

Aparthotel Boavista: desenvolvimento do plano de negócios e estratégia de atuação

Trabalho de Projeto

Cláudia Melo Sousa

Mestrado em

Gestão do Turismo Internacional



Aparthotel Boavista: desenvolvimento do plano de negócios e estratégia de atuação

Trabalho de Projeto

Cláudia Melo Sousa

Orientadores

Prof. Doutor Francisco José Ferreira Silva

Prof. Doutor Gualter Fernandes Martins Câmara

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Gestão da Hospitalidade.



RESUMO

Este projeto encontra-se enquadrado no contexto curricular do Mestrado em Gestão do Turismo Internacional, na especialização da Hospitalidade. O projeto diz respeito ao plano de negócios e estratégia de atuação de um empreendimento de alojamento turístico, que tal como o nome indica se localizar-se-á na rua da Boavista, na Praia da Vitória, ilha Terceira.

O projeto inicialmente faz referência à história do turismo e do alojamento, e os contextos em que foram criados. Referencia também quais são os principais tipos de alojamento em Portugal. Posteriormente há uma análise de mercado e a definição do segmento de mercado, seguindo-se da definição do plano estratégico e do plano de operações do projeto. Por último expõe-se o plano financeiro do projeto e todos os quadros financeiros necessários para a verificação da sua viabilidade.

Cada vez mais verifica-se uma procura crescente por alojamento de qualidade na ilha Terceira, ainda longe do seu potencial turístico, apesar do aparente crescimento exponencial de alojamentos nos últimos anos. E é com este projeto que se pretende enriquecer o mercado de alojamentos na ilha Terceira, mais propriamente na Praia da Vitória que é onde se nota a maior discrepância. Pretende-se acima de tudo, corresponder a um certo segmento de mercado, e satisfazer todas as necessidades a ele associadas. Para tal, foi desenvolvido o plano de negócios do projeto, em que eventualmente este acaba por desenvolver viabilidade.

Palavras-chave: Empreendimento, Estratégia de atuação, Plano de negócios, Praia da Vitória, Turismo.

ABSTRACT

This project is part of the curricular context of the Master in International Tourism Management, in the specialization of Hospitality. The project consists in the business plan and action strategy of a tourist accommodation development, which, as the name indicates, will be located at Rua da Boavista, Praia da Vitória, Terceira island.

The project initially makes reference to the history of tourism and accommodation, and the contexts in which they were created. Also refer to the main types of accommodation in Portugal. Subsequently, there is a market analysis and the definition of the market segment, followed by the definition of the project's strategic plan and operations plan. Finally, the project's financial plan and all the financial tables necessary to verify its viability.

There is an increasing demand for quality accommodation on Terceira Island, still far from its tourist potential, despite the apparent exponential growth of accommodation in recent years. And it is with this project that it intends to enrich the accommodation market on Terceira Island, more specifically on Praia da Vitória, which is where the greatest discrepancy is noted. Above all, it intends to correspond to a certain market segment, and satisfy all the needs associated with it. To this end, the project's business plan was developed, in which it eventually turns out to be viable.

Keywords: Business plan, Entrepreneurship, Performance strategy, Praia da Vitória, Tourism.

DEDICATÓRIA

Este meu trabalho de um ano, dedico a ti avó. Sempre foste a maior impulsionadora de tudo o que já conquistei.

Até um dia. ❤️

AGRADECIMENTOS

Obrigada a todos os que nunca me deixaram desistir apesar de todos os contratempos.

Obrigada aos meus pais que sempre priorizaram a minha educação e sempre me encorajaram a procurar um futuro melhor. Obrigada às minhas irmãs e irmão pelo apoio.

Obrigada ao meu namorado, por ter sido um grande pilar na execução deste projeto, e por me impulsionar a atingir sempre mais. Obrigada aos meus sogros, que sempre me empoderaram e nunca me deixaram desistir.

Obrigada a todas as minhas amigas, amigos e colegas de trabalho.

Obrigada ao professor Gualter Câmara pela sua compreensão e orientação.

Obrigada ao professor Francisco Silva pela prontidão de ajuda.

Obrigada, avó, por estares sempre presente, embora não fisicamente, mas sempre no pensamento.

Obrigada.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS.....	x
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
2.1 Turismo	3
2.1.1 Origem e fatores impulsionadores do conceito	3
2.2 Atividade de Alojamento	4
2.2.1 O conceito e a sua importância	4
2.3 Tipos de alojamentos em Portugal.....	5
2.3.1 Estabelecimentos hoteleiros	5
2.3.2 Aldeamentos turísticos	5
2.3.3 Apartamentos turísticos.....	5
2.3.4 Conjuntos turísticos.....	5
2.3.5 Empreendimentos de turismo de habitação.....	6
2.3.6 Empreendimentos de turismo em espaço rural	6
2.3.7 Parques de campismo e caravanismo	6
2.4 Conceitos de gestão das organizações turísticas.....	7
2.4.1 Estratégias de tomadas de decisão	7
2.4.2 Motivação e comunicação interna e externa	7
2.4.3 Mudança organizacional	8
2.4.4 Planeamento e estratégia empresarial	8
2.4.5 Estrutura organizacional do sistema turístico.....	8
2.5 Finanças empresariais e avaliação da viabilidade de negócios.....	9
2.5.1 Conceito e sua importância	9
CAPÍTULO III – ANÁLISE DA EMPRESA	10
3.1 A empresa	10
3.2 USPs.....	10
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE MERCADO.....	12
4.1 Ilha Terceira	12
4.1.1 Localização e demografia.....	12
4.1.2 Caracterização cultural.....	13
4.2 Caracterização da oferta hoteleira da ilha Terceira.....	15

4.2.1	Número de estabelecimentos por tipologia	15
4.2.2	Número de quartos por tipologia.....	15
4.2.3	Número de turistas por tipologia.....	15
4.3	Reputação online: pontuação geral	16
4.3.1	Pontuação Terceira Mar Hotel	17
4.3.2	Pontuação Hotel Caracol.....	17
4.3.3	Pontuação Aparthotel Altântida Mar.....	17
4.3.4	Pontuação Angra Marina Hotel.....	17
4.3.5	Pontuação Pousada Forte de São Sebastião	17
4.3.6	Pontuação Angra Garden Hotel.....	18
4.4	Reputação online: Pontuação dos serviços	18
4.4.1	Pontuação Terceira Mar Hotel	18
4.4.2	Pontuação Hotel do Caracol.....	18
4.4.3	Pontuação Aparthotel Atlântida Mar.....	19
4.4.4	Pontuação Angra Marina Hotel.....	19
4.4.5	Pontuação Pousada São Sebastião.....	19
4.4.6	Pontuação Angra Garden Hotel.....	20
4.5	Análise competitiva	20
4.5.1	Análise dos concorrentes do <i>set competitive</i>	20
CAPÍTULO V – SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES		23
5.1	Caraterísticas demográficas	23
5.2	Características geográficas.....	25
5.3	Características psicográficas.....	26
5.4	Características comportamentais	27
5.5	Análise global	28
CAPÍTULO VI – PLANO ESTRATÉGICO.....		30
6.1	Missão.....	30
6.2	Visão	30
6.3	Valores	30
6.4	Análise SWOT	30
6.4.1	Forças	31
6.4.2	Fraquezas.....	31
6.4.3	Oportunidades	32
6.4.4	Ameaças	32
6.5	Marketing Mix	32
6.5.1	Produto	32
6.5.2	Preço.....	37

6.5.3 Distribuição	40
6.5.4 Promoção.....	41
CAPÍTULO VII – PLANO DE OPERAÇÕES.....	43
7.1 Localização geográfica	43
7.2 Equipamento necessário.....	46
7.2.1 Equipamentos básicos	47
7.2.2 Equipamentos auxiliares	48
7.2.3 Mercadorias e matérias.....	48
7.2.4 Fornecimento de serviços.....	48
7.2.5 Fornecedores	49
7.3 Recursos humanos necessários	49
7.3.1 Funções.....	50
CAPÍTULO VIII – PLANO FINANCEIRO	52
8.1 Plano de financiamento.....	52
CAPÍTULO IX – QUADROS FINANCEIROS	54
9.1 Projeções de vendas ou volume de negócios	54
9.2 Fornecimentos e serviços externos	59
9.3 Custos com o pessoal	61
9.4 Investimento em fundo de maneo necessário	63
9.5 Investimentos	64
9.6 Financiamento.....	66
9.7 Demonstração de resultados	67
9.8 Mapa de <i>cash flow</i>	68
9.9 Plano de financiamento.....	69
9.10 Balanço	70
9.11 Indicadores económico-financeiros	71
9.12 Avaliação do projeto	72
CAPÍTULO X – CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	80
LISTA DE ANEXOS	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Pontuação geral do set competitivo.	20
Tabela 2. Situação profissional dos turistas dos Açores nos anos 2018-2019.	24
Tabela 3. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2015.....	37
Tabela 4. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2016.....	37
Tabela 5. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2017.....	38
Tabela 6. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2018.....	38
Tabela 7. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2019.....	38
Tabela 8. Média da taxa de ocupação de todos os meses nos anos de 2015 a 2019.....	39
Tabela 9. Média da taxa de ocupação das épocas.....	39
Tabela 10. Tabela de preços estabelecidos no aparthotel Boavista.	39
Tabela 11. Plano de financiamento projeto Aparthotel Boavista.	52
Tabela 12. Proveitos, taxa de ocupação e taxa de crescimento da HT na ilha Terceira.	54
Tabela 13. Média da taxa de ocupação das diferentes épocas.	55
Tabela 14. Projeções de venda para o T1 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.	56
Tabela 15. Projeções de venda para o T2 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.	57
Tabela 16. Projeções de vendas para o T3 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.	58
Tabela 17. Total das projeções dos proveitos dos anos 2022-2025 e a dedução do IVA.	59
Tabela 18. Fornecimentos e serviço prestados.	60
Tabela 19. Gastos com o pessoal.	61
Tabela 20. Investimento em fundo de maneo necessário.	63
Tabela 21. Investimento.	64
Tabela 22. Investimentos.	66
Tabela 23. Demonstração de Resultados.	67
Tabela 24. Mapa de Cash Flow.	68
Tabela 25. Plano de Financiamento.....	69
Tabela 26. Balanço Previsional.	70
Tabela 27. Indicadores Económico-Financeiros.	71
Tabela 28. Avaliação do Projeto.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. População residente por grupo etário.....	13
Figura 2. Número de estabelecimentos por tipologia na ilha Terceira.....	15
Figura 3. Número de turistas por tipologia na ilha Terceira.....	16
Figura 4. Pontuação de serviços da Terceira Mar Hotel.....	18
Figura 5. Pontuação de serviços do Hotel do Caracol.....	18
Figura 6. Pontuação de serviços do Aparthotel Atlântida Mar.....	19
Figura 7. Pontuação de serviços do Angra Marina Hotel.....	19
Figura 8. Pontuação de serviços da Pousada São Sebastião.....	19
Figura 9. Pontuação de serviços do Angra Garden Hotel.....	20
Figura 10. Sistema de classificação da segmentação de mercado.....	23
Figura 11. Planta do Aparthotel Boavista (Rés-do-chão).....	33
Figura 12. Planta do apartamento T1.....	34
Figura 13. Planta do aparthotel Boavista (1º piso).	34
Figura 14. Planta do apartamento T2.....	35
Figura 15. Planta do aparthotel Boavista (2º piso).	35
Figura 16. Planta do apartamento T3.....	36
Figura 17. Mapa da rua da Boavista.	43
Figura 18. Miradouro Boavista.....	44
Figura 19. Dimensões do terreno.....	45
Figura 20. Dimensões do empreendimento.	46
Figura 21. Organograma do empreendimento.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS

- AL - Alojamento Local.
BTL - Bolsa de Turismo de Lisboa.
COVID-19 - *Corona Virus Disease 2019* (Doença do coronavírus 2019).
EUA - Estados Unidos da América.
F&B - *Food and Beverage* (Comida e Bebida).
HT- Hotelaria Tradicional.
IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.
IATA - *International Air Transport Association* (Associação Internacional de Transporte Aéreo).
IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado.
LED - *Light-emitting diode* (diodo emissor de luz).
MBA - *Master in Business Administration* (Mestre em Gestão de Empresas).
OMT - Organização Mundial do Turismo.
OTA - Observatório de Turismo dos Açores.
PIB - Produto Interno Bruto.
SPA - *Salus Per Aquam* (Saúde Pela Água).
SREA - Serviço Regional de Estatística dos Açores.
SREAT - Secretaria Regional da Energia, Ambiente e Turismo.
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threatens* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).
TR - Turismo Rural.
UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura).
USPs - *Unique Selling points* (Pontos de venda únicos).

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A escolha deste projeto decorre da ligação com a ilha Terceira e do interesse no setor do turismo, sendo que este trabalho está incorporado no Mestrado de Gestão do Turismo Internacional, lecionado na Universidade dos Açores.

O crescimento do turismo nas suas mais variadas vertentes revela a necessidade urgente de recorrer a novas formas de gestão de oferta turística, utilizando assim o património cultural enquanto recurso de desenvolvimento, de modo a valorizar e enriquecer o património cultural e histórico existente numa perspetiva de desenvolvimento económico sustentável segundo Gonçalves (2003).

Assim, este projeto tem como objetivo estudar e desenvolver todas as ferramentas necessárias para a implementação de um empreendimento de alojamento na Praia da Vitória, na ilha Terceira. Um empreendimento que visa enriquecer o alojamento turístico na Terceira e enaltecer o património histórico-cultural da ilha.

