



Cool.H.Use Alojamento de longa duração

Ester Rita Simões Faísca

2023



***Cool.H.Use.* Alojamento de longa duração**

Ester Rita Simões Faísca

Trabalho de Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão e Direção Hoteleira

Trabalho realizado sob a orientação do Doutor Mário João Paulo de Jesus Carvalho



Cool.H.Use. Alojamento de longa duração

© Copyright Ester Rita Simões Faísca/ Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e Instituto Politécnico de Leiria

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e o Instituto Politécnico de Leiria têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este projeto através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Aos meus pais Ernesto e Fátima, e irmãos, Marta e Gonçalo, são as pedras basilares que estruturaram a minha personalidade e a pessoa que sou nos dias de hoje.

Ao João Dinis, por nunca me fazer desistir, pelo seu apoio incondicional, incentivo e resiliência ao longo deste percurso.

Ao meu filho Artur que, mesmo sem saber me motivou a terminar este percurso.

Ao Professor Doutor Mário Carvalho, por todo o apoio e orientação indispensáveis no desenvolvimento deste projeto.

Muito obrigado.

Resumo

Como refere Ana Mendes Godinho anterior Secretária de Estado do Turismo “**O turismo precisa de todos e todos precisam do turismo**” (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017). Tudo estava certo. Segundo a Organização Mundial do Turismo o turismo mundial sofreu, em 2020, o pior ano desde que há registos. Registou-se um decréscimo de 74%¹ nas das chegadas internacionais. Tal facto deixou Portugal numa situação económica e social frágil, contudo, também se constituiu como uma oportunidade para diversificar produtos e serviços.

Não obstante esta realidade, é certo que devemos ter em conta que existe uma necessidade emergente de reinvenção na indústria do Turismo; como refere Zurab Pololikashvili- Secretário Geral da O.M.T. (Organização Mundial do Turismo), houve uma queda da procura, acentuada com consequências económicas e sociais significativas. Saliu ainda que tal situação veio colocar milhões de empresas e empregos em risco.

Este projeto vem colmatar um *gap* da oferta turística de Óbidos, o **turismo de negócios**. Integrado na Estratégia do Turismo 2027, esta região encontra-se fora das assimetrias regionais onde dados de 2015 revelam que 73% das dormidas do país se concentram em três regiões: Região de Lisboa, Região do Algarve e Madeira.

De acordo com os objetivos da Estratégia do Turismo 2027 este projeto tem como objetivo e foco empresarial aumentar a procura e oferta turística na região, crescer em valor, alargar a atividade turística a todo o ano e assegurar que a atividade turística gere impactos positivos no território.

Este projeto teve início na fase final do Mestrado em Gestão e Direção Hoteleira, na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar em Peniche, e tem como objetivo geral a organização estrutural e empresarial de um negócio de alojamento de longa duração para fins profissionais de vários setores de atividade. O objetivo passa por oferecer uma solução para as pessoas que tenham que permanecer na Região Oeste a partir do conceito *Coliving* em hotéis, algo que, até ao momento não existe.

Palavras-chave: *Coliving*, Região Oeste, Turismo de negócios, Projeto empresarial, Plano de marketing.

¹ De acordo com Organização Mundial do Turismo. Consultado em Agosto 2021 no site www.turismodeportugal.pt

Abstract

“Tourism needs everyone and everyone needs tourism” (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017) as stated by former secretary of state for Tourism Ana Mendes Godinho.

Everything was right. In 2020 according to the World Tourism Organization, world tourism suffered the worst year ever on record. There was a decrease in international arrivals of 74%. This fact left Portugal in a fragile economic and social situation, which in turn gave way to the opportunity to diversify products and services.

Despite this reality, it is unquestionable the need to take into account the fact that there is an emerging need for reinvention in the Tourism sector; as referred Zurab Pololikashvili-Secretary General of O.M.T. (World Tourism Organization). There was a sharp drop with significant economic and social consequences. He also emphasized that this factor has put millions of companies and jobs at risk stressed that this factor puts millions of companies and jobs at risk.

This project fills a gap in tourist offer of Óbidos, business tourism.

Integrated in the 2027 Tourism Strategy, this region is outside the regional asymmetries where data from 2015 reveals that 73% of overnight stays across the country are concentrated in three regions: Lisbon Region, Algarve Region and Madeira.

In accordance with the objectives of the 2027 Tourism Strategy, this project has the objective and business focus to: increase tourist demand in the region, grow in value, expand tourist activity throughout the year and ensure that tourist activity generates a positive impact on the territory.

This project began in the final phase of the Masters in Hotel Management and Management, at the Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar in Peniche and has as its general objective the structural and business organization of a long-term accommodation business for professional purposes of various activity sectors. The objective is to offer a solution for people who have to stay in the area up to a year in the West Region based on the Coliving concept in hotels, something that until now does not exist.

Keywords: *Coliving, West Region, Business tourism, Business project, Marketing plan.*

Lista de Abreviaturas

A.H.P – Associação de Hotéis de Portugal

AT – Animação Turística

CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo

C.M.V.M.C. – Custo das Matérias Vendidas e Matérias Consumidas

C.R.M. - *Customer Relationship Manager*

D.L. – Decreto-Lei

D.O.R. – Demonstração Operacional de Resultados

F.S.E. – Fornecimentos de Serviços Externos

HOSCARS - Hostelworld Customer Annual Ratings

I.V.A. – Imposto sobre o Valor Acrescentado

J.LLL – Jones Lang LaSalle

N.U.T.S. - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

O.M.T. – Organização Mundial do Turismo

O.T.A. - *Online Travel Agencie*

PESTAL – Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

R.H. – Recursos Humanos

R.M. – *Revenue Management*

S.W.O.T. – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

U.S.A.L.I. – *Uniform System of Accounts for Lodging Industry*

Índice

1.	Enquadramento Teórico do Projeto.....	4
1.1.	Turismo.....	5
1.1.1.	Perspetivas da Evolução do Turismo.....	6
1.1.2.	O turismo em 2020.....	7
1.2.	<i>Coliving</i> – nova Era	8
1.2.1.	Caracterização	9
1.2.2.	Indicadores estatísticos do <i>Coliving</i> em Portugal	14
1.3.	Caracterização da Região do Oeste.....	16
1.4.	Análise PESTAL	19
1.5.	Análise das Cinco Forças de Michael Porter	23
1.6.	Atratividade do Território	25
1.6.1.	Importância da Animação Turística no território e suas características.....	26
1.6.2.	Turismo da Região Oeste e suas potencialidades naturais, construídas e culturais	27
1.7.	Análise S.W.O.T.	36
1.7.1.	Análise S.W.O.T. – Soluções e Ações.....	37
2.	Modelo de negócio	43
2.1.	Identificar a importância do modelo de negócio	45
2.2.	Modelo de negócio	46
2.3.	Comissões.....	47
2.4.	Forma jurídica	47
2.5.	Concorrência	47
2.6.	<i>Target</i>	48
3.	Plano de Marketing	51
3.1.	Nome e Logótipo	53

3.2.	Marketing Mix	53
3.2.1.	Produto.....	53
3.2.2.	Preço.....	54
3.2.3.	Promoção	54
3.2.4.	Distribuição	55
3.2.5.	Pessoas	58
3.2.6.	Descritivo de funções.....	58
3.2.7.	Evidências Físicas.....	59
3.2.8.	Processos.....	59
4.	Análise Económica e Financeira	61
4.1.	Ativos Fixos.....	62
4.2.	Outros Gastos.....	62
4.3.	Orçamentos Gerais.....	63
4.3.1.	Orçamento de RH (Recursos Humanos).....	63
4.3.2.	Previsão de Vendas	63
4.3.3.	Orçamento para o marketing e promoção.....	64
4.3.4.	Orçamento previsto para o Investimento.....	65
4.3.5.	Orçamento de Fornecimento de Serviços Externos.....	66
4.3.6.	Demonstração de Resultados	67
4.3.7.	Balanço	71
4.4.	Intervenções/ideias futuras	72
	Conclusão	73
	Apêndices	76

Índice de Figuras

Figura 1 - Paradigma do <i>Coliving</i>	11
Figura 2 - Ecossistema do eixo de especialização – Turismo do Oeste	30
Figura 3 - Turismo Centro Portugal.....	31
Figura 4 - Logótipo Cool.H.Use.....	53
Figura 5 - Processo de angariação e venda – versão beta/previsional	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Relatório Turismo em Portugal 2020.....	7
Tabela 2 - Análise PESTAL do Coliving.....	19
Tabela 3 - Análise das Cinco Forças Michael Porter.....	23
Tabela 4 - Tipos de turismo da Região Oeste e suas potencialidades naturais, construídas e culturais divididos por tipos de turismo e localização	27
Tabela 5 - Análise S.W.O.T. ao conceito de arrendamento de longa duração na perspetiva dos operadores turísticos.....	36
Tabela 6 - Análise S.W.O.T. Soluções para os Pontos Fracos	37
Tabela 7 - Análise S.W.O.T. Soluções para as Ameaças	38
Tabela 8 - Análise S.W.O.T. Pontos Fortes- Ações práticas	39
Tabela 9 - Análise S.W.O.T. Oportunidades - Ações práticas.....	41
Tabela 10 - Razões e argumentos que potenciam a parceria com os hotéis	46
Tabela 11 - Coliving por idades e perfil base	48
Tabela 12 - Perfis de pessoas que utilizam o Coliving. Inclui motivações	49
Tabela 13 - Lista de hotéis para estabelecer contacto	56

Tabela 14 - Facilidades solicitadas ao hotel.....	57
Tabela 15 - Categorias de preços de alojamento mensal	63
Tabela 16 - Orçamento com despesas de marketing e promoção para o ano 2023.....	64
Tabela 17 - Orçamento de investimentos Ano 0 a Ano 3.	65
Tabela 18 - Orçamento de Fornecimento de Serviços Externos	66
Tabela 19 - Demonstração de resultados – indicadores gerais.....	67
Tabela 20 - Indicadores obtidos na Demonstração de Resultados	68
Tabela 21 - Indicadores Financeiros do projeto na perspectiva do investidor	70

Introdução

A justificação para a escolha deste tema, vai muito para além do término do presente ciclo de estudos. A justificação advém verdadeiramente da vontade de criar e fazer algo não só real, como acima de tudo exequível, e que possa conceder à autora a legítima autonomia e versatilidade tão necessárias na hotelaria.

É certo que não se inventou a roda, contudo é importante salientar que, o turismo de negócios está a ganhar uma nova forma conforme será explicado e apresentado. Nesse sentido, o alojamento de longa duração para objetivos profissionais ou *Coliving* surge como uma interessante alternativa à oferta tradicional.

De acordo a *Digital Nomads Observatory* estima-se que em 2035, haverá cerca um bilião de *nómadas digitais*² em todo o mundo.

A Região Oeste é assumida como espaço de mudança, de oportunidades e de desafios. (Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste, 2008)

Objetivos

O objetivo geral deste projeto assenta na organização estrutural e empresarial de um modelo de negócio de alojamento de longa duração para efeitos profissionais, em hotéis com localização em Óbidos. Este projeto assenta em sistema de comissão, conforme será explicado e apresentado no capítulo 2.

Por forma a alcançar o objetivo geral, foi necessário criar objetivos específicos nomeadamente:

1. Identificar e contextualizar alojamentos com estas características, em Portugal, tendo como foco a Região de Lisboa e internacional,
2. Fazer uma contextualização da Região Oeste,
3. Identificar o potencial do projeto para a região,
4. Descrever e justificar o modelo de negócio.
5. Elaborar uma análise da viabilidade económica e financeira do investimento,
6. Apresentar uma proposta de marketing que vá ao encontro da estrutura do modelo de negócio.

² Entende-se por *nómada digital*, pessoas que vivem pelo menos uma parte do ano fora do seu país de origem, enquanto trabalham remotamente ou como *freelancers*. Consultado em nomadlist.com a julho 2021.

1. Enquadramento Teórico do Projeto

Iniciamos o capítulo fazendo uma abordagem ao turismo e quais as perspetivas futuras.

Foi feito também um enquadramento do *Coliving* e tipologias existentes em Portugal. Abordamos a sua origem, evolução, bem como as suas características intrínsecas, considerando para o efeito não só diversas fontes, bem como diferentes dados estatísticos que suportam afirmações entretanto reproduzidas ao longo do projecto.

Abordamos o que representa o *Coliving*, e como surgiu para o setor da hotelaria e imobiliário em Portugal.

Foi feita uma caracterização da Região Oeste bem como a oferta de Animação Turística (AT), lazer e produtos endógenos que no conjunto constituem valor para a região.

1.1. Turismo

Portugal ocupa o décimo quinto lugar, entre os destinos turísticos mais competitivos do mundo, este indicador só por si, representa a força e foco que Portugal tem alcançado nesta última década na indústria do turismo. (Forum, 2015)

Segundo o *World Travel & Tourism Council* (2017) (WTTC), o turismo representou em 2016 cerca de 10,2% do P.I.B. mundial bem como, 9,6% dos postos de trabalho a nível mundial.

Segundo a Organização Mundial do Turismo (O.M.T.) Portugal em termos mundiais, encontra-se em vigésimo sexto lugar no que concerne às receitas turísticas. (Portugal T. d., *Estratégias do Turismo 2027*, 2017).

De acordo com Carvalho (2016) o turismo constitui um importante fator económico tendo, para muitos países tal como para Portugal, um peso muito significativo nas suas receitas.

O Turismo, em Portugal, apresenta uma importância relevante pois em 2016 representou 16,6% do P.I.B. nacional. No que respeita a postos de trabalho o turismo representa 19,6% do total de emprego. O turismo em Portugal enquanto indústria representa 20.4% das exportações em Portugal. ((WTTC), 2017)

Portugal encontra-se em constante crescimento, desenvolvimento e maturação dos serviços oferecidos, assumindo-se cada vez mais, uma referência de nível internacional. Como referem os HOSCARS (*HOStelworld Customer Annual Ratings*) anuais, organizados pela Hostelworld, a maior plataforma de reserva de *hostels* do mundo, com base na opinião dos clientes, o *Home Lisbon Hoste³* conquistou pelo quinto ano consecutivo o título melhor *hostel* do mundo. Ao todo, Portugal conquistou 15 menções, sendo assim o país que mais reconhecimento teve em 2017 face a outros países como Espanha, Itália e E.U.A. (Publituris, 2017).

O Turismo em Portugal nos últimos anos tem evoluído muito, bem como o perfil do turista. O Turismo é uma grande mais-valia para Portugal, cujo território, é caracterizado por recursos, tangíveis e intangíveis, irrepreensíveis.

³ Mais informações acerca dos prémios www.homelishonhostel.com/

Como refere Manuel Caldeira Cabral, anterior Ministro da Economia “Liderar o turismo do futuro implica, assim, afirmar Portugal como destino sustentável, com um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento. Um destino para visitar e investir, viver e estudar. Um país inclusivo, aberto e tecnológico que se posiciona como hub⁴ especializado para o turismo.” (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017)

1.1.1. Perspetivas da Evolução do Turismo

A evolução⁵ do turismo em Portugal tem sido exponencial na última década. Em 2016, Portugal conquistou 491 prémios internacionais face a 157 obtidos em 2015. (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017). No geral, todas as regiões obtiveram um crescimento significativo. No entanto, é importante entender que a evolução terá de ser sustentada e ajustada à realidade do país e das pessoas que nele vivem.

Há indicadores que estão diretamente relacionados com o turismo e devem ser considerados quando falamos em **evolução**. O relatório Estratégias do Turismo 2027 (2017) desenvolveu para Portugal objetivos tangíveis para um horizonte temporal de 10 anos tais como:

- Reduzir o índice de sazonalidade de 37,5% para 33,5%, ou seja, estimular a que o turismo seja feito todo o ano.
- Aumentar a procura turística no país e nas várias regiões alcançando os 80 milhões de dormidas em 2027, face aos 48,9 milhões em 2015.
- Assegurar que cerca de 90% da população que reside em Portugal, considere positivo o impacto do turismo no território nacional.
- No que concerne às energias serão aplicadas medidas cujas metas são ambiciosas. As empresas terão um papel determinante neste processo, nesse sentido mais de 90% das empresas ligadas à indústria do turismo terão de adotar medidas para a eficiente utilização de energia, da água e eficiente gestão dos resíduos urbanos.

⁴ Definição de *Hub*: Ponto central. Expressão inglesa utilizada em vários contextos.

⁵ Significado de Evolução – Do Latim *evolutiōne* – “ação de desenrolar”. Sucessão gradual de transformações/acometimentos que se representam e orientam em certo sentido. In Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico. Porto Editora, 2003-2021. Consultado a 30 de Dezembro de 2020

É importante realçar que para atingir metas concretas, a sua operacionalização tem de ser real e tangível. Diretrizes de atuação principais (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017)⁶

- Valorizar e preservar a autenticidade de Portugal,
- Potenciar economicamente o património natural e rural e assegurar a sua conservação,
- Adaptação da legislação turística às novas realidades,
- Ações de sensibilização e de capacitação das empresas do turismo e das organizações para o “turismo para todos”, ou seja, conhecimento de vários tipos de clientes que existem, ou que fazem a sua mutação ao longo do tempo e novos targets que outrora não eram valorizados.

1.1.2. O turismo em 2020

O turismo mudou. A pandemia Covid-19 que atingiu Portugal no início de 2020, teve consequências devastadoras para o setor do turismo. O impacto tanto, a nível social, como económico ainda não é conhecido na generalidade. *“Prevemos ter 100 mil pessoas em situação de desemprego na hotelaria a partir de janeiro, é o que vai acontecer se não houver apoios à tesouraria. Vamos ter hotéis a começar a incumprir com impostos, salários e outros pagamentos, a fazer despedimentos, e depois vão à falência, é a ordem natural”* refere Raul Martins- presidente da A.H.P. ao Jornal Expresso.⁷

Tabela 1 - Relatório Turismo em Portugal 2020

Dormidas	Hóspedes	Proveitos Totais	RevPar
Janeiro a setembro de 2020			
-63,2%	-61,6%	-66,3%	-54,2%

Fonte: Adaptado de Relatório Turismo em Portugal 2020 *Travel* BI. Turismo de Portugal.

Como se pode observar na tabela 1, os resultados em Portugal relativamente a dormidas, hóspedes, proveitos totais e receitas do Turismo em 2020 são negativos e ultrapassam os

⁶ Fonte: (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017) páginas 55 a 58.

⁷ Fonte: expresso.pt/economia/2020-11-12 consultado a 12 de novembro de 2020.

- 50%. Foram catastróficos para a indústria do turismo e todas as áreas que dele dependem. Estes resultados são com base no ano homólogo 2019 na mesma altura. Estamos certos de que, estes resultados transformaram e adaptaram alguns negócios.

A taxa de ocupação apesar de não ser o único indicador a ter em conta, não foi muito animadora, de facto foram poucas as unidades hoteleiras que permaneceram abertas, a previsão da taxa de ocupação, com base nas reservas até 15 de outubro de 2020 é de 23% para a região Norte, 15% para o Algarve e 11% para Lisboa refere o presidente da A.H.P. em comunicado publicado em novembro de 2020.⁸

Contudo, é importante salientar que ainda assim, alguns gestores hoteleiros atentos às tendências encontraram alternativas de negócio e até quem sabe uma nova forma de olhar para o Turismo.

