um produto turístico está muitas vezes, diretamente relacionada com a procura. Tendo em conta que o plano de marketing propõe adicionar valor à residência através de ações a desenvolver, com custos acrescentados, o fator preço deve refletir o novo posicionamento no mercado. Assim, face aos preços apresentados anteriormente, este poderá ser considerado um preço competitivo, pois o conjunto de serviços oferecidos pelo empreendimento é mais alargado dos que são disponibilizados pelos seus concorrentes. Para além deste serviço ser superior na qualidade relativamente ao dos seus concorrentes, o preço serve simultaneamente para diferenciar o serviço prestado, sendo que o público-alvo poderá estar disposto a pagar mais por um leque de serviços mais amplificado e de maior qualidade. Haverá pacotes promocionais, dependendo da estadia, assim como várias formas de pagamento - Multibanco, Visa, Mway, Wise, transferência direta, Net, mobile-pay, cash. As políticas de cancelamento serão gratuitas até 48 horas antes da chegada.

### **P de promoção**

O papel das entidades envolvidas na promoção, no que se refere ao AL, poderá constituir um relevante objeto de análise. Ao examinar-se a estratégia de comunicação, divulgação e promoção da residência, tendo em conta as ações a desenvolver mencionadas neste plano de marketing, a estratégia de comunicação terá de passar pelo direcionamento do produto, pelos segmentos de mercado alvo, fazendo com que aumentem o número de clientes, os proveitos, a credibilidade e sobretudo, a lealdade e fidelização. Com o intuito de promover e dar-se a conhecer aos potenciais clientes, a “RTT” irá apostar nos meios de comunicação digitais. A Comunicação e difusão de um negócio é um dos principais fatores de sucesso na sua criação, pelo que, é de enorme importância a

divulgação ao potencial público-alvo. O cliente não compra o que não conhece. O instrumento da comunicação no marketing visa a criação de uma “ponte” entre a empresa e o cliente.

As técnicas de *branding* adotadas tem como objetivo fortalecer a imagem do serviço prestado, e por sua vez, fazer a promoção direcionada ao público-alvo, sendo uma forma de alcançar a atenção deste tipo de público, através do equilíbrio da mensagem e da essência, definindo o logotipo, o slogan, os processos de atendimento e contacto com o cliente, jornais/revistas com conteúdos de interesse. As várias plataformas podem realizar este “transporte” que é o proveito dos comentários que os hóspedes vão deixando na plataforma, servindo essencialmente como publicidade para outros usuários. Evidentemente, que este método nem sempre se torna vantajoso para o serviço, pela razão de estar sujeito a comentários positivos e negativos, correndo assim alguns riscos. Para além da palavra, o cliente pode ainda fazer julgamentos do serviço através de objetos que recolhe dos locais, como é o caso do shampoo, sabonetes, objetos básicos, fáceis de transportar e permitidos. Se o cliente leva um designado objeto, tendencialmente irá desenrolar-se uma conversa sobre a empresa/serviço, portanto, está assim alcançada a publicidade “gratuita”. Esta estratégia é direcionada a todos os clientes independentemente da sua origem. Uma outra tática será a criação de elementos de merchandising, onde deverá estar incluído o logótipo, o nome (canetas, bloco de notas para viagens, porta-chaves, kit de aromas).

A *Airbnb* será um dos responsáveis por fazer a promoção dos anúncios, assim como as redes sociais, o Instagram e o Facebook. A própria plataforma trata de fazer a distribuição ao invés da própria empresa “RTT”. Para além de colocar os anúncios visíveis em todo o mundo de uma forma barata, rápida e eficaz, também promove. O fato de a plataforma *Airbnb* não ser o único meio de comunicação, encaram-se as redes sociais como um método perfeito para a publicidade do serviço, considerando a tecnologia uma peça fulcral para o seu desenvolvimento. Far-se-á a divulgação em revistas e guias de Turismo. A venda pessoal e do website poderá divulgar pacotes promocionais levados a cabo diretamente ao público. A configuração do endereço de email empresarial, a criação de um logo com design eficiente e presente nas redes sociais com a marca, assim como a criação de um *QR code* farão todo o sentido. A criação de páginas de redes sociais no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, assim como a criação de parcerias com influenciadores digitais serão uma constante. A edição de fotos e vídeos promocionais do alojamento, bem como, *Websites* de turismo com diferentes formatos como forma de chamar e cativar o cliente são outra oportunidade. Utilizar o *Airbnb*, o *Booking*, o *TripAdvisor* e a *Trivago* como plataformas para promover e facilitar o arrendamento do AL, elaborar cartões visita e panfletos com informações do alojamento e da área envolvente, criar um clube de amigos da RTT e programas de fidelização, serão objetivos a desenvolver a curto prazo. O planeamento de roteiros e atividades, visível em folhetos será outro. Já as promoções de vendas serão ações dirigidas aos clientes que têm como objetivo aumentar a procura a curto prazo. Haverá *vouchers* e pontos por estadia. As feiras turísticas com participação em encontros anuais de curta duração servirão para expor e publicitar a oferta a intermediários, empresas e ao público em geral.

Relativamente ao marketing direto nas redes Sociais, hoje em dia, qualquer negócio deverá ter uma página online para que possa vender o seu produto, e ao mesmo tempo, manter uma relação próxima com os seus consumidores. A criação das redes sociais, veio aproximar as duas vertentes de um negócio, quem vende e quem compra. É através desta ferramenta, que se pretende divulgar o negócio, informando os consumidores e potenciais consumidores, sobre as comodidades que o alojamento tem, o tipo de turismo praticado, as atividades turísticas da zona, entre outros.

A comunicação e reservas, poderá ser realizada por motores de busca, e pelo próprio website, contudo, a criação deste tipo de redes sociais permite a resposta a qualquer questão, de uma forma muito mais célere e mais próxima dos nossos clientes.

O CRM (Customer Relationship Management) ou seja a criação de uma base de dados dos clientes será fundamental para perceber os seus principais hábitos, de forma a poder melhorar constantemente o serviço e ir de encontro àquilo que estes pretendem, bem como, a possibilidade de divulgação a outros públicos-alvo. Através desta ferramenta, será também criada uma newsletter, com eventuais promoções do alojamento e uma divulgação sobre qual a altura de produção agrícola que se encontra na área envolvente, por exemplo, na altura da vindima dar-se-á a possibilidade aos clientes de participarem na apanha e pisar das uvas.

Assim, os principais instrumentos e técnicas de comunicação utilizados devem passar pela publicidade com a introdução de anúncios nos distintos meios de comunicação de massas: imprensa, revistas, livros e guias turísticos, folhetos e páginas web de outras instituições e operadores turísticos. No campo das relações-públicas, far-se-ão ações de difusão do AL, através de diferentes meios de comunicação que tenham como finalidade manter boas relações ou exercitar influência sobre as decisões de determinados públicos.

O PLV (publicidade no ponto de venda) e merchandising serão vocacionados para a aquisição de materiais (posters e outros) que possam contribuir para a realização de publicidade nos locais de venda. Participar de ações com a finalidade de divulgar e conseguir uma adequada exposição ao público aos ditos materiais é também importante.

Os Mailings para além do envio dos questionários de satisfação, envio de material promocional por correio personalizado, folhetos e catálogos para os clientes serão otimizados. Haverá ainda cartões de visita personalizados, sacos de compras, porta-chaves alusivo à RTT, canetas, bloco de notas nos quartos que funcionarão como ofertas (brindes), com divulgação do nome da empresa.

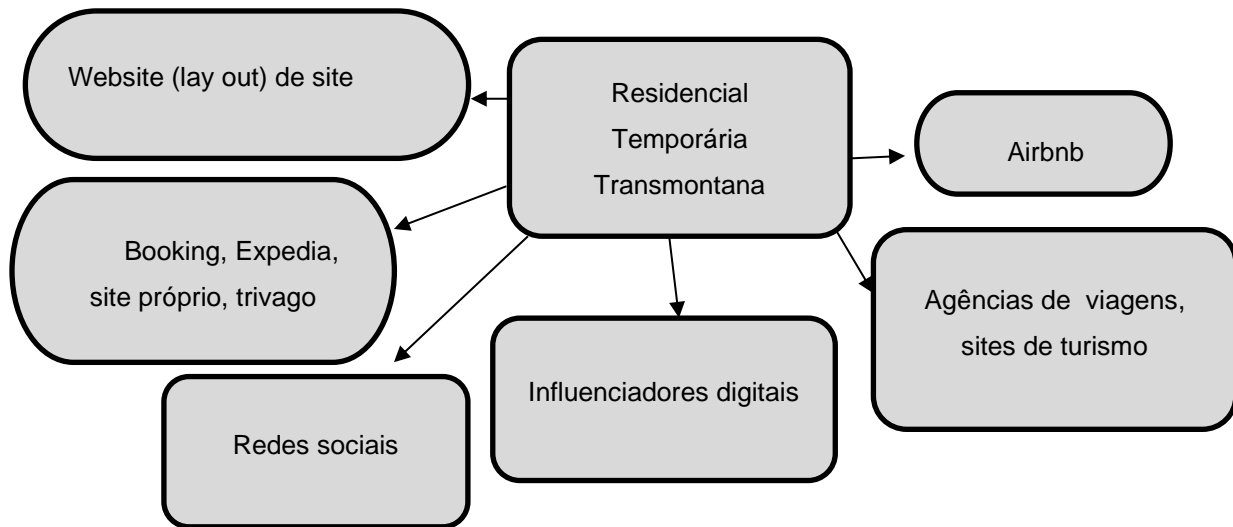
A divulgação em *placards*, *posters*, bandeirolas, agências, *stands*, jornais, revistas da área do turismo, eventos, mesmo em dias especiais, com patrocínios assim como a utilização do *storytelling*, terão o seu lugar, permitindo construir histórias sobre lugares, tradições, cultura, gastronomia, inclusivé sobre a alheira, o produto regional mais conhecido da região transmontana. Será possível

passar num ecrã gigante a história verdadeira da sua origem, numa tentativa saudável de transportar memória e conhecimento para o público.