Além disso, serão colocados em prática todos os conceitos e ferramentas adquiridos na licenciatura de Turismo e mais tarde no mestrado de Gestão do Turismo Internacional, e de algum modo culminar o lado prático inexistente no nosso ensino superior à pouca experiência neste setor, de modo a ganhar efetivamente uma diferente perspetiva que será extremamente útil no futuro profissional.

Este projeto está dividido em 10 capítulos, sendo que o primeiro capítulo é o da introdução, e o segundo está destinado à revisão bibliográfica do mesmo, contendo diversos conceitos que se tornam necessários para a realização do mesmo. O terceiro capítulo abrange uma análise da empresa, generalizando muito em que esta consiste, bem como os seus fatores de competitividade. O quarto capítulo destina-se à análise de mercado, começando por introduzir uma breve explicação da Ilha Terceira, nomeadamente a sua localização, demografia e a sua caracterização cultural. Quanto à análise do mercado em si, há uma caracterização da oferta hoteleira na Ilha Terceira, e criação do *set competitive* do projeto de Aparthotel Boavista, seguindo-se da análise desta caracterização e dos seus respetivos concorrentes. Passando ao quinto capítulo, segmentação de clientes, há uma análise de turistas no que toca às suas características demográficas, geográficas, psicográficas, e comportamentais, de acordo com um estudo do OTA realizado no ano de 2018. O sexto capítulo é um dos capítulos mais importantes do projeto, sendo que nele estão abrangidos todos os fatores pertencentes ao plano estratégico, nomeadamente, a missão do projeto, a visão, os seus valores, a análise

SWOT, e o seu marketing-mix. No capítulo sétimo, plano de operações, existem 3 subcapítulos; a localização geográfica do empreendimento, o equipamento necessário para o bom funcionamento do mesmo, e os recursos humanos necessários. Relativamente ao oitavo capítulo, este é direcionado para o plano financeiro do projeto. Seguindo-se o nono capítulo que são todos os quadros financeiros necessários para a realização do plano de negócios. Posteriormente, há o capítulo 10, sendo a conclusão.

Por último, de referir que o maior propósito deste projeto é realmente empregar a imensa paixão pela gestão hoteleira, arquitetura e decoração no empreendimento. E mais importante que tudo, conceber um empreendimento que crie valor para a Terceira, mais propriamente para a Praia da Vitória e que seja uma mais-valia para o contínuo crescimento do setor de Turismo na mesma, que apesar da altura atípica que estamos a atravessar, mantemo-nos sempre positivos quanto ao seu futuro.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste segundo capítulo serão esclarecidos alguns conceitos importantes a ter em conta no desenrolar do projeto e que se assumem imprescindíveis para a realização do mesmo. Estes conceitos nomeadamente o turismo, atividades de alojamento, tipologias de alojamento, conceitos de gestão das organizações turísticas, e finanças empresariais têm como objetivo impulsionar uma introdução aos temas que se seguem, e auxiliar na leitura dos mesmos.

2.1 Turismo

2.1.1 Origem e fatores impulsionadores do conceito

A origem do Turismo tal como se conhece atualmente teve início durante a revolução industrial no século XIX, devido à jornada de trabalho que começou a ser de 8 horas, e sendo que em alguns casos eram estabelecidos sistemas de descanso remunerado. (HISTÓRIA).

Foi aí que os trabalhadores começaram a pensar em visitar locais mais distantes com paisagens paradisíacas, ou monumentos importantes. Antes deste tipo de turismo, as viagens comerciais já existiam, datadas no ano de 3 000 a.C.

Durante a Idade Média, começaram a ser construídas várias estradas que possibilitavam viagens mais facilitadas e confortáveis, o que originou um grande impulso nas viagens comerciais, religiosas e para as migrações.

Mas só na Idade Moderna é que se começou a construir infraestruturas somente com o propósito de alojar visitantes, que hoje em dia se conhece como hotéis ou pousadas.

Entretanto, foi só na Era Contemporânea, com o aparecimento de Thomas Cook, conhecido como o pai do Turismo, escrevendo diversos guias de viagem intitulados de “Manual do Turista”, que o Turismo começou a crescer.

Este visionário organizou a primeira viagem turística da história em 1841, sendo esta a primeira de muitas. Anos mais tarde começaram a aparecer as primeiras agências de viagens como a de Thomas Cook e a *American Express*. E desde aí, o crescimento neste setor foi exponencial.

Hoje em dia, o Turismo é um dos setores em maior expansão e destaque na economia mundial. Em Portugal o crescimento deste setor é notável, e no ano de 2019 houve um recorde de 27 milhões de turistas, sendo que mais de 16 milhões eram estrangeiros. Ou seja, houve 69,8 milhões de dormidas de turistas em Portugal no ano de 2019.

Já na Região Autónoma dos Açores, no ano de 2019, de acordo com o SREA houve um total de 3 009,8 mil dormidas, sendo que 1 788 dormidas foram de estrangeiros.

Importante salientar que para objeto de estudo de todo este projeto, será tido em conta como fator de comparação o ano de 2019, sendo este o ano anterior à pandemia COVID-19 que atualmente ensombra o nosso país e todo o mundo.

2.2 Atividade de Alojamento

2.2.1 O conceito e a sua importância

De acordo com Vilaça (2014), pode-se dizer que sem alojamento não existem turistas, pois a definição deste afirma-se como sendo um indivíduo que se desloca por cultura, lazer, negócios, desporto e, pernoita num território diferente da sua residência habitual, ou seja, pernoita á partida num alojamento. Um alojamento, como já referenciado acima, originou-se então na Idade Moderna com a construção de infraestruturas com o propósito de albergar visitantes e estrangeiros.

Um alojamento existente num território com impacto no turismo não é apenas o disponibilizado pelos hotéis, mas consideram-se todas as unidades de alojamento, ou melhor todas as camas qualificadas em termos de unidades de alojamento classificado e disponível ao público.

Neste sentido, quanto mais alojamento classificado e qualificado como turístico existente num território, mais interesse esse território terá para os operadores turísticos. E é neste contexto que o alojamento turístico condiciona o potencial turístico de um território. Quantas mais unidades de alojamento e quantas mais camas existirem, mais capacidade potencial este território terá para atrair turistas. Daí a importância fundamental do alojamento.

Estes alojamentos turísticos, ou empreendimentos turísticos dividem-se em variadas vertentes de modo a conseguir satisfazer todos os segmentos de mercados existentes.

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os empreendimentos turísticos podem ser: estabelecimentos hoteleiros; aldeamentos turísticos; apartamentos turísticos; conjuntos turísticos (*resorts*); empreendimentos de turismo de habitação; empreendimentos de turismo em espaço rural; e parques de campismo e caravanismo.

2.3 Tipos de alojamentos em Portugal

2.3.1 Estabelecimentos hoteleiros

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, estabelecimentos hoteleiros são os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com a hipótese de fornecer refeições ou não, vocacionados a uma lotação diária. Existem 3 grupos de estabelecimentos hoteleiros, sendo eles: Hotéis; Hotéis-apartamentos; e Pousadas.

2.3.2 Aldeamentos turísticos

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os aldeamentos turísticos são constituídos por um conjunto de instalações que são funcionalmente interdependentes, situadas em espaços com continuidade territorial, com vias de circulação interna permitindo o trânsito de veículos de emergência.

2.3.3 Apartamentos turísticos

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os apartamentos turísticos são empreendimentos turísticos compostos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, do tipo apartamento, em que estas fazem parte de um edifício à qual se acede através de espaços comuns, nomeadamente átrio, corredor, galeria ou patamar de escada.

2.3.4 Conjuntos turísticos

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os conjuntos turísticos, também conhecidos como *resorts* são os empreendimentos turísticos formados por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais já existentes, linhas de água e faixas de terreno afetas a funções de proteção e conservação de recursos naturais,

destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro.

2.3.5 Empreendimentos de turismo de habitação

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os empreendimentos de turismo de habitação são os empreendimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos.

2.3.6 Empreendimentos de turismo em espaço rural

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, os empreendimentos de turismo em espaço rural são empreendimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo a ser assegurada a sua integração na sua envolvente. Estes empreendimentos podem ser classificados nos seguintes grupos: Casas de campo; Agro-turismo; e Hotéis rurais.

2.3.7 Parques de campismo e caravanismo

De acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, parques de campismo e caravanismo são empreendimentos montados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo e do caravanismo,

podendo ser públicos ou privativos, conforme se destinem ao público em geral ou apenas aos associados ou beneficiários das respectivas entidades proprietárias ou exploradoras.

2.4 Conceitos de gestão das organizações turísticas

2.4.1 Estratégias de tomadas de decisão

De acordo com Lousada e Valentim (2011), a importância das estratégias de tomada de decisão é indiscutível, sendo que cada vez mais as organizações necessitam de decisões acertadas, num espaço de tempo mais reduzido. Estas estratégias advêm de variados modelos de tomada de decisão que permitem, aos gestores, compreender a estrutura organizacional e as relações complexas pertencentes aos processos desenvolvidos nesse propósito. De acordo com os autores, existem 4 modelos de estratégias de tomada de decisão. O primeiro sendo o modelo racional, modelo este que pressupõe regras e procedimentos pré-definidos, onde predominam sistemas fechados, e onde a sua estrutura organizacional é somente burocrática e as diretrizes da organização definem-se através de regras formais. O segundo modelo, é o modelo processual que se predomina como sendo um modelo que se concentra nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios. O terceiro modelo denominado de anárquico, em que tanto os objetivos quanto os procedimentos são ambíguos, ou seja, não há transparência quanto às decisões e problemas. O último modelo corresponde ao modelo político, que tal como o nome indica encontra na política o mecanismo de apoio à decisão. Ou seja, as decisões não resultam de uma escolha racional, mas sim da influência de cada elemento da organização.

2.4.2 Motivação e comunicação interna e externa

De acordo com Almeida (2013), no período atual em que se vive, as organizações estão inseridas em ambientes extremamente competitivos, e por isso as organizações cada vez mais tentam gerir e desenvolver os seus recursos estrategicamente. Uma das áreas com maior potencial de desenvolvimento diz respeito aos recursos humanos, e é neste sentido que as organizações tentam estimular ao máximo um conjunto de indicadores de desempenho, tais como a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. A motivação varia entre sujeitos e, tanto as diferenças individuais como as diferentes situações devem ser consideradas na abordagem motivacional. A comunicação interna e externa é um fator determinante da motivação dos colaboradores, pois esta permite

motivar os colaboradores para executarem tarefas propostas, controlar os comportamentos dos mesmos, fornecer um escape para a expressão emocional, e ainda fornecer informação necessária para a tomada de decisão.

2.4.3 Mudança organizacional

De acordo com Ana Maria (2003), ao longo do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram mudanças que se sucederam muito rápido, substituindo a estrutura rígida e hierarquizada pelo trabalho em equipa e os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar. Estas mudanças organizacionais surgem através do planeamento estratégico da organização, em que após uma análise interna e externa da mesma, há uma formulação de alternativas estratégicas. Estas alternativas estratégicas podem ser alusivas ao planeamento financeiro, de produção, de marketing ou ainda de recursos humanos. Sendo que em cada um destes setores, podem ser concebidos planos de modo a alcançar os objetivos departamentais.

2.4.4 Planeamento e estratégia empresarial

Porter (1996) afirma que uma empresa apenas pode exceder a sua concorrência se puder estabelecer uma diferença que possa ser preservada. Além disso a empresa deverá procurar entregar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a um custo menor, ou se conseguir ambos. No entanto, Porter argumenta que a maioria das empresas hoje em dia compete com base na eficácia operacional. A sua estratégia baseia-se em atividades únicas, e a sua essência é realizar atividades de forma diferente da concorrência.

2.4.5 Estrutura organizacional do sistema turístico

Cunha (2003), afirma que, o sistema turístico é composto por relações territoriais entre a procura e a oferta gerando impactes económicos, sociais e ambientais no destino. No setor do turismo, o consumidor é cada vez mais informado e exigente, sendo cada vez mais difícil superar as suas expectativas. É neste sentido em que a atividade turística deve sempre existir em função do consumidor, em que a sua qualidade será resultante da forma como satisfaz as necessidades do visitante. Este serviço de qualidade só será possível se a organização apresentar uma estrutura interna devidamente planeada e organizada. Os principais objetivos desta estrutura organizacional é o de promover a eficiência

organizacional, proporcionar um sentido de direção e fornecer um sistema de coordenação.

2.5 Finanças empresariais e avaliação da viabilidade de negócios

2.5.1 Conceito e sua importância

A finança empresarial abrange todos os processos relacionados com o destino do capital da empresa. O objetivo será a otimização dos respectivos investimentos, de modo que se consiga retirar uma rentabilidade cada vez maior. De acordo com a IAPMEI, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2016), de modo a determinar a viabilidade de um projeto são necessárias todas as projeções financeiras básicas, nomeadamente vendas, projeções de *cash-flow* e rentabilidade. São através destas projeções que se determina a atratividade junto de potenciais parceiros e investidores.

Todos estes conceitos, são cruciais para o desenvolvimento do projeto. Foram resumidos de modo que toda a informação essencial do projeto esteja presente neste primeiro capítulo.

CAPÍTULO III – ANÁLISE DA EMPRESA

Este capítulo terá o intuito de apresentar a empresa, e todos os aspetos cruciais para o desenvolvimento do projeto, e encontra-se dividido em 2 subcapítulos, nomeadamente, a designação da empresa, e os seus *Unique Selling Points* (Pontos Únicos de Venda).

3.1 A empresa

A ideia para desenvolvimento do presente projeto nasce devido ao enorme potencial que se começou a averiguar no setor de turismo na Região Autónoma dos Açores, muito devido à liberalização do espaço aéreo em 2015. Esta expansão aliada à excelente localização do terreno já detido na Praia da Vitória, com uma vista mar deslumbrante, torna-se numa oportunidade única de explorar o mercado de estabelecimentos turísticos da ilha.