Naquele sentido o grupo de Hotéis Fenix em Lisboa e Porto apresenta-se agora com uma oferta “o escritório no hotel das 08 às 20h”⁹, também o Hotel *Marriott* criou o serviço que intitula “*Work Away*”, neste a cama é substituída por uma secretária, cadeiras e internet de alta velocidade¹⁰.

1.2. *Coliving* – nova Era

Entende-se por *Coliving*, uma forma de partilhar casa com pessoas que podem ter os mesmos ideais. Mobilado e decorado de forma criativa tem como objetivo criar experiências e interação entre as pessoas. A mais-valia na perspetiva social é o acesso a uma comunidade, quer seja ou não local¹¹

⁸ Adaptado de hotéis-portugal/news/2181/23 publicado e consultado em novembro de 2020.

⁹ Adaptado de hfhotels.com/pt/teste-o-seu-escritorio-no-hotel-das-8h-as-20h/ consultado em novembro de 2020,

¹⁰ Adaptado de publico.pt/2020/10/13/fugas/noticia/lisbon-marriott-hotel-adopta-work-away-transforma-quartos-escritorios consultado em novembro de 2020.

¹¹ Adaptado de definição apresentada [Coliving.com](https://coliving.com) consultado a Novembro de 2020

1.2.1. Caracterização

Coliving é mais do que partilhar uma casa, e não pode ser só considerada a perspetiva económica, no que diz respeito à eficiência do espaço ocupado ou até menores custos de habitação. Acima de tudo, é um estilo de vida. (LaSalle, 2019)

O *Coliving* não é novidade, nem algo fora da caixa, na realidade sempre existiu. Ainda que durante muito tempo a sociedade estava organizada de forma a que todos os indivíduos procedessem de igual forma trabalhar muito e comprar uma casa para viver com a família. O paradigma está a mudar hoje, as pessoas preferem partilhar um espaço e/ou viver em comunidade. Funciona para jovens adultos que queiram a sua independência e esta modalidade funciona como uma ponte para o seu objetivo. (CBRE EMEA Research Team, 2020)

Os computadores e toda a tecnologia no geral deram lugar a novas opções e estilos de vida. Considerando que, nos últimos 20 anos a internet mudou a forma como vemos tudo o que se passa à nossa volta, a interação com as pessoas, a forma como nos movemos, inclusive como trabalhamos ou encaramos o trabalho, ou não fizesse este parte de uma necessidade secundária¹² para o Homem. O computador veio trazer uma liberdade que se previa, mas não se conhecia. Trabalhar em qualquer local, quer na mesma cidade ou não, no mesmo país ou não, de facto tudo é possível, e no futuro ainda mais.

Este sistema, pode ser uma vantagem para as empresas. Podem conseguir atrair profissionais especializados para vários pontos do país, que ainda estejam no caminho da sua independência, e que por isso não estejam preparados, ou simplesmente não queiram naquele período da sua vida, assumir um compromisso de arrendamento tradicional.

O arrendamento tradicional exige mais obstáculos, investimento em imobilizado, mais tempo e mais dinheiro investido. Em suma, é uma opção que exige significativas mudanças na vida de um indivíduo.

Neste momento, o que acontece é que existem vários perfis de pessoas em busca do mesmo produto, ou seja, arrendamento longo e tradicional (pois é o que existe). Exemplo: Os nómadas digitais ou profissionais deslocados de outros pontos do globo procuram

¹² De acordo com A. Maslow, psicólogo que desenvolveu em 1946 a teoria da motivação humana, normalmente representada por uma pirâmide.

casas que estejam disponíveis para arrendamento, por defeito em versão tradicional, sabendo à partida, que vão lá estar por um período inferior a um ano.

Este perfil, na realidade deveria ser canalizado para outra opção de alojamento, para dar lugar às pessoas que já tem a sua vida estabilizada em determinado local e queiram arrendar uma casa a um preço estável. Atualmente tal é muito difícil pois simplesmente não existem casas para arrendar ou são muito caras. Recentemente foi apresentado pelo Governo uma proposta para o desafio que representa hoje da habitação, alguns pontos são convergentes com o trabalho que desenvolvemos.¹³

Acreditamos que, conhecendo os perfis base desta forma de vida, seria possível ajustar a oferta existente no mercado nacional, neste caso na Região Oeste.

Aliado a estes fatores, nos últimos anos houve um aumento das rendas nos diferentes países da Europa, é por isso emergente criar uma economia partilhada.

De acordo com LaSalle (2019) quem procura o *Coliving* fica menos de dois anos no mesmo local, ainda que procure um espaço que lhe transmita mais do que uma viagem. Este estilo de vida, veio entretanto criar uma lacuna no mercado que até então ainda não está assegurado nomeadamente pela hotelaria. (LaSalle, 2019)

Os hotéis são caracterizados por vários serviços dependendo da sua categoria, contudo, o *modus operandi* é semelhante. Os quartos são ocupados por alguns dias, semanas. Se hotéis apartamento, estes são ocupados à semana ou ao mês, dependendo do modelo preconizado por cada estabelecimento. Contudo se procurarmos opções de alojamento para vários meses ou até um ano, torna-se muito difícil encontrar uma solução no mercado.

Na generalidade este sistema é assumido como sustentável a vários níveis. Hoje a sustentabilidade faz parte do dicionário quer das pessoas quer das organizações. Importante será saber interpretar e perceber o que se trata.¹⁴

- Sustentável economicamente: pois os custos de vida estão a aumentar diariamente esta pode ser uma forma de economizar dinheiro e investi-lo. A título de exemplo, um imóvel tem várias despesas fixas (água, luz, gás, imposto municipal sobre

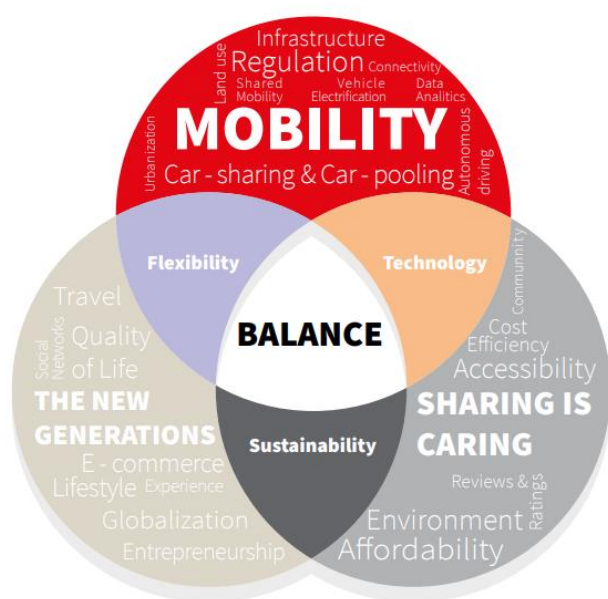
¹³ Programa Governamental, mais informação www.portaldahabitacao.pt/

¹⁴ Entende-se por Sustentabilidade: Modelo de sistema que tem condições para se manter ou conservar em satisfazendo as necessidades atuais sem comprometer que as gerações futuras supram as suas próprias necessidades. Definição adaptada de unric.org/pt. Consultado em Agosto 2021.

imóvel, seguro(s) que representam uma boa parte da remuneração mensal dos indivíduos. A opção de arrendamento tradicional não é a única opção existente e pode, ou não, encaixar nalguns perfis.

- Sustentável em termos ambientais: dada a poupança de recursos naturais e de espaço em construção. A título de exemplo, o espaço de construção pode interferir diretamente o quanto o ambiente é prejudicado.
- Sustentável socialmente: permite a interação entre pessoas, fator que permite que o Homem continue a relacionar-se com outros e adquirir competências sociais.¹⁵

Figura 1 - Paradigma do *Coliving*



Fonte: Portugal Coliving- Follow the trend. P.10

Como se pode observar na figura 1, o *Coliving* tem muito por onde se desenvolver, tendo em conta que tem em mira o mesmo objetivo geral dos homens: Equilíbrio (que pode até ser difícil de alcançar) que conta com três pilares: Flexibilidade, Tecnologia e Sustentabilidade. Podemos acrescentar que, em concordância com a imagem, o Ser Humano passa por várias fases ao longo da sua vida e nem sempre as motivações são as mesmas ao longo da sua vida. O paradigma do *Coliving* representa todas as muletas necessárias pelas quais este conceito se rege.

¹⁵ Adaptado de Coliving.com. Consultado em Novembro de 2020

Em entrevista ao Jornal Público Pedro Miguel Gomes¹⁶ refere que muitas pessoas já passaram por esta experiência “quando partilhamos casas com outros estudantes durante a faculdade. Uma combinação entre uma renda acessível e uma intensa socialização com amigos e colegas. Resumindo: por um preço razoável é possível ter um quarto privado e partilhar os espaços comuns.”

O *Coliving* tem como pontos de referência cidades, nacionais tais como Lisboa e Porto e internacionais São Francisco, Nova Iorque, Los Angeles Chicago, Singapura, e Londres entre outras. De forma geral são cidades com elevada densidade populacional e dinamismo empresarial. Cerca de 75% da população na Europa vive atualmente em zonas urbanas, é esperado que em 2050 atinja os 84%. (CBRE EMEA Research Team, 2020) Consideramos desta forma o projeto que estamos a apresentar uma mais-valia para a Região Oeste.

A globalização¹⁷ instalou-se e veio para ficar. Atualmente é possível trabalhar remotamente a partir de qualquer local, desde que estejam asseguradas as facilidades necessárias, nomeadamente internet. Para que tal aconteça, a profissão terá de ser compatível com o estilo de vida escolhido. Este é o ponto de partida que temos observado.

De acordo com (LaSalle, 2019), os conceitos de *Coliving* existentes são distintos, ainda que o *target* seja semelhante. Como se pode observar na tabela 2 existem conceitos diferenciados no que concerne, ao design, facilidades (internet, *amenities*, limpeza de quartos, lavandaria, animação e entretenimento, entre outros), o tipo de espaço que se partilha, o preço médio mensal e a localização.

De acordo com pesquisa levada a efeito verificámos que em Portugal não existem todos estes conceitos. Nesse sentido focámo-nos no conceito citadino e no conceito viagem porque consideramos ser importante focar atenção no que realmente já existe no mercado e avançando a partir daí.

O primeiro conceito está presente nas grandes metrópoles (Lisboa e Porto) e o último encontra-se disponível um pouco por todo o país resultante da oferta levada a efeito por

¹⁶ Arquitecto na Savills Portugal – Empresa de Consultoria Imobiliária.

¹⁷ Entende-se por globalização, ato ou efeito de processo de crescente interdependência de produtores e de mercados entre diferentes países; desenvolvimento de mercados transnacionais (possibilitado pela informatização das sociedades, pelo avanço das comunicações, pela limitação de políticas protecionistas, pela formação de empresas multinacionais) Consultado em infopédia.pt a julho de 2021.

empresas internacionais, sobretudo nas zonas com atração turística nomeadamente zona costeira e/ou natureza.¹⁸

Tabela 2 - Conceitos de Coliving e empresas a operar no setor

Conceito	Características	Exemplos de Organizações
Comunitário	Normalmente geridas por associações, que tem como objetivo beneficiar as comunidades locais.	Tree house Tech farm
Citadino	Com características de hotel e atenção ao detalhe e <i>design</i> . Existem espaços e serviços comuns, mas o espaço é privado.	Quarters WC Smart Studios Same Same
Viagem	Com ambiente que funde os trabalho e lazer. Normalmente localizados em zonas turísticas que incluam várias experiências de animação.	Selina Outsite
Trabalho	Com características de ambiente empresarial. Fornece serviços adaptados ao público. Normalmente garante acesso a comunidades empreendedoras.	Urbancampus Zoku
Preço	Com características mais simples e básicas. Designado de acessível. Fornece alguns serviços ao seu cliente.	Hocker House

Fonte: Própria. Adaptado de (LaSalle, 2019)

¹⁸ Adaptado de selina.com/pt/portugal/ consultado em Junho 2021.

1.2.2. Indicadores estatísticos do *Coliving* em Portugal

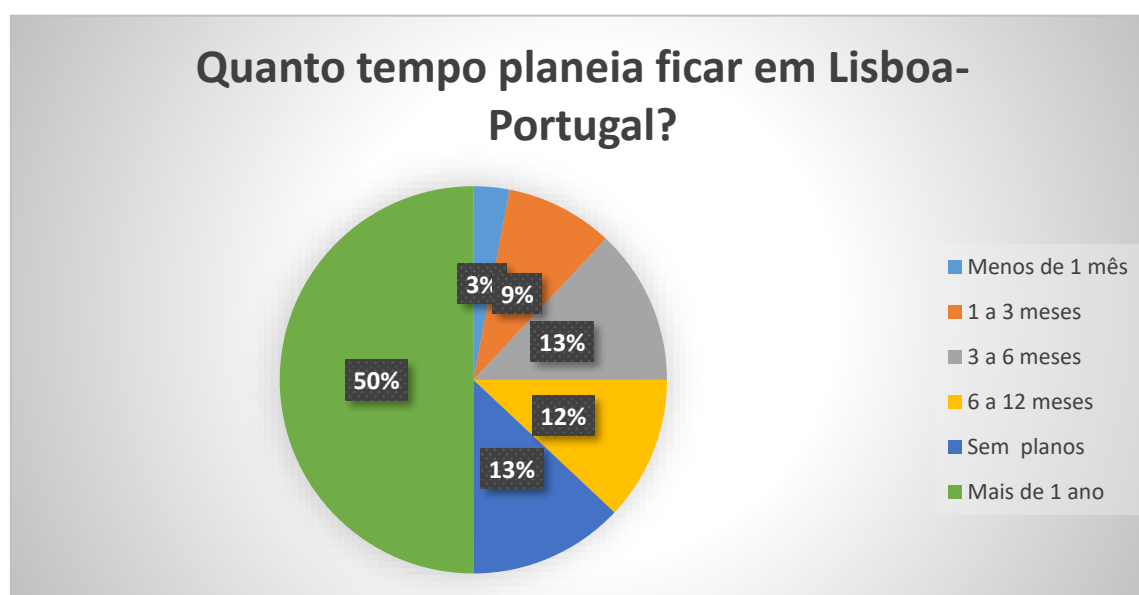
Este não é de todo um novo conceito, contudo tem ganho uma nova dimensão. Portugal é um país que reúne condições para investir, trabalhar, estudar, viver e claro está, passar férias. Podemos assumir este país como sendo um destino global um dos melhores do mundo. (LaSalle, 2019).

Neste subcapítulo vamos apresentar alguns dados estatísticos do setor que sustentam as nossas afirmações. Os indicadores apresentados tiveram como base um estudo realizado em Lisboa pela agência JOYN¹⁹ que está inserido no estudo Portugal Coliving – Follow the trend publicado em 2019 pela agência imobiliária Jones Lang LaSalle (JLL).

Teve como base um questionário com perguntas diretas e de resposta fechada a 300 pessoas que fazem parte da comunidade “nómadas digitais”.

Na tabela 3 pode verificar-se quanto tempo as pessoas dizem querer ficar em Portugal, mais concretamente, Lisboa.

Tabela 3 - Quanto tempo planeia ficar em Lisboa- Portugal?



Fonte: Adaptado de (LaSalle, 2019)

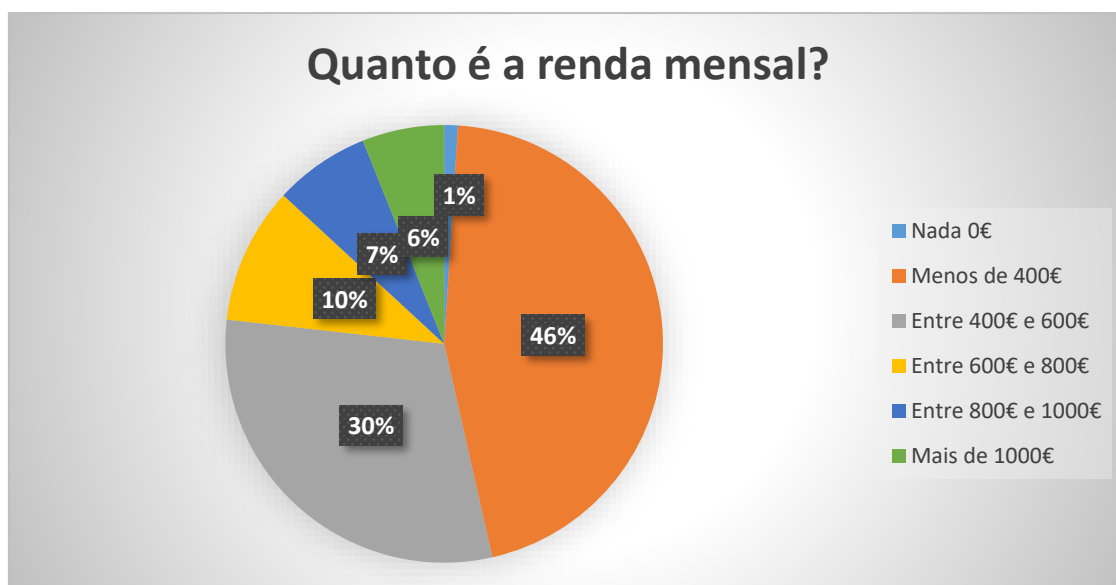
Como se pode observar na tabela 3, 50% das 300 pessoas inquiridas afirmam querer ficar mais que um ano em Lisboa. 12% pretendem ficar 6 a 12 meses, 13% pretendem ficar 3 a

¹⁹ Grupo internacional de empresas na área da tecnologia e consultoria. joyn-group.com/ consultado em abril 2021.

6 meses, 9% pretende ficar 1 a 3 meses. Apenas 3% refere querer ficar menos de um mês. Importante salientar que 13% não “tem planos”, ou seja, podem encaixar-se em qualquer uma das categorias mencionadas anteriormente.

Na tabela 4 pode verificar-se o montante que representa a renda mensal.

Tabela 4 - Quanto é a renda mensal?