Sabe-se que a alheira foi criada para esconder e salvar judeus, numa altura em que estes eram queimados vivos pela Inquisição. Era a salsicha portuguesa que salvou milhares de judeus em Mirandela. Nessa altura, criou-se uma alheira só com frango e pão, sem carne suína, e uma vez que, os judeus não comiam carne de porco, escreviam em hebreu e fugiam de rituais católicos, esta foi a forma de não os identificar.

Na figura (2) pode-se observar o reforço ao nível dos canais de comunicação, distribuição e aquisição de novas parcerias.

**Figura 2:** Distribuição/ Canais (omni-chanel)

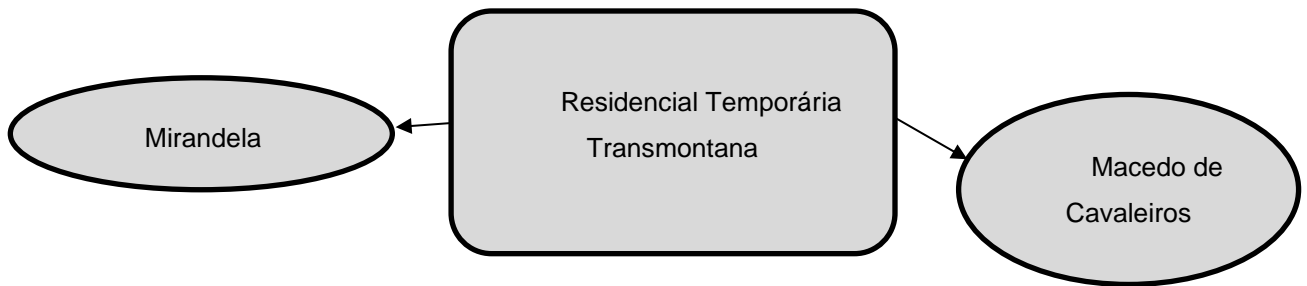


Fonte: Elaboração própria.

### **P de praça**

Considerando a RTT uma empresa pequena e familiar torna o seu processo bastante descomplicado, apesar de existir a necessidade de realizar alguns ajustes relativamente aos processos. De forma a simplificar, pode-se dividir a empresa em duas vertentes: A parte tecnológica, que incorpora a comunicação com os clientes e a parte física, onde se insere a logística e a manutenção do jardim. É constituído por dois empreendimentos. Para o bom funcionamento dos serviços prestados, este processo deve ser bem organizado como se verifica na figura (3).

**Figura 3:** Estrutura das habitações



Fonte: Elaboração própria.

### **P de persona**

Com base no comportamento, dados demográficos, histórias, motivações e preferências, cria-se uma ferramenta muito útil - um personagem fictício ou vários que representam o cliente. O desafio é entender o consumidor, traçar o perfil deste, dar voz e atenção ao cliente.

### **P de processos**

A simplificação ao nível dos procedimentos e metodologias utilizados pela empresa no dia a dia vão impactar, diferenciar, exigir melhorias ao nível da qualidade, garantir o mesmo nível de serviço aos clientes, permitir poupar tempo e dinheiro, bem como, aumentar a eficiência. É essencial simplificar o processo de reserva, o acesso a informação, planeamento, faturação, transações, formas de pagamento, serviço pós-venda, tratamento de reclamações e criação de perdidos e achados. Há procedimentos a ter em conta:

- Reservas rápidas utilizando canais de distribuição online (Booking, Trivago, eDreams, Airbnb) ou de forma direta, via telefone ou presencial;
- Processos de atendimento standard com todas as informações desde a confirmação de disponibilidade, valores, política de cancelamento, requisitos necessários para a confirmação da reserva), com o envio da confirmação de reserva para o cliente;
- Cuidado com erros informáticos de forma a evitar opiniões negativas decorrentes desse processo.

### **P de percepção**

O *layout* e o *design* moderno de interior, a marca, a aparência das instalações, a limpeza, o cheiro da residência, a música ambiente, o jardim, assim como a eficácia no atendimento e na prestação do serviço prestado, serão aspetos a contemplar no valor diferencial que a tornará única e exclusiva.

## **P de parceiros**

As parcerias e estratégias de cooperação são frequentemente sugeridas como orientações para o sucesso das empresas. Bramwell e Lane (citados por Nunes (2012)) apontam que o papel dos *stakeholders* tem sido apontado como um aspeto fundamental para o sucesso da criação de parcerias no desenvolvimento do setor do turismo.

A cooperação entre esta unidade de turismo AL e outras entidades públicas ou privadas é de extrema importância no que concerne à distribuição do produto/serviço, o que mostra a capacidade de gestão e promoção (Kastenholz, 2002). Na tabela (9) encontram-se as parcerias da RTT.

**Tabela 9:** Parceria da RTT

---

| <b>Identificação dos parceiros</b>   |
|--|
| Câmara Municipal (Mirandela e Macedo de Cavaleiros) – Passeios pedestres.          |
| Agências de Turismo (organização de visitas guiadas).                              |
| Restaurantes.  |
| Universidade Sénior.   |
| Produtores locais (mel, castanha, vinhos, azeite).                                 |
| Sun Azibo Cruzeiros e Kart Bike (desportos aquáticos, passeios de barco, jet ski). |

---

Fonte: Elaboração própria.

## **P de programas**

O estudo de pacotes e programas de forma a persuadir e conquistar os clientes devem potenciar a surpresa, a simpatia e a criatividade, de forma mais atractiva, no sentido de provocar emoção, produzir desejo, alcançar os sonhos dos potenciais clientes e exponenciar a força de vendas.

## **2.5 - Mecanismos de controlo da atividade e controlo de qualidade**

Atendendo à forte influência digital que obriga a alterações nos processos, incluindo os serviços de AL, importa perceber como os novos hábitos turísticos estão a impactar a imagem deste tipo de alojamentos com base nas opiniões, comentários e críticas. Assim, analisar a imagem criada é importante, utilizando como fonte de informação os comentários disponibilizados na plataforma online de reserva de alojamento como o Booking.com, a Trivago, o Hostel world e o TripAdvisor. Este é considerado atualmente um importante mecanismo de

controlo e avaliação. A possibilidade de identificar ao que os consumidores são mais sensíveis, se ao preço, à localização ou ao conforto, por exemplo, é possível. Identificar os atributos com maior impacto nas suas preferências e traçar o perfil do turista “tipo” é útil. Conhecer melhor as suas características sociodemográficas e relacioná-las com a importância dada aos atributos que prioriza, quando faz a sua opção, é um bom mecanismo de controlo.

Para o efeito, serão realizados inquéritos com carácter informal aos clientes pós-serviço, de modo a conseguir avaliar o atendimento oferecido e as condições do empreendimento, ou seja, para compreender as suas perceções e opiniões, face ao serviço prestado, assim como obter sugestões de melhoria. Os comentários acerca da empresa nas diferentes plataformas serão analisados ao pormenor.

Além das fontes mencionadas, serão também consultados relatórios da empresa, taxas de ocupação, documentos relativos à estrutura interna e descrição funcional do AL, entre outros, de forma a desenvolver e potenciar a Análise Interna. Neste sentido, a maioria dos hóspedes dos AL tendem a perceber uma imagem que tem por base os atributos relacionados com a comodidade, as refeições e bebidas, a localização, a limpeza e atendimento dos funcionários.

A análise do desempenho das unidades de AL é avaliada pela Direção Regional de Turismo e de acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 06 de maio onde são atribuídas “menções distintivas aos empreendimentos turísticos que tenham atingido determinados patamares de qualidade, nomeadamente em termos ambientais”.