O projeto intitula-se Aparthotel Boavista e, é um empreendimento hoteleiro com 6 apartamentos que serão posicionados na Praia da Vitória sob uma localização privilegiada com vista para o mar. Este projeto insere-se então na tipologia de apartamentos turísticos que, de acordo com o Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro, pelo Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto e pelo Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, são empreendimentos turísticos compostos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, do tipo apartamento, em que estas fazem parte de um edifício à qual se acede através de espaços comuns, nomeadamente átrio, corredor, galeria ou patamar de escada. A missão deste projeto visa enaltecer o lado sustentável do projeto, sendo que a missão será assegurar o desenvolvimento sustentável, criando um balanço entre pessoas e ambiente.

3.2 USPs

Este projeto serve sobretudo, para enriquecer o mercado de alojamentos turísticos da ilha Terceira, mais propriamente na Praia da Vitória. O potencial mercado para este tipo de projeto é o mercado de alojamentos turísticos (dormidas).

Esta proposta vem inovar o mercado dos aparthotéis na Terceira, sendo que de momento apenas existe um, e apesar de este ser um alojamento com excelentes pontuações de acordo com as opiniões dos seus hóspedes, ainda existe algumas lacunas e aspetos menos positivos. E é neste aspeto que o Aparthotel Boavista vem procurar melhorar e mudar por completo a visão desta tipologia de alojamento na Terceira. Um

aspecto fundamental neste projeto é, também, a política ambiental que será interiorizada desde o início, de modo a tornar este projeto o mais sustentável possível.

Os pontos fortes deste projeto sem dúvida que são a vista privilegiada do projeto, as suas facilidades de acesso, a lacuna no mercado de alojamentos na Terceira, o seu *design* moderno e contemporâneo, a sua política de sustentabilidade, os seus recursos humanos, entre muitos outros. Quanto aos seus pontos fracos, sem dúvida que neste momento deve-se à incerteza dos resultados financeiros face à Covid-19.

Por último, mas não menos relevante, as habilitações académicas da administração certamente serão uma mais-valia para este projeto. É licenciada em Turismo, com Pós-Graduação em Gestão do Turismo Internacional, com especialização em Hospitalidade, e com o desejo de obter a Pós-Graduação no MBA no próximo ano letivo. Todas estas habilitações, juntamente com a experiência que tem ao gerir o AL dos seus pais seguramente farão deste projeto, uma certeza de sucesso.

Este terceiro capítulo, vem a resumir em que consiste a empresa e todos os seus pontos fortes que farão deste projeto, um projeto viável. De destacar que, a sua localização e incorporação no meio ambiente é sem dúvida a sua mais-valia para atingir o sucesso no mercado dos alojamentos turísticos.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DE MERCADO

Este capítulo aborda a vertente do estudo de mercado, que constitui uma ferramenta essencial para a aceitação do produto/serviço no mercado. Todos os dados utilizados foram retirados do OTA, SREA e *Revinate*. Importante salientar que para estudo deste caso foram tidos em conta os principais tipos de turismo nos Açores, nomeadamente: a Hotelaria Tradicional, Turismo Rural e Alojamento Local. O estudo teve por base o ano 2019 devido ao aparecimento do COVID-19 no ano de 2020, que tornou este ano atípico.

4.1 Ilha Terceira

4.1.1 Localização e demografia

O arquipélago dos Açores tem 9 ilhas todas de origem vulcânica, e são divididas em 3 grupos. A ilha Terceira está localizada no grupo central, e o seu nome vem do fato de ter sido a terceira ilha a ser descoberta pelos navegadores, algures antes de 1460. Está localizada no meio do Oceano Pacífico, com as coordenadas 38° 43.9'(N) 27° 03.5'(W), e encontra-se precisamente sobre a Dorsal Média Atlântida.

Devido à proximidade com o continente europeu e à integração política na República Portuguesa e na União Europeia, este arquipélago está incorporado na Europa. Os territórios mais próximos são a Península Ibérica, a cerca de 2 000 km a leste, a Madeira a 1 200 km a sueste, a Nova Escócia a 2 300 km a noroeste e a Bermuda a 3 500 km a sudoeste. Integra a região biogeográfica da Macaronésia.

A Terceira divide-se em dois concelhos e trinta freguesias. Sendo que o maior aglomerado de habitantes se concentra no concelho de Angra do Heroísmo, que é onde existe a maior parte dos serviços, serviços estes que são os principais responsáveis pelos rendimentos da população juntamente com a pecuária.

Segundo dados do SREA, no ano de 2018, a ilha Terceira tinha 55 234 mil habitantes, em que 33 903 pertencem ao concelho de Angra do Heroísmo e 21 331 ao concelho da Praia da Vitória, de acordo com a Figura 1.

Destes 55 234 mil habitantes, 26 620 são do sexo masculino e 28 614 do sexo feminino. Segundo a mesma fonte de informação a esperança média de vida na ilha Terceira é de 77-79 anos.

Ao verificar a população residente por grupo etário, conclui-se que a população média ativa ronda os 40-44 anos de idade.

Figura 1. População residente por grupo etário.

Grupo Etário	População residente
0 - 4 anos	2318
5 - 9 anos	2665
10 - 14 anos	2943
15 - 19 anos	3268
20 - 24 anos	3361
25 - 29 anos	3807
30 - 34 anos	3988
35 - 39 anos	4121
40 - 44 anos	4226
45 - 49 anos	3926
50 - 54 anos	3973
55 - 59 anos	4035
60 - 64 anos	3516
65 - 69 anos	3060
70 - 74 anos	2173
75 - 79 anos	1664
80 - 84 anos	1218

Fonte: SREA (2020).

4.1.2 Caracterização cultural

Vitorino Nemésio, um escritor terceirense nascido em 1901 e falecido em 1978, retirava uma enorme inspiração das ilhas dos Açores, e mais propriamente da sua ilha de origem para escrever alguns dos seus poemas. Alguns pedaços do seu texto de 1932, conduz-nos pelo seu estado de espírito e contentamento por pertencer a um local único no mundo. Com estas frases, Vitorino ficou conhecido por criar o termo açorianidade:

“Meio milénio de existência sobre tufos vulcânicos, por baixo de nuvens são asas e de bicharocos que são nuvens...”

“Como homens, estamos soldados historicamente ao povo de onde viemos e enraizamos pelo habitat a uns montes de lava que soltam da própria entranha que nos penetra.”

“A geografia, para nós, vale outro tanto como a história, e não é de balde que as nossas recordações escritas inserem uns cinquenta por cento de relatos de sismos e enchentes.”

“Como as sereias temos uma dupla natureza: somos de carne e pedra. Os nossos ossos mergulham no mar.”

E são estas frases que melhor caracterizam a ilha Terceira. Ilha esta conhecida pelo seu clima ameno, pela sua segurança, a sua acessibilidade, o seu povo acolhedor, as suas lendas, tradições e a sua gastronomia invejável.

A Terceira tem um vasto leque de património, sendo a sua cidade de Angra do Heroísmo considerada património mundial desde 1983, pela UNESCO. Palácios, palacetes, igrejas e conventos datados da época do Renascimento são um dos muitos

motivos pelo qual a Terceira é conhecida mundialmente pela sua arquitetura, não esquecendo as suas fortalezas, fortes, jardins, becos e ruas repletas de cor e vida que delicias a vista de muitos turistas que por lá passam.

Para além do seu notável património, a Terceira também é conhecida pela sua abundância de verde que se esbate na sua periferia, os seus peculiares vestígios da atividade vulcânica, os seus miradouros únicos no alto das suas montanhas e serras, e ainda as suas maravilhosas piscinas naturais, que fazem um enquadramento raro de tamanha beleza.

Todos estes recursos naturais são utilizados para fins turísticos. São muitas as aventuras que a ilha oferece, desde a observação de baleias, mergulhos no Atlântico, pesca desportiva, viagens de caiaque pelo litoral da ilha, passeios a pé ou de bicicleta pelas imensas florestas e lagoas localizadas em caldeiras de vulcões, passeios de balão, a prática de desportos em sítios únicos no mundo, como por exemplo, o golfe, entre muitas outras atividades.

Outro aspeto da ilha que é conhecido mundialmente, é o seu povo extremamente acolhedor. O povo terceirense transborda bondade, alegria e hospitalidade, e é também por todos estes aspetos que a Terceira é conhecida como a ilha das festas. Durante todo o ano, a Terceira é palco de muitas festas, festivais, feiras e touradas. Na época do Carnaval são típicas as danças de Carnaval, ou os bailinhos de Carnaval, como tradicionalmente se chamam. Estas danças são uma manifestação de teatro popular. Seguidamente dão-se as Festas do Espírito Santo que têm a duração de oito semanas, começando no Domingo de Páscoa com término no Domingo da Trindade, e são centradas nos pitorescos Impérios nas várias freguesias. Com a aproximação do bom tempo, dão-se as mundialmente conhecidas Festas das Sanjoaninas, festas estas dedicadas a São João, e que inundem as ruas de Angra do Heroísmo durante dez dias no mês de junho. Concertos musicais, cortejos, feiras, tascas, touradas, exposições, desfiles, espetáculos de teatro e provas desportivas são profusas nesta festa. No mês de agosto, fazem-se as Festas da Praia, que tal como o nome indica são organizadas no concelho da Praia da Vitória. Estas festas também têm a duração de dez dias e são muito semelhantes às Sanjoaninas. Em setembro é a vez das Festas da Vinha e do Vinho, tradicionalmente da freguesia dos Biscoitos. A Terceira também é palco de outros dois festivais, o Festival AngraRock, em setembro, e o Festival AngraJazz, em outubro, que tal como o nome indica organizam-se na cidade de Angra do Heroísmo.

Por fim, mas igualmente merecedor da cultura típica da ilha, estão as touradas. As touradas da Terceira são uma enorme parte da riqueza cultural da ilha, em que o povo faz questão de preservar e valorizar. São divididas em duas vertentes, as touradas de praça, e as típicas touradas de corda. A época de touradas geralmente decorre de maio a outubro.

4.2 Caracterização da oferta hoteleira da ilha Terceira

4.2.1 Número de estabelecimentos por tipologia

De acordo com o OTA, no ano de 2019, os números de estabelecimentos de hotelaria tradicional na Região Autónoma dos Açores eram de 97 empreendimentos. Desses 97 empreendimentos, a ilha Terceira detém apenas 21. Quanto ao número de estabelecimentos de turismo rural, existem 11 estabelecimentos até ao ano de 2019, na ilha Terceira. No alojamento local, existem até ao ano de 2019, cerca de 350 empreendimentos (Figura 2).

Figura 2. Número de estabelecimentos por tipologia na ilha Terceira.



Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

4.2.2 Número de quartos por tipologia

Os únicos dados oficiais existentes são relativos ao turismo rural, em que, segundo o OTA, no ano de 2019 ascendia a cerca de 151 camas disponíveis.

4.2.3 Número de turistas por tipologia

Quanto ao número de turistas por tipologia, a ilha Terceira, no ano de 2019, albergou um total de 107 591 na hotelaria tradicional, 2 333 hóspedes, no turismo rural, e 31 218 turistas no alojamento local (Figura 3).

Figura 3. Número de turistas por tipologia na ilha Terceira.



Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

4.3 Reputação online: pontuação geral

Foi efetuada uma análise de opinião sobre a oferta hoteleira disponível na ilha da Terceira, sendo que esta análise tem como principal objetivo caracterizar, sob forma de opiniões atitudes, expectativas, comportamentos e hábitos dos turistas que visitam a Ilha Terceira.

De acordo com Silva (2017), o uso das plataformas online por parte dos consumidores tem conduzido alterações de comportamento aos hoteleiros, pois estes passaram de uma atitude reativa para uma mais proativa. E por isto, a informação analisada teve como fonte as plataformas digitais usadas pelos turistas para descrever as suas experiências, e expectativas. Estas opiniões deixadas pelos turistas, têm sido de uma enorme importância, de modo que as empresas envolvidas ajustem as suas estratégias de marketing e comunicação. Por outro lado, uma boa reputação online, permite aos hotéis cobrar preços mais elevados comparativamente a hotéis com menor reputação.

Os canais usados para a avaliação da reputação online da oferta hoteleira na ilha Terceira foram os seguintes: *TripAdvisor*; *HRS*; *Agoda*; *Holiday Check*; *Expedia*; *Hotel.com*; *Orbitz*; *Priceline*; *Travelocity*; *Trivago*; *Zoover*; *Trivago*; *Venere*; *Google*; *Facebook*; e *Instagram*.

Os empreendimentos turísticos que fizeram parte deste estudo foram, o Hotel do Caracol, Angra Garden Hotel, Aparthotel Atlântida Mar Praia da Vitoria, Pousada Forte São Sebastião, Angra Marina Hotel e o Terceira Mar Hotel, sendo que a escolha dos mesmos foi fundamentada de acordo com as características semelhantes existentes entre estes, e por formarem o *set competitive* de Hotéis de 4 estrelas da referida ilha.

Todos os dados foram retirados da plataforma *Revinante*, a qual tem como finalidade agregar todos os comentários deixados pelos clientes nos canais online, atribuir uma classificação numérica, permitindo assim uma leitura comparativa rápida e eficaz dos

hotéis pertencentes ao *set competitive*, anteriormente selecionados e introduzidos na plataforma *Revinate*. Foram avaliados alguns serviços, comparadas pontuações e analisadas algumas opiniões entre os estabelecimentos do *set competitive*. As avaliações online são efetuadas pela atribuição de estrelas, de 1 a 5, sendo 5 a classificação máxima e 1 a mínima.