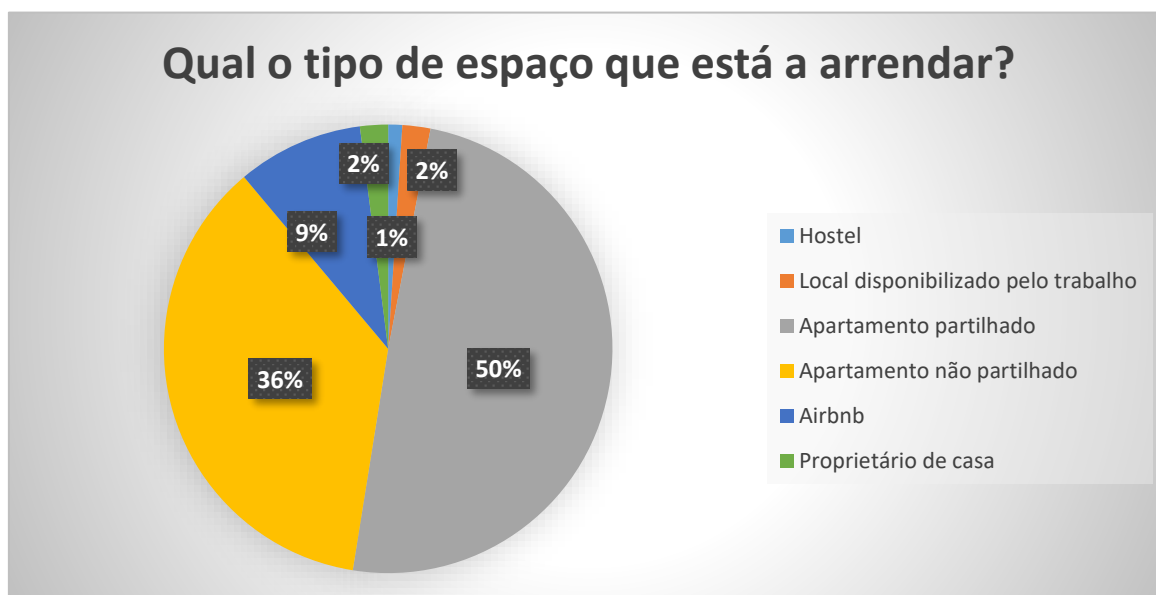
Fonte: Adaptado de (LaSalle, 2019)

Como se pode observar na tabela 4, interpretamos as rendas mensais. Assim 46% num total de 300 pessoas inquiridas refere pagar menos de €400,00 mensais em Lisboa. 30% paga mensalmente entre €400,00 e €600,00, 10% paga mensalmente entre €600,00 e €800,00, 7% paga mensalmente entre €800,00 e €1000,00.

Ainda 18 foram os inquiridos (6%) que referiam pagar mensalmente mais de €1000,00. Apenas 1% assume não pagar nada. No estudo não foi indicado quais as razões por não terem qualquer custo com a habitação.

Na tabela 5 pode verificar-se qual o tipo de espaço que os inquiridos arrendam.

Tabela 5 - Qual o tipo de espaço que está a arrendar?



Fonte: Adaptado de (LaSalle, 2019)

Como pode ser observado, cerca de 150 (50%) dos inquiridos vivem em apartamentos partilhados, 36% vive em apartamento não partilhado arrendado de forma autónoma, 9% vive em apartamentos *Airbnb*, os restantes 5% pertencem à permanência em *hostel*, locais disponibilizados pelo trabalho e 1% é proprietário (a) de imóvel.

1.3. Caracterização da Região do Oeste

A Região Oeste é caracterizada pelos concelhos de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras.

Esta região mais conhecida pelos turistas internacionais como “*Silver Coast*”, revela um enorme potencial no que respeita à oferta turística. A diversidade que tem vindo a desenvolver, bem como a criação de valor dos produtos já existentes revela uma grande versatilidade do destino tornando-o uma escolha acertada para qualquer turista-tipo. A localização da região é privilegiada pois está situada a poucos quilómetros de Lisboa.

A diversidade territorial é uma das características que caracteriza a região. Todos os concelhos apresentam especificidades diferentes o que faz desta região um produto turístico muito interessante. Podemos falar de paisagens, recursos naturais, atividades

económicas (desde o primário ao quaternário), das acessibilidades e da densidade de população por concelho. (Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste, 2008).

Segundo o Programa de Desenvolvimento do Oeste (2008) *“A dicotomia entre o “rural” e o “urbano” é um dos traços mais vincados do perfil do Oeste”*.

No Oeste, a atenção recai sobretudo na valorização dos sectores tradicionais da região, o já referido sector primário.

“Nos dias que correm, como particularmente promissoras no Oeste, tais como as atividades económicas ligadas à sustentabilidade, onde se destaca o papel das energias renováveis...” (Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste, 2008, p. 23).

Na região Centro podemos afirmar que durante o ano são recebidos em todas as unidades hoteleiras cerca de 2.879,2 milhões de turistas sendo que 1.070,2 milhões são internacionais e 1.809,1 milhões são nacionais. (Estatística, 2015).

Na tabela 7 pode observar-se o número de hóspedes por mês e país de origem.

Tabela 7 - Número de hóspedes por mês na Região Centro (NUT II).

País	Meses do ano – unidade 10 ³											
	J	F	M	A	M	J	JLH	A	S	O	N	D
Espanha	6,4	8,1	16,4	25,5	22,2	22	30,9	54,9	29,3	28,5	14,5	15,5
França	1,9	2,6	4,3	11,6	21,8	19,7	16	31	27,9	14,8	4,2	2,8
Brasil	5,6	4,7	4,1	6,7	10,4	7,7	9	6,1	9,9	9,8	4,3	4,1
Itália	1,5	1,3	2	5,7	7,3	6,8	10,1	19,2	10	6,5	2,1	1,7
Alemanha	1,1	1,4	3,7	6,4	8,8	7	5,5	8,1	11,2	8,1	2,8	1,2
E.U.A.	0,6	0,7	2	3,5	5,2	4,7	4,6	3,4	7,1	8,1	2,5	0,9

Fonte: Adaptado de dados do I.N.E.,2015.

Ao analisarmos o número de hóspedes por país de origem, conseguimos verificar ainda os meses e frequência ao ano. Deste modo conseguimos prever os diferentes tipos de hóspedes nos distintos meses do ano.

Durante o ano a região Centro observa uma acrescida afluência de hóspedes espanhóis nos meses de abril, julho, agosto, setembro e outubro. Os hóspedes franceses nos meses de maio, junho, julho, agosto, setembro e outubro. O Brasil tem expressão durante todo o ano, registrando valores nunca foi inferior a 41.000 hóspedes por mês. Os hóspedes italianos preferem a época mais quente do ano enfatizando assim o mês de agosto. Os hóspedes alemães destacam-se no mês de setembro. Os hóspedes americanos têm preferência pelo mês de outubro. Pode assim concluir-se que durante todo o ano existem turistas internacionais presentes na região.

Tabela 8 - Número de dormidas por mês e país de origem na Região Centro.

País	Meses do ano – unidade 10 ³												
	Total	J	F	M	A	M	J	JLH	A	S	O	N	D
Espanha	573,9	11,2	16,2	34,3	52,9	43,3	45,9	67,9	128,7	62,0	56,8	26,0	28,8
França	305,4	3,3	5,8	8,1	21,1	39,8	37,1	33,2	64,7	51,5	28,6	7,4	4,8
Brasil	145,5	9,6	8,4	6,8	10,5	16,8	12,4	15,3	10,4	16,5	16,8	8,0	7,3
Itália	138,9	2,8	2,7	4,4	9,3	12,6	11,8	17,9	29,1	16,4	12,0	4,4	2,9
Alemanha	126,2	3,0	4,0	8,4	12,3	17,5	16,0	14,5	20,0	23,4	17,7	6,2	2,5
Reino Unido	93,5	2,4	3,4	4,5	6,6	8,2	11,2	13,2	12,3	13,4	11,8	4,5	2,1

Fonte Adaptado de dados do I.N.E.,2015

Como se pode observar na tabela 8 Espanha continua a liderar no número de dormidas na Região Centro, o mês de agosto domina com cerca de 128.700 dormidas e janeiro o menor com 11.200 dormidas. França tem um mínimo de 3.300 dormidas no mês de janeiro e um máximo de 64.700 em agosto. O Brasil reúne o mesmo número máximo de dormidas 16.800 nos meses de maio e outubro. Mas, durante todo o ano o número mínimo de

dormidas é de 6.800. Itália é constante durante o ano, mas em agosto representa 29.100 dormidas. A Alemanha reúne em setembro 23.400 dormidas.

1.4. Análise PESTAL

A análise da envolvente contextual tem, como objetivo, monitorizar tudo o que rodeia as organizações e as poderão eventualmente condicionar. Desta forma, identifica os riscos/constrangimentos e oportunidades, quer presentes, quer futuras, que possam eventualmente influenciar as organizações no cumprimento dos seus objetivos. Traduz-se na análise dos vários aspetos relativos à envolvente externa que influencia a estrutura da organização em várias dimensões. (Teixeira, Gestão das Organizações, 2011)

Tabela 2 - Análise PESTAL do Coliving

Contexto	Meio Envolvente	Impacto Positivo (↑) / Negativo (↓)
Políticos	Ambiente político estável (Presidente da República ativo e participativo), contagia uma atitude na população, proactiva e participativa.	↑
	Apoio à criação de novas microempresas através do programa SIMPLEX ²⁰ que descomplica os processos de legalização das organizações, bem como Portugal 2020 bem como outros incentivos e programas estatais que permitem o financiamento de projetos públicos e privados ²¹	↑
	Liberdade da Imprensa nacional, evidenciando liberdade de expressão oral e escrita, permitindo assim, uma comunicação e informação mais transparente e real.	↑

²⁰ Com base em simplex.gov.pt/simplex2017. Consultado a 1 de novembro de 2020.

²¹ Com base em site do Turismo de Portugal business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/Programas_incentivos. Consultado em Setembro 2022.

	Controlo do comércio (entidades como A.S.A.E., Autoridade da Concorrência) permitem a equidade do tecido empresarial nacional.	↑
Económicos	Crescimento do rendimento familiar de casais mais jovens, o que permite que as famílias tenham mais dinheiro disponível, para gastar em produtos ou serviços. ²²	↑
	Taxa de Crescimento da Economia de 4,9% para 2022, ou seja, crescimento de 1,9%. ²³	↑
	Taxa de desemprego em Portugal estimada em 2022, 5,8%. Face ao ano 2021 a taxa de desemprego registou uma diminuição 1,1%. ²⁴	↑
	Salário mínimo com aumento expressivo permite que, as desigualdades existentes sejam menos expressivas ²⁵	↑
	Crédito bancário menos acessível, com a taxa de juro mais alta, dificultando o investimento.	↓
Sociais	Atitude dos portugueses perante o trabalho, lazer, carreira e reforma. Os portugueses tem tendência para viajar e sair, dinamizam a economia.	↑
	Canibalização do mercado do alojamento, devido ao aumento do número de empresas.	↓
	Segurança pública, (país seguro). É um fator importante no que concerne à escolha do destino.	↑

²²Com base nos apoios sociais implementadas pelo governo em 2022 no programa Creche Feliz – Rede de creches gratuitas

²³ Com base em Observador através de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. Consultado em julho de 2021.

²⁴ Com base no site Gabinete de Estratégia e Estudos./www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/32081-taxa-de-desemprego-eurostat-10 Consultado em setembro 2022

²⁵ Com base no site governamental www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=salario-minimo-sobe-para-705-euros-mensais. Consultado em Setembro 2022.

	Hábitos de consumo da população. As pessoas estão mais sensibilizadas para a origem dos produtos, composição e impacto no ambiente.	↑
	Falta de imóveis, quer para arrendar quer para comprar na região a preços acessíveis, não permitindo a fixação de cidadãos mais jovens.	↓
	Variedade de serviços na região. Serviços (hospitais, farmácias, cafés restaurantes, papelarias, gasolineras) cruciais para a população se manter.	↑
Tecnológicos	Rede 4G está desenvolvida na região, permitindo assim o acesso livre à internet quer pela população que pelas empresas privadas e públicas.	↑
	Existem níveis avançados de infraestruturas de comunicação permitindo assim que as organizações possam estar sediadas na região.	↑
	Forte investimento em Investigação e Desenvolvimento.	↑
Ambientais	Submissão às regras da região no que respeita implementação de painéis solares.	↑
	Utilização responsável e eficiente da água corrente, quer para uso doméstico ou para operações do tecido empresarial.	↑
	Programa de eficiência energética “LEDifícios do Oeste”, permite alertar os consumidores relativamente aos hábitos e medidas que podem não só alterar o valor das faturas, como gerar um comportamento ambiental mais sustentado.	↑

	Sensibilização para a separação dos resíduos sólidos urbanos, para um aumento da qualidade ambiental da região e do Planeta, quer por parte de entidades públicas, privadas e moradores da região.	↑
	Sensibilização para limpeza de florestas e terrenos agrícolas na região, quer por parte de entidades públicas ou privadas e moradores da região.	↑
	Sensibilização para medidas preventivas contra incêndios florestais, quer por parte de entidades públicas ou privadas e moradores da região.	↑
Legais	Fiscalização dos locais que têm licença legal para AL, promovendo a igualdade no setor do alojamento, prevenindo e evitando eventuais fraudes.	↑
	Facilidade no licenciamento de empresas tecnológicas, pois existe espaços físicos para o efeito.	↑

Fonte: Própria com base nas fontes apresentadas em rodapé na página 20.

Como base na análise PESTAL apresentada acima, salientamos como muito positiva a vertente **política, social e económica**. Ao nível político, o Presidente da República Marcelo Rebelo de Sousa representa e contagia de forma positiva a população. Relativamente ao Primeiro Ministro do Governo, António Costa, apesar de diferentes opiniões e alguma contestação salienta-se a resiliência e medidas e programas que tem implementado para que a economia não pare a par com a vertente social.

O facto do salário mínimo ter aumentado desde janeiro de 2022 de forma nominal em €95,00 face ao valor anterior valor 665,00, é um caminho para a diminuição das desigualdades, mas sobretudo um crescimento da economia pois as famílias terão mais rendimento disponível. Este *status quo* pressiona as empresas a aumentar o vencimento dos trabalhadores.

Salientamos também, de forma muito positiva o facto do Governo ter disponibilizado para as famílias o programa Creche Feliz, que permite a todos que tenham filhos nascidos a

partir do dia 1 de setembro de 2022 tenham acesso a creches gratuita, independentemente do rendimento familiar. Esta medida permite que haja mais disponibilidade financeira e por consequência, gastar em bens e serviços em qualquer escalão social.


Entendemos que em termos de análise PESTAL levada a efeito podemos ter uma ideia mais clara dos fatores de contexto e assim planejar e atuar de acordo com os pressupostos em vigor. Concluimos que alguns fatores vão contribuir positivamente para o projeto nomeadamente alguns fatores sociais e políticos.

1.5. Análise das Cinco Forças de Michael Porter

A teoria desenvolvida por Michael Porter em 1979, reproduz a análise dos padrões de concorrência empresarial e as estratégias adotadas pelas empresas para assim avaliar a atratividade do setor de atividade, como lidar com a concorrência, para obterem vantagens competitivas. De acordo com Teixeira (2011) o plano básico da cadeia de valor é fazer com que a organização encontre vantagens competitivas e tire partido das mesmas.

A rivalidade por defeito é nefasta para as empresas, especialmente se o fator diferenciador estiver muito associado ao preço, dado que desta forma é recorrente a transferência dos benefícios da indústria para os clientes. Desta forma o poder negocial fica do lado dos clientes e as empresas canibalizam-se procurando o valor mais baixo. (Porter, 2008) . Esta afirmação de Porter remete para alguns dos cuidados a ter, ou seja, para a importância da estratégia negocial a observar entre clientes indiretos e consumidor final.

Tabela 3 - Análise das Cinco Forças Michael Porter

Rivalidade na Indústria 
A oferta de serviços similares é inexistente. Actualmente a rivalidade no sector é inexistente.
Poder Negocial dos Clientes
Os clientes têm um poder negocial baixo , ou seja, não podem escolher (ou têm pouca alternativa) o serviço que pretendem usufruir de acordo com as suas próprias necessidades e/ou desejos.

Clientes (pessoas que procuram alojamento de longa duração) tem poder negocial **elevado**.

Poder Negocial dos Fornecedores

Existência na região Oeste de diferentes fornecedores de serviços de *housekeeping* e em número considerável, contudo alguns não estão adaptados aos clientes, ou seja, o poder negocial dos fornecedores de serviços de lavanderia e limpeza é **baixo**, dando às organizações da região a oportunidade de negociação.

Existência de fornecedores de serviços de telecomunicações em número suficiente na Região Oeste, ou seja, o poder negocial dos fornecedores de telecomunicações na região é **baixo**.

Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Oferta de alojamento com uma imagem de marca já estruturada e reconhecida como por exemplo *Smart Studios* constitui uma ameaça **elevada**.

A possibilidade de empresas como Airbnb ou Apartool entre outras, formalizarem parcerias com hotéis ou alojamentos observando este modelo de negócio pode constituir uma ameaça **elevada**.

Capacidade de mudança por parte dos empresários dos hotéis e alojamentos em mudar de paradigma não é expectável no imediato. Pode avaliar-se esta ameaça como de risco **baixo**.

Inexistência de histórico, deste conceito ser acreditado em hotéis e ou alojamentos, pode considerar-se uma ameaça **elevada**.

Inexistência de histórico, deste conceito ser acreditado financeiramente, pode considerar-se uma ameaça **elevada**.

Ausência de negócios e atividades de interesse estratégico de forma a potenciar a mobilidade de pessoas nacionais e internacionais para a zona pretendida pode considerar-se uma ameaça **elevada**.

Ameaça de Produtos Substitutos
Adaptação dos alojamentos existentes da Região Oeste, ao alojamento de longa duração de forma “autónoma”, pode considerar-se uma ameaça baixa .
Existem poucas alternativas na Região Oeste de produtos/serviços substitutos. O arrendamento tradicional pode considerar-se uma alternativa, contudo, a existência de imóveis para aluguer é diminuta, pode considerar-se por isso uma ameaça baixa .

Fonte: Própria

Com base na análise levada a efeito pensamos ser um sector cuja atratividade é uma evidência. Será por isso muito interessante pensar de forma assertiva quanto à criação e desenvolvimento de um negócio neste sector. Esta decisão por outro lado faz ainda sentido por quanto a Região Oeste, não concentra para já este *target* que se encontra sobretudo nas grandes metrópoles como Lisboa e Porto.

Desta forma, identificamos assim, uma oportunidade de mercado tendo em conta que a Região Oeste por outro lado apresenta ao longo do ano diferentes períodos em que os hotéis apresentam uma taxa de ocupação baixa, nalguns casos quase sem atividade.

1.6. Atratividade do Território

No que concerne a atratividade do território pode iniciar-se pelos fatores críticos, ou seja, tudo o que a região já detém como Recursos Inteligentes (Portugal O. , 2014).

Situa-se na Região Oeste, caracterizada por Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (N.U.T.S.) III, situado na Região Centro N.U.T.S. II Óbidos tem uma área de 141,56km², dividida por sete freguesias: A-dos-negros, Amoreira, Olho Marinho, Santa Maria, São Pedro e Sobral da Lagoa, Vau, Gaeiras e Usseira.²⁶ Este território reúne cerca de 12 mil habitantes. (I.N.E., 2011)

O concelho de Óbidos caracteriza-se pelas muralhas, mas também pelas extensas áreas de produção agrícola, nomeadamente de Pera Rocha e Maçã de Alcobaça.

²⁶ De acordo com o sítio da Câmara Municipal de Óbidos consultado a 11 de Novembro de 2020

A proximidade à metrópole de Lisboa e ao aeroporto da cidade a pouco mais de 40 minutos, as acessibilidades às áreas urbanas são fatores que contribuem e privilegiam esta região que é servida por estradas nacionais e autoestrada (A8 e A15).