No setor turístico esta análise é complexa, pois combina uma oferta de bens e serviços. As unidades de alojamento devem oferecer essencialmente prestação de serviços de qualidade e inovação. Assegurar inovação nos produtos e serviços que oferece a RTT a par do progresso ao nível do sector, de forma a criar valor para o cliente, estabelecendo uma rede de parcerias que assegurem os processos, nomeadamente ao nível do processo de reservas, divulgação e mesmo ao nível da rotulagem/ embalagem dos produtos agrícolas vendidos, assegurando uma adequada relação custo benefício.

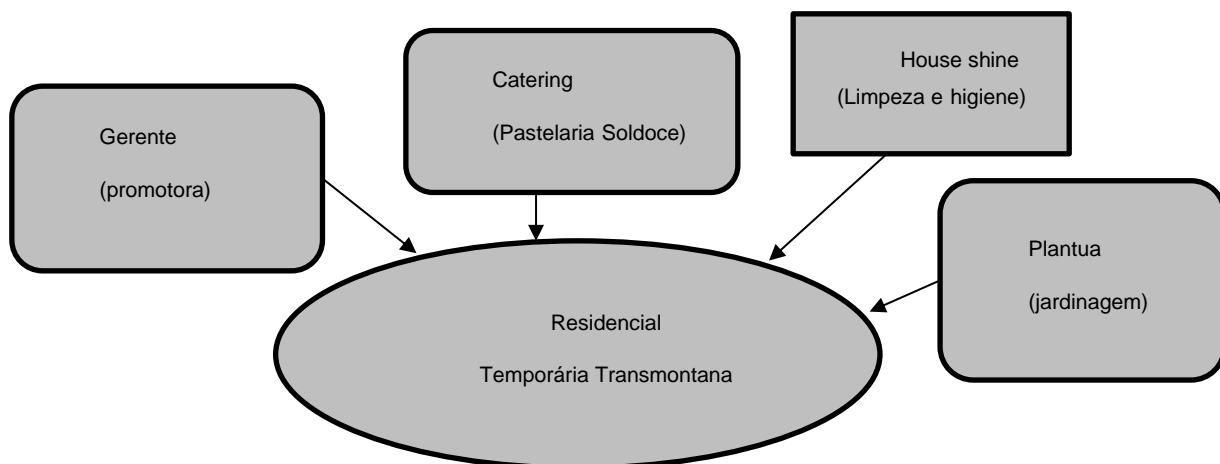
A qualidade visa essencialmente assegurar que os serviços oferecidos respeitem os standards que foram definidos como referência dessa qualidade. Há que dotar a empresa com equipamento eficiente e moderno e implementar o controle de qualidade interno e externo e certificar a empresa e os seus produtos e serviços segundo as normas reconhecidas. A implementação de um sistema de gestão de qualidade poderá ser efetuada com o recurso a diferentes referenciais, no qual a ISO 9001 é um dos mais utilizados e de reconhecimento a nível mundial. Trata-se de uma decisão estratégica, que deverá ser efetuada com a colaboração de um consultor. Neste âmbito, o sistema de gestão da qualidade assenta sobre o ciclo de Deming, cujo principal objetivo é a melhoria contínua da satisfação dos clientes, tendo em conta o produto ou serviço ofertado. A metodologia adotada reflete alguns princípios fundamentais, tais como: o foco no cliente, na liderança, no envolvimento dos

colaboradores, na abordagem da gestão como sistema, na melhoria contínua, nas relações com os stakeholders e na abordagem da tomada de decisão baseada em factos (Crato, 2010).

## 2.6 - Recursos Humanos e Operações

A promotora será a gerente do alojamento que contará ainda com parcerias de prestação de serviços, nomeadamente, uma empresa para serviços de jardinagem, outra para os serviços de limpeza, assim como, uma pastelaria que servirá os pequenos-almoços. Estas parcerias tratarão de toda a parte logística do projeto, como se procura ilustrar na figura (4) que a seguir se apresenta.

**Figura 4:** Estrutura organizacional da empresa.



Fonte: Elaboração própria.

Autonomia, empatia, liderança, capacidade de integração e trabalho em equipa não se aprende nos livros, são habilidades que se adquirem com experiência profissional. Nem todos conseguem desenvolver essas capacidades, mas são obrigatórias para o sucesso empresarial, sendo que 85% do sucesso empresarial deve-se à arte das *soft skills* (Thomas-Bryant, 2021).

## 2.7 - Plano Financeiro

### 2.7.1 - Pressupostos

A análise da viabilidade económica e financeira do trabalho 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.

Além disso, na presente viabilidade económica e financeira, consideram-se os aspetos legais, jurídicos e fiscais aplicados em Portugal. A inflação estimada por ano sendo que em 2024 temos a previsão de 6%, no ano de 2025 temos a previsão de 5%, em 2026 se segue em 4%, decrescendo para 3% em 2027, e seguindo neste mesmo índice em 2028 e 2029. Sobre a taxa de crescimento de vendas em 2025 será de 20%, no ano de 2026 de 15%, em 2027 de 10% e em 2028 e 2029 não sofre crescimento uma vez que a empresa atinge o ano cruzeiro. A prestação de serviços tem o crescimento de 15% em 2025, 10% em 2026 e 5% em 2027 mantendo-se constante a partir deste ano.

### 2.7.2 - Investimento

O investimento a realizar totaliza 51 200€ distribuído por 5 000€ em pequenas obras de adaptação do espaço, 8.500€ de equipamento básico o qual se encontra na tabela (10).

**Tabela 10:** Equipamento básico

| <b>Descrição do equipamento básico</b> | <b>Valor</b> |
|--|--------------|
| TVs (16 unidades)                      | 4 800 €      |
| Extintores classe B (6 unidades)       | 600€         |
| Alarme (2 unidades)                    | 2 500€       |
| Secadores (16 unidades)                | 600€         |

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de equipamento ligeiro a empresa irá investir 11.200€ correspondendo essencialmente a 6 painéis solares e bomba de calor no montante de 5 600€ em cada casa o que totaliza 11 200€. Para equipar o escritório com móveis e equipamento informático está previsto gastar 1 500€ em equipamento administrativo. Para proporcionar aos clientes momentos agradáveis pretende-se adquirir uma piscina para instalar na casa de Macedo de Cavaleiros no montante de 20.000€ encontra-se na rubrica 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 rubrica de outros ativos intangíveis.

Para além do investimento no capital fixo a empresa necessita efetuar investimento em fundo de maneo para o seu normal funcionamento. Assim, na tabela (11) apresenta-se a determinação do investimento necessário em necessidades de fundo de maneo.

**Tabela 11: Investimento em Necessidades de Fundo de Maneio**

Un: €

| Descrição                              | 2024          | 2025            | 2026         | 2027          | 2028          | 2029          |
|--|---------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Necessidades de Fundo de Maneio</b> | <b>10 577</b> | <b>976</b>      | <b>1 167</b> | <b>1 323</b>  | <b>1 362</b>  | <b>1 403</b>  |
| Clientes                               | -             | -               | -            | -             | -             | -             |
| Inventários                            | 775           | 976             | 1 167        | 1 323         | 1 362         | 1 403         |
| EOEP                                   | 9 802         | -               | -            | -             | -             | -             |
| IVA                                    | 9 802         | -               | -            | -             | -             | -             |
| <b>Recursos de Fundo de Maneio</b>     | <b>7 966</b>  | <b>9 105</b>    | <b>9 986</b> | <b>10 616</b> | <b>10 925</b> | <b>11 253</b> |
| Fornecedores                           | 7 966         | 8 460           | 8 958        | 9 351         | 9 621         | 9 910         |
| EOEP                                   | -             | 645             | 1 027        | 1 265         | 1 304         | 1 343         |
| IRS                                    | -             | -               | -            | -             | -             | -             |
| IVA                                    | 0             | 645             | 1 027        | 1 265         | 1 304         | 1 343         |
| TSU                                    | -             | -               | -            | -             | -             | -             |
| FCT                                    | -             | -               | -            | -             | -             | -             |
| <b>Fundo de Maneio</b>                 | 2 610         | - 8 129         | - 8 818      | - 9 293       | - 9 563       | - 9 850       |
| <b>Varição Fundo de Maneio</b>         | <b>2 610</b>  | <b>- 10 739</b> | <b>690</b>   | <b>475</b>    | <b>270</b>    | <b>287</b>    |
| <b>Necessidades de Fundo de Maneio</b> | <b>10 577</b> | <b>976</b>      | <b>1 167</b> | <b>1 323</b>  | <b>1 362</b>  | <b>1 403</b>  |

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

Este investimento foi determinado com base nos recebimentos a pronto pagamento, como um prazo médio de rotação de inventário de 30 dias e com um prazo médio de pagamento igualmente de 30 dias.