4.3.1 Pontuação Terceira Mar Hotel

Entre 1 de janeiro de 2019 a 31 de dezembro de 2019, na rubrica comparar pontuação, o Terceira Mar Hotel teve 1 193 visualizações, sendo 605 com atribuição de 5 estrelas, 457 com 4 estrelas, 92 com 3 estrelas, 28 com 2 estrelas e 11 de 1 estrela. Agregado todas estas pontuações, o Terceira Mar Hotel ficou com a pontuação acumulada de 4.3 estrelas na escala de 1 a 5.

4.3.2 Pontuação Hotel Caracol

O Hotel Caracol embora tenha finalizado com a mesma pontuação que o Terceira Mar Hotel, 4.3 estrelas, este teve um menor número de classificações, com um total de 603 visualizações. Teve 289 classificações de 5 estrelas, 260 de 4 estrelas, 40 de 3 estrelas, 13 de 2 estrelas e apenas 4 de 1 estrela.

4.3.3 Pontuação Aparthotel Atlântida Mar

O Aparthotel Atlântida Mar Praia da Vitória, terminou o ano de 2019 com a classificação acumulada de 4.6 estrelas. Foram 349 com a atribuição de 5 estrelas, 98 de 4 estrelas, 23 de 3 estrelas, 6 de 2 estrelas e 0 de 1 estrela.

4.3.4 Pontuação Angra Marina Hotel

O Angra Marina Hotel no ano de 2019, teve um total de 643 classificações e obteve no geral uma pontuação de 3.8 estrelas. 228 foram com classificação de 5 estrelas, 222 de 4 estrelas, 109 de 3 estrelas, 53 de 2 estrelas e 31 de 1 estrela.

4.3.5 Pontuação Pousada Forte de São Sebastião

A pousada obteve no ano de 2019, 236 avaliações, com uma atribuição final de 4.5 estrelas. Foram 150 classificações de 5 estrelas, 68 de 4 estrelas, 14 de 3 estrelas, 4 de 2 estrelas e por fim, 0 de 1 estrela.

4.3.6 Pontuação Angra Garden Hotel

E, por último, o Angra Garden Hotel, no ano de 2019, teve 669 avaliações, sendo 254 destas com a classificação de 5 estrelas, 222 de 4 estrelas, 109 de 3 estrelas, 53 de 2 estrelas, e 31 de 1 estrela.

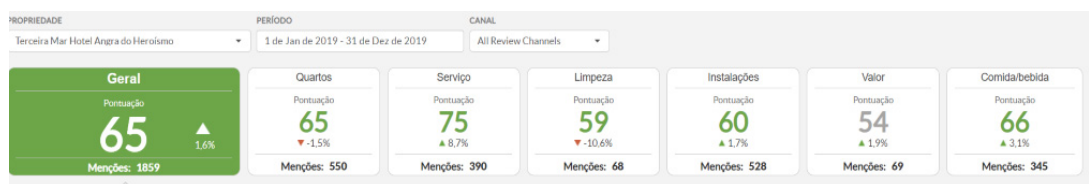
4.4 Reputação online: Pontuação dos serviços

Porém, nem sempre estas pontuações gerais refletem a realidade, pois os empreendimentos de alojamento que têm um maior número de avaliações tendem a ter uma classificação inferior. E devido a este fator, foi crucial também avaliar as classificações dos serviços prestados pelos empreendimentos. Neste tipo de pontuação, estes obtêm uma avaliação de 1 a 100. Sendo 1 a classificação mais baixa e o 100 a mais alta.

4.4.1 Pontuação Terceira Mar Hotel

A Terceira Mar Hotel obteve uma pontuação geral de 65, sendo a sua maior pontuação no seu serviço (75), seguindo-se da comida e bebida (66), quartos (65), e limpeza (59) (Figura 4).

Figura 4. Pontuação de serviços da Terceira Mar Hotel.

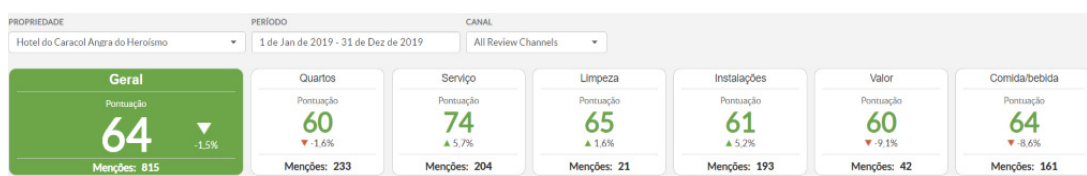


Fonte: Revinate (2020).

4.4.2 Pontuação Hotel do Caracol

O Hotel do Caracol teve pontuação geral de 64, sendo a sua maior pontuação no seu serviço (74), seguindo-se da limpeza (65), e comidas e bebidas (64) (Figura 5).

Figura 5. Pontuação de serviços do Hotel do Caracol.



Fonte: Revinate (2020).

4.4.3 Pontuação Aparthotel Atlântida Mar

O Aparthotel Atlântida Mar foi o empreendimento com maior pontuação geral (73). Teve 87 no seu serviço, 84 na limpeza, 74 nos quartos e 70 nas comidas e bebidas (Figura 6).

Figura 6. Pontuação de serviços do Aparthotel Atlântida Mar.



Fonte: Revinate (2020).

4.4.4 Pontuação Angra Marina Hotel

O Angra Marina Hotel obteve uma pontuação total de 58, sendo a classificação mais baixa de todo o *set competitive*. Teve 63 no seu serviço, seguindo-se de um 59 nas comidas e bebidas e no quarto (Figura 7).

Figura 7. Pontuação de serviços do Angra Marina Hotel.

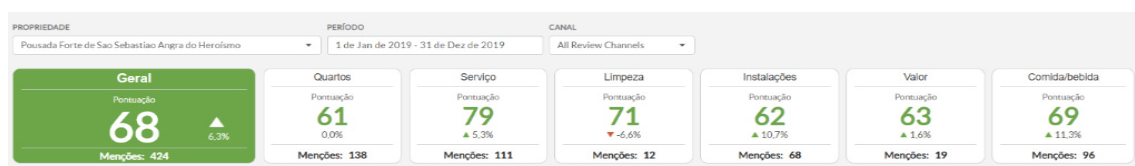


Fonte: Revinate (2020).

4.4.5 Pontuação Pousada São Sebastião

A Pousada São Sebastião teve uma pontuação geral de 68, sendo o serviço o mais bem qualificado (79). Seguindo-se da limpeza (71), e comidas e bebidas (69) (Figura 8).

Figura 8. Pontuação de serviços da Pousada São Sebastião.



Fonte: Revinate (2020).

4.4.6 Pontuação Angra Garden Hotel

E por último, temos o Angra Garden Hotel com uma pontuação geral de 64. O seu serviço foi o que mais pontuou (70). De seguida vem a sua comida e bebida (65), e o seu valor (62) (Figura 9).

Figura 9. Pontuação de serviços do Angra Garden Hotel.



Fonte: Revinate (2020).

4.5 Análise competitiva

Neste subcapítulo serão analisadas todas as pontuações gerais e de serviços de todos os empreendimentos de alojamento pertencentes ao *set competitive*. Todas estas avaliações são provenientes de hóspedes que deixaram o seu feedback em variados canais de venda e de promoção.

4.5.1 Análise dos concorrentes do *set competitive*

Podemos afirmar que os hotéis do *set competitive*, durante o ano de 2019, na ilha Terceira, foram avaliados pelos seus hóspedes e obtiveram uma média geral de 65,3 numa escala de 1 a 100, como se pode constatar na Tabela 1. Nesta avaliação foram tidos em conta os critérios de Quarto, Serviço, Limpeza, Instalações, Valor e Comidas e Bebidas.

Tabela 1. Pontuação geral do *set competitive*.

Estabelecimento	Geral	Quarto	Serviço	Limpeza	Instalações	Valor	F&B
Terceira Mar Hotel	65	65	75	59	60	54	60
Angra Garden Hotel	64	61	70	61	60	62	65
Hotel do Caracol	64	60	74	65	61	60	64
Aparthotel Atlântida Mar	73	74	87	84	60	60	70
Angra Marina Hotel	58	59	63	57	53	51	59
Pousada São Sebastião	68	61	79	71	62	63	69
Média	65,3	63,3	74,7	66,2	59,3	58,3	64,5

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do Revinate (2020).

Como já referenciado anteriormente, o empreendimento de alojamento que recebeu maior classificação pelos hóspedes foi o Aparthotel Atlântida Mar da Praia da Vitória com uma pontuação de 73. Seguindo-se deste esteve a Pousada São Sebastião com pontuação de 68, o Terceira Mar com uma pontuação de 65, o Hotel Caracol e o Angra Garden Hotel ambos com 64, e em último lugar com a pontuação mais baixa esteve o Angra Marina Hotel com 58.

Através desta tabela podemos concluir que o serviço é o item mais valorizado, de seguida a limpeza, comidas e bebidas, instalações, quarto e por último o valor pago. No item serviço, foi novamente o Aparthotel Atlântida Mar da Praia da Vitória que obteve a pontuação mais elevada de 87, seguindo-se da Pousada de São Sebastião com 79, Terceira Mar Hotel com 75, Hotel Caracol com 74, Angra Garden Hotel com 70 e Angra Marina com 63. Pode-se também constatar que apenas nas instalações e no valor pago, é que o Aparthotel Atlântida tem uma cotação inferior aos dos restantes, ou seja, em todos os outros critérios, nomeadamente, o quarto, serviço prestado, limpeza, e comida e bebida, este diferencia-se com distinção dos demais.

Quando é analisado o quadro geral das pontuações, novamente é o Aparthotel Atlântida Mar da Praia da Vitória que obtém o primeiro lugar com uma avaliação de 4.6, seguindo-se do Angra Garden Hotel com 4.4, o Hotel Caracol e Terceira Mar Hotel com 4.3, a Pousada com 4.1, e o Angra Marina com a nota mais baixa de 3.8.

Para além destas análises de pontuações, pode-se ainda analisar a tendência dos tópicos comentados e quais as questões mais mencionadas pelos clientes. Com esta análise consegue-se perceber o que os hóspedes valorizam mais e menos, podendo assim ajustar a proposta de valor às expectativas dos mesmos.

No caso específico do Terceira Mar Hotel, as questões mais comentadas durante o ano de 2019, foram a atitude da equipa, conforto do quarto, localização do quarto, piscina na proximidade, qualidade do pessoal geral, e dimensão do quarto. No Hotel Caracol, os tópicos mais referenciados foram a atitude da equipa, serviços gerais, localização do quarto, piscina, proximidades, qualidade do pessoal geral, solicitude da equipa, tamanho do quarto. No Angra Garden Hotel, os tópicos mais valorizados foram a atitude da equipa serviços gerais, conforto do quarto, proximidades, qualidade de pessoal geral. No Aparthotel Atlântida Mar Praia Vitória, repete-se a valorização da atitude da equipa, serviços gerais, e qualidade do pessoal geral. A Pousada São Sebastião, tem como referência positiva, a localização, a atitude da equipa, o serviço, e os quartos. E por

último, o Angra Marina Hotel, realça como maior incidência positiva a localização e o tamanho do quarto.

Chega-se à conclusão de que a nível geral o mais valorizado pelos turistas é a localização do empreendimento, a qualidade dos serviços e do atendimento e os quartos. Este capítulo 4 vem a analisar de perto todas as classificações do *set competitive*, e vem a constatar que o empreendimento que mais se destaca é sem dúvida o Aparthotel Atlântida Mar Praia Vitória.

CAPÍTULO V – SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Segundo Sun (2009), as bases da segmentação ou variáveis são características de indivíduos, grupos ou organizações e que são, muitas vezes, usados pelos profissionais de Marketing para dividir o total do mercado em segmentos. Por outro lado, também é possível fazer uma distinção pela natureza do processo de medida (Figura 10), podendo ser observável ou não observável, que resulta no sistema de classificação em 4 classes (Brochado e Martins, 2008).

Figura 10. Sistema de classificação da segmentação de mercado.

		Natureza da variável	
		Gerais	Específicas do produto
Natureza do processo de medida	Observáveis	Variáveis geográficas, demográficas e socioeconómicas	Ocasões de uso, estatuto de uso, lealdade, processo de difusão e processamento de informação
	Não Observáveis	Variáveis psicográficas, valores, personalidade e estilos de vida	Benefícios, percepções, elasticidades, preferências, intenções, psicográficas específicas do produto

Fonte: Brochado & Martins (2008).

São então 4 características passíveis de segmentar o mercado, nomeadamente: características demográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais.

Esta segmentação de turistas será baseada de acordo com estudos feitos pela OTA, resultantes de 1 847 inquéritos com período de auscultação no Inverno IATA 2018-2019. O âmbito territorial destes estudos foram aeroportos e principais *hot spots* turísticos das ilhas de São Miguel, Terceira e Faial.

5.1 Caraterísticas demográficas

Esta segmentação divide os turistas em segmentos baseados nos valores demográficos, tais como idade, sexo, tipo de família, ciclo de vida, rendimento, ocupação, educação, religião, raça, geração, classe social e nacionalidade. (Armstrong e Kotler, 2015).

De acordo com o estudo de satisfação do turista realizado pelo OTA, em termos de sexo, 50,5% são turistas masculinos e 49,5% são femininos. A idade média ronda o intervalo situado entre os 35 e os 44 anos.