1.6.1. Importância da Animação Turística no território e suas características

Segundo o Turismo de Portugal “*São atividades de animação turística as atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural, que se configurem como atividades de turismo de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse turístico para a região em que se desenvolvam.* (Portugal T. d., Turismo de Portugal, 2017)

É de bastante plausível assumir que a animação turística é um fator decisivo para a obtenção de interessantes taxas de ocupação na hotelaria, independentemente da sua dimensão (Almeida, 2003).

Quando afirmamos que “auxilia”, poderíamos designar o aumento da estada média ou até repetição do destino, visto que se o hóspede estiver satisfeito com o que vê, sente e presencia, não só ficará mais tempo como também poderá querer voltar. No entanto, as unidades de alojamento não se encontram por defeito disponíveis para esta aproximação pensando que apenas o estabelecimento interessa. O investimento das unidades hoteleiras com o exterior é francamente pequeno, e pouco diversificado. (Almeida, 2003)

De acordo com Almeida (2003) que teve como base os autores Quintas e Castaño, (1998) a animação turística melhora a qualidade de vida do indivíduo, pois permite temporariamente o relacionamento com outros povos e outras culturas.

A animação turística é essencial para a valorização do território, para quem lá vive, e quem visita. A simbiose que existe entre o turismo e a animação é fundamental para o desenvolvimento das economias locais e globais.

A animação turística tem deste modo algum peso pois fortalece e valoriza os recursos endógenos, cria emprego e melhora a qualidade de vida das regiões onde estas atividades se implementam. De forma mais sintetizada apresentamos as **características da animação turística** com o objetivo de relacionar com o serviço que nos propomos a desenvolver ao longo do capítulo 2. (Pereira, Gonçalves, & Dias, 2014)

Intergeracionalidade; está presente em todas as idades, ou seja, é algo que inevitavelmente tem continuidade,

Independência: cada indivíduo retira da animação turística a sua própria satisfação;

Exclusividade; permite muitas vezes, a realização pessoal do indivíduo,

Espontaneidade; deverá ser encarada como uma fuga à obrigação,

Saudável; permite que as obrigações pessoais e profissionais fiquem “de fora” e durante um determinado espaço temporal são esquecidos,

Pedagógica; acima de tudo a animação turística ensina novos costumes, novas culturas e tradições e sensações, podendo ou não fazer com que o indivíduo mude o seu dia-a-dia.

Reciprocidade; troca de experiências, quando o indivíduo participa, revela-se entre as partes um dar e receber de saberes, de estímulos e de realidades culturais.

Neste sentido o presente projeto irá permitir o aumento gradual do consumo de bens e serviços e também de atividades turísticas diversificadas, como pode ser observado na tabela 4. Consideramos que o fluxo de pessoas na região será maior, quer sejam nacionais e/ou internacionais.

1.6.2. Turismo da Região Oeste e suas potencialidades naturais, construídas e culturais

As atrações turísticas são muitas vezes o foco do visitante, pois geram conteúdo no destino, podendo inclusive ser a principal motivação inicial de visita a um destino. (Neto, 2021)

Relativamente aos tipos de turismo pode afirmar-se que nesta região é grande a diversidade dos tipos de turismo²⁷, fenómeno que poderá ser fator de decisão na escolha por parte um “nómada digital”.

Tabela 4 - Tipos de turismo da Região Oeste e suas potencialidades naturais, construídas e culturais divididos por tipos de turismo e localização

Tipos de Turismo	Recursos Turísticos
Turismo Náutico	Porto de Peniche e Nazaré,
Turismo de Sol e Mar	Praias ao longo de toda a costa destacando:

²⁷ Os tipos de turismo representam em uma região, as características que uma esta pode ter e/ou criar para usufruto de quem visita e quem lá vive. Adaptado de (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017).

	Santa Cruz – Torres Vedras, Areia Branca - Lourinhã, Ilha do Baleal-Peniche, Caldas da Rainha- Foz do Arelho, Alcobaça -São Martinho do Porto, Nazaré.
Turismo de Saúde e Bem-estar	Termas de Caldas da Rainha – Caldas da Rainha (inutilizadas) Termas da Curia – Luso Termas de Monte Real - Ortigosa Termas do Vimeiro – Vimeiro Termas dos Cucos – Torres Vedras (inutilizadas)
Turismo Natureza	Serra do Montejunto - Cadaval Lagoa de Óbidos – Óbidos Ilha da Berlenga – Peniche
Turismo Gastronómico	Pera Rocha do Oeste Maçã de Alcobaça Ginja de Óbidos - Óbidos Pão-de-Ló da Ti Piedade - Painho Peixe da Costa de Peniche e Nazaré, Aguardente da Lourinhã - Lourinhã Ameijoa Real da Lagoa de Óbidos, Enguias da Lagoa de Óbidos Cavacas das Caldas da Rainha Pão d´Algas - Peniche
Enoturismo	Quinta do Sanguinhal – Bombarral Quinta do Gradil - Cadaval Adega Mãe - Torres Vedras Casa Santos Lima - Alenquer Quinta dos Loridos, Budha Éden - Bombarral Adega Cooperativa da Vermelha - Bombarral
Turismo Científico e Tecnológico e Industrial	Escola Superior de Turismo e Tecnologias do Mar- I.P.L. - Peniche M.A.R.E. IPLeia– Leiria, Peniche ²⁸ CiTUR (Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo) – Leiria, Peniche ²⁹

²⁸ Pólos do M.A.R.E. em Portugal além do apresentado. Podem ser consultados em mare-centre.pt/en/mare/infrastructures

²⁹ Pólos do CiTUR em Portugal além do apresentado. Podem ser consultados em citur-tourismresearch.com

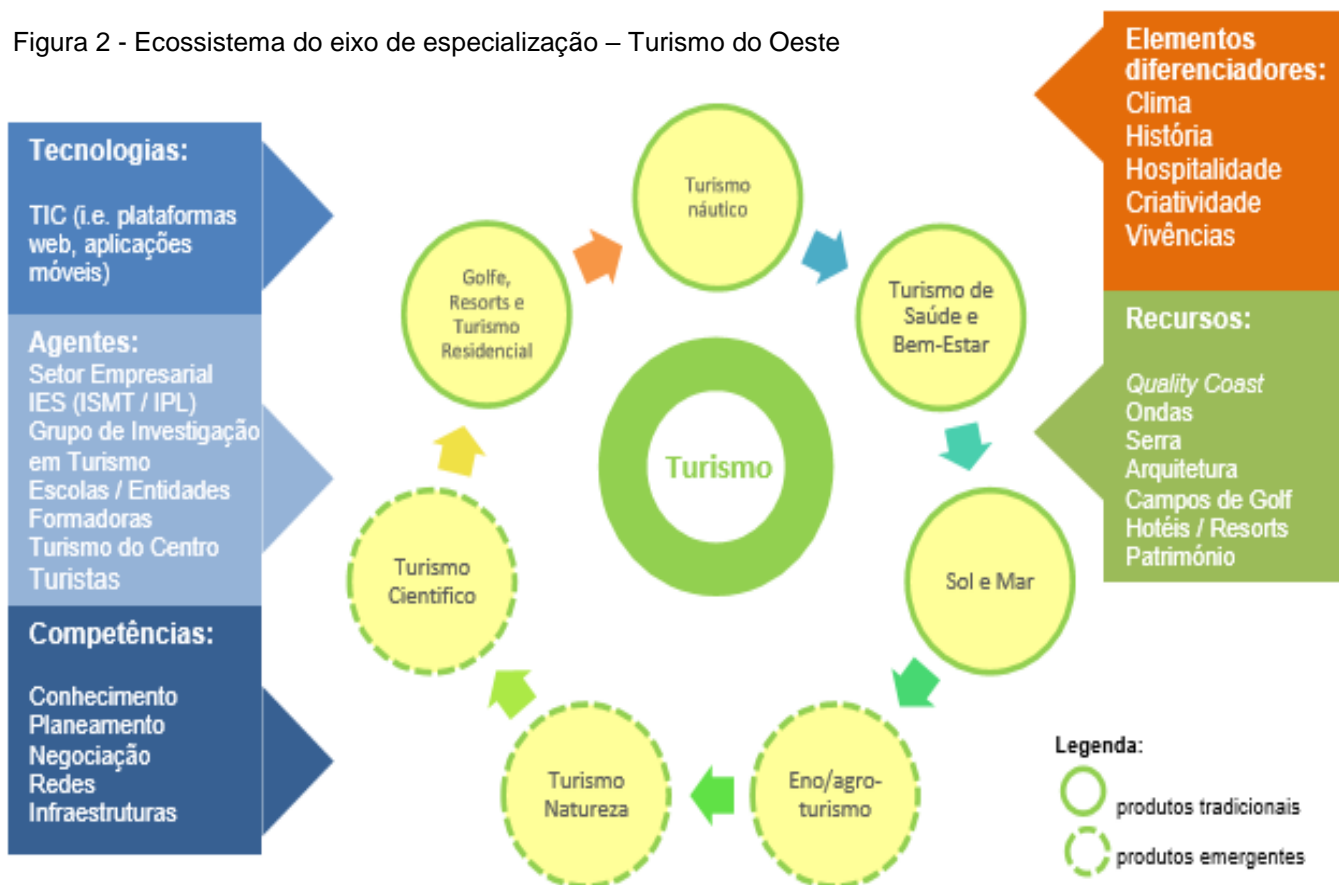
	<p>Escola de Hotelaria e Turismo do Oeste – Óbidos e Caldas da Rainha</p> <p>Parque Tecnológico de Óbidos</p> <p>Cencal – Caldas da Rainha</p> <p>Produção de Faianças – Caldas da Rainha</p> <p>Molde – Caldas da Rainha</p>
Turismo de Golfe	<p>Praya d´el Rey - Óbidos</p> <p>Bom Sucesso – Óbidos</p> <p>Evolutee - Óbidos</p> <p>Campo Real – Torres Vedras</p>
Turismo Cultura /Arte/ Património	<p>Fortaleza de Peniche - Peniche</p> <p>Linhas de Torres – Torres Vedras</p> <p>Vila Medieval - Óbidos</p> <p>Mosteiro de Alcobaça - Alcobaça</p> <p>Fábrica do Gelo - Cadaval</p> <p>Museu Rafael Bordalo Pinheiro – Caldas da Rainha</p> <p>Louça de cerâmica artesanal – Caldas da Rainha</p> <p>Parque D. Carlos I – Caldas da Rainha</p> <p>Museu da Lourinhã – Lourinhã</p> <p>Dino Parque - Lourinhã</p>

Fonte: Própria³⁰

³⁰ Adaptado de turismodocentro.pt/ consultado durante o período de Junho de 2021.

Atestando o que tem sido escrito sobre o Turismo no Oeste, pode verificar-se na figura 2 o ecossistema do eixo de especialização do Turismo. (Portugal O. , 2014) Esta figura atesta o que tem sido escrito relativamente ao desenvolvimento sustentável.

Figura 2 - Ecossistema do eixo de especialização – Turismo do Oeste



Fonte: Estratégia 2020 OESTE, pg.103 (Portugal O. , 2014)

Ao analisar a figura 2 podemos observar que, esta sintetiza as necessidades do Turismo da Região Oeste ao nível tecnológico, agentes envolvidos/necessários, as competências necessárias por parte dos operadores, os recursos existentes e por fim os elementos diferenciadores da região. Existem produtos tradicionais e produtos emergentes nomeadamente: Turismo Científico, Turismo Natureza e Eno/agroturismo no turismo da Região Oeste. De certa forma, acreditamos que estes produtos emergentes fortalecem a Região Oeste enquanto destino turística de excelência.

Produtos e Potencialidades turísticas da região- Oferta Turística

A figura 3 remete para o logótipo do Turismo Centro de Portugal que é composto por: Ria de Aveiro, Viseu e Dão Lafões, Região de Coimbra, Serra da Estrela, Região de Leiria, Médio Tejo, Região Oeste e Beira Baixa.

Figura 3 - Turismo Centro Portugal



Fonte: turismodocentro.pt

Esta região reúne uma série de produtos e potencialidades (ver tabela 13). Naquele sentido considerou-se pertinente destacar um produto/serviço de cada tipo de turismo de forma a mostrar a diversidade que existe na região.

De acordo com o Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste (2008, pg.23) esta região é “...um pólo competitivo e sustentável integrado no património. Um exemplo a seguir de ruralidade moderna. Um destino qualificado de investimento empresarial e de residência urbana.”.

Esta afirmação reconhece que a Região Oeste, que desde que este Programa Territorial de Desenvolvimento foi escrito em 2008, tem havido um conjunto de dinâmicas que transformação internas e externas quer ao nível estrutural, quer organizacional que fazem desta região um território em mudança e movimento. Consideramos haver espaço para empreendimentos e oportunidades de negócios em várias áreas, quer sejam estas duradouras ou não a Região Oeste. (Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste, 2008)

Turismo Natureza

- Serra de Montejunto, ou “Varanda da Estremadura”,

É uma área de paisagem protegida, cujo ponto mais elevado se encontra aos 666 metros de altitude, localizada entre os concelhos de Alenquer e Cadaval é classificada como uma Paisagem Protegida Regional-Local desde 1999. Situa-se a cerca de 50 km de Lisboa e 39 km de Óbidos

Podemos encontrar uma grande diversidade de fauna e flora, facto que contribui positivamente para a sua visita, nomeadamente uma variedade considerável de animais, cerca de 75 espécies de aves nidificam nesta serra, com particular destaque para três espécies que são raras ao nível nacional, a Águia Perdigueira, o Bufo-real bubo e a Andorinhão-real Apus melba.

No cimo da serra existe, a Real Fábrica do Gelo construída em meados do século XVIII. Foi considerado Monumento Nacional em 1997. A sua importância é de extrema relevância quer em Portugal quer na Europa, pois é única dentro do género da arqueologia industrial, é considerada um símbolo da tecnologia medieval. Pode ser visitada, em qualquer altura do ano e encontra-se em razoável estado de conservação.³¹

Turismo Náutico

- Porto de Peniche, marina para barcos de recreio e utilizado para embarque para visitas à ilha da Berlenga,

Este porto localiza-se na cidade de Peniche, alberga barcos de recreio e de pesca. Peniche é reconhecida pelo seu setor primário, que é a pesca e a agricultura seguindo-se da transformação alimentar (fábricas de embalamento do pescado) e no setor terciário o turismo.

Neste local, também se pode aceder aos barcos que visitam as Berlengas durante praticamente todo o ano. São 11km que separam Peniche da Ilha da Berlenga. A travessia apenas pode ser feita por meio marítimo. Nesta ilha é possível ficar alojado ou até fazer refeições em restaurantes. Quem desejar visitar o arquipélago pode consultar o sítio da Câmara Municipal de Peniche onde encontrará inúmeras informações.

Turismo de Sol e Mar

- Praia da Nazaré

³¹ Adaptado de icnf.pt/portal/ap/amb-reg-loc/ppsmontej consultado durante o período de Março de 2021.

É conhecida por estar integrada numa vila piscatória muito tradicional, das mais tradicionais portuguesas. As praias são muito concorridas não só pelo areal, como pela água do mar, ondas e demais envolvência e cultura nazarena. As principais praias são, a Praia do Salgado, Praia do Sul, Praia da Vila e a Praia do Norte onde é possível praticar diferentes desportos tais como como o *bodyboard* e o *surf*.³²

Turismo de Saúde e Bem-estar

- Termas Caldas da Rainha

Localizado nas Caldas da Rainha, cidade criativa nomeada pela UNESCO em 2019 fica o hospital termal mais antigo do mundo mandado construir pela Rainha D. Leonor no século XV.

Reza a lenda que a Rainha D. Leonor a caminho da Batalha tinha uma ferida que tardava em sarar e por isso, resolveu parar em Caldas da Rainha e utilizar as águas termais para se curar. Foi o suficiente para no ano seguinte ter iniciado a construção do Hospital que se tornou muito conhecido à época. Este sofreu remodelações e ampliações por parte de D. Afonso VI, que mereceram visitas por parte da família real à época. Chegado o século XIX estas águas termais, não perderam destaque e faziam parte das escolhas das classes aristocratas.

Nos dias de hoje, é possível visitar o Museu do Hospital das Caldas da Rainha que fica junto ao Parque D. Carlos I. ³³

Turismo Gastronómico

- Pão-de-Ló da Ti Piedade

Afirma ser uma receita centenária, foi levada pelos portugueses na época dos descobrimentos ao Japão no século XVI.

Este produto de excelência da doçaria portuguesa, faz parte da doçaria da região do Painho-Cadaval. É feito com ovos, açúcar e farinha. Estamos a falar de um produto que tem características próprias como suavidade, frescura e em particular a cremosidade do centro do bolo, o conhecido “ló”.

³² Adaptado de visitportugal.com/pt-pt/content/praias-da-nazar%C3%A9. Consultado durante o período de abril de 2021.

³³ Adaptado de turismodocentro.pt/concelho/caldas-da-rainha. Consultado durante o período de agosto de 2021

Encontra-se disponível em todo o país e internacionalmente. É reconhecido com o dístico “Portugal Sou Eu” que visa promover os produtos de qualidade que é possível encontrar no nosso país.

É possível visitar a fábrica de cariz quase familiar.³⁴

Enoturismo

- Adegas Mãe

Uma família repleta de surpresas. Esta quinta advém da vontade e empreendedorismo de dois irmãos, Ricardo e Bernardo que criaram esta adega. A família anteriormente criou o império do Bacalhau Riberalves uma referência nos dias de hoje.

É um projeto único em Torres Vedras- Ventosa, uma adega com um *design* moderno e tecnológico (a única adega que controla a temperatura das cubas com recurso a um *smartphone*). Uma aposta no setor do enoturismo, excelente conjugação com os vinhos produzidos sob a influência atlântica, vinhos reconhecidos e premiados internacionalmente.

É possível visitar a adega na íntegra. Toda a envolvência foi pensada para tirar o melhor partido das instalações que além de modernas, são acompanhadas de paisagens deslumbrantes sobre as vinhas a 360°. É por isso uma adega, diferente quer não só pelos seus vinhos como pelas instalações para diferentes fins, tais como: eventos, *workshops* e provas vínicas. A loja de vinhos dispõe de uma zona de provas muito confortável e com uma excelente vista sobre as vinhas.

Turismo Científico

- M.A.R.E. Edifício CETEMARES

Este é um dos sete pólos de investigação existentes em Portugal. Localiza-se em Peniche, em área privilegiada junto à Lota. Este Centro de Ciências do Mar e do Ambiente é uma unidade de investigação e desenvolvimento com instalações e equipamentos modernos na área da biologia, pescas, aquacultura, biotecnologia, química, microbiologia e tecnologia dos alimentos.

³⁴ Adaptado de www.tipiedade.com consultado durante o período de março de 2021.

Deste edifício saem soluções para os problemas da sociedade no que respeita à indústria alimentar ligada ao mar, biologia marinha e sustentabilidade.