### 2.7.3 - Demonstração dos Resultados

Seguidamente, apresenta-se na tabela (12) 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).

**Tabela 12: Demonstrações de Resultados**

Un: €

| 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           |
| <b>EBITDA</b>                                 | <b>4 555</b> | <b>18 899</b> | <b>29 814</b> | <b>36 789</b> | <b>38 034</b> | <b>40 130</b> |
| Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização | (5 226)      | (6 968)       | (6 968)       | (5 718)       | (5 302)       | (5 302)       |
| <b>EBIT</b>                                   | <b>(671)</b> | <b>11 930</b> | <b>22 845</b> | <b>31 071</b> | <b>32 733</b> | <b>34 828</b> |
| Juros e Rendimentos Similares Obtidos         | -            | -             | -             | -             | -             | -             |
| Juros e Gastos Similares Suportados           | -            | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>EBT</b>                                    | <b>(671)</b> | <b>11 930</b> | <b>22 845</b> | <b>31 071</b> | <b>32 733</b> | <b>34 828</b> |
| Imposto                                       | -            | (2 364)       | (4 798)       | (6 525)       | (6 874)       | (7 314)       |
| <i>IRC</i>                                    | -            | (2 364)       | (4 798)       | (6 525)       | (6 874)       | (7 314)       |
| <b>Resultado Líquido</b>                      | <b>(671)</b> | <b>9 566</b>  | <b>18 048</b> | <b>24 546</b> | <b>25 859</b> | <b>27 514</b> |

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

As vendas da empresa, preços de venda e quantidades vendidas podem-se observar na tabela (13). Do total do volume de negócios apenas cerca de 18% corresponde à venda de produtos regionais, os restantes 82% correspondem ao aluguer dos quartos.

**Tabela 13: Volume de negócios (continua)**

Un: €

| Descrição  | 2024   | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    |
|--|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Total de Vendas e Serviços prestados (€)</b>  | 64 342 | 104 416 | 120 481 | 131 519 | 135 465 | 139 529 |
| <b>Total IVA Vendas e Serviços prestados (€)</b> | 12 955 | 20 918  | 24 006  | 26 053  | 26 834  | 27 639  |
| <b>Vendas de Mercadorias (€)</b>                 | 11 782 | 19 794  | 23 674  | 26 822  | 27 627  | 28 456  |
| IVA Vendas de Mercadorias (€)                    | 866    | 1 455   | 1 741   | 1 972   | 2 031   | 2 092   |
| <b>Serviços Prestados (€)</b>                    | 52 560 | 84 622  | 96 807  | 104 697 | 107 838 | 111 073 |
| IVA Serviços Prestados (€)                       | 12 089 | 19 463  | 22 266  | 24 080  | 24 803  | 25 547  |
| <b>Vendas de Mercadorias (€)</b>                 | 526    | 883     | 1 056   | 1 197   | 1 232   | 1 269   |
| IVA Vendas de Mercadorias (€)                    | 32     | 53      | 63      | 72      | 74      | 76      |
| Quantidade vendida                               | 88     | 140     | 161     | 177     | 177     | 177     |
| PVP (€)  | 6      | 6       | 7       | 7       | 7       | 7       |
| Taxa crescimento Vendas                          | 0,00%  | 20,00%  | 15,00%  | 10,00%  | 0,00%   | 0,00%   |
| <b>Vendas de Mercadorias (€)</b>                 | 8 760  | 14 717  | 17 601  | 19 942  | 20 541  | 21 157  |
| IVA Vendas de Mercadorias (€)                    | 526    | 883     | 1 056   | 1 197   | 1 232   | 1 269   |
| Quantidade vendida                               | 350    | 561     | 645     | 709     | 709     | 709     |

**Tabela 13:** Volume de negócios (continuação)

Un: €

| Descrição                        | 2024          | 2025          | 2026          | 2027           | 2028           | 2029           |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| PVP (€)                          | 25            | 26            | 27            | 28             | 29             | 30             |
| Taxa crescimento Vendas          | 0,00%         | 20,00%        | 15,00%        | 10,00%         | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>Vendas de Mercadorias (€)</b> | <b>2 278</b>  | <b>3 826</b>  | <b>4 576</b>  | <b>5 185</b>   | <b>5 341</b>   | <b>5 501</b>   |
| IVA Vendas de Mercadorias (€)    | 296           | 497           | 595           | 674            | 694            | 715            |
| Quantidade vendida               | 175           | 280           | 322           | 355            | 355            | 355            |
| PVP (€)                          | 13            | 14            | 14            | 15             | 15             | 16             |
| Taxa crescimento Vendas          | 0,00%         | 20,00%        | 15,00%        | 10,00%         | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>Vendas de Mercadorias (€)</b> | <b>219</b>    | <b>368</b>    | <b>440</b>    | <b>499</b>     | <b>514</b>     | <b>529</b>     |
| IVA Vendas de Mercadorias (€)    | 13            | 22            | 26            | 30             | 31             | 32             |
| Quantidade vendida               | 44            | 70            | 81            | 89             | 89             | 89             |
| PVP (€)                          | 5             | 5             | 5             | 6              | 6              | 6              |
| Taxa crescimento Vendas          | 0,00%         | 20,00%        | 15,00%        | 10,00%         | 0,00%          | 0,00%          |
| <b>Serviços Prestados (€)</b>    | <b>52 560</b> | <b>84 622</b> | <b>96 807</b> | <b>104 697</b> | <b>107 838</b> | <b>111 073</b> |
| IVA Serviços Prestados (€)       | 12 089        | 19 463        | 22 266        | 24 080         | 24 803         | 25 547         |
| Quantidade vendida               | 876           | 1 343         | 1 478         | 1 551          | 1 551          | 1 551          |
| PVP (€)                          | 60            | 63            | 66            | 67             | 70             | 72             |
| Taxa crescimento Vendas          | 0,00%         | 15,00%        | 10,00%        | 5,00%          | 0,00%          | 0,00%          |

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação aos FSE, tal como se verifica na tabela (14), os valores tendem a aumentar, a cada ano de análise, em resultado do aumento da atividade. Das rubricas 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 14:** Fornecimentos e Serviços Externos (continua)

Un: €

| Descrição                | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total FSE</b>         | <b>52 718</b> | <b>73 805</b> | <b>76 757</b> | <b>79 060</b> | <b>81 432</b> | <b>83 875</b> |
| IVA dos FSE              | 11 661        | 16 325        | 16 978        | 17 487        | 18 012        | 18 552        |
| Subcontratos             | 7 918         | 11 085        | 11 529        | 11 875        | 12 231        | 12 598        |
| Subcontratos             | 7 918         | 11 085        | 11 529        | 11 875        | 12 231        | 12 598        |
| Serviços Especializados  | 13 318        | 18 645        | 19 391        | 19 972        | 20 572        | 21 189        |
| Publicidade e Propaganda | 477           | 668           | 695           | 715           | 737           | 759           |
| Vigilância e Segurança   | 954           | 1 336         | 1 389         | 1 431         | 1 474         | 1 518         |
| Honorários               | 2 385         | 3 339         | 3 473         | 3 577         | 3 684         | 3 795         |
| Comissões                | 8 357         | 11 700        | 12 168        | 12 533        | 12 909        | 13 296        |
| Conservação e Reparação  | 1 145         | 1 603         | 1 667         | 1 717         | 1 768         | 1 821         |
| Materiais                | 668           | 935           | 972           | 1 001         | 1 032         | 1 062         |

**Tabela 14:** Fornecimentos e Serviços Externos (continuação)

|   | Un: €  |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Descrição                                   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
| Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido | 286    | 401    | 417    | 429    | 442    | 455    |
| Material de Escritório                      | 95     | 134    | 139    | 143    | 147    | 152    |
| Artigos para Oferta                         | 286    | 401    | 417    | 429    | 442    | 455    |
| Energia e Fluidos                           | 3 911  | 5 476  | 5 695  | 5 866  | 6 042  | 6 223  |
| Eletricidade                                | 1 908  | 2 671  | 2 778  | 2 861  | 2 947  | 3 036  |
| Combustíveis                                | 1 336  | 1 870  | 1 945  | 2 003  | 2 063  | 2 125  |
| Água  | 668    | 935    | 972    | 1 001  | 1 032  | 1 062  |
| Deslocações, Estadas e Transportes          | 286    | 401    | 417    | 429    | 442    | 455    |
| Deslocações e Estadas                       | 286    | 401    | 417    | 429    | 442    | 455    |
| Serviços Diversos                           | 25 949 | 36 328 | 37 781 | 38 915 | 40 082 | 41 285 |
| Rendas e Alugueres                          | 19 080 | 26 712 | 27 780 | 28 614 | 29 472 | 30 356 |
| Comunicação                                 | 1 908  | 2 671  | 2 778  | 2 861  | 2 947  | 3 036  |
| Seguros                                     | 1 526  | 2 137  | 2 222  | 2 289  | 2 358  | 2 429  |
| Contencioso e Notariado                     | 382    | 534    | 556    | 572    | 589    | 607    |
| Despesas de Representação                   | 191    | 267    | 278    | 286    | 295    | 304    |
| Limpeza, Higiene e Conforto                 | 2 862  | 4 007  | 4 167  | 4 292  | 4 421  | 4 553  |
| Outros Serviços                             | 668    | 935    | 972    | 1 001  | 1 032  | 1 062  |
| Outros Serviços                             | 668    | 935    | 972    | 1 001  | 1 032  | 1 062  |

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

#### 2.7.4 – Balanços previsionais

O balanço previsional da empresa encontra-se tabela (15) onde se verifica um peso significativo do ativo não corrente de 70% o que, em termos de gestão da empresa, é bastante positivo dado que é este ativo o maior responsável pela rentabilidade da empresa.