Quanto à situação profissional do turista (Tabela 2), é possível afirmar que em termos globais, 25,2% dos turistas que visitam os Açores, pelo menos aqueles que visitaram o Destino nos anos 2018-2019, pertencem ao quadro superior, 19,8% são profissionais liberais, 17,1% pertencem ao quadro intermédio, 11,5% são reformados, 6,7% são estudantes/estagiários, e 3,3% são governantes/dirigentes.

De acordo com a tabela abaixo, pode-se verificar, também, a composição da situação profissional dos turistas que visitaram os Açores, por país de origem. Pode-se constatar que os turistas vindos dos EUA são os que detêm a maior percentagem na rubrica de reformados (19%) e também nos estudantes/estagiários (9,5%). Já os turistas vindos da Alemanha, estes comportam a maior percentagem no quadro superior (33,3%) e também na rubrica de governante/dirigente (5,7%). No quadro intermédio a percentagem maior pertence a turistas espanhóis (23,1%), e também no profissional liberal (25,7%).

Tabela 2. Situação profissional dos turistas dos Açores nos anos 2018-2019.

Mercados	Quadro Superior	Quadro intermédio	Reformado	Profissional Liberal	Governante/Dirigente	Estudante/Estagiário	Outros	NS/NR
Global	25,2%	17,1%	11,5%	19,8%	3,3%	6,7%	1,0%	7,2%
Portugal	31,8%	23,1%	5,1%	21,6%	1,6%	5,5%	1,5%	3,9%
Estrangeiro	23,6%	15,6%	13,0%	19,5%	3,7%	7,0%	0,9%	8,8%
Alemanha	33,3%	8,0%	11,0%	12,3%	5,7%	7,7%	0,3%	14,3%
Espanha	22,3%	29,7%	5,7%	25,7%	2,3%	4,6%	1,1%	4,0%
EUA	16,4%	18,7%	19,0%	20,0%	2,9%	9,5%	1,3%	3,0%

Fonte: OTA (2020).

Quanto a habilitações literárias, a níveis globais pode-se afirmar que a maior percentagem (34,9%) dos turistas afirma ter ensino universitário de 2º ciclo, enquanto 28,3% afirma ter ensino universitário de 1º ciclo, 18,4% afirma ter apenas o ensino secundário, 8,3% afirma ter o ensino técnico-profissional e apenas 3,1% declara ter apenas o ensino básico.

Na primeira rubrica de ensino universitário de 2º ciclo, e na segunda rubrica de ensino universitário de 1º ciclo, são os turistas espanhóis que detêm a maior percentagem, com 37,1% e 38,3% respetivamente. Na rubrica de ensino secundário, são os turistas

portugueses que têm a maior percentagem (24,6%). Na rúbrica de ensino técnico-profissional, novamente são os turistas espanhóis a deter a maior percentagem (10,3%) sendo que, a percentagem maior na última categoria de ensino básico pertence aos turistas portugueses (7,2%).

Quanto ao estado civil, é possível constatar que, em termos gerais, 53% dos turistas são casados, 29,8% são solteiros, 11,2% estão numa união de facto, 4% são divorciados e apenas 2% são viúvos. Ao analisar cada país especificamente verifica-se que os turistas oriundos dos EUA são aqueles que detêm a maior percentagem de casados (62%). Os turistas alemães são os que têm a maior percentagem na categoria de solteiro (38,3%). A união de facto está mais presente nos turistas espanhóis (21,1%). Na rúbrica de divorciados, os turistas portugueses são os que detêm maior percentagem (6,3%) e na categoria de viúvos são novamente os turistas dos EUA a obter maior percentagem (3,3%).

Quanto ao rendimento médio mensal do agregado familiar dos turistas que visitam os Açores, verifica-se que, no geral, este rendimento é superior aos 2 000€. Claro que entre os países presentes nesta rúbrica, os rendimentos são muito diferentes. Por exemplo, são os turistas espanhóis que detêm o rendimento médio mensal do agregado familiar mais baixo, com cerca de 2 000€. Seguindo-se de turistas portugueses com o seu rendimento a rondar os 2 000€ - 2 999€. Os turistas alemães afirmam ter um rendimento a rondar os 3 000€ - 3 999€ e, por último, estão os EUA e restantes países que afirmam ter um rendimento superior a 8 000€.

5.2 Características geográficas

De acordo com Sun (2009), a segmentação geográfica consiste na divisão de um mercado em diferentes áreas geográficas, tais como países, estados, regiões, cidades e até ruas.

De acordo com o estudo feito pelo OTA, os principais países emissores de turistas para os Açores, no período do estudo, foram: os EUA, Alemanha, Espanha, Portugal e outros países estrangeiros. Dos 100% dos inquiridos, 32,2% são turistas americanos, 19,1% são alemães, 18,5% são espanhóis, 19,3% são portugueses e os restantes 10,9% são oriundos dos restantes países estrangeiros.

5.3 Características psicográficas

De acordo com Pickton e Broderick (2005) estes consideram que a segmentação psicográfica divide os consumidores de acordo com as atitudes, estilos de vida, interesses e opiniões.

Para analisar este tipo de característica, apenas teve-se acesso a três rúbricas: o principal motivo da viagem; como surgiu a ideia de vir aos Açores; e compra *last minute*. Todas estas rúbricas conseguem fornecer alguns aspetos psicográficos da vida destes turistas.

No principal motivo da viagem, novamente de acordo com o estudo realizado pelo OTA, confirma-se que 84,3% dos turistas inquiridos viajaram para os Açores pelo lazer, 6,4% foi com o intuito de visitar familiares e amigos, 4,6% foi especificamente para negócios, e os restantes 4,7% foram por outros motivos. Importante salientar que nesta rúbrica, são os turistas espanhóis que detêm a maior percentagem de lazer (94,9%). Os turistas oriundos dos EUA são aqueles que comportam uma maior percentagem com motivações de visitar familiares e amigos (10,2%). Os portugueses são aqueles que viajam mais por motivo de negócios (15,3%).

Quanto à rúbrica de como surgiu a ideia de vir aos Açores, 36,9% responderam que foi através de recomendação de familiares e amigos, o que significa que são pessoas mais ponderadas, e 30,2% responderam que foi através da Internet o que significa que pelo menos 30% dos turistas dos Açores são pessoas que gostam de tecnologia e são utilizadores das suas variadas ferramentas. Apenas 10,2% revelaram que a ideia surgiu através da visualização de brochuras, guias de viagem, material promocional, e 22,7% responderam outros motivos. Ainda nesta rúbrica, pode-se constatar que a maior percentagem da recomendação de familiares e amigos pertence a Portugal com 41,2%, a recomendação através da internet teve maior repercussão nos turistas alemães (39,7%). E as brochuras, guias de viagem, e material promocional enquadraram a sua maior percentagem nos turistas dos EUA (14,4%).

A última rúbrica, na compra *last minute*, ou seja, compra à última da hora, 17,7% dos inquiridos responderam que sim, delineando alguns aspetos das suas personalidades, como por exemplo, o fato de serem pessoas descontraídas, relaxadas e calmas, podendo não ser todos os casos em concreto. O restante respondeu negativamente (82,3%), o que pode significar que são pessoas mais ponderadas, ansiosas e perfeccionistas.

5.4 Características comportamentais

A segmentação comportamental é aquela que pode ser feita através da análise das diferentes atitudes, usos e respostas a um produto ou marca pelos consumidores. De acordo com Kotler (1991), as principais variáveis a ter em conta neste tipo de segmentação são: ocasiões, benefícios, usabilidade, tipo de utilizador e lealdade.

Neste tipo de característica, as rúbricas passíveis de serem enquadradas nestas últimas características, de acordo com o estudo fornecido pelo OTA são: o tipo de voo, as tipologias de alojamento, e o pacote turístico.

No tipo de voo, 61,3% dos turistas afirmam terem vindo no regular/tradicional; 2,1% vieram em *charter*; e 36,6% em *low cost*. Esta rúbrica consegue mostrar diversos tipos de comportamentos dos turistas. Os 36,6% por exemplo mostram comportamentos de aproveitamento de preços baixos. Contudo ao analisar as percentagens de cada país, confirma-se que os EUA detêm a maior percentagem (82%) de voos regulares/tradicionais, pelo fato de não existirem voos *low cost* de origem com destino para os Açores. Também se verifica que são os turistas alemães que mais usam os voos *charters* (4,7%) e também os *low cost* (47%).

Na tipologia de alojamento sabe-se que a modo geral, a Hotelaria Tradicional, nomeadamente os hotéis de 4 e 5 estrelas, é a mais utilizada, com exceção da ilha do Corvo, pois não existe nenhum estabelecimento deste género. Ao analisar a ilha Terceira, os turistas de todos os países, nomeadamente Portugal, Alemanha, Espanha, EUA e restantes países do estrangeiro mostram uma perceptível preferência pela HT. Novamente demonstra vários tipos de comportamento por parte dos turistas, derivados de benefícios, ocasiões e por vezes lealdade.

No pacote turístico, 64,8% dos inquiridos responderam que não obtiveram pacote turístico; e os restantes (35,2%) responderam que sim. Considerando uma análise por país, os turistas oriundos dos EUA comportam a maior percentagem de aquisição de pacote turístico (52,8%). Já a maior percentagem daqueles que não adquiriram o pacote turístico pertence aos turistas portugueses (84,7%). O adquirir ou não o pacote turístico demonstra uma vez mais uma série de comportamentos, tais como, o benefício ou não de obter o pacote.

5.5 Análise global

De acordo com o Plano Estratégico e de Marketing de Turismo dos Açores, pelo Instituto de Turismo (2015), os Açores têm grande capacidade em captar segmentos de mercado distintos tais como jovens solteiros, casais com e sem filhos, seniores e pequenos grupos de amigos. O visitante atual dos Açores tem idade compreendida entre os 26 e os 60 anos de idade, dando especial destaque para a faixa etária dos 41 aos 50 anos de idade e para os 31 e os 40 anos de idade. O seu estado civil é casado e com situação profissional ainda ativa, sobretudo por conta de outrem. Este também detém habilitações académicas ao nível de ensino universitário de 2º ciclo, e o seu rendimento mensal por agregado familiar ronda entre os 1 001€ e 5 000€.

O segmento em lazer é sem dúvida o mais relevante para os Açores, porém este não é sazonal. Neste segmento as principais motivações do turista são os recursos naturais das ilhas, a vontade em conhecer o arquipélago, a sua paisagem, o descanso, o relaxamento, o clima, a cultura e património existente. Seguem-se os segmentos em visita a familiares e amigos e em negócios, mas com menor expressão. Ou seja, é um destino que tem capacidade em atrair indivíduos com diferentes preferências e motivações.

Quanto aos canais de venda, a internet é o meio de obtenção de informação mais utilizado pelos turistas que visitam os Açores. Cerca de 68% recorre a diversos canais online tais como *visitazores.com*, *TripAdvisor* e *Booking.com*, para recolher informação acerca do destino. Além destes canais online, o turista dos Açores ainda recorre a recomendações de familiares e amigos, e a guias e roteiros turísticos.

Como a maior parte dos turistas dos Açores (91,3%) não viaja em grupo, ou seja, prefere viajar com o seu cônjuge, familiares ou amigos, isto indica a apetência do destino para viagens a dois, em família ou em pequenos grupos, sendo que em média o número de elementos de um grupo ronda as 3 - 4 pessoas.

Quanto a preferências, sabe-se que o hotel de 4 estrelas é o alojamento mais utilizado, seguido de hotel de 3 e 2 estrelas e casa de familiares e amigos. No contexto da HT, verifica-se que o regime de alojamento mais procurado é o regime com pequeno-almoço incluído. Sabe-se também que a maioria dos visitantes aluga carro ou utiliza o serviço de táxi.

Ainda no que diz respeito às preferências, mas considerando o caso específico das atividades desenvolvidas, a maioria dos turistas visita os locais geoturísticos e realiza passeios a pé. A experiência gastronómica, os passeios de carro, as visitas a monumentos

históricos, as compras de produtos artesanais e regionais, e a observação de cetáceos são outras atividades tidas em conta.

Quanto a aquisição de viagem, a percentagem de visitantes que adquire um pacote turístico ainda é inferior à dos visitantes que adquirem todos os serviços separadamente.

Resumidamente, neste quinto capítulo em que houve uma análise a nível demográfico, geográfico, psicográfico, e comportamental, pode-se constatar que o turista dos Açores é um turista que se encontra na faixa etária entre os 26 e 60 anos de idade, de estado civil casado, e que maioritariamente é proveniente dos EUA. É um turista que viaja em pequenos grupos e que prefere estabelecimentos de 4 estrelas.

CAPÍTULO VI – PLANO ESTRATÉGICO

Neste capítulo intitulado de plano estratégico será abordado todo o processo de criação e execução de uma estratégia de modo a alcançar objetivos. O capítulo será repartido por 5 subcapítulos, com o fim de albergar todos os fatores que irão ajudar no sucesso da empresa. Estes capítulos são intitulados de missão, visão, valores, análise SWOT, e marketing mix.

6.1 Missão

A missão do projeto intitulado de Aparthotel Boa Vista, será preencher a lacuna existente no mercado de alojamentos turísticos na Terceira, mais propriamente na Praia da Vitória, potenciando assim a economia desta, que com o passar dos anos tem ficado muito aquém relativamente a Angra do Heroísmo. Este aparthotel promoverá todo o património envolvente do local e potenciará todas as qualidades da ilha, criando um roteiro turístico para este fim. A missão visa também enaltecer a prática sustentável em todas as suas etapas, sendo este o seu principal pilar.

A missão resumidamente será:

“Queremos acrescentar valor à nossa ilha, e criar valor para os nossos visitantes. O nosso foco é a consciencialização sustentável.”