A exploração dos recursos marinhos da região são uma constante, nomeadamente algas. A título de exemplo podemos identificar distintos projetos tais como: “Pão d’Algas” ou a “Renda Doce”, estes mais ligados à indústria alimentar.³⁵

Turismo de Golfe

- Praia d’el Rey

O campo de golfe localizado na Praia d’el Rey – Óbidos foi inaugurado em 1997. É um campo não só para principiantes como para profissionais. Na sua envolvência encontra-se um *resort* da cadeia *Marriott* bem como muita florestação e uma vista sobre o Atlântico. São inúmeros os serviços proporcionados aos golfistas dentro do complexo, nomeadamente o Clube (onde estes se podem reunir e tomar refeições), loja de Golfe, aulas e aluguer de material específico entre outros serviços.

Turismo Cultural/Arte/Património

- Linhas de Torres

A Rota Histórica das Linhas de Torres é algo que está ligado à nossa história desde 1810, altura em que foram construídas três linhas de defesa a pedido do Sir Arthur Wellesley. As tropas portuguesas defenderam o território das invasões francesas. Foram construídos vários fortes que no seu conjunto ficou conhecido as “Linhas de Torres”.

Faz sentido, dar voz a esta história que teve tanta importância para os portugueses, nesse sentido foi criado o Centro Interpretativo das Linhas de Torres situado no Centro Cultural do Morgado onde se encontram outros pontos de interesse. De realçar que em 2011 este Centro Interpretativo recebeu uma menção Honrosa, para a melhor aplicação de gestão e multimédia por parte da Associação Portuguesa de Museologia.³⁶

³⁵ Adaptado de mare-centre.pt. Consultado durante o período de julho 2021.

³⁶ Adaptado de rht.pt/pt/ consultado durante o período de abril de 2021.

1.7. Análise S.W.O.T.

Sebastião Teixeira (2011) define-a como a análise externa e interna para detetar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esta análise pode ser sintetizada numa matriz que sugere as estratégias para a maximização das oportunidades e pontos fortes do ambiente e minimização das ameaças e pontos fracos da empresa.

Tabela 5 - Análise S.W.O.T. ao conceito de arrendamento de longa duração na perspetiva dos operadores turísticos

Oportunidades	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Tendência para aumentar a estada média dos turistas; (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017) • Oferta de atividades de lazer na região que prolonguem a permanência dos clientes no destino; • Oferta de espaços, como comunidades digitais ou ambiente empreendedor na região que potenciam a permanência dos clientes mais tempo; • Mercados estratégicos (E.U.A., Brasil, China); • Permitir aos hotéis/alojamentos aumentem o seu rendimento médio por quarto; • Alteração do paradigma hoteleiro, pensado na otimização do espaço; • Sazonalidade na região, permite a possibilidade de implementação do presente modelo de negócio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do <i>target</i> e suas necessidades; • Conhecimento de plataformas digitais específicas; • Conhecimento do tecido empresarial da região e suas fragilidades ao nível de alojamento; • Criação de pacotes de alojamento em parcerias com empresas de alojamento da região; • Oferta do serviço de transporte para o aeroporto; • Ter oferta específica de alojamento para pessoas com mobilidade reduzida; • Kit “chave na mão” para hoteleiros, ou seja, permite ao hoteleiro contratar este serviço e ter os clientes na sua unidade hoteleira sem risco e sem investimento; • Pertencer ao clube membro Coliving.com.³⁷
Ameaças	Pontos Fracos

³⁷ Plataforma geral de alojamentos de longa duração de norte a sul do país com características de média/longa duração.

<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de novos concorrentes no setor; • Delicada situação socioeconómica dos países europeus devido à pandemia Covid-19; • Empresas da região já oferecerem política de alojamento ajustada ao <i>target</i>; • Não haver disponibilidade/resistência para a mudança por parte do <i>players</i> envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento do conceito e modelo de negócio, bem como a sua potencialidade por parte dos hoteleiros; • Distribuição limitada numa primeira fase; • Falta de histórico que permita credibilizar a ideia de negócio; • Falta de histórico que permita criar uma visão do empresário a curto/médio prazo.
---	---

Fonte: Própria

1.7.1. Análise S.W.O.T. – Soluções e Ações

A análise S.W.O.T. é crucial para criar um plano estratégico no que respeita a operacionalidade, ou seja, com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades conseguimos diagnosticar o que realmente será necessário implementar, corrigir ou anular. (Teixeira, Gestão das Organizações, 2011)

Neste sentido, criaram-se duas tabelas conjugando os **pontos fracos** e as **ameaças** com as respetivas **soluções**.

Tabela 6 - Análise S.W.O.T. Soluções para os Pontos Fracos

Ponto Fracos	Solução	Horizonte Temporal/ Periodicidade (estimada)
Desconhecimento do conceito e modelo de negócio	O momento de início de atividade da empresa no mercado do alojamento, com uma imagem corporativa de confiança. À medida que a mesma se vai afirmando este ponto irá desaparecer naturalmente.	2 Anos
Distribuição limitada	Encontrar <i>O.T.A.</i> 's, ir ao encontro das tendências, não estagnar nas agências escolhidas	4 Vezes por ano, ou

	inicialmente, ao longo do percurso de angariação de clientes optar por metodologias dinâmicas.	sempre que necessário.
Falta de histórico que permita credibilizar a ideia de negócio	Processo contínuo de conhecimento da indústria hoteleira e conceito, dos seus problemas, limitações e soluções futuras.	Contínuo
Falta de histórico que permita criar uma visão do empresário a curto/médio prazo,	Gerar confiança nos hoteleiros com base em objetivos curtos (trimestre), reais e alcançáveis. Pagamentos a 30 dias.	1 Ano

Fonte: Própria

Tabela 7 - Análise S.W.O.T. Soluções para as Ameaças

Ameaças	Solução	Horizonte Temporal/ Periodicidade (estimada)
Entrada de novos concorrentes	Manter a estrutura e forma do produto/serviço, não questionando a qualidade. Reinventar a oferta manter uma política de angariação clara.	Contínuo
Situação socioeconómica dos países europeus devido à pandemia Covid-19.	Optar por mercados de aposta ³⁸ tal como os E.U.A.	Não se aplica.

³⁸ Mercados de Aposta de acordo com o documento Estratégias do Turismo 2027 pg.61

Empresas de alojamento da região que já têm estrutura e dinâmicas a funcionar nomeadamente à política de alojamento	Apresentação da proposta, com um objetivo de complementar a oferta existente, sem a comprometer.	Contínuo
Não haver disponibilidade/resistência para a mudança por parte do <i>players</i> envolvidos	Apresentar a proposta, com um objetivo de complementar a oferta existente, sem a comprometer.	Contínuo

Fonte: Própria

Por forma a potenciar os **pontos fortes**, deve proceder-se à elaboração de uma estratégia que inclua **ações** práticas, a realizar em determinados períodos. Estas poderão ter ou não um determinado limite temporal, contudo deverão estar identificadas.

Neste sentido, criou-se uma tabela para a conjugação dos **pontos fortes** com as respetivas **ações**.

Tabela 8 - Análise S.W.O.T. Pontos Fortes- Ações práticas

Ponto Fortes	Ação
Conhecimento do <i>target</i> e suas necessidades	Criação de lista de empresas que possam necessitar deste serviço, nomeadamente empresas com várias áreas de atividade . Partilhar este serviço a Parques Tecnológicos para que possam distribuir a informação, nomeadamente Parque Tecnológico de Óbidos- verificar apêndice 1
Conhecimento de plataformas digitais específicas	Comunicação e sinergia com algumas plataformas, se aplicável.

Conhecer tecido empresarial da região e suas fragilidades ao nível de alojamento/casas para alugar.	Comunicação com o mercado envolvente, nomeadamente, associações empresariais que possam partilhar a informação junto dos associados. Exemplos: AIRO, Obidos.com
Criação de pacotes de alojamento de longa duração, com empresas de alojamento na região com a mesma categoria ou diferente	Criar pacotes de forma a que a comunicação fosse mais direcionada. Nomeadamente: <i>Season Year</i> , <i>Business to Me</i> , <i>Business to Be</i> . - verificar apêndice 4
Serviço de transporte para o aeroporto	Serviço complementar. Fazer uma parceria com uma empresa de transporte de e para o aeroporto com valor fixo , e posterior aplicação de margem pelo serviço.
Ter oferta em alojamentos que permitisse dentro da mesma categoria, o cliente permanecer	Garantir disponibilidade por períodos de mínimo de 3 meses em vários alojamentos e apresentar ao cliente, este poderia fazer pré-reserva e dividir a sua estada por alojamentos diferentes.
Kit “chave na mão” para hoteleiros, ou seja, permite ao hoteleiro contratar este serviço e ter os clientes na sua unidade hoteleira sem risco e sem investimento;	Um intermediário tem essa função, apresentar a solução e possibilidade de resultados.

Fonte: Própria

Como pode ser observado as ações levadas a cabo pelos pontos fortes são fundamentais para a estrutura inicial do negócio, realçamos ainda que são fulcrais para alcançar os objetivos a que nos propomos ao nível financeiro.

Tabela 9 - Análise S.W.O.T. Oportunidades - Ações práticas

Oportunidades	Ação
Tendência para aumentar a estada média do turista. (Portugal T. d., Estratégias do Turismo 2027, 2017)	Ir ao encontro de clientes que procurem estadas de longa duração, mínimo três meses, máximo um ano.
Oferta de atividades de lazer na região para aumentar o período de permanência dos clientes no destino	Colocar no site todos os meses um destaque de algo característico da região, evento ou atividade turística. Organizar trimestralmente uma atividade turística, com inscrição obrigatória. - Verificar apêndice 5
Mercados estratégicos (E.U.A., Brasil, China)	Estruturar a oferta adaptada a estes clientes.
Oferta de espaços, como comunidades digitais ou ambiente empreendedor na região que potenciam a permanência dos clientes mais tempo.	Disponibilizar os endereços dos locais e as iniciativas que acontecem na região através de comunicação informal por <i>e-mail</i> e <i>whatsapp</i> . Colocar no site todos os meses um destaque da região, nomeadamente ligado ao empreendedorismo e/ou iniciativas, campanhas.
Sazonalidade na região, permite a possibilidade de implementar este modelo de negócio	Suporte escrito entregue à unidade hoteleira e que tenha as condições contratuais para as partes
Pertencer ao clube membro Coliving.com	Inscrição no clube membro Coliving

Fonte: Própria

As tabelas apresentadas representam em suma, uma ordem de trabalhos. No que concerne as soluções para os pontos fracos e ameaças representam uma linha orientadora com objetivos concretos e horizonte temporal. Desta forma conseguimos estabelecer metas ao longo da operação do projeto.

No que diz respeito às ações para maximizar os pontos fortes e oportunidades, deverão estes ser, para além de identificados, trabalhados de forma a potenciar toda uma dinâmica que no geral deverá constituir e criar um conjunto de mais valias para o sucesso do negócio.

2. Modelo de negócio

O presente capítulo tem como objetivo fazer uma contextualização ao modelo de negócio. Iremos identificar a importância do projeto para a região de acordo com as características e metas do relatório de Estratégias do Turismo 2027.

Vamos identificar o modelo de negócio e sua importância para a Região Oeste, forma jurídica da empresa, concorrência e *target*.

2.1. Identificar a importância do modelo de negócio

Este projeto que criará valor na Região Oeste, tem como principal foco criar um negócio a partir do conceito *Coliving* em hotéis, designado por alojamento de longa duração. Algo que por agora não existe, pelos menos nos moldes apresentados. Realçamos a importância da entrevista realizada a Lara Mengatti, - Country Manager na empresa Apartool pela mestranda. A entrevista está disponibilizada mais à frente neste capítulo.

A Região Oeste pode ser um interessante destino para os “nómadas digitais”, criando valor para as unidades hoteleiras já existentes e para outros formatos de oferta entretanto a criar para este *target*. As enormes potencialidades da região podem por si só aumentar o período da estada dos clientes na região.

Este projeto permitirá também capacitar os empresários da hotelaria de uma importante ferramenta que funciona como uma “bolha de oxigénio” criando propostas de valor que permitirá: aumentar o RevPar³⁹, atenuando os resultados menos positivos decorrentes da sazonalidade, passando a ter uma oferta diferenciadora que responde à exigência do mercado digital.

Os locais a escolher para iniciar este negócio irão ser a cidade de Caldas da Rainha e a Vila de Óbidos. Estes dois destinos reúnem características muito particulares, nomeadamente: clima, paisagem, fauna, flora, tranquilidade, baixa densidade populacional, proximidade a muitos produtos e serviços turísticos da região, a empresas tecnológicas que operam em mercados internacionais, bem como proximidade a Lisboa e Leiria.

Este projeto assenta no Eixo 12- Turismo que, visa criar um destino turístico de proximidade que se distingue pela diversidade concentrada e pela complementaridade e inovação das experiências oferecidas (Oeste, 2015).

Integrado na Região Oeste, este conceito vem complementar os tipos de turismo que têm sido desenvolvidos na região caracterizadas pelos seguintes recursos: paisagem, património natural, ecoturismo, turismo de aventura, enoturismo, turismo gastronómico, desportos náuticos e golf. Tais fatores, abrem possibilidade de desenvolver no oeste um turismo diversificado e direcionado para mercados menos convencionais e massificados.

³⁹ *Revenue per Available Room – Rendimento por quarto disponível.*

Muito relevante é o facto de “*Em Portugal, depois de se alcançarem números de crescimento nunca atingidos, a economia do Turismo vivesse momentos muito difíceis, inclusive no limiar da sobrevivência, com muitas empresas em grandes dificuldades.*” (Portugal T. d., Plano Turismo + Sustentável 20-23, 2021)

2.2. Modelo de negócio

O modelo de negócios deste projeto assenta no sistema de **comissão** por reserva por mês aos clientes que são: empresas da região e fora dela, individuais, *freelancers*.

Business to Business

Empresas da Região Oeste que precisem deste serviço temporariamente ou de forma permanente. A título de exemplo: uma empresa de desenvolvimento de *software* da região que precise de contratar um ou mais recursos humanos residentes noutros locais em Portugal ou internacional, para desenvolver um produto durante um período específico.

Business to Costumer

Diretamente ao cliente, seja este *freelancer*, pessoa individual que adote este estilo de vida. Essencialmente funciona como uma *O.T.A.*, ou seja, os clientes, terão sempre como intermediário a nossa empresa/serviço. Na tabela 10 são apresentados os argumentos que fazem parte da estratégia de venda deste serviço aos hotéis. Estes argumentos foram criados e desenvolvidos com base na experiência profissional da própria ao longo de vários anos na área da hotelaria e também por observação da envolvente.

Tabela 10 - Razões e argumentos que potenciam a parceria com os hotéis

1. Não há risco, pois não têm de fazer alterações no hotel;
2. Angariação e apresentação de bolsa de clientes com perfil de estadas prolongadas com o mínimo de 3 meses, máximo 1 ano;
3. Proposta de valor para vender os quartos que estão por ocupar no hotel;
4. Possibilidade de aumentar o <i>RevPar</i> ;
5. A qualquer momento o hotel/alojamento pode desistir de ceder quartos neste regime.

Fonte: Própria

Como pode ser observado na tabela 10, os argumentos que fazem parte da estratégia de venda para o hotel são sucintos, claros e muito objetivos. Acreditamos que, uma estratégia com estes três pilares fará a diferença para a estrutura do negócio.

A mais aliciante para o hoteleiro é sem dúvida o aumento do RevPar, que na realidade é o rendimento por quarto disponível. Consideramos este pilar um ponto forte porque, o hoteleiro consegue, sem mudar a estrutura do hotel, aumentar o rendimento por quarto disponível.

2.3. Comissões

No que respeita às comissões, estão previstas a partir de 2025, e contempladas no plano financeiro como Fornecimento de Serviços Externos. dois anos após o início do projeto. As comissões a pagar mensalmente a comissionistas são valores variáveis que acompanham o volume de vendas mensal.

Os comissionistas receberão uma comissão de 10% sobre o valor das vendas que realizarem.

2.4. Forma jurídica

A empresa vai ser criada no balcão eletrónico Empresa-Online e será uma **sociedade unipessoal por quotas**, os custos associados à criação da mesma estão contemplados no plano de negócios.⁴⁰

2.5. Concorrência

No que respeita a concorrência, consideramos que este modelo de negócio atualmente não tem concorrência, contudo existem empresas que podem alcançar o mercado, caso identifiquem esta oportunidade de uma forma mais célere. Nomeadamente: *Apartool*⁴¹

⁴⁰ Informações mais detalhadas sobre os preços da criação da empresa. Consultado em setembro de 2022. justica.gov.pt/Servicos/Empresa-Online#Quantocusta

⁴¹ **Apartool**: Empresa fornecedora de alojamento com foco no mercado B2B em território nacional e internacional. Esta empresa tem como base alojamentos locais e apartamentos domésticos. Existe à dois anos em Portugal. Mais informação www.apartool.com.

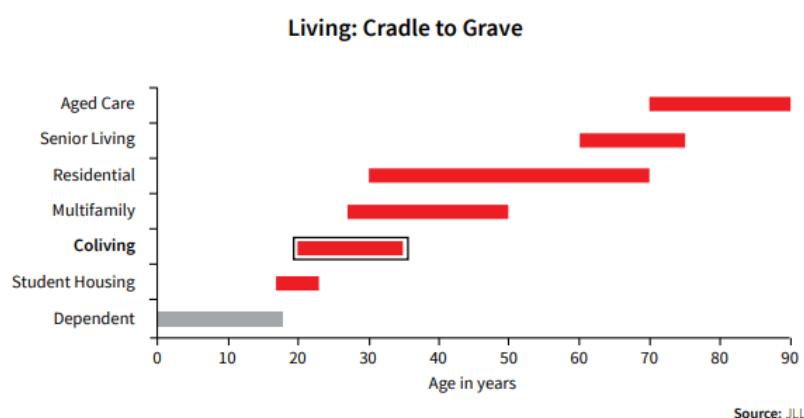
Os hotéis e alojamentos locais da região que, apesar de terem como foco a venda de quartos por noite, poderão, entretanto, considerar vantajosa a oportunidade de procederem alugueres de longa duração e dessa forma ajustar os seus preços. Para isso acontecer terão de mobilizar o departamento de marketing e passar a comunicar de outra forma, acreditamos que se fosse o hotel a fazê-lo poderia não funcionar e a mensagem reproduzida pelo hotel ser pouco clara. Por esse motivo as unidades hoteleiras deverão levar em linha de conta o presente projecto para assim não confundirem os destinatários, quer para estadas de longa e de curta duração.

2.6. Target

Os clientes são pessoas que têm liberdade ao nível de trabalho, que podem trabalhar remotamente para si ou para uma empresa do outro lado do mundo. Estas são as pessoas que procuramos, pessoas que normalmente não estão presas a bens materiais, nomeadamente a imóveis. Também procuramos pessoas que estejam a realizar um projeto ou a implementar algo novo e estejam temporariamente deslocadas do seu local habitual de trabalho.

Apresentamos alguns dados estatísticos que sustentam as afirmações ao longo deste capítulo




Tabela 11 - Coliving por idades e perfil base



Fonte: Portugal Coliving- Follow the trend. P.14

Como se pode observar na tabela 11, o público-alvo do *Coliving* encontra-se na faixa etária dos 20 - 35 anos. Podendo oscilar para uma idade superior como se apresentará mais à frente na tabela 12. Salientamos que esta informação é crucial para compreender a futura procura.