**Tabela 15:** Balanço previsional 2024-2029 (continua)

|                             | Un: €         |                |                |                |                |                |
|-----------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Descrição                   | 2024          | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           | 2029           |
| <b>Ativo</b>                |               |                |                |                |                |                |
| <b>Ativo não corrente</b>   | <b>45 974</b> | <b>39 005</b>  | <b>32 037</b>  | <b>26 318</b>  | <b>21 017</b>  | <b>15 715</b>  |
| Ativos fixos tangíveis      | 42 224        | 36 922         | 31 620         | 26 318         | 21 017         | 15 715         |
| Ativos intangíveis          | 3 750         | 2 083          | 417            | (0)            | (0)            | (0)            |
| <b>Ativo corrente</b>       | <b>46 569</b> | <b>64 242</b>  | <b>90 144</b>  | <b>112 017</b> | <b>131 180</b> | <b>150 687</b> |
| Inventários                 | 775           | 976            | 1 167          | 1 323          | 1 362          | 1 403          |
| EOEP                        | 9 802         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Caixa e depósitos bancários | 35 992        | 63 266         | 88 977         | 110 694        | 129 818        | 149 284        |
| <b>Total do Ativo</b>       | <b>92 542</b> | <b>103 247</b> | <b>122 181</b> | <b>138 336</b> | <b>152 197</b> | <b>166 402</b> |

**Tabela 15:** Balanço previsional 2024-2029 (continuação)

| Descrição                              | 2024          | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           | 2029           |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Capital Próprio</b>                 | <b>84 576</b> | <b>94 142</b>  | <b>112 195</b> | <b>127 719</b> | <b>141 272</b> | <b>155 149</b> |
| Capital Social                         | 20 000        | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         |
| Prestações suplementares               | 65 247        | 65 247         | 65 247         | 65 247         | 65 247         | 65 247         |
| Resultados Transitados                 | -             | (671)          | 6 981          | 12 397         | 19 763         | 27 511         |
| Reservas legais                        | -             | -              | 1 913          | 5 524          | 10 434         | 15 600         |
| Resultado Líquido                      | (671)         | 9 566          | 18 053         | 24 551         | 25 828         | 26 791         |
| <b>Passivo</b>                         |               |                |                |                |                |                |
| <b>Passivo não corrente</b>            | -             | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>Passivo corrente</b>                | <b>7 966</b>  | <b>9 105</b>   | <b>9 986</b>   | <b>10 616</b>  | <b>10 925</b>  | <b>11 253</b>  |
| Fornecedores                           | 7 966         | 8 460          | 8 958          | 9 351          | 9 621          | 9 910          |
| EOEP                                   | -             | 645            | 1 027          | 1 265          | 1 304          | 1 343          |
| <b>Total Passivo</b>                   | <b>7 966</b>  | <b>9 105</b>   | <b>9 986</b>   | <b>10 616</b>  | <b>10 925</b>  | <b>11 253</b>  |
| <b>Total Capital Próprio + Passivo</b> | <b>92 542</b> | <b>103 247</b> | <b>122 181</b> | <b>138 336</b> | <b>152 197</b> | <b>166 402</b> |

Fonte: Elaboração Própria.

Dado a estrutura de financiamento do investimento a empresa apresenta uma autonomia financeira de 91% em 2024 chegando aos 93% no último ano de previsão (2029), tal como se pode verificar pela tabela (16).

**Tabela 16:** Rácios Financeiros

| Descrição                       | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Rentabilidade do Negócio</b> |       |       |       |       |       |       |
| Margem Operacional              | 7%    | 18%   | 25%   | 28%   | 28%   | 28%   |
| Margem líquida                  |       | 9%    | 15%   | 19%   | 19%   | 19%   |
| Rentabilidade do Ativo          |       | 9%    | 15%   | 18%   | 17%   | 16%   |
| <b>Atividade operacional</b>    |       |       |       |       |       |       |
| Turnover do ativo               | 70%   | 101%  | 99%   | 95%   | 89%   | 84%   |
| <b>Retorno</b>                  |       |       |       |       |       |       |
| ROIC                            |       | 9%    | 15%   | 18%   | 17%   | 16%   |
| ROE                             |       | 10%   | 16%   | 19%   | 18%   | 17%   |
| <b>Liquidez</b>                 |       |       |       |       |       |       |
| Liquidez geral                  | 585%  | 706%  | 903%  | 1055% | 1201% | 1339% |
| <b>Financeiros</b>              |       |       |       |       |       |       |
| Autonomia Financeira            | 91%   | 91%   | 92%   | 92%   | 93%   | 93%   |
| Endividamento                   | 9%    | 9%    | 8%    | 8%    | 7%    | 7%    |
| Solvabilidade                   | 1162% | 1134% | 1224% | 1303% | 1393% | 1479% |

Fonte: Elaboração Própria.

Pela análise da tabela (17) verifica-se que a empresa está, em todos os anos, a laborar acima do ponto crítico das vendas sendo que, em 2024, a sua margem de segurança é de 14% sendo, no

último ano de análise (2029), de 84%. Estes resultados são claramente satisfatórios permitindo alguma folga à empresa em termos de volume de atividade.

**Tabela 17: Ponto crítico das vendas**

|                                       | Un: € |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Descrição                             | 2024  | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
| <b>Total custos Fixos e Variáveis</b> | 59787 | 85682  | 90962  | 85682  | 90962  | 95154  |
| <b>Total custos fixos</b>             | 33199 | 46479  | 48338  | 49788  | 51282  | 52820  |
| <b>Total custos variáveis</b>         | 26588 | 39203  | 42624  | 35894  | 39680  | 42333  |
| Vendas anuais                         | 64342 | 104416 | 120481 | 131519 | 135465 | 139529 |
| Ponto Crítico de Vendas (valor)       | 56580 | 74420  | 74801  | 68476  | 72526  | 75826  |
| Margem de segurança (valor)           | 7763  | 29996  | 45680  | 63043  | 62939  | 63703  |

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.7.5 - Mapa dos Fluxos de Caixa / Demonstração dos Fluxos de Caixa

No mapa de tesouraria encontra-se todas as entradas e saídas de dinheiro ao longo dos anos pelas 3 atividades principais da empresa a atividade operacional, financeira e de investimento. O saldo da atividade operacional é positivo, em todos os anos, sendo revelador da capacidade que a empresa possui para gerar *cash flow* com a sua atividade principal. O mesmo já não se pode verificar com a atividade de financiamento uma vez que apenas apresenta um saldo positivo no primeiro ano, seguido de dois anos sem movimentos e dos anos 2027 a 2029 a empresa apresenta *cash flow* negativos fruto da distribuição de dividendos. Por fim, a atividade de investimento apenas possui valores em 2024 com um saldo negativo não se verificando valores nos anos seguintes. Os saldos destas três atividades têm um comportamento normal dado que a atividade da empresa gera *cash flow*, no primeiro ano a empresa efetua investimentos originando um saldo negativo da atividade de investimento e apresenta um saldo positivo na atividade de financiamento em resultado do financiamento do investimento tal como se pode observar na tabela (18).