6.2 Visão

A visão para este projeto, ou seja, as aspirações e o que se pretende atingir futuramente será o renome regional num curto prazo, e num médio/longo prazo o nacional e até o mundial. O projeto visa enaltecer o turismo na ilha Terceira, mais propriamente na Praia da Vitória, e oferecer um empreendimento único e diferenciador.

6.3 Valores

Os valores presentes neste projeto são a; Sustentabilidade; Hospitalidade; Natureza; e Arte *decor*.

6.4 Análise SWOT

A análise SWOT da empresa, sendo esta uma técnica de planeamento estratégico utilizada para auxiliar organizações a identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionados com a competição entre produtos/serviços similares, contribui para posicionar estrategicamente o empreendimento no mercado de alojamentos turísticos.

Esta análise permite ao empreendimento tomar medidas de forma a atenuar os aspetos negativos e a potenciar os aspetos positivos.

6.4.1 Forças

- Aparthotel de excelência, com a classificação de 4 estrelas, que proporcionará aos seus hóspedes conforto e bem-estar, através dos seus serviços, infraestruturas, e equipamentos de elevada qualidade.
- Apartamentos todos com vista para o mar e conseqüentemente para a baía da Praia da Vitória.
- Apartamentos todos equipados com material de excelente qualidade de modo a garantir um ótimo serviço aos hóspedes.
- *Infinity pool* ajustada para todas as idades.
- SPA e ginásio equipados com equipamentos de elevada excelência.
- Conceito inovador de *boho chic*, que irá potenciar os valores, identidade e tradições da região.
- Recursos humanos qualificados para proporcionar serviços de elevada satisfação.
- Proximidade de variados recursos turísticos.
- Proximidade da cidade de Angra do Heroísmo, cidade património.
- Proximidade de vários serviços, tais como supermercados, hospitais, restaurantes, paragens de autocarro e serviços de táxis.
- Proximidade do aeroporto das Lajes, ficando apenas a 10 minutos de carro.
- Sistema de reservas online, que facilita imenso o processo de compra.

6.4.2 Fraquezas

- Existência de dois estabelecimentos de alojamento turístico situados na mesma rua.
- Inexistência de tratamentos de SPA, existindo apenas o banho turco e a sauna.
- Custo de implementação e manutenção elevados, sendo que os equipamentos e as infraestruturas são de qualidade muito elevada.
- Inexistência de refeições no empreendimento.

6.4.3 Oportunidades

- A facilidade no processo de reserva e compra através da Internet (*e-commerce*).
- Desenvolvimento, a médio e longo prazo, de infraestruturas na Praia da Vitória.
- Desenvolvimento de packs turísticos com protocolos com diversas agências de viagens.
- Desenvolvimento de um centro comercial na ilha Terceira.
- Desenvolvimento das redes de *fast food* da ilha Terceira.
- Existência de uma boa relação qualidade/preço, a nível do comércio em Portugal, comparativamente com outros destinos internacionais.
- Portugal é considerado um destino seguro.
- Crescente preocupação da população com a sustentabilidade.

6.4.4 Ameaças

- Pandemia do COVID-19.
- Crise económica já existente e agravada com o aparecimento do COVID-19.
- Destino de sazonalidade, sendo que a ilha Terceira tende a receber mais turistas nos meses de mais calor e quando são organizadas as suas festas culturais.
- Existe uma preferência por outros destinos europeus com ofertas semelhantes, nomeadamente a ilha vizinha de São Miguel ou a Madeira, que se encontram com estratégias de marketing mais eficazes para captar clientes.

6.5 Marketing Mix

O marketing mix é um conjunto de variáveis, sendo elas o produto, o preço, a distribuição e a promoção, que influenciam os consumidores na procura pelo produto/serviço da empresa. Estas quatro variáveis devem ser sempre consideradas ao formular a estratégia da mesma.

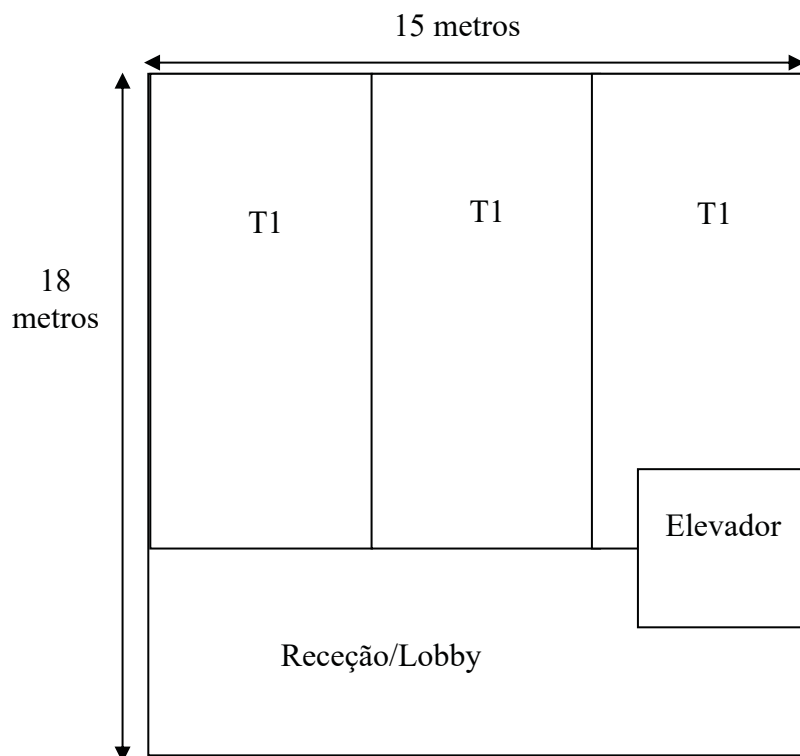
6.5.1 Produto

A política de marketing-mix do Aparthotel Boavista baseia-se, essencialmente, no produto, através da oferta de um empreendimento de alojamento turístico de 4 estrelas, que, não só oferece a qualidade elevada que a tipologia deste empreendimento pretende alcançar, mas também vem complementar o mercado de alojamentos turísticos na ilha Terceira, mais propriamente na Praia de Vitória que é onde se verifica uma maior lacuna.

Sendo assim, o empreendimento Aparthotel Boavista, disponibilizará do seguinte conjunto de serviços, equipamentos e infraestruturas principais:

- 6 apartamentos, sendo que 3 deste serão de tipologia T1, 2 serão de tipologia T2, e o último será de tipologia T3. Todos os quartos terão vista mar e serão de acordo com as seguintes plantas:

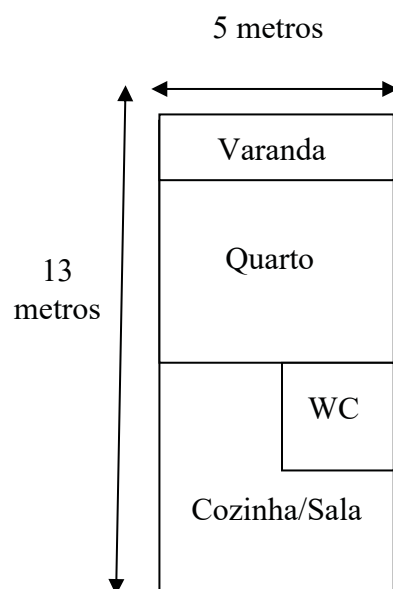
Figura 11. Planta do Aparthotel Boavista (Rés-do-chão).



Fonte: Elaboração própria (2021).

Os apartamentos de tipologia T1, estarão situados no rés-do-chão, e terão uma área de 65m². Estes apartamentos irão ter uma casa-de-banho, uma sala *open space* com a cozinha, um quarto e ainda uma varanda.

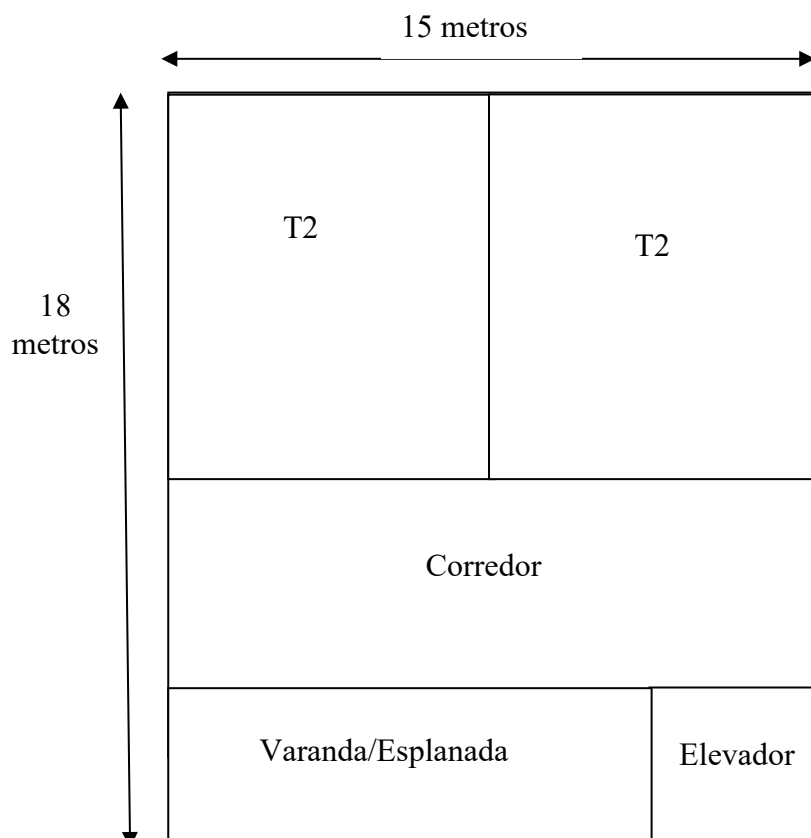
Figura 12. Planta do apartamento T1.



Fonte: Elaboração própria (2021).

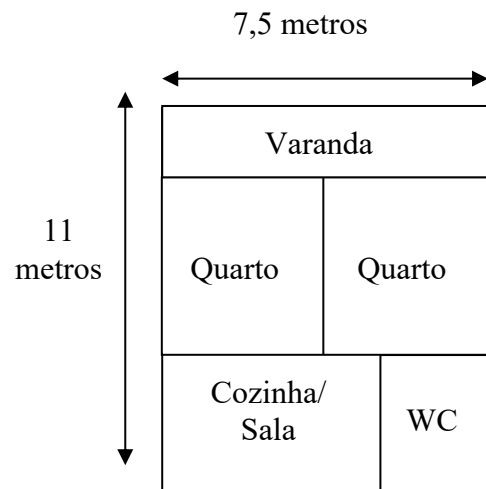
Os apartamentos de tipologia T2, estarão situados no 1º piso, e terão uma área de 82,5 m². Estes dois apartamentos terão dois quartos, uma casa-de-banho, uma varanda, e ainda uma sala *open space* com a cozinha.

Figura 13. Planta do aparthotel Boavista (1º piso).



Fonte: Elaboração própria (2021).

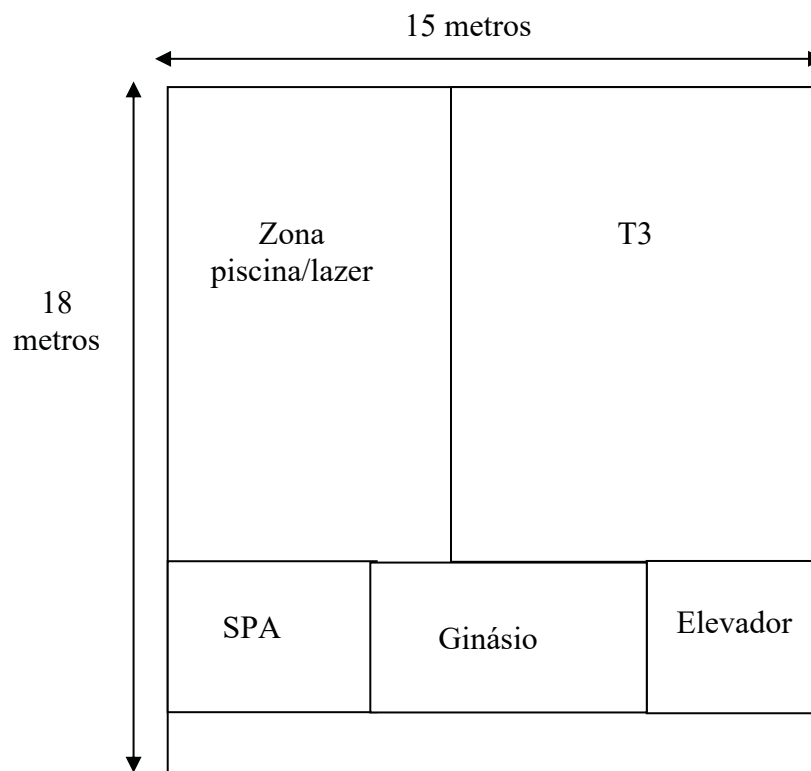
Figura 14. Planta do apartamento T2.



Fonte: Elaboração própria (2021).

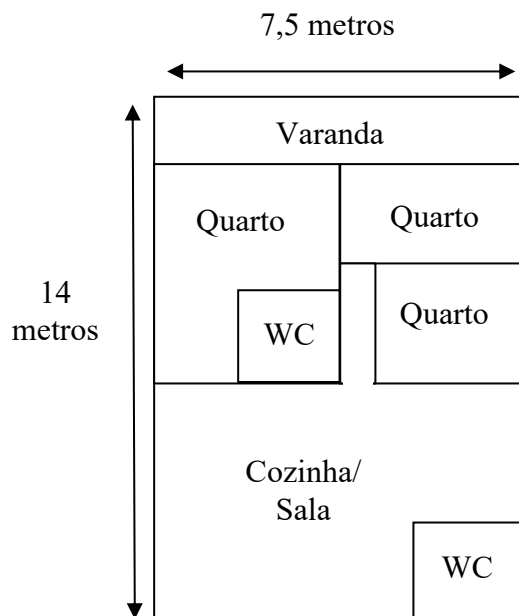
O apartamento de tipologia T3, estará situado no 2º piso, e terá uma área de 105 m². Este apartamento disponibilizará 3 quartos, duas casas-de-banho, uma varanda, e ainda uma sala *open space* com a cozinha.