Tabela 12 - Perfis de pessoas que utilizam o Coliving. Inclui motivações

	Perfil 	Filosofia de vida 	Motivações 
Nómada Digital	33 anos Solteiro Sem filhos Espanha Profissão: Desenvolvimento Web por via remota.	"As coisas que nós ganhamos, são nossas, por isso eu prefiro ter flexibilidade e aproveitar a vida"	Liberdade, Ausência de rotina, Estilo de vida saudável e intenso, Desenvolvimento pessoal e profissional, Vida "não materialista".
Nómada Digital (iniciante)	30 anos Solteiro Sem filhos Países Baixos Profissão: Designer por via remota	"Neste momento quero abrandar, ficar mais tempo para aprender e conhecer a comunidade local e trabalhar"	Balanço entre trabalho e vida pessoal, Estabilidade emocional, Relacionamentos com significado, Gestão das poupanças
Expatriado/a	35 anos Casada Sem filhos Reino Unido Profissão: Consultora Criativa de negócios	"Quero sentir-me bem e arranjar uma casa longe da minha origem"	Vida autêntica e com qualidade, custo de vida, clima e segurança, Integração em várias culturas, Local para viver que pareça casa.
Turista de negócios	42 anos Solteiro Sem filhos Alemanha Profissão: Gestor de fundos	"Adeus hotéis. Procuo uma casa com bom ambiente e pessoas inspiradoras."	Maior conveniência, União de prazer e trabalho, Saída da rotina, Diferentes horizontes, Ser inspirado, rede de contactos e aprender

Fonte: Própria adaptado de Portugal Coliving- *Follow the trend*.

Na tabela 12, encontram-se cinco tipos de pessoas que adotaram este estilo de vida. Pode observar-se o seu perfil (idade, estado civil, nacionalidade e profissão) bem como as suas motivações. Ao observar esta imagem podemos concluir que uma parte das pessoas que escolhem viver uma fase da sua vida "desta forma", procuram acima de tudo experiência, enriquecimento pessoal e profissional.

Ao longo do período de funcionamento queremos acreditar que o histórico vai sendo criado com os dados dos clientes sempre que possível: idade, nacionalidade, profissão, empresa, estada média, rendimento médio que pagou nos alojamentos, outros comentários.

Apesar de inicialmente ser uma estrutura de negócio microempresa queremos acreditar que podemos estar a falar de um *Customer Relationship Manager (CRM)*.⁴²

⁴² "Processo de gestão de informação que se baseia na automatização do processo negocial no *front-office*". (Marques, 2014)

Acima de tudo vai fazer-se uma operacionalização do marketing relacional, que é o fio condutor de todo o serviço. No entanto, este tipo de marketing não é fácil de transmitir ou desenvolver. Teremos de ser capazes de conhecer muito bem os clientes, diferenciá-los, mas em simultâneo manter uma relação personalizada oferecendo serviços à sua medida. (Marques, 2014)

Como complemento, identificámos como público-alvo na Região Oeste, cerca de 50 empresas de várias áreas de negócio conforme plasmado no apêndice 1. Estas empresas podem precisar deste serviço de alojamento de longa duração de duas formas, a título de exemplo: viagem de trabalho de dois ou três colaboradores durante 3 meses para implementação de projeto a norte do país, ou então, destacar um elemento do norte para sul que precisa de alojamento durante 2 meses. Este exemplo teve como base a empresa Apartool que identificou várias experiências levadas a cabo.⁴³

⁴³ Mais informação em www.apartool.com/pt/experiencias- . Consultado em agosto 2022.

3. Plano de Marketing

O presente capítulo tem como objetivo fazer uma contextualização do plano de marketing e sua apresentação tendo em conta o marketing-mix. Vamos apresentar o nome e logótipo escolhido para a empresa, o plano de marketing para a implementação do projeto.

3.1. Nome e Logótipo

O nome desta empresa tal como se pode observar na figura 4 está escrito em inglês, com o objetivo de chegar ao maior número de pessoas, e com uma mensagem clara.

Cool.H.Use pode interpretar-se como *Cool Hotel Use*, ou seja, traduzido à letra e em português “Boa utilização de hotéis” representa assim o serviço como mais valias para os hotéis e alojamentos.

O logótipo tem como elementos principais: um globo, representando o Mundo e por sua vez, um ponto. As camas representam o alojamento. Quanto às palavras informais, consideramos serem adequadas para o tipo de serviço que nos propomos prestar.

Figura 4 - Logótipo Cool.H.Use



Fonte: Própria

3.2. Marketing Mix

A vertente operacional do Marketing segundo Joaquim Caetano (2010), assenta a sua base no famoso modelo dos 7 P's, designado como Mix de Marketing, produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, evidências físicas e processos. Estes elementos são fundamentais para estruturar / posicionar um negócio e um projeto. Nos últimos anos de forma sistemática tem se assistido a uma reconfiguração do marketing-mix. O marketing digital tem vindo a mudar e adaptar cada uma das variáveis do marketing. (Marques, 2014).

3.2.1. Produto

O produto/serviço apresenta-se como simples e claro. Na essência está se a entregar uma solução “chave na mão” ao cliente (empresa ou individual) e ao hotel.

Somos o intermediário, que se propõe a encontrar a melhor solução de alojamento em hotéis para empresas cujos colaboradores necessitam de fazer deslocações para fora do seu local habitual de trabalho (um a doze meses ou mais).

Para os hotéis, a solução apresenta-se como simples, clara e transparente, sem risco e investimento, e que lhes aumentará as taxas de ocupação ao longo do ano e o RevPar. Ocupando o(s) quarto(s) por um valor competitivo em períodos em que esses mesmos quartos estariam fechados/vazios. O valor por quarto, quem decide é sempre o hotel.

Este produto/serviço, não exige investimento e tão pouco apresenta risco para a empresa prestadora de serviços, permitindo de certa forma que se comece logo a operar.

3.2.2. Preço

A política de preços é o valor que o serviço pode valer para o cliente. O ideal será cobrir os custos dos serviços, e conseguir acrescentar obter a respetiva margem de lucro. Para calcular o preço a praticar pode ter-se em conta os serviços praticados pelos concorrentes (Philip Kotler, 2005) .

Para estabelecer a política de preços é necessário estabelecer uma linha condutora entre o serviço prestado, e o que é esperado pelos clientes que visitam o alojamento e o respeito pelas metas administrativas do projeto. Deve ter-se sempre em conta a maximização do lucro. Com esta afirmação, é importante realçar que a administração não pretende posicionar-se optando pelo preço mais baixo.

O pagamento dos serviços prestados seria pago ao hotel/alojamento ao final de cada **30 dias** de serviço prestado, desta forma consideramos que o negócio se autofinanciava, ou seja, quando se paga ao hotel o valor correspondente já o cliente pagou à empresa.

3.2.3. Promoção

No que concerne a promoção é de realçar que este modelo de negócio não tem histórico, e por consequência não tem qualquer imagem corporativa criada e visibilidade no mercado.

Isso não representa um problema, pois este obstáculo pelo qual passa qualquer empresa no início vai ser superado quando a empresa iniciar a sua atividade e a relação com os clientes estiver iniciada. Como referência a empresa Apartool que existe há cerca de sete anos e em Portugal exerce atividade à dois. De acordo com Lara Mengatti – *Country Manager* na Apartool não considera um obstáculo, pois à medida que vão partilhando o seu trabalho com as empresas, este vai sendo tomado como adquirido e os clientes regressam de forma orgânica.

Para melhor estabelecer uma boa relação do serviço com o mercado da hospitalidade e as empresas que operam no mercado, as estratégias utilizadas pela administração para promover o alojamento vão ser por meio tradicional (telefone, presencial) e digital (plataformas sociais, website e e-mail).

Comunicação Tradicional

De forma presencial, com a marcação de uma reunião pretendemos partilhar o serviço/produto com os polos industriais e tecnológicos/comerciais, salientando, a mais-valia para captar novos talentos, reter recursos humanos qualificados com uma oferta de alojamento ajustada ao que pretendem. O objetivo é partilharem nas suas redes de comunicação com as empresas este produto/serviço.

Como primeiro contacto, iremos estabelecer com o **Parque Tecnológico de Óbidos** ver apêndice 1, local que conta com cerca de 50 empresas, de várias atividades, mas sobretudo na área tecnológica.

Pretendemos partilhar este serviço/produto com associações empresariais da Região Oeste nomeadamente AIRO e Obidos.com pela mesma via.

Acreditamos que esta primeira abordagem sendo presencial, pode ter mais impacto.

Comunicação Digital

Email-marketing: Vamos comunicar através de **e-mail** as 50 empresas que fazem parte do Parque Tecnológico de Óbidos. Com uma mensagem simples e clara a explicar o nosso serviço.

Instagram: A empresa vai estar presente na plataforma social e comunicar através de imagens que demonstrem os seus serviços e todas as informações que considere relevantes para a divulgação da mesma. O objetivo do primeiro ano é fazer uma publicação orgânica todos os dias e publicidade paga uma vez por semana.

Consideramos que ao estar presentes neste canal de distribuição, vemos a nossa empresa ampliada. Numa fase posterior como demonstrado no projeto, vai ser criado um website com domínio próprio.

3.2.4. Distribuição

A distribuição pode ser direta ou indireta. Neste caso, propomos que a distribuição seja feita exclusivamente pela nossa empresa, de forma a não haver intermediários. O hotel é livre de não receber determinados clientes se assim entender. Cada reserva será uma reserva.

Proporemos também, caso haja essa disponibilidade e vontade por parte dos hotéis, garantir disponibilidade para o tempo que o cliente determinar, por exemplo, 1,3 6 ou mais meses. A título de exemplo o cliente pretende uma reserva para 3 meses. Só lhe serão dadas as propostas por parte dos hotéis que garantam essa estada. Mediante o tempo que o cliente pedir. Desta forma podemos apresentar ao cliente uma proposta com três ou mais hotéis para a sua estada, este pode fazer pré-reserva e dividir a sua estada (9 meses por exemplo) por três alojamentos diferentes. Este exemplo pode ser observado no apêndice 3. O cliente vai ter acesso ao preço por estada mensal, mesmo que tenha feito um pedido para seis meses por exemplo. Desta forma ainda que haja diferença de valor de hotel para hotel, na realidade o cliente não se apercebe.

Para realizar estas ações apresentamos na tabela 13 uma lista de hotéis com os quais pretendemos no futuro estabelecer contactos para iniciar o projeto. Salientamos que esta lista é constituída por hotéis seleccionados de forma aleatória e não está fechada.

Tabela 13 - Lista de hotéis para estabelecer contacto

Nome do Hotel	Categoria	Localização
Literary Man	4 estrelas	Óbidos
Albergaria Josefa de Óbidos	4 estrelas	Óbidos
Água d'Alma	3 estrelas	Foz do Arelho
Hotel Louro	3 estrelas	Óbidos
Pinhalmar	3 estrelas	Peniche
Soleil	3 estrelas	Peniche
Mh Peniche	4 estrelas	Peniche

Fonte: Própria

Ao hotel vão ser solicitadas facilidades para que possam integrar a lista de alojamentos de longa duração, como representado na tabela 14. O hotel é livre de disponibilizar mais serviços se assim o pretender, contudo estas facilidades apresentadas na tabela 14 foram selecionadas tendo em consideração os estudos apresentados ao longo do projeto e também pela observação da operação da empresa Apartool no seu website. Considerámo-las como principais e de fator eliminatório.

Salientamos também que, caso o hotel pretenda pode disponibilizar ao cliente serviços que normalmente o hotel já integra, nomeadamente: pequeno-almoço e lavandaria. Estes serviços devem ser apresentados ao hóspede assim que este fizer um pedido de reserva para poder integrar no pacote de serviços adquiridos. Estes serviços devem ser previamente acordados com o hotel ou alojamento de forma a criar uma relação *win-win*.

Tabela 14 - Facilidades solicitadas ao hotel

Facilidades solicitadas ao hotel
Limpeza do quarto uma vez por semana com reposição, <i>amenities</i> , toalhas e roupa de cama
Internet de alta velocidade disponível e gratuita
Secretária/espço de trabalho e cadeira no quarto
Estar disponível para receber o pagamento a 30 dias
Política de reservas ajustada ao público-alvo

Fonte: Própria.

3.2.5. Pessoas

Na fase inicial a empresa terá um trabalhador, o proprietário, que têm formação superior na área da hotelaria e turismo. Esta experiência foi acumulada ao longo de 12 anos no setor hoteleiro e restauração, não só por conta de terceiros, mas também por conta própria.

Numa fase inicial (primeiro ano), e por ser uma primeira abordagem ao conceito, a empresa iria gerar um posto de trabalho, em regime de polivalência, ou seja, gestão/administração, serviço de angariação e contacto direto com todos os *players* envolvidos.

A estrutura deste negócio tenderá a aumentar, contudo tem de ser analisada anualmente para se perceber se a mesma acompanha a estrutura de custos. Tudo está alinhado para a contratação de um Técnico de Marketing Digital em 2024 que irá desempenhar funções de gestão das redes sociais e otimizar a comunicação com os clientes e *players* envolvidos.

Como explanado no plano financeiro, não estão previstas mais contratações. Contudo, o projeto irá contar com diferentes pessoas que trabalharão como comissionistas para desenvolver a carteira de clientes e angariar hotéis. Estes receberão um pagamento 100% variável com base em 10% do volume das vendas mensais.

3.2.6. Descritivo de funções

Principais funções da administração/gerência

- Responsável por faturação dos serviços prestados;
- Responsável pela angariação de clientes (hotéis e empresas);
- Interação direta com os clientes, nomeadamente visitas aos locais escolhidos;
- Atualização de conteúdos e suportes digitais;
- Gestão das reclamações.

Técnico de marketing digital

- Suporte direto da administração;
- Responsável pela atualização do site;
- Responsável pela angariação de clientes;
- Criação de conteúdos digitais;
- Responsável por atualizar a carteira de clientes.

3.2.7. Evidências Físicas

Pretendemos destacar-nos através do nosso **logótipo** e mensagens diretas que vão estar presentes:

Em todos os documentos e apresentações;

No fardamento com o logótipo bordado do lado direito em pólos pretos e nas costas algumas frases como: a tradução à letra “*Cool Hotel Use*”, “*Utiliza o teu hotel*”, “*Faz-me uma pergunta*”, “*Eu aumento o RevPar e tu?*” com o objetivo de deixar mensagem e sobre a empresa;

Na viatura comercial, que vai estar personalizada;

No dia do check-in o cliente apesar de estar hotel A, B ou C vai ter à sua espera um cabaz de boas-vindas com produtos endógenos da Região Oeste, um manual de boas-vindas em formato digital explicando algumas regras do hotel e da empresa. Ao longo da estada, o cliente vai sendo notificado com alguns lembretes, quer de cariz comercial ou informativo.

3.2.8. Processos

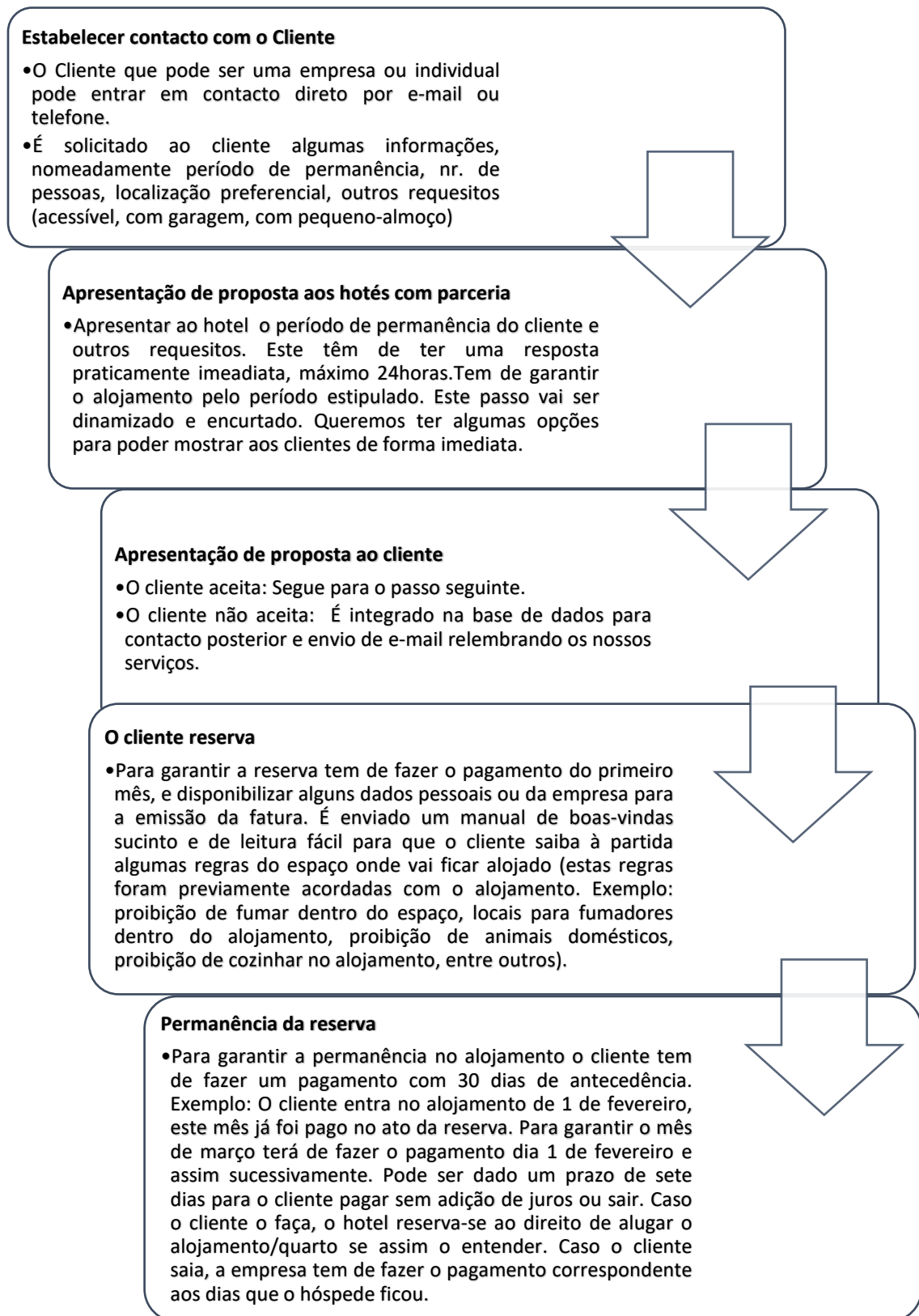
Os processos são cruciais para a manutenção e controlo dos produtos e serviços da empresa prestada.

Desta forma, assumimos que deve ser realizado ao longo do ano, nomeadamente procura identificação de empresas, procura de novos hotéis que pretendam fazer parcerias e estabelecer contacto com as empresas selecionadas.

É crucial estabelecer objetivos SMART, para otimizar os recursos disponíveis e fazer regularmente ações de controlo de forma a criar mecanismos e ações corretivas.