**Tabela 18: Mapa de Tesouraria (continua)**

|                              | Un: €         |               |               |               |               |               |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Descrição                    | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          |
| <b>Descrição</b>             | <b>2024</b>   | <b>2025</b>   | <b>2026</b>   | <b>2027</b>   | <b>2028</b>   | <b>2029</b>   |
| <b>Cash Flow operacional</b> | <b>12 570</b> | <b>27 274</b> | <b>25 711</b> | <b>30 744</b> | <b>31 399</b> | <b>32 380</b> |
| <b>Inflow</b>                | 77 297        | 135 301       | 144 789       | 158 002       | 162 837       | 167 802       |
| Ano corrente                 |               |               |               |               |               |               |
| Clientes                     | 77 297        | 125 334       | 144 487       | 157 572       | 162 299       | 167 168       |
| Outros créditos a receber    | -             | 165           | 301           | 430           | 538           | 634           |
| EOEP                         | -             | 9 802         | -             | -             | -             | -             |

**Tabela 18:** Mapa de Tesouraria (continuação)

| Descrição                          | 2024            | 2025          | 2026          | 2027           | 2028            | 2029            |
|------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Outflow</b>                     | 64 727          | 108 027       | 119 077       | 127 257        | 131 438         | 135 422         |
| Ano corrente                       |                 |               |               |                |                 |                 |
| Fornecedores                       | 64 727          | 94 472        | 100 036       | 104 420        | 107 435         | 110 659         |
| IVA                                | -               | 3 224         | 5 137         | 6 325          | 6 521           | 6 717           |
| Fornecedores                       | -               | 7 966         | 8 460         | 8 958          | 9 351           | 9 621           |
| IRC                                | -               | 2 364         | 4 799         | 6 526          | 6 866           | 7 122           |
| IVA                                | -               | 0             | 645           | 1 027          | 1 265           | 1 304           |
| <b>Cash Flow de Financiamento</b>  | <b>85 247</b>   | <b>(0)</b>    | <b>0</b>      | <b>(9 027)</b> | <b>(12 275)</b> | <b>(12 914)</b> |
| Inflow                             | 85 247          | (0)           | 0             | 0              | (0)             | 0               |
| Capital e Prestações Suplementares | 85 247          | (0)           | 0             | 0              | (0)             | 0               |
| Outflow                            | -               | -             | -             | 9 027          | 12 275          | 12 914          |
| Dividendos                         | -               | -             | -             | 9 027          | 12 275          | 12 914          |
| <b>Cash Flow de Investimento</b>   | <b>(61 826)</b> | <b>-</b>      | <b>-</b>      | <b>-</b>       | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| Inflow                             |                 |               |               |                |                 |                 |
| Subsídio não reembolsável          | -               | -             | -             | -              | -               | -               |
| Outflow                            |                 |               |               |                |                 |                 |
| Ativos fixos                       | 61 826          | -             | -             | -              | -               | -               |
| <b>Cash no início do ano</b>       | <b>0</b>        | <b>35 992</b> | <b>63 266</b> | <b>88 977</b>  | <b>110 694</b>  | <b>129 818</b>  |
| <b>Cash no final do ano</b>        | <b>35 992</b>   | <b>63 266</b> | <b>88 977</b> | <b>110 694</b> | <b>129 818</b>  | <b>149 284</b>  |

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.7.6 - Avaliação

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.

Na determinação dos *cash-flows*, para determinar a referida viabilidade do projeto, teve-se em conta a análise de 6 anos, do ano 2024 até ao ano 2029. No entanto, uma vez que a empresa continua, após o ano 2029, foi considerado um valor residual de 5 865€. Em alternativa à atribuição deste valor residual pode-se considerar uma renda perpétua sendo os valores obtidos muito superiores aos anteriores. Contudo, dado que as empresas têm uma vida média entende-se mais sensato a análise da viabilidade económica e financeira através do valor residual, como pode ser visto na tabela (19) que se segue.

**Tabela 19: Avaliação**

|   | Un: €           |                 |                |               |               |                |
|---|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Descrição                                     | 2024            | 2025            | 2026           | 2027          | 2028          | 2029           |
| + EBIT  | (671)           | 11 930          | 22 852         | 31 077        | 32 693        | 33 913         |
| - Imposto                                     | -               | (2 364)         | (4 799)        | (6 526)       | (6 866)       | (7 122)        |
| + Depreciações e Amortizações                 | 5 226           | 6 968           | 6 968          | 5 718         | 5 302         | 5 302          |
| - Variação Fundo de Maneio                    | (2 610)         | 10 739          | 690            | 475           | 270           | 287            |
| - CAPEX                                       | (51 200)        | -               | -              | -             | -             | -              |
| Cash Flow Operacional                         | (49 256)        | 27 274          | 25 711         | 30 744        | 31 399        | 32 380         |
| Valor residual                                |                 |                 |                |               |               | 5 865          |
| FCFF com VR                                   | (49 256)        | 27 274          | 25 711         | 30 744        | 31 399        | 38 245         |
| Perpetuidade                                  |                 |                 |                |               |               | 454 952        |
| FCFF com perpetuidade                         | (49 256)        | 27 274          | 25 711         | 30 744        | 31 399        | 487 332        |
| Fator de atualização - WACC                   | 1,00            | 0,92            | 0,84           | 0,77          | 0,70          | 0,64           |
|   | n/a             | n/a             | n/a            | 0,12          | 0,94          | 0,14           |
| <b>FCFF descontado VR</b>                     | <b>(49 256)</b> | <b>24 962</b>   | <b>21 538</b>  | <b>23 571</b> | <b>22 033</b> | <b>24 563</b>  |
| <b>FCFF descontado acumulado VR</b>           | <b>(49 256)</b> | <b>(24 293)</b> | <b>(2 755)</b> | <b>20 816</b> | <b>42 850</b> | <b>67 412</b>  |
| <b>FCFF descontado perpetuidade</b>           | <b>(49 256)</b> | <b>24 962</b>   | <b>21 538</b>  | <b>23 571</b> | <b>22 033</b> | <b>312 989</b> |
| <b>FCFF descontado acumulado perpetuidade</b> | <b>(49 256)</b> | <b>(24 293)</b> | <b>(2 755)</b> | <b>20 816</b> | <b>42 850</b> | <b>355 839</b> |

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

Deste modo, na tabela (20), encontram-se os indicadores referidos anteriormente onde se verifica que o investimento apresenta uma boa rentabilidade económica e financeira, pelos critérios tradicionais VAL, TIR e PRI.

**Tabela 20: Indicadores de avaliação da viabilidade económica e financeira**

| Descrição                    | C/ Valor Residual           | C/ Perpetuidade             |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>VAL</b>                   | 67 412€                     | 355 839€                    |
| <b>TIR</b>                   | 51%                         | 89%                         |
| <b>Payback</b>               | 3 anos + 1 meses + 12 dias. | 3 anos + 1 meses + 12 dias. |
| <b>Valor Residual</b>        | 5 865€                      |                             |
| <b>Valor da perpetuidade</b> | 454 952€                    |                             |

Fonte: Elaboração própria adaptada do IAPMEI.

Sendo que, 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 9,26%, 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. Os indicadores analisados são bastante favoráveis devido essencialmente ao reduzido investimento que é necessário efetuar-se uma vez que as habitações se encontram em excelente estado de conservação.

### **2.7.7 - 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.

#### **2.7.7.1 - Análise de Sensibilidade**

Neste ponto 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.

Na tabela (21) encontra-se a sensibilidade do investimento a variações da taxa de ocupação de forma isolada. 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. 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.

A sensibilidade do preço dos produtos vendidos e dos serviços prestados encontra-se na tabela (22). O investimento não é tão sensível a variações desta variável como é da taxa de ocupação uma vez que 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%.

**Tabela 21: Sensibilidade da taxa de ocupação**

| Sensibilidade Taxa de ocupação |         |
|--------------------------------|---------|
| 0                              | 50,90%  |
| -6%                            | -35,65% |
| -5%                            | -15,32% |
| -4%                            | 0,35%   |
| -3%                            | 13,03%  |
| -2%                            | 25,34%  |
| -1%                            | 37,88%  |
| 0%                             | 50,90%  |
| 1%                             | 64,64%  |
| 2%                             | 79,45%  |
| 3%                             | 95,77%  |
| 4%                             | 114,08% |
| 5%                             | 134,98% |
| 6%                             | 159,29% |
| 7%                             | 188,14% |
| 8%                             | 223,18% |
| 9%                             | 266,92% |
| 10%                            | 323,37% |

Fonte: Elaboração Própria.

**Tabela 22: Sensibilidade do PV**

| Sensibilidade PV_Produtos |         |
|---------------------------|---------|
| 0                         | 50,90%  |
| -30%                      | -16,14% |
| -25%                      | -2,79%  |
| -20%                      | 8,47%   |
| -15%                      | 18,81%  |
| -10%                      | 29,21%  |
| -5%                       | 39,85%  |
| 0%                        | 50,90%  |
| 5%                        | 62,46%  |
| 10%                       | 74,75%  |
| 15%                       | 88,05%  |
| 20%                       | 102,64% |
| 25%                       | 118,83% |
| 30%                       | 137,05% |

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação à variação dos FSE, apresentada na tabela (23), 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%.

Como referido anteriormente, 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.

**Tabela 23: Sensibilidade dos FSE**

| Sensibilidade FSE |         |
|-------------------|---------|
| 0                 | 50,90%  |
| -30%              | 123,00% |
| -25%              | 108,05% |
| -20%              | 94,59%  |
| -15%              | 82,36%  |
| -10%              | 71,13%  |
| -5%               | 60,72%  |
| 0%                | 50,90%  |
| 5%                | 41,50%  |
| 10%               | 32,48%  |
| 15%               | 23,79%  |
| 20%               | 15,24%  |
| 25%               | 6,85%   |
| 30%               | -2,35%  |

Fonte: Elaboração Própria.