Figura 15. Planta do aparthotel Boavista (2º piso).



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 16. Planta do apartamento T3.



Fonte: Elaboração própria (2021).

- Uma receção/looby que estará situada no rés-do-chão, na parte de trás do alojamento, parte esta que será a entrada principal do mesmo. (Figura 9).
- Elevador nos três pisos, de modo a assegurar a acessibilidade de todos.
- Escada no lado exterior do alojamento.
- Varanda/esplanada preparada com mesas e cadeiras e algumas máquinas de comida. (Figura 11).
- Zona de lazer/piscina localizada no 2º piso, com uma *infinity pool* com vista para a baía da Praia da Vitória e com um jacuzzi. (Figura 13).
- SPA, com banho turco e sauna localizados no 2º piso, ao lado da zona de lazer/piscina. (Figura 13).
- Ginásio, localizado também no 2º piso, mesmo ao lado do SPA, equipado com diversas máquinas de *fitness* e *cardio* com uma vista para a montanha.
- Parque de estacionamento exterior com capacidade para 10 lugares de estacionamento, exclusivo e gratuito para os hóspedes do alojamento.
- Acesso à Internet via wireless em qualquer ponto do alojamento.

6.5.2 Preço

A variável preço permitirá criar valor para o empreendimento do aparthotel Boavista, na medida em que os preços praticados serão muito similares ao seu *set competitive*. Esta variável pretende não ser demasiado elevada de modo a não afastar potenciais hóspedes que são mais sensíveis ao preço, mas também não ser demasiado baixa para estar em conformidade com o paradigma de um estabelecimento de 4 estrelas, e com a qualidade que este oferece. Dado que o aparthotel Boavista pretende criar mais valor junto dos seus hóspedes do que o valor atualmente criado pelo seu *set competitive*, esta variável de preço será uma enorme vantagem competitiva, sendo que os preços estabelecidos serão sempre de acordo com os preços praticados pela sua concorrência.

Conforme os critérios referidos e de acordo com a política de marketing, a fixação de preços foi realizada com base na procura prevista, de forma a determinar o valor que o consumidor está disposto a pagar.

Como estudo de mercado, foram realizadas várias análises à taxa de ocupação na ilha Terceira, na hotelaria tradicional entre os anos de 2015 a 2019, conforme demonstram as tabelas abaixo.

Tabela 3. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2015.

Taxa de ocupação Ilha Terceira na Hotelaria Tradicional												
2015												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
10,4%	12,1%	15,6%	17,5%	24,8%	39,1%	40,4%	48,9%	30,7%	20,0%	14,5%	21,0%	24,6%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Tabela 4. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2016.

Taxa de ocupação Ilha Terceira na Hotelaria Tradicional												
2016												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
26,5%	30,0%	39,9%	44,3%	39,1%	47,8%	55,8%	58,5%	46,2%	25,0%	25,0%	22,8%	38,4%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Tabela 5. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2017.

Taxa de ocupação Ilha Terceira na Hotelaria Tradicional												
2017												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
24,9%	32,7%	39,3%	49,4%	49,9%	56,9%	61,8%	69,0%	52,4%	43,3%	25,9%	25,9%	44,3%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Tabela 6. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2018.

Taxa de ocupação Ilha Terceira na Hotelaria Tradicional												
2018												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
33,2%	35,6%	39,8%	43,4%	41,3%	50,2%	56,6%	66,8%	52,6%	36,7%	26,1%	20,6%	41,9%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Tabela 7. Taxa de ocupação na ilha Terceira em HT no ano de 2019.

Taxa de ocupação Ilha Terceira na Hotelaria Tradicional												
2019												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
24,8%	26,8%	31,5%	40,1%	45,6%	50,9%	51,8%	61,9%	46,0%	34,0%	29,2%	34,2%	39,7%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

De acordo com estas análises é possível constatar que a fixação de preços varia de acordo com três épocas turísticas. Janeiro, fevereiro, novembro, dezembro são considerados os meses de época baixa; março, abril, maio e outubro, são os meses de época média e; junho, julho, agosto e setembro são os meses de época alta, como se pode constatar na Tabela 8.

Tabela 8. Média da taxa de ocupação de todos os meses nos anos de 2015 a 2019.

Média dos meses												
2015 a 2019												
Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
24,0%	27,4%	33,2%	38,9%	40,1%	49,0%	53,3%	61,0%	45,6%	31,8%	24,1%	24,9%	37,8%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Tabela 9. Média da taxa de ocupação das épocas.

Média da taxa de ocupação das épocas												
2015 a 2019												
Época baixa				Época média				Época alta				
Janeiro	Fevereiro	Novembro	Dezembro	Março	Abril	Maió	Outubro	Junho	Julho	Agosto	Setembro	
24,0%	27,4%	24,1%	24,9%	33,2%	38,9%	40,1%	31,8%	49,0%	53,3%	61,0%	45,6%	
Média época baixa				Média época média				Média época alta				
25,1%				36,0%				52,2%				

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2020).

Esta sazonalidade enorme, originando as três épocas turísticas, consequentemente também originou diferentes fixações de preços de acordo com as épocas e as suas taxas de ocupação, conforme se pode verificar na Tabela 10. Estes preços são relativos a uma noite. De salientar que estes são preços médios calculados com base nos preços do *set competitive*. Podem alterar, conforme se irá ver na Tabela 14, 15 e 16.

Tabela 10. Tabela de preços estabelecidos no aparthotel Boavista.

Tabela de preços estabelecidos no Aparthotel Boavista												
Época baixa				Época média				Época alta				
Janeiro	Fevereiro	Novembro	Dezembro	Março	Abril	Maió	Outubro	Junho	Julho	Agosto	Setembro	
T1	81 €	81 €	81 €	81 €	120 €	120 €	120 €	120 €	170 €	170 €	170 €	170 €
T2	150 €	150 €	150 €	150 €	210 €	210 €	210 €	210 €	270 €	270 €	270 €	270 €
T3	210 €	210 €	210 €	210 €	270 €	270 €	270 €	270 €	350 €	350 €	350 €	350 €

Fonte: Elaboração própria com base em preços retirados do *Booking* (2021).

Para além desta média de preços estabelecidos para cada época e para cada apartamento, serão ainda praticadas promoções periódicas, de modo a cativar consumidores mais sensíveis ao preço. Outra forma de assegurar e captar consumidores será através da reserva presencialmente e/ou no próprio website do alojamento, reserva esta que não terá quaisquer custos adicionais, dado que não utilizará intermediários.

6.5.3 Distribuição

A variável distribuição, entende-se como sendo todos os canais e meios pelos quais o cliente tem acesso aos serviços disponibilizados pelo empreendimento. A globalização, a alta concorrência e a crescente exigência do consumidor fazem com que, cada vez mais, as empresas se dediquem a aplicar técnicas diferenciadoras e eficazes quanto ao seu posicionamento no mercado.

Há dois tipos de marketing que serão utilizados como canais de distribuição neste empreendimento. O primeiro será o canal de marketing direto, onde não existem qualquer tipo de intermediários no processo de compra, sendo que o cliente final poder-se-á deslocar ao alojamento para efetuar a compra diretamente, ou pode efetuar a mesma por telefone ou através de um sistema de reservas online, integrado no website do aparthotel Boavista, denominado de *Hospedin*. Este marketing direto permite, não só reduzir custos, mas também proporcionar aos seus consumidores preços mais apelativos, dado a sua inexistência de intermediários.

O segundo tipo de marketing que será utilizado será o sistema de marketing horizontal, que, ao contrário do marketing direto, este utilizará diversos intermediários entre o alojamento e o cliente. Os serviços do aparthotel Boavista serão distribuídos por websites especializados em reservas de viagens e alojamento (*booking.com, tripadvisor.com, expedia.com, hotéis.com*), que estarão encarregues de efetuar as reservas junto com o aparthotel Boavista, para posteriormente venderem as estadias aos clientes finais. No entanto num futuro a médio prazo a ideia é criar parcerias com agências de viagens (Agência Abreu, ViaVitória, EMVIAGEM, Turangra, *Angratravel, Azoresgetaways*, Angra 2000), estando estas encarregues de criar programas ou pacotes de viagens para os consumidores, em que a estadia no aparthotel Boavista esteja incluída. Este último canal de distribuição mencionado apesar de trazer custos mais elevados para o alojamento, sendo que este terá que vender os seus serviços a um preço inferior àquele que geralmente irá praticar ao público, possibilitará uma maior abrangência de potenciais

clientes, sendo que estes protocolos serão eventualmente feitos com organizações com elevada notoriedade (IATA, Agência Abreu, *Best Travel*, *Azoresgetaways*). De salientar que a curto prazo estes gastos não estarão incluídos nos quadros financeiros do projeto, dado ser uma possibilidade incerta.

6.5.4 Promoção

A última variante do marketing-mix, a promoção, visa todos os processos orientados na promoção dos serviços que o alojamento oferece. O aparthotel Boavista apostará essencialmente na Internet, uma vez que este meio de comunicação tem vindo a crescer imenso, tornando-se cada vez mais dinâmico no setor hoteleiro. O empreendimento então criará um website que irá conter todas as informações relativas ao aparthotel e todos os serviços que este presta, nomeadamente as instalações, equipamentos, preços, promoções e contactos. Este website será criado por um dos recursos humanos e coproprietário do projeto, André Ormonde, que tem experiência em marketing digital, resultante de formação que anteriormente realizou. Este website terá conteúdos e *design* apelativo e, será composto por um sistema de reservas, denominado por *Hospedin*, que permitirá ao cliente criar reserva automaticamente com o alojamento, sem necessitar de intermediários. Este processo de reserva será um processo que trará completa segurança e conforto ao consumidor. Ainda no website, será também possível os clientes subscreverem a uma *newsletter* onde serão promovidos todos os serviços do alojamento e todas as suas promoções existentes.

Será criado também uma página de *Facebook* e *Instagram*, de modo a promover todos os serviços que o empreendimento oferece e toda a sua natureza envolvente. Será criado e gerido, uma vez mais, pelo André Ormonde.

Por outro lado, a promoção também será realizada, através da imprensa, nomeadamente revistas especializadas em viagens e turismo (*Volta ao Mundo*, *Rotas & Destinos* e *Revista Ibérica*) e algumas brochuras.

O aparthotel Boavista também fará por marcar sempre presença na feira internacional de Lisboa, conhecida como BTL, de modo a ganhar mais visibilidade no mercado nacional e internacional.

Em suma, este sexto capítulo denominado por plano estratégico alberga todos os processos na criação de uma estratégia concebida para gerar bons resultados. Enquanto a missão representa a essência do empreendimento, a visão é onde, e como, o aparthotel Boavista se verá no futuro. No entanto, os valores são os princípios e crenças do

alojamento. Quanto à análise SWOT, esta referencia todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relativas ao empreendimento, onde se constata que a maior força e oportunidade é sem dúvida a localização do mesmo, e a maior fraqueza e ameaça entende-se por ser a situação atual pandémica que se atravessa. Por último, analisou-se todas as variantes do marketing-mix, em que se concluí que de todas estas, produto, preço, distribuição e promoção, a variante produto é a que baseia quase toda a política de marketing do empreendimento. Todos estes subcapítulos referentes ao plano estratégico são cruciais no processo de criação de uma estratégia, no sentido em que detêm informação fundamental do empreendimento do ponto de vista do seu empreendedor e do ponto de vista do ambiente em que se insere.

CAPÍTULO VII – PLANO DE OPERAÇÕES

Neste capítulo, será desenvolvido um plano de operações, que abrangerá todas as tarefas necessárias para a prestação do serviço que o projeto irá oferecer. O capítulo será repartido em 3 subcapítulos. Especificamente: a localização geográfica, o equipamento necessário para o funcionamento do empreendimento e os recursos humanos necessários.

7.1 Localização geográfica

O projeto Aparthotel Boavista, estará localizado na Rua da Boavista, na freguesia de Santa Cruz na Praia da Vitória, com o código postal 9760-557 (Figura 17). Localizar-se-á em frente ao novo miradouro da rua Boavista (Figura 18).

Figura 17. Mapa da rua da Boavista.



Fonte: Google Maps (2021).

Figura 18. Miradouro Boavista.



Fonte: Fotografia de autoria própria (2021).

A dimensão do terreno em que o projeto estará inserido tem uma área total de 1 045m². Conforme imagem abaixo (Figura 19) constata-se que o terreno tem 28,60m de frente, 19,40m no fundo, 52,30m no seu lado esquerdo, e 45,10m no seu lado direito.

Figura 19. Dimensões do terreno.



Fonte: Google Maps (2021).

Relativamente à dimensão do empreendimento, este terá uma área bruta de 700m². Cujá área de implementação será de 270m², com uma frente de 15m², e 18m² de comprimento, ocupando assim cerca de 26% do terreno (Figura 20).

Figura 20. Dimensões do empreendimento.



Fonte: *Google Maps*.(2021).

7.2 Equipamento necessário

De modo a garantir o bom funcionamento do Aparthotel Boavista, este empreendimento terá um vasto número de equipamentos de modo a satisfazer todas as necessidades do seu cliente. Estes equipamentos estão divididos em equipamentos básicos e equipamentos auxiliares.