Criámos uma metodologia/processo para a venda do nosso produto. Considerámos, que precisa ser testada e “ir para o terreno” para perceber se funciona e reajustá-la se assim for necessário. Criámo-la com base na experiência profissional da autora e com base na observação da operação de outras empresas.

Figura 5 - Processo de angariação e venda – versão beta/previsional



Fonte: Própria

4. Análise Económica e Financeira

O investimento a realizar tem como objetivo gerar a empregabilidade da promotora e paralelamente maximizar o retorno dos capitais investidos. Nesse sentido a empresa irá optar por oferecer diferentes pacotes de serviços intensificando o valor percebido pelos potenciais clientes. O objetivo é a maximização dos lucros. A elaboração de um plano de investimento e a análise financeira implica uma caracterização real, e o mais aproximada possível do que será a realidade. Neste demonstra-se a viabilidade financeira de todo o projeto

4.1. Ativos Fixos

No que respeita os ativos fixos estes podem ser tangíveis e intangíveis.

Numa fase inicial, é prematuro investir em ativos fixos tangíveis com alto valor, ainda que seja necessário, por isso neste subcapítulo iremos ao encontro das necessidades reais iniciais.

Tangíveis: carro comercial, computador portátil e impressora e telemóvel.

Intangíveis: marca registada, *know-how*.

4.2. Outros Gastos

No que respeita os outros gastos quer sejam estes **fixos** ou **variáveis** e de periodicidade anual, semestral ou mensal prevemos:

- Seguro de acidentes de trabalho,
- Seguro do carro,
- Serviço de contabilidade,
- Material de escritório,
- Combustível,
- Telecomunicações.

A estrutura de custos fixos apresentada é pequena, o que diminui o risco do negócio.

4.3. Orçamentos Gerais

4.3.1. Orçamento de RH (Recursos Humanos)

Os recursos humanos são muito importantes na estrutura de uma empresa, mas também é o custo fixo mais relevante.

Relativamente ao orçamento previsional de recursos humanos para o primeiro ano 2023 como pode ser observado no plano de negócios é de uma pessoa representando €21.531,00 no ano 2023 com todos os encargos. Caso a estrutura económica permita, está prevista uma contratação no ano de 2024.

4.3.2. Previsão de Vendas

A previsão das vendas é fundamental para a viabilidade do projeto.

Tendo como base o inquérito apresentado no capítulo 1, na rubrica “Quanto é a renda mensal?” Selecionamos as amostras de inquiridos que referem pagar entre €400,00 e €1000,00 ou mais correspondendo assim a 53% da amostra total neste estudo. Desta forma elaboramos para o nosso projeto três patamares de preço, não estando diretamente relacionados com a categoria do estabelecimento.

Tabela 15 - Categorias de preços de alojamento mensal

Categorias de preços	Valor médio mensal (inclui comissão 20%)
A	€720,00
B	€960,00
C	€1200,00

Fonte: Própria.

Conforme a tabela 15 estimamos levar a efeito no ano 2023, 157 vendas (comissões) organizadas da seguinte forma, 40 vendas de €720,00/mês, 62 vendas de €960,00/mês e 55 vendas de €1200,00/mês. Assumimos esta previsão como conservadora, tendo em conta que é o primeiro ano. Tendo em conta todo o ano estamos a estimar cerca de 13 por

mês, algo que consideramos alcançável. No ano 2023 são estimadas vendas no valor de €154.320,00 com uma margem bruta de 25%. No ano de 2024 é estimado um crescimento de 50% em todas as categorias, nos seguintes anos estimamos 20%. Esta diferença de crescimento deve-se ao facto de na primeira fase a procura ser feita de forma mais incisiva, nomeadamente junto de contactos que poderão gerar mais retorno. Todos os valores referentes às vendas podem ser vistos no apêndice 5.

4.3.3. Orçamento para o marketing e promoção

A previsão das despesas é fundamental para a viabilidade do projeto. Apresentamos a tabela 16 com previsão das despesas a suportar com o marketing e promoção.

Tabela 16 - Orçamento com despesas de marketing e promoção para o ano 2023

Mês	Marketing e promoção	Valor estimado	Objetivo geral
Janeiro	Instagram Google	€15,00	Criação de perfil. Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.
Fevereiro	Instagram Google	€15,00	Manutenção de perfil. Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.
Março	Instagram Google	€15,00	Manutenção de perfil Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.
Abril	Instagram Google	€15,00	Manutenção de perfil Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.
Maio	Instagram Google	€15,00	Manutenção de perfil Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.
Junho	Instagram Google	€15,00	Manutenção de perfil Angariação de seguidores. Tráfego orgânico.

Julho	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.
Agosto	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.
Setembro	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.
Outubro	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.
Novembro	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.
Dezembro	Instagram	€15,00	Angariação de seguidores com foco no perfil requerido.

Fonte: Própria.

Como pode ser observado na tabela 16, no primeiro ano de operação está previsto como despesa com marketing na plataforma Instagram €15,00 por mês, totalizando €180,00 no ano com objetivo de angariar seguidores, com o perfil semelhante ao que foi mostrado na tabela 12. Com esta ação esperamos obter ao final do ano 6 contactos por esta via, ou seja, pelo menos um contacto por mês ao longo do segundo semestre.

4.3.4. Orçamento previsto para o Investimento

A previsão dos valores a investir é fundamental para a viabilidade e continuidade do projeto. Apresentamos uma tabela na qual faremos uma previsão do investimento a realizar no presente projeto.

Tabela 17 - Orçamento de investimentos Ano 0 a Ano 3.

Ano	Investimento	Valor estimado
Ano 0	Carro Comercial a gasóleo Computador Portátil	€3.560.00

	Telemóvel	
	Criação da empresa	
Ano 1	Criação de website	€800,00
Ano 2	(Não estão estimados investimentos)	-
Ano 3	(Não estão estimados investimentos)	-
Ano 4	(Não estão estimados investimentos)	-
Ano 5	(Não estão estimados investimentos)	-

Fonte: Própria

Como se pode observar na tabela 17 estão estimados alguns investimentos no Ano 0, acreditamos serem essenciais para a operacionalização da empresa. No Ano 1 está considerada a verba de €800,00 para a elaboração de um website. Nos anos seguintes não se estimam investimentos.

4.3.5. Orçamento de Fornecimento de Serviços Externos

A previsão das despesas é fundamental para a viabilidade do projeto. Apresentamos uma tabela na qual faremos uma previsão das despesas fornecimento de serviços externos mensal.

Tabela 18 - Orçamento de Fornecimento de Serviços Externos

Rúbrica	Valor estimado Por mês	Custo Fixo (%)	Custo Variável (%)
Publicidade e propaganda	€15,00	100%	-
Contabilidade	€120,00	100%	-
Material de escritório	€10,00	100%	-
Eletricidade	€30,00	80%	20%

Combustível	€30,00	80%	20%
Comunicações	€20,00	100%	-
Seguro automóvel	€18,00	100%	-
Software	€10,00	100%	-
Comissões (a partir de 2025)	€1.000,00	-	100%

Fonte: Própria

Como se pode observar na tabela 18 estão estimadas as despesas para operacionalização da empresa. Observando a estrutura de custos podemos verificar que praticamente todos os custos são fixos, ou seja, são exigidos todos os meses do ano e não variam com o fluxo de vendas. A partir do ano de 2025 os custos variáveis passam a ter alguma expressão porque, são geradas comissões tendo em conta o volume de vendas mensal. Informação mais detalhada no apêndice 6.

4.3.6. Demonstração de Resultados

A demonstração de resultados é uma forma eficaz de verificar e relacionar as vendas e serviços prestados com os gastos nas diferentes categorias. A demonstração de resultados está estruturada de forma a apresentar, com referência a um determinado período, um conjunto de indicadores com utilização à escala global. Adaptado de (Santos, et al., 2016)

Selecionámos alguns indicadores que consideramos cruciais para a avaliação do projeto nomeadamente: Vendas e serviços prestados, CMVMC (Custo das Matérias Consumidas e Matérias Consumidas), FSE, RH, *EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)*, EBIT (earning before interest and taxes), e Resultado Líquido do Período.

Tabela 19 - Demonstração de resultados – indicadores gerais

Rúbrica	Valor ano 0	Observações
Vendas e serviços prestados	€154.320,00	Com base nos três produtos apresentados na DR

CMVMC	€115.740,00	Representam 75%
FSE	€2.916,00	-
RH	€21.531,00	-
EBITDA	€10.337,00	-
EBIT (Resultado Operacional)	€9.459,00	-
Resultado Líquido do período	€7.321,00	-

Fonte: Própria

Como pode ser observado as vendas e serviços prestados tem o valor de €154,320,00. A partir deste valor devem ser deduzidos os custos associados à operação do negócio. No que concerne os recursos humanos, este representa no volume total de vendas cerca de 18%, os CMVMC representam 75% e o FSE representam 2% das vendas.

Ao fazermos uma breve análise aos indicadores, podemos verificar que o Resultado Líquido do Período no primeiro ano de atividade é positivo em €7.321,00. Tendo em conta o primeiro ano, logo à partida é um bom indicador, contudo o projeto deve ser analisado como um todo ao longo dos cinco anos de previsão. Nesse sentido verificou-se que ao longo de todo o projeto todos os anos é terminado com saldo positivo.

Os indicadores apresentados na tabela 19 (EBITDA, EBIT e Resultado Líquido do Período) são indicadores de aceitação generalizada nos relatórios de gestão empresariais (Santos, et al., 2016) desta forma, pode ser analisado e comparado com outros projetos similares.

Estes indicadores podem ser observados no apêndice 7 em mais pormenor.

Tabela 20 - Indicadores obtidos na Demonstração de Resultados

Indicadores Económicos- Financeiros		
Indicador	Valor em 2023	Valor em 2028

ROI (<i>Return On Investment</i>)	22%	25%
Rendibilidade do ativo	28%	31%
Rotação do ativo	460%	345%
Rendibilidade dos capitais próprios	71%	42%

Fonte: Própria.

Ao fazermos uma breve análise aos indicadores, podemos observar que o retorno do investimento no primeiro ano é de 22%, ou seja, tendo em conta o Resultado Líquido do Período ou *net income* que em 2023 apresenta €7.321,00. No final dos cinco anos de atividade podemos observar que o ROI é de 25%.

A rendibilidade do ativo em 2023 é positiva em 28%, este indicador é importante pois determina o valor ganho após o investimento realizado. Este indicador mantém-se sempre positivo, com 10% nos anos 2024 e 2025 respetivamente. A partir de 2026 ano vai recuperando gradualmente chegando a 31% em 2028.

A rotação do ativo em 2023 é 460%, este valor é relevante, essencialmente mostra a eficiência com que são utilizados os ativos da empresa e está diretamente relacionado com as vendas brutas do projeto e com os ativos que ao longo dos cinco anos não variam muito. De realçar que em 2028 a rotação do ativo ascende ligeiramente para 345%.

A rendibilidade dos capitais próprios é positiva em 71%, ou seja, por cada €100,00 de capital próprio €71,00 é lucro. Este indicador é importante, especialmente quando combinado com outros indicadores, a empresa optou por realizar €3.000,00 de capital social e €3.000,00 de Reservas de Segurança Tesouraria. Podemos ainda verificar que ao longo do ciclo de 5 anos, o projeto apresenta um cenário sempre positivo.

Estes indicadores podem ser observados no apêndice 8 em mais pormenor.

Tabela 21 - Indicadores Financeiros do projeto na perspetiva do investidor

Indicadores Financeiros na perspetiva do investidor	
Indicadores 2023	Valor
Ponto Crítico das Vendas	€100.493,71
Cash-Flow	-€15.204,00
Valor Atual Líquido (VAL)	€74.259,00
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	43,06%
<i>Pay Back Period</i>	5 anos

Fonte: Própria.

Ao fazermos uma análise dos indicadores optámos pela perspetiva do investidor e gestor do negócio.

Assim verificámos que o ponto crítico de vendas em 2023 é €100.493,71 face a €154.320,00 em vendas, o que significa que o mesmo é ultrapassado de forma evidente e positiva.

Contudo o ponto crítico apesar de ser sempre positivo, no ano 2024 é alcançado perto do final do período. Nos anos seguintes conseguimos verificar uma diferença significativa entre o ponto crítico e as vendas alcançadas, ou seja, o ponto crítico é atingido cada vez mais cedo.

O *cash flow* ou fluxo de caixa em 2023 é negativo -€15.204,00, mantém-se negativo até 2027. Neste caso pode ser considerada a hipótese de financiamento para poder continuar a sua operação. Este indicador representa em determinado período, a capacidade da empresa de fazer pagamentos e recebimentos, este valor é importante, mas meramente indicativo, pois, apesar da variação ser negativa não significa necessariamente prejuízo, e a variação positiva não significa que haja lucro.

O valor atual líquido é positivo em €70.259,00, neste caso e de acordo com os padrões utilizados trata-se de um investimento com pouco risco.

Relativamente à TIR é positiva em 43,06%, este indicador é importante pois revela se o investimento é viável e também qual o retorno que tem. Neste caso e considerando neste caso consideramos viável.

O último indicador da tabela mostra-nos o *pay back*, ou seja, o tempo que levará o retorno do investimento, no caso serão cinco anos.

Estes indicadores podem ser observados no apêndice 9 em mais pormenor

Em conclusão, podemos assumir que todos os indicadores são importantes e não podem ser vistos isoladamente quando se analisa um projeto. A melhor forma de o fazer é planear e organizar a estrutura de custos e prever o melhor possível as vendas, gerir o processo durante a sua operação e controlar os indicadores. Devem ser feitas ações corretivas e ou preventivas para minimizar o desvio dos objetivos a curto e médio prazo. (Teixeira, Gestão das Organizações, 2011)

4.3.7. Balanço

O balanço é uma ferramenta fundamental e é considerado um dos três pilares da informação contabilística em perspetiva patrimonial e financeira. (Santos, et al., 2016).

O balanço apresenta em 2023 um total de ativo no valor de €33.522,00 e durante o período de análise é sempre positivo e aumenta todos os anos, em 2028 tem o valor de ativo de €161.255,00. O passivo tem um valor total em 2023 de €23.201,00, em 2028 64.360,00.

Relativamente ao capital próprio podemos observar no apêndice 7 que termina o primeiro ano 2023 com €10.321,00 e após cinco anos, aumenta significativamente para €96.895,00.

Em suma, o balanço combinado com outros indicadores financeiros apresenta resultados positivos e realistas para o início deste projeto.

4.4. Intervenções/ideias futuras

Está planeado a implementação de serviços para complementar a oferta de alojamento de longa duração. A ideia geral, é criar uma rede de parceiros que possam suprir as necessidades que os clientes possam ter nomeadamente: aluguer de carro, lavandaria, refeições, bicicleta ou outros. Para este efeito pode ser verificado no apêndice 3 os três pacotes de alojamento que, a título sugestivo apresentam serviços complementares.

Também a considerar um projeto que tenha como pontos convergentes, Coliving como foi apresentado e habitação colaborativa⁴⁴. Este projeto segue na linha da emergência e necessidade de partilhar economias. De acordo com o estudo apresentado a ausência e a solidão é uma realidade aos dias de hoje não só para pessoas mais idosas como também jovens na faixa etária dos 20-24.

⁴⁴ Entende-se por habitação colaborativa, alternativa à habitação tradicional. Adaptado às necessidades da sociedade em que vivemos, onde os mais frágeis e os idosos necessitam de uma maior proteção social. *Case study – O Cohousing*. Breve abordagem jurídico-prática. Dra. Conceição Soares Fatela.

Conclusão

Ao concluir este projeto, constatamos que os padrões de trabalho mudaram muito e evoluíram de forma a proporcionar às pessoas a possibilidade de poderem trabalhar remotamente. Esta é uma realidade que, não vai mudar e tem tendência a crescer. O *Coliving* como é conhecido é uma tendência que vem acompanhar as próximas décadas, apesar de sempre ter existido, conquistou novo destaque. Torna-se emergente a organização de economias e espaços partilhados com outras pessoas.

De acordo com os estudos acerca do tema, quem beneficia mais deste modelo são as grandes metrópoles, porque entre outras razões tem mais oportunidades de trabalho.

O projeto entra no mercado como diferenciador porque não existe e vem dar resposta a um *gap* na indústria hoteleira. É desafiante o projeto piloto ter como sugestão as Caldas da Rainha e Óbidos, longe das metrópoles faladas ao longo do projeto. É aliciante do ponto de vista do investidor pois não apresenta riscos e/ou custos fixos de grande dimensão que torne o negócio com risco.

Este modelo de negócio ainda é apresentado como pouco palpável, no sentido em que causa algum desconforto em avançar com este modelo por falta de legislação e modelo de cobrança de impostos ainda meio confuso. Estes fatores que apresento são descritos nos estudos apresentados.

Contudo, este projeto permite, que de forma quase imediata, sem risco e investimento, as organizações da região possam ajustar-se quer a nível económico, operacional, conceptual ou até estrutural para conceber a uma oferta para este público. Estes, querem usufruir desta experiência e estão condicionados à oferta existente no mercado imobiliário tradicional, que atualmente tem servido como produto substituto porque não existe alternativa adaptada ao pretendido.

Em jeito de conclusão, estamos convictos que o projeto é viável tendo em conta o Plano de Negócio projetado para cinco anos. Apresenta resultados positivos ao longo de todos os anos. Este projeto apresenta barreiras à entrada nomeadamente: o fato de depender diretamente dos hotéis e das suas tarifas, no entanto acreditamos que essa barreira vai ser ultrapassada ao longo do tempo de operação da empresa, porque os hotéis vão perceber a dimensão do mercado que falamos no projeto.

Bibliografia

- (WTTC), W. T. (2017). *Travel & Tourism Economic Impact Portugal*.
- Almeida, P. J. (2003). *A contribuição da animação turística para as taxas de ocupação de uma região*. Aveiro.
- Carvalho, M. (2016). *I.P.L. - A contribuição das infra-estruturas turísticas para o aumento da procura nos destinos*.
- CBRE EMEA Reserarch Team. (2020). Europe Co-living Report.
- Centro, T. d. (2016). *Anexo B1- Enquadramento na Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI-RIS3)*.
- Council, W. T. (2017). *Global Tourism Economic Report*.
- Estatística, I. N. (2015). *Estatísticas do Turismo*.
- Estatísticas, I. N. (2012).
- Forum, W. E. (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*. ISBN-13: 978-92-95044-48-7.
- I.N.E. (2011). *Censos - Resultados definitivos*.
- Joaquim Caetano, L. R. (2010). *Gestão de Marketing*. Escolar Editora.
- LaSalle, L. J. (2019). Portugal Coliving -Follow the Trend.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional*. Sílabo.
- Neto, R. R. (2021). Animação turística reclama maior atenção . *Publituris*.
- Oeste, O. C. (2015). *Desafios e Oportunidades para o Oeste no período 2014-2020*.
- Pereira, O., Gonçalves, P., & Dias, F. (2014). *Manual de animação turística e cultural*. Media XXI.
- Philip Kotler, V. W. (2005). *Principles of Marketing*.

- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Portugal, O. (2014). *Estratégia 2020 OESTE PORTUGAL*.
- Portugal, T. d. (2017). *Estratégias do Turismo 2027*.
- Portugal, T. d. (24 de Novembro de 2017). *Turismo de Portugal*. Obtido de www.turismodeportugal.pt/areasatividade
- Portugal, T. d. (2021). *Plano Turismo + Sustentável 20-23*.
- (2008). *Programa Territorial de Desenvolvimento do Oeste*.
- Publituris. (2017). O melhor Hostel do mundo é português.
- Santos, Gomes, Faria, Lunkes, Malheiros, Rosa, & Nunes. (2016). *Contabilidade de Gestão Hoteleira*. ATF.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*.

Apêndices

Apêndice 1 – Lista de empresas da região de leiria que trabalham com a área das tecnologias da informação e outras áreas de negócio da Região Oeste

Apêndice 2 – Entrevista Sr^a Lara Mengatti – Country Manager na empresa Apartool

Apêndice 3 – Pacotes de alojamento de longa duração

Apêndice 4 – *Flyer* com atividade trimestral

Apêndice 5 – Previsão de Vendas

Apêndice 6 – Fornecimento de Serviços Externos

Apêndice 7 – Demonstração de Resultados

Apêndice 8 – Balanço

Apêndice 9 – Principais indicadores económicos e financeiros

Apêndice 10 – Indicadores da perspetiva do investidor

Apêndice 1

Lista de empresas da região de Leiria que trabalham com a área das tecnologias da informação e outras áreas de negócio na Região Oeste.⁴⁵

Nr.	Nome Empresa	Nr.	Nome Empresa	Nr.	Nome Empresa
1	Tekever	20	HIMA – Business Solutions	39	Performarkt
2	New Oxygen	21	HopeCare	40	Precog
3	Affinity	22	Immersive Lives	41	SafeAlliance
4	Agriw	23	Impactwave	42	Seeways
5	Alma Design	24	Innovation Makers	43	Share IT
6	Ambisig	25	Inov4you	44	Socarto
7	Antunes – IT Services	26	Ipdroid	45	Softpack
8	BBTop20	27	Liquid	46	TecDoor
9	Biota	28	Lithium investments	47	Tic Project
10	Cave Digital	29	Magic Beans	48	Trigger
11	Cellmabs	30	Makewise	49	Triplo Conceito
12	Clap	31	Mbss	50	Varistos
13	CodeBehind	32	Mhyd Atlântico	51	Wondering
14	DataShield	33	Mocho Loco	52	WWS

⁴⁵ Com base em obidosparque.com/pt/empresas consultado em setembro de 2022

15	Decisive	34	Next Opinion		
16	Electro	35	Núcleo Inicial		
17	Everglee	36	O Benefício		
18	FreshFusion	37	OnSpot		
19	Gadget Priority	38	Passworks		

Apêndice 2

Entrevista Sr^a Lara Mengatti – Country Manager na empresa Apartool.

A entrevista teve muito impacto no projeto, pois materializou-o, em parte. A Apartool é uma empresa de arrendamento empresarial com base em alojamento locais existentes, existe à sete anos em alguns países e opera à dois anos em Portugal.

A entrevista foi realizada por no mês de Setembro à Sr^a Lara Mengatti – Country Manager da empresa Apartool. A entrevista teve como base perguntas estruturadas e semi-estruturadas.

1. Como é feita a aproximação às empresas na Apartool e criada a carteira de clientes? São as empresas que procuram para os seus trabalhadores?

A aproximação às empresas é feita de forma muito personalizada. Temos uma equipa a trabalhar nisso. São procuradas empresas multinacionais, com algumas características nomeadamente: número de trabalhadores, atividade empresarial, se tem colaboradores em teletrabalho, se os trabalhadores fazem viagens para projetos, periodicidade desses projetos.

Através destes resultados fazemos contactos diretos e indiretos, ou seja, contactamos via linkedin, por telefone, enviamos e-mail. Também estamos presentes em congressos e eventos corporativos. Isto tudo é feito em pequena escala.

2. Sente que as empresas procuram a Apartool por ser um serviço “chave na mão”?

Sim. Nós trabalhamos com base no *Business to Business*. Fidelizamos o cliente por personalizarmos muito o nosso serviço. Trabalhamos com agências de repatriamento, e empresas multinacionais.

3. Para além das empresas, existem “nómadas digitais” ou outros clientes a procurar os vossos serviços?

Sim existe, mas o nosso foco é o *Business to Business*.

4. Como a Apartool negocia com os alojamentos?

A Apartool não é detentora de nenhum alojamento, faz sim a ponte entre o proprietário e o cliente.

5. Tendo em conta que não são proprietários de alojamentos, perdem clientes por não conseguirem encontrar uma solução adaptada ao cliente?

Sim, todas as semanas perdemos clientes. O turismo para nós tem um grande impacto pois, fazemos aluguer de alojamentos locais e este ano corrente 2022, tem havido uma grande procura. Os proprietários de alojamento preferem um rendimento maior por noite ainda que não seja por muito tempo.

6. Considerando a pergunta anterior, considera que poderia ser uma solução encontrar uma rede de parceiros de hotéis e aparthotéis que estivessem dispostos a considerar alugar os seus quartos por períodos maiores que o habitual? (1 a 6 meses)

Sim, isso iria sem dúvida ajudar a encontrar mais soluções de alojamento. Temos em curso um projeto nessa área.

Contudo, considero uma solução pouco sustentável tendo em conta que, tendo como exemplo este ano, o turismo recuperou muito e a hotelaria existente ainda está com uma taxa de ocupação grande, não dando espaço para o alojamento de longa duração.

Contudo, sim pode ser uma alternativa a verificar, caso a caso.

7. Qual tem sido o maior desafio da Apartool em Portugal?

O maior desafio tem sido essencialmente ser um mercado pequeno.

8. Existem clientes à procuram da Apartool para fins pessoais? Ou seja, alguém que queira viver num alojamento com os serviços que oferecem? Pelo menos por 6 ou mais meses?

Sim, todos os dias. Mas nós não fazemos essa ponte.

Apêndice 3


Pacotes de alojamento de longa duração: *Season Year, Business to Me, Business to Be.*

Flyer Season Year




Season Year
FICA ATÉ **9** MESES
ZONA OESTE

www.xxxxxxx.pt



nt compling
with He

Água D´Alma Foz Arelho ***
INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA, PEQUENO-ALMOÇO *Janeiro a Março




Literary Man Óbidos Hotel ****
INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA e MUITOS, MUITOS LIVROS! *Abril a Junho



Hotel PinhalMar ***
INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA, PEQUENO-ALMOÇO *Julho a Setembro

Reserve AGORA
E APROVEITE A VIDA ONDE QUISER!

Oferta válida mediante reserva antecipada de 2 meses. As opções apresentadas precisam de confirmação prévia.
Todos os alojamentos dispõem de características diferentes.
Mais informações: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx



50 peças por mês

Lavandaria.
Roupa
Sempre limpa
e engomada

*suplemento
extra de €85



Transporte de/para aeroporto

Precisa de viajar? às horas que quiser...

*suplemento extra de €45



CARRO TODOS OS DIAS

elétrico ou híbrido? Só tem de escolher

*a partir de €45 por dia



SERVIÇO DE REFEIÇÕES

Saiba as parcerias que temos disponíveis.

*a partir de €12 por refeição

FALE CONNOSCO
EMPRESÁRIO, FREELANCER OU EMPRESA
 Precisa de alojamento para os seus colaboradores?



Flyer Business to Me

COOL.HOUSE

www.xxxxxxx.pt

Business to Me
INTENSO **6** MESES
ZONA OESTE

Oeste, desperta o melhor que há nele...e em si!

Viajar, conhecer e trabalhar?

Viva com intensidade estes 6 meses e parta com o sentimento de missão cumprida!



Literary Man Óbidos Hotel ****

INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA e MUITOS, MUITOS LIVROS!

*3 meses à sua escolha



Hotel PinhalMar ***

INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA, PEQUENO-ALMOÇO

*3 meses à sua escolha

*Mediante disponibilidade do alojamento.

Reserve
AGORA

E APROVEITE A VIDA PARA O QUE IMPORTA!

Oferta válida mediante reserva antecipada de 2 meses. As opções apresentadas precisam de confirmação prévia.

Todos os alojamentos dispõem de características diferentes.

Mais informações: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX



50 peças por mês

Lavandaria.
Roupa
Sempre limpa
e engomada

*suplemento
extra de €85



Transporte de/para aeroporto

Precisa de
viajar? às
horas que
quiser....

*suplemento
extra de €45



BICICLETA A TODA A HORA?

NESTE ALOJAMENTOS
HÁ BICICLETA MEDIANTE
ALUGUER.

*GRATUITO



SERVIÇO DE REFEIÇÕES

Saiba as parcerias que temos
disponíveis.

*a partir de
€12 por
refeição

FALE CONNOSCO
EMPRESÁRIO, FREELANCER OU EMPRESA

Precisa de alojamento para os seus colaboradores?

COOL.HOUSE

Flyer Business to Be



COOL.HOUSE
www.xxxxxxx.pt

Business to Be
CONTA
UMA
HISTÓRIA
EM **9** MESES
ZONA OESTE

Alojamento não partilhado com serviço de limpeza 1x/semana + mudança de roupas de quarto 1x/semana + internet alta velocidade + tv led com netflix + pequeno almoço + disponibilidade imediata + descomplicado que isto?

**#Sejáleutudoéporqueficou
comapulgatrásdaorelha**



Hotel PinhalMar ***
INTERNET SUPER RÁPIDA, SERVIÇO DE LIMPEZA, PEQUENO-ALMOÇO
*3 meses à sua escolha

*Sugestão de alojamento

Reserve AGORA
E APROVEITE A VIDA PARA O QUE IMPORTA!

Empresas se querem reter talentos... falem connosco! não Deixem de contratar para por não encontrar alojamento à medida!
Mínimo 3 meses. máximo 12 meses.
Ainda não ligou para nós? Até já!



50 peças por mês

Lavandaria.
Roupa
Sempre limpa
e engomada

*suplemento
extra de €85



Transporte de/para aeroporto

Precisa de
viajar? às
horas que
quiser....

*suplemento
extra de €45



CARRO TODOS OS DIAS

elétrico ou híbrido? Só
tem de escolher

*a partir de
€45 por dia



SERVIÇO DE REFEIÇÕES

Saiba as parcerias que temos
disponíveis.

*a partir de
€12 por
refeição

FALE CONNOSCO
EMPRESÁRIO, FREELANCER OU EMPRESA

Precisa de alojamento para os seus colaboradores?

COOL.HOUSE



Apêndice 4

Flyer com atividade trimestral



Convívio que vale a pena, pois a alma não é pequena!

Programa

10:30h | Visita e prova à Adega Cooperativa da Lourinhã

12:00h | Almoço Buddah Eden

Pausa e visita não guiada

15:00h | Prova de vinhos, e queijos Valado de Santa Quitéria

Valor €40,00 -não inclui transporte.

Junte-se a nós no dia 21 de Setembro para celebrar as vindimas no Oeste!

Apêndice 5

Previsão de vendas

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Alojamento com valor médio mensal €720,00	28 800	44 496	54 997	67 976	84 019	103 847
Quantidades vendidas	40	60	72	86	104	124
Taxa de crescimento das unidades vendidas	20%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	720,00	741,60	763,85	786,76	810,37	834,68
Alojamento com valor médio mensal €960,00	59 520	73 567	113 661	140 484	173 639	214 618
Quantidades vendidas	62	74	112	134	161	193
Taxa de crescimento das unidades vendidas	20%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	960,00	988,80	1 018,46	1 049,02	1 080,49	1 112,90
Alojamento com valor médio mensal €1200,00	66 000	101 970	126 035	155 779	192 543	237 983
Quantidades vendidas	55	83	99	119	143	171
Taxa de crescimento das unidades vendidas	20%	50,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	1 200,00	1 236,00	1 273,08	1 311,27	1 350,61	1 391,13
Produto D *	0	0	0	0	0	0
Quantidades vendidas		0	0	0	0	0
Taxa de crescimento das unidades vendidas						
Preço Unitário		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	154 320	220 033	294 693	364 240	450 201	556 448

Apêndice 6

Fornecimento de serviços externos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Subcontratos	23,0%		100,0%	10,00		144,00	172,80	207,36	248,83	298,60
Serviços especializados										
Trabalhos especializados	23,0%	100,0%								
Publicidade e propaganda	23,0%	100,0%		15,00	180,00	216,00	259,20	311,04	373,25	447,90
Vigilância e segurança	23,0%	100,0%								
Honorários	23,0%	100,0%		120,00	1 440,00	1 728,00	2 073,60	2 488,32	2 985,98	3 583,18
Comissões	23,0%		100,0%	900,00			15 552,00	18 662,40	22 394,88	26 873,86
Conservação e reparação	23,0%	100,0%								
Materiais										
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23,0%	100,0%								
Livros e documentação técnica	23,0%	100,0%								
Material de escritório	23,0%	100,0%		10,00	120,00	144,00	172,80	207,36	248,83	298,60
Artigos para oferta	23,0%	100,0%								
Energia e fluidos										
Electricidade	23,0%	20,0%	80,0%	30,00	360,00	432,00	518,40	622,08	746,50	895,80

Electricidade	23,0%	20,0%	80,0%	30,00	360,00	432,00	518,40	622,08	746,50	895,80
Combustíveis	23,0%	20,0%	80,0%	30,00	360,00	432,00	518,40	622,08	746,50	895,80
Água	6,0%	100,0%								
Deslocações, estadas e transportes										
Deslocações e Estadas	23,0%	100,0%								
Transportes de pessoal	23,0%	100,0%								
Transportes de mercadorias	23,0%	100,0%								
Serviços diversos										
Rendas e alugueres	23,0%	100,0%								
Comunicação	23,0%	100,0%		20,00	240,00	288,00	345,60	414,72	497,66	597,20
Seguros	23,0%	100,0%		18,00	216,00	259,20	311,04	373,25	447,90	537,48
Royalties	23,0%	100,0%								
Contencioso e notariado	23,0%	100,0%								
Despesas de representação	23,0%	100,0%								
Limpeza, higiene e conforto	23,0%	100,0%								
Outros serviços	23,0%	100,0%								
TOTAL FSE					2 916,00	3 643,20	19 923,84	23 908,61	28 690,33	34 428,40
FSE - Custos Fixos					2 340,00	2 808,00	3 369,60	4 043,52	4 852,22	5 822,67
FSE - Custos Variáveis					576,00	835,20	16 554,24	19 865,09	23 838,11	28 605,73
TOTAL FSE					2 916,00	3 643,20	19 923,84	23 908,61	28 690,33	34 428,40
IVA					538,20	678,96	4 391,71	5 270,05	6 324,07	7 588,88
FSE + IVA					3 454,20	4 322,16	24 315,55	29 178,66	35 014,39	42 017,27

Anexo 7

Demonstração de Resultados

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas e serviços prestados	154 320	220 033	294 693	364 240	450 201	556 448
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	115 740	165 025	221 019	273 180	337 650	417 336
Fornecimento e serviços externos	2 916	3 643	19 924	23 909	28 690	34 428
Gastos com o pessoal	21 531	40 755	40 505	40 505	40 505	40 505
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	3 796	5 413	7 249	8 960	11 075	13 689
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financi	10 337	5 197	5 995	17 686	32 280	50 490
Gastos/reversões de depreciação e amortização	878	1 144	1 144	1 024	133	13
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	9 459	4 053	4 850	16 662	32 147	50 477
Juros e rendimentos similares obtidos				171	479	943
Juros e gastos similares suportados	193	167	28			
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	9 267	3 885	4 822	16 833	32 626	51 421
Imposto sobre o rendimento do período	1 946	816	1 013	3 535	6 851	10 798
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	7 321	3 069	3 810	13 298	25 775	40 622

Anexo 8

Balanço

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
Activo Não Corrente	2 683	2 338	1 194	170	38	25
Activos fixos tangíveis	2 443	1 685	928	170	38	25
Propriedades de investimento						
Activos Intangíveis	240	653	267	0	0	0
Investimentos financeiros						
Activo corrente	30 839	38 898	46 953	69 396	106 686	161 230
Inventários						
Clientes	27 839	35 898	43 953	49 250	55 797	63 889
Estado e Outros Entes Públicos						
Accionistas/sócios						
Outras contas a receber						
Diferimentos						
Caixa e depósitos bancários	3 000	3 000	3 000	20 145	50 888	97 340
TOTAL ACTIVO	33 522	41 236	48 148	69 566	106 723	161 255

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Acções (quotas próprias)						
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		7 321	10 390	14 200	27 498	53 272
Excedentes de revalorização						
Outras variações no capital próprio						
Resultado líquido do período	7 321	3 069	3 810	13 298	25 775	40 622
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10 321	13 390	17 200	30 498	56 272	96 895

PASSIVO						
Passivo não corrente						
Provisões						
Financiamentos obtidos						
Outras Contas a pagar						
Passivo corrente	23 201	27 846	30 948	39 068	50 451	64 360
Fornecedores	12 151	17 275	24 681	30 433	37 527	46 278
Estado e Outros Entes Públicos	4 628	4 991	5 333	8 635	12 924	18 082
Accionistas/sócios						
Financiamentos Obtidos	6 422	5 580	934			
Outras contas a pagar						
TOTAL PASSIVO	23 201	27 846	30 948	39 068	50 451	64 360
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	33 522	41 236	48 148	69 566	106 723	161 255

Anexo 9

Principais indicadores económicos e financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Return On Investment (ROI)	22%	7%	8%	19%	24%	25%
Rendibilidade do Activo	28%	10%	10%	24%	30%	31%
Rotação do Activo	460%	534%	612%	524%	422%	345%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	71%	23%	22%	44%	46%	42%

INDICADORES FINANCEIROS	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Autonomia Financeira	31%	32%	36%	44%	53%	60%
Solvabilidade Total	144%	148%	156%	178%	212%	251%
Cobertura dos encargos financeiros	4910%	2421%	17304%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Liquidez Corrente	1,33	1,40	1,52	1,78	2,11	2,51
Liquidez Reduzida	1,33	1,40	1,52	1,78	2,11	2,51

Anexo 10

Indicadores na perspectiva do investidor

Na perspectiva do Investidor	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Free Cash Flow do Equity	-15 204	-3 476	-2 807	6 462	15 973	28 071	71 168
Taxa de juro de activos sem risco	0,25%	0,26%	0,27%	0,27%	0,28%	0,29%	0,30%
Prémio de risco de mercado	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Taxa de Actualização $R = R_f + B_u^*(R_m - R_f)$	5,25%	5,26%	5,27%	5,27%	5,28%	5,29%	5,30%
Factor actualização	1	1,053	1,108	1,166	1,228	1,293	-
Fluxos Actualizados	-15 204	-3 302	-2 533	5 540	13 007	21 710	55 042
Fuxos atualizados acumulados	-15 204	-18 507	-21 040	-15 500	-2 493	19 218	74 259
Valor Actual Líquido (VAL)	74 259						
Taxa Interna de Rentabilidade	43,06%						
Pay Back period	5	Anos					