Na tabela (24) é feito o cruzamento das duas variáveis mais sensíveis encontradas anteriormente. Se o preço de venda diminuir 18% a taxa de ocupação terá de aumentar cerca de 4% para o investimento apresentar uma TIR próxima dos 53%. Deste modo, o investidor por tomar decisões em função da variação de uma das variáveis.

**Tabela 24:** Sensibilidade das Quantidades Vendidas com o preço de venda

|    |      | Taxa de ocupação |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |        |       |     |
|----|------|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--------|-------|-----|
|    |      | 52%              | 0%   | -6%  | -5%  | -4%  | -3%  | -2%  | -1%  | 0%   | 1%   | 2%   | 3%   | 4%   | 5%   | 6%   | 7%    | 8%     | 9%    | 10% |
| PV | 0%   | 51%              | -36% | -15% | 0%   | 13%  | 25%  | 38%  | 51%  | 65%  | 79%  | 96%  | 114% | 135% | 159% | 188% | 223%  | 267%   | 323%  |     |
|    | -30% | -8%              | -    | -    | -    | -    | -33% | -19% | -8%  | 3%   | 11%  | 20%  | 28%  | 37%  | 46%  | 55%  | 64%   | 74%    | 85%   |     |
|    | -26% | 1%               | -    | -    | -63% | -39% | -23% | -10% | 1%   | 11%  | 20%  | 29%  | 38%  | 47%  | 57%  | 67%  | 78%   | 90%    | 102%  |     |
|    | -22% | 9%               | -    | -    | -47% | -28% | -13% | -1%  | 9%   | 18%  | 28%  | 38%  | 48%  | 58%  | 69%  | 80%  | 93%   | 106%   | 121%  |     |
|    | -18% | 16%              | -    | -60% | -35% | -18% | -5%  | 6%   | 16%  | 26%  | 37%  | 47%  | 58%  | 69%  | 82%  | 95%  | 110%  | 126%   | 144%  |     |
|    | -14% | 24%              | -    | -46% | -26% | -10% | 3%   | 13%  | 24%  | 34%  | 45%  | 57%  | 69%  | 82%  | 96%  | 111% | 128%  | 148%   | 170%  |     |
|    | -10% | 31%              | -65% | -36% | -17% | -3%  | 9%   | 20%  | 31%  | 43%  | 55%  | 67%  | 80%  | 95%  | 111% | 129% | 150%  | 174%   | 202%  |     |
|    | -6%  | 39%              | -    | -27% | -10% | 4%   | 16%  | 27%  | 39%  | 51%  | 64%  | 78%  | 93%  | 110% | 129% | 150% | 175%  | 205%   | 242%  |     |
|    | -2%  | 47%              | -40% | -19% | -3%  | 10%  | 22%  | 34%  | 47%  | 60%  | 74%  | 90%  | 107% | 126% | 148% | 174% | 206%  | 244%   | 292%  |     |
|    | 2%   | 55%              | -31% | -12% | 3%   | 16%  | 29%  | 41%  | 55%  | 69%  | 85%  | 102% | 122% | 144% | 171% | 203% | 243%  | 293%   | 360%  |     |
|    | 6%   | 63%              | -24% | -6%  | 9%   | 22%  | 35%  | 49%  | 63%  | 79%  | 96%  | 116% | 139% | 166% | 198% | 238% | 289%  | 358%   | 454%  |     |
|    | 10%  | 72%              | -17% | 0%   | 14%  | 28%  | 42%  | 57%  | 72%  | 90%  | 109% | 132% | 158% | 190% | 230% | 281% | 349%  | 447%   | 597%  |     |
|    | 14%  | 82%              | -11% | 6%   | 20%  | 34%  | 49%  | 65%  | 82%  | 101% | 123% | 149% | 180% | 219% | 269% | 336% | 431%  | 579%   | 839%  |     |
|    | 18%  | 92%              | -5%  | 11%  | 25%  | 40%  | 56%  | 73%  | 92%  | 113% | 138% | 168% | 205% | 253% | 317% | 408% | 549%  | 795%   | 1341% |     |
|    | 22%  | 102%             | 0%   | 16%  | 31%  | 47%  | 63%  | 82%  | 102% | 126% | 155% | 191% | 236% | 296% | 381% | 510% | 733%  | 1214%  | 3017% |     |
|    | 26%  | 114%             | 5%   | 21%  | 37%  | 53%  | 71%  | 91%  | 114% | 141% | 174% | 216% | 272% | 349% | 466% | 662% | 1065% | 2381%  | -     |     |
|    | 30%  | 126%             | 10%  | 26%  | 42%  | 60%  | 79%  | 101% | 126% | 157% | 196% | 247% | 316% | 419% | 587% | 915% | 1840% | 11635% | -     |     |

Fonte: Elaboração Própria.

### 2.7.7.2 - Análise de Cenários

Como numa empresa uma variável nunca sofre uma variação isolada, na tabela (25) 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.

**Tabela 25:** Resumo do Cenário

| Descrição                    | Valores atuais:             | Pessimista   | Otimista                   | Neutro                      | Mais provável               |
|------------------------------|-----------------------------|--------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>Células variáveis:</b>    |                             |              |                            |                             |                             |
| 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%                        |
| <b>Células de resultado:</b> |                             |              |                            |                             |                             |
| 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.

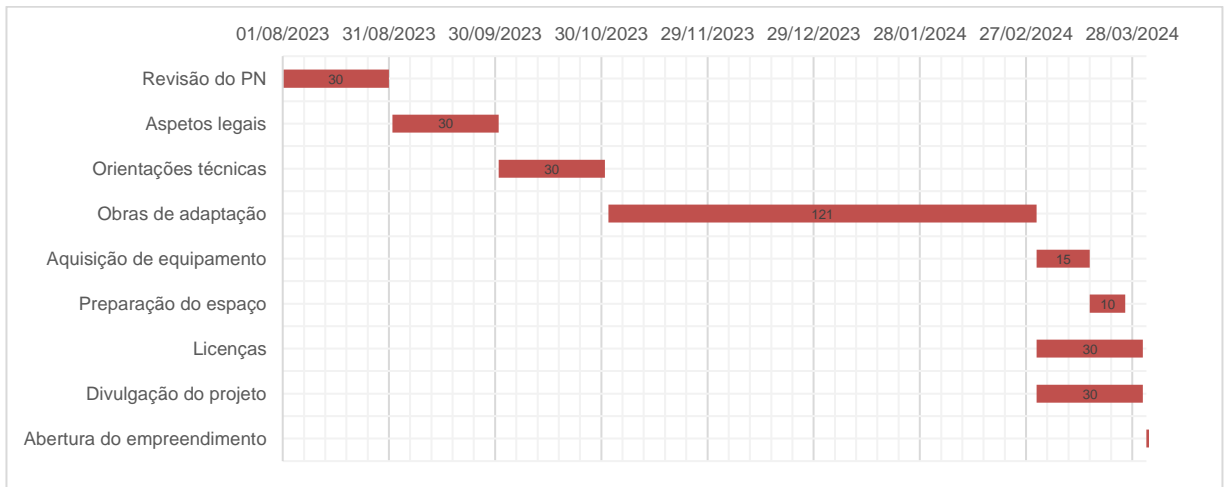
Desta análise conclui-se que o cenário mais provável é o “mais provável” na medida que a taxa de ocupação passa para os 20% e a empresa reduz em 2% o preço de venda dos produtos vendidos e dos serviços prestados aumentando os FSE em 8% em resultado do aumento da taxa de ocupação.

## 2.8 – Calendarização

Para implementar um projeto é fundamental fazer a sua calendarização. No gráfico (1) apresenta-se a ordem de todas as tarefas principais a desenvolver na implementação do projeto desde início ao término. Na revisão do Plano de Negócios (PN) pretende-se rever todo o projeto inicial. Segue-se a verificação de todos os aspetos legais que devem estar em conformidade e a consulta de orientação com um arquiteto para dar início às obras de conservação e remodelação do empreendimento turístico, nomeadamente a preparação do espaço em si com a aquisição de equipamentos/ mobiliário/ material diverso de suporte será seguido da respetiva decoração de interior luxo que transformará completamente o look da RTT de forma a trazer boa energia aos hóspedes.

Após solicitar a licença de utilização às respetivas câmaras municipais e feita a divulgação do empreendimento, espera-se que no dia 01 de abril de 2024 esteja em condições de ser inaugurada.

**Gráfico 1: Gráfico de Gantt**



Fonte: Elaboração Própria.

## 2.9 - Modelo CANVAS

A título de resumo é apresentado o Business Model Canvas, uma ferramenta visual que fornece um protótipo das ideias estruturais centrais da estratégia do plano de negócio da RTT figura (5) que se encontra em anexo.

## 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, Unipessoal, Lda”, 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, tornado imperativa a existência de um bom planeamento estratégico. Neste âmbito, foi proposto um plano de marketing 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 perspectivas 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 a aplicar 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*.

## Bibliografia

- Almeida, P. (2019). Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo. Em Tourism Startup Program.
- Ash, S. J., Caza, F. B., & M. Reid, E. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23-41.
- Banco de Portugal. (2022). A economia portuguesa em 2021.
- Caetano, J. A. G. (2013). Plano de negócios - casa dos avós - turismo em espaço rural. ISEG – Lisbon School of Economics.
- CIM-TTM. (2021). Área Económica e Social. Obtido em 17 de outubro de 2021, de Comunidade Intermunicipal Terras de Trás-os-Montes: <https://www.cimttm.pt/pages/507>.
- Cohen, S. A., Duncan, T., & Thulemark, M. (2015). Lifestyle Mobilities: The Crossroads of Travel, Leisure and Migration. *Mobilities*, 10(1), 155-172.
- 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.
- Cosa, A. D. (2020). «Plano de negócios para a ampliação de uma unidade hoteleira». Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.
- Crato, C. (2010), Turismo – Qualidade Condição de Competitividade, Príncipe Editora, Lda, Porto.
- Cresswell, T. (2006). *On the move: Mobility in the modern western world*. New York: Routledge.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Lidel.
- D'Andrea, A. (2006). Neo-nomadism: A theory of post-identitarian mobility in the global age. *Mobilities*, 1(1), 95-119.
- De-Stefano, V. (2016). The rise of the «just-in-time workforce»: On-demand work, crowdwork and labour protection in the «gig-economy». Inclusive Labour Markets, Labour Relations and Working Conditions Branch. GENEVA: International Labour Organization.
- Filion, L. J. (2000). Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 2–7.
- Fischer, B., Meissner, D., Vonortas, N., & Guerrero, M. (2022). Spatial features of entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Research*, 147(April), 27–36.
- Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: A literature review. *Ephemera - theory & politics in organization*, 15(1), 192–205.

- Garcez, A. C. S. (2022). «Nomadismo Digital: O Caso de Estudo das Terras de Trás-os-Montes». Instituto Politécnico de Bragança.
- Gomes, N. S. (2019). Nômades digitais: quem são estes novos turistas? Universidade de Évora.
- Green, P. (2020). Disruptions of self, place and mobility: digital nomads in Chiang Mai, Thailand. *Mobilities*, 15(3), 431-445.
- Haarhaus, T., Strunk, G., & Lienen, A. (2020). Assessing the complex dynamics of entrepreneurial ecosystems: A nonstationary approach. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(May), e00194. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00194>.
- IAPMEI. (2016). Guia Prático do Empreendedor. Em IAPMEI (Ed.), Agência para a Competividade e Inovação, I.P. <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/GuiaEmpreendedor.pdf.aspx?lang=pt-PT>.
- 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. (2020). Contas Regionais – Base (2016)- 2018 e 2019 Provisório. Obtido em 17 de outubro de 2021, de Instituto Nacional de Estatísticas: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_contas\\_nacionais&contexto=cr&selTab=tab3&perfil=104012427&INST=116634424](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_contas_nacionais&contexto=cr&selTab=tab3&perfil=104012427&INST=116634424).
- INE. (2023a). Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2023b). Proveitos do alojamento turístico continuam a crescer face ao período pré-pandemia. Instituto Nacional de Estatística.
- Informa. (2023). Faturação dos estabelecimentos do setor hoteleiro cresceu 114,6% em 2022 e atingiu os 5 mil milhões de euros. [https://blog.informadb.pt/2023/04/faturacao\\_estabelecimentos\\_setor\\_hoteleiro\\_cresceu\\_114/](https://blog.informadb.pt/2023/04/faturacao_estabelecimentos_setor_hoteleiro_cresceu_114/)
- Kastenholz, E. (2002). The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: The case of northern Portugal. Em ProQuest Dissertations and Theses. <http://search.proquest.com/docview/305439508?accountid=14495%5Cnhttp://diana.uca.es:4550/resserv?genre=dissertations+&+theses&issn=&title=The+role+and+marketing+implications+of+d+estination+images+on+tourist+behavior:+The+case+of+northern+Portugal&volume=&>
- Martins, C. A., & Morais, A. A. (2016). O contributo do turismo para o desenvolvimento das regiões. *Gaia Scientia*, 10(2), 84–91.
- Martins, L. S. (2012). O "AL" – entre o impulso da novidade e a maturidade do turismo rural

- português. Vale do Douro: Desenvolvimento rural e Ordenamento Jurídico, 1–24.
- Mouratidis, G. (2018). *Digital Nomads: Travel, Remote Work and Alternative Lifestyles*. Department of Arts and Cultural Sciences. Lund University.
- Müller, A. (2016). The digital nomad: buzzword or research category? *Transnational Social Review*, 6(3), 344-348.
- Muñoz, P., Kibler, E., Mandakovic, V., & Amorós, J. E. (2022). Local entrepreneurial ecosystems as configural narratives: A new way of seeing and evaluating antecedents and outcomes. *Research Policy*, 51(9).
- Natário, M., Melo, A., Biscaia, R., Rocha, P., Santos, C., Ferreira, A., . . . Marques, R. (2019). O impacto do turismo das aldeias históricas de Portugal: um quadro de análise. *Finisterra*, 54(111), 21–36.
- Nunes, M., & Hutz, C. (2014). Análise da produção de artigos científicos sobre o lazer: Uma revisão. *Psicologia: Teorias e Pesquisa*, 30(3), 307-315.
- Nunes, S. P. M. (2012). *Turismo no Espaço Rural na Região Autónoma da Madeira – Um estudo para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade no setor*. Universidade da Madeira.
- O'Brien, M. (2014). *A creative calling: Migrant creatives and the labour of love in Berlin*. Brighton: University of Brighton.
- O'Reilly, K., & Benson, M. (2009). Lifestyle Migration: Escaping to the Good Life? Em M. Benson, & K. O'Reilly, *Lifestyle Migration: Expectations, Aspirations and Experiences* (pp. 1–13). London: Routledge.
- 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.
- Paris, C. (2011). *Affluence, mobility and second home ownership*. Abingdon: Routledge.
- 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. (2021a). Estada média nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro. Obtido em 19 de outubro de 2021, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Municipios/Estada+m%C3%A9dia+nos+alojamentos+tur%C3%ADsticos+total++residentes+em+Portugal+e+residentes+no+estrangeiro-758>
- Pordata. (2021b). Poder de compra per capita. Obtido em 16 de outubro de 2021, de Pordata: <https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>

- Reichenberger, I. (2018). Digital nomads—a quest for holistic freedom in work and leisure. *Annals of Leisure Research*, 21(3), 364-380.
- RNT. (2021). Consulta ao Registo: Agências de Viagens e Turismo. Obtido em 18 de outubro de 2021, de Registo Nacional de Turismo: <https://registos.turismodeportugal.pt/>
- Sampaio, A. F. (1939). *VOLÚPIA: A Nona Arte: A Gastronomia*. Porto: Noticias editorial.
- Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2020). Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction. *Entrepreneurship and Regional Development*, 32(1–2), 1–20.
- 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://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%2FFAUAAA A%3D>
- Su, N. M., & Mark, G. (2008). Designing for nomadic work. *Proceedings of the Conference on Designing Interactive Systems* (pp. 305–314). New York: ACM Press.
- Susilowati, M., Wahyuningdyah, R., & Kurniasari, W. (2022). The Pull and Push Marketing Strategy for Sustainable Ecotourism: The Study of Ecotourism of Kabalong, Pekalongan Regency, Indonesia. *Icbe*, 1(1), 1–7.
- Thomas-Bryant, K. (2021). Sucesso empresarial e soft Skills: como se relacionam? SAGE - Consultoria Financeira e de Investimento. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/sucesso-empresarial-e-soft-skills-como-se-relacionam/>
- Almeida, P. (2019). Manual de Boas Práticas e Sustentabilidade no Turismo. Em *Tourism Startup Program*.
- Thompson, B. (2018). Digital Nomads: Employment in the Online Gig Economy. *Journal of Culture, Politics and Innovation*, 1, 1-26.
- Thompson, B. Y. (2019). The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community. *International Journal of the Sociology of Leisure*, 2, 27-42.
- UNWTO. (2023). Glossary of Tourism Terms. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

### **Legislação**

Decreto-Lei n.º 80/2017, de 30 de junho

Decreto-Lei n.º 128/2014 de 29 de agosto

Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 06 de maio

# Anexo

Figura 5: Modelo CANVAS