7.2.1 Equipamentos básicos

Os equipamentos básicos são todos os equipamentos em que o cliente terá acesso e poderá usufruir, quer seja no seu apartamento ou nos espaços comuns. Deste modo, todos os espaços do Aparthotel Boavista serão equipados por peças de mobiliário fabricadas pela empresa portuguesa Boa Safra em conjunto com uma empresa local de carpintaria. Esta empresa de “*home design*” é proveniente do norte do país e rege-se pela sua sustentabilidade. Os seus produtos são pensados de raiz de modo a terem a menor pegada ecológica, sendo que todos os produtos editados por esta marca dispõem de uma etiqueta de avaliação de sustentabilidade, onde os produtos são avaliados em oito parâmetros: boa gestão de recursos, baixo consumo energético, ausência de substâncias tóxicas, reciclável, de origem local, biodegradável, comércio justo e baixo em resíduos. Todo o mobiliário proveniente desta empresa será conjugado com variados artigos de decoração provenientes de uma loja local. Estes artigos de decoração tais como cortinados, colchas de cama, candeeiros, toalhas e pequenos outros detalhes decorativos serão baseados numa decoração *Boho*, intitulado de estilo *Bohemian Chic*, em que a sua principal característica é a mistura de influências de vários estilos, nomeadamente o étnico, hippie, vintage e romântico. Dado que todo o empreendimento estará envolvente na natureza, todos estes artigos decorativos serão de cores predominantemente neutras e muitos verdes.

Os apartamentos, dependendo sempre da sua tipologia, terão 1, 2 ou 3 quartos, uma sala com *kitchenette*, uma varanda e uma casa de banho. Os quartos terão à mercê do hóspede camas, cadeirões, mesas de cabeceira, bem como artigos de decoração. Terão também outros artigos tais como, telefone fixo, televisor com tecnologia LED, ar condicionado, roupão, toalhas, roupa de cama, cabides, caixote de lixo, suporte para malas, e cofre. As salas de estar também estarão equipadas com um televisor com tecnologia LED, ar condicionado, sofá, mesa, e artigos decorativos. A *kitchenette* que partilhará o mesmo espaço que a sala, terá todos os móveis e utensílios de cozinha indispensáveis para o uso da mesma. Tais como, frigorífico, forno, placa, exaustor, lava-loiça, máquina de lavar loiça, máquina de lavar roupa, máquina de secar, chaleira, torradeira, máquina de café, talheres, copos, pratos, tachos, frigideiras, entre outros. No que toca à casa de banho, estas possuirão um conjunto de acessórios sanitários, tais como sanita, banheira, lavatório, espelho, móvel com toalhas e acessórios de higiene, secador, sabonete, champô, condicionador, e caixote de lixo. A varanda terá uma mesa, cadeiras, e alguns artigos decorativos.

No que toca aos espaços comuns, tais como o elevador, corredores, SPA, ginásio e piscina também terão diversos artigos decorativos. O elevador será da autoria da empresa Otis, responsável pelo seu fabrico, instalação e manutenção. Os corredores serão repletos de artigos de decoração, sempre aliando as paisagens dos Açores com o estilo *Boho*. Quanto ao SPA, piscina e jacuzzi, será a empresa portuguesa *DreamPools* que se encarregará do mesmo, tanto da instalação, como manutenção. O ginásio será repleto de equipamento desportivo de *cardio* e *fitness* oriundo da empresa Decathlon. Quanto ao restante mobiliário existente nestes espaços, existirão as mesas, cadeiras, espreguiçadeiras e *chaise-lounges*.

Por fim, temos a receção e o *lobby*, em que a receção será composta por um balcão, cofres e quadros de informação. Quanto ao *lobby* este será preenchido por alguns cadeirões e sofás, ar condicionado, sistema de som e alguns artigos decorativos idênticos aos dos corredores.

7.2.2 Equipamentos auxiliares

Para além dos equipamentos básicos, o empreendimento também terá alguns equipamentos auxiliares que serão necessários para o bom funcionamento do aparthotel. Apesar de estes equipamentos não estarem diretamente ligados aos hóspedes, estes são indispensáveis para o uso do pessoal. Na receção terá um computador contendo já todos os softwares necessários para a atividade de gestão hoteleira, um monitor, uma impressora, um computador portátil, ar condicionado, telefone fixo, cadeiras, mesas, candeeiros, e alguns artigos decorativos.

7.2.3 Mercadorias e matérias

Para além dos equipamentos básicos e auxiliares, o Aparthotel Boavista também disponibilizará alguns produtos extra de modo a proporcionar uma experiência única aos seus hóspedes a que o empreendimento se compromete. Estes produtos serão nomeadamente encontrados nos apartamentos, tais como produtos de higiene (kit dental, sais de banho, toucas, entre outros).

7.2.4 Fornecimento de serviços

O Aparthotel Boavista, de modo a estabelecer o seu bom funcionamento junto dos seus hóspedes, também terá um conjunto de serviços realizados por empresas externas. No que toca a nível administrativo, contabilidade, publicidade, assim como o desenvolvimento

do website, estes serão da competência da gerência. Relativamente à informática, auditoria, telecomunicações e seguros estes serão serviços prestados por entidades externas.

A nível operacional, a manutenção de piscinas, jacuzzis, SPA, máquinas do ginásio, material de proteção contra incêndios, câmaras de vigilância, serviços de segurança, espaços verdes, iluminação, eletricidade, painéis solares, água e limpeza serão também serviços prestados por empresas externas.

Todos os consumíveis, tais como folhas de papel, sacos, canetas, gel desinfetante, e todos os outros produtos existentes nos apartamentos serão comprados a empresas externas.

7.2.5 Fornecedores

Os fornecedores serão todas as empresas envolvidas neste processo de concretização do bom funcionamento do empreendimento. As empresas prestadoras de serviços/produtos terão de ir ao encontro com o grau de exigência que o empreendimento demonstra. Muitas das empresas são locais, e muitas delas foram escolhidas devido à sua prática sustentável.

Dentro destas empresas temos; a *Bee Clean*, responsável pela limpeza dos apartamentos e espaços comuns do empreendimento; a Boa Safra, responsável pelo mobiliário e decoração de espaços interiores e exteriores; a *DreamPools*, responsável pela instalação e manutenção da piscina, SPA e jacuzzi; e a Decathlon responsável pela instalação e manutenção do equipamento de *cardio e fitness*.

7.3 Recursos humanos necessários

Como anteriormente dito, este projeto inicialmente apenas terá duas pessoas a gerir o empreendimento. No entanto, no que toca a limpezas de quartos e espaços comuns, tal como também a manutenção, serão contratadas empresas para este fim. Em alturas de maior sazonalidade e conseqüentemente maior fluxo, a empresa dará as boas-vindas a estagiários que queiram obter experiência na área e aprender um conjunto vasto de ferramentas que lhes serão extremamente úteis nos seus futuros profissionais.

O primeiro recurso humano será, Cláudia Melo Sousa, de 26 anos de idade, com licenciatura em Turismo, e Pós-Graduação em Gestão do Turismo Internacional, sendo que no próximo ano letivo ingressará no MBA. Como experiência profissional, tem a de gerir o AL dos seus pais; o curto, porém importante, período em que estagiou no Hotel

Talisman como rececionista; e a experiência como segunda encarregada de loja que leva até aos dias de hoje a gerir a loja *Women 'Secret*.

Como segundo recurso humano será, André da Silva Ormonde, de 32 anos de idade, com licenciatura em Estudos Europeus e Política Internacional. A sua experiência profissional de comercial, passando por vários setores, desde empresas de crédito, seguradoras, empresas de alarmes, empresas de telecomunicações, e mais recentemente consultor imobiliário, deu-lhe a sabedoria e experiência de trabalhar com e para pessoas.

Para limpezas de quartos e espaços comuns, será contratada uma empresa de limpeza intitulada de *BeeClean*, que fará uma estimativa de 4 horas diárias, totalizando em termos semanais 28 horas.

Para qualquer tipo de manutenção necessária, será contratada também uma empresa exterior aquando necessário.

Para alturas de maior fluxo, nomeadamente entre os meses de maio e setembro, e sempre que assim seja possível, serão recebidos estagiários da área. Sendo aceite todos os estágios, quer sejam integrados, ou estágios L, T e U.

7.3.1 Funções

De acordo com o cronograma representado abaixo, o empreendimento Aparthotel Boavista, dividir-se-à em 5 setores.

A administração está no topo do mesmo, estando responsável por toda a gestão de funcionamento do estabelecimento de acordo com os regulamentos e a política da empresa, a supervisão das atividades comerciais, e o acompanhamento do desempenho de todos os colaboradores e dos seus respetivos setores.

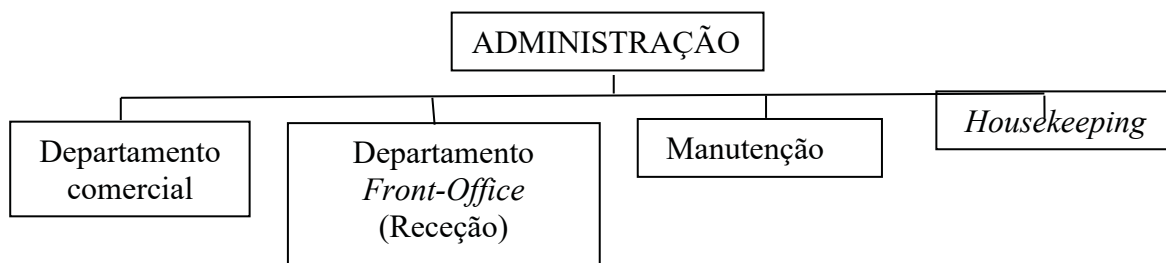
O departamento comercial estará encarregue pela prospeção de clientes e respetivo marketing, pela definição e gerenciamento das métricas de vendas, pelo relacionamento com os hóspedes, e pela elaboração de planos de ação de vendas e de indicadores de desempenho.

O departamento *Front-Office* (recepção), estará responsável por fornecer o primeiro ponto de contacto e assistência aos hóspedes, e responsável pelas reservas, pelo processamento dos pagamentos e por dar informações.

Como anteriormente dito, neste empreendimento não haverá departamento de manutenção e *housekeeping*, no entanto são serviços prestados pelo mesmo, estando então inseridos na dinâmica do organigrama. A manutenção é responsável por todo o bom

funcionamento dos materiais existentes no estabelecimento, e o *housekeeping* por toda a limpeza e higienização dos quartos e espaços comuns.

Figura 21. Organograma do empreendimento.



Fonte: Elaboração própria (2021).

O primeiro recurso humano, Cláudia, será responsável pelo departamento de administração, e também pelo departamento Front-Office (Recepção).

O segundo recurso humano, André, desempenhará também funções de administração, e todas as atividades ligadas ao departamento comercial.

E o estagiário, ou os estagiários, serão corresponsáveis pelo departamento Front-Office, desempenhando maioritariamente a função de recepção.

Em suma, neste capítulo de plano de operações, é referenciado a localização do empreendimento que acaba por ser o fator fundamental para a construção do mesmo. Na localização do empreendimento, encontra-se no lado da marginal um miradouro, o qual permite que o empreendimento obtenha uma vista deslumbrante para a baía da Praia da Vitória sem que qualquer tipo de construção futura lhe tape a vista. No equipamento necessário, são mencionados todos os materiais necessários para o bom funcionamento do aparthotel, nos quais estes dividem-se em duas vertentes, tendo os equipamentos básicos, que são os equipamentos que serão utilizados pelos hóspedes, e os equipamentos auxiliares, que serão utilizados pelos funcionários do empreendimento. Há ainda o subcapítulo das mercadorias, que são todos os bens usados para maior captação de fidelização e *feedback* positivo, e fornecedores que são todas pessoas e entidades que irão prestar serviços ao alojamento. Por fim, mas igualmente fundamental, foram apresentados todos os recursos humanos inerentes ao alojamento.

CAPÍTULO VIII – PLANO FINANCEIRO

Neste antepenúltimo capítulo será abordado o plano financeiro do projeto. O financiamento de uma empresa ou projeto deverá sempre cumprir a regra do equilíbrio financeiro, ou seja, as necessidades de médio e longo prazo que deverão ser financiados no médio e longo prazo, sendo as necessidades de curto prazo financiadas em igual período de tempo.

8.1 Plano de financiamento

O projeto de financiamento será financiado por via de capitais próprios, incentivos ao investimento e capitais alheios.

Tabela 11. Plano de financiamento projeto Aparthotel Boavista.

				Exemplo Investimento	
		%	% acumulada	Valor total do investimento:	1 200 000,00 €
Reembolso a fundo perdido sem contrapartidas	Incentivo sem contrapartidas Base	30,00%	43,50%	Valor reembolsado no fim do projeto	522 000,00 €
	Majoração PREIT Criação de postos de trabalho	10,00%			
	Criação de posto de trabalho (N x 1%)	1,00%			
	Majoração Eficiência Energética	2,50%			
Empréstimo reembolsável	Linha de Crédito (Empréstimo) reembolsável, sem custos (Juros). Valor terá que ser devolvido em x anos após a conclusão do projeto. 10 anos com 4 anos de carência	25,00%	25,00%	Linha de Crédito sem juros a reembolsar a 10 anos, com período de carência de 4	300 000,00 €
Capitais Próprios	Capital investido por um ou mais sócios	20,00%	20,00%	Capital investido pelos sócios	240 000,00 €
Opção	Capital Próprio, Empréstimos dos Sócios ou empréstimo na banca (estes 11,50% fica ao critério do promotor, pode financiar com dinheiro seu, ou recorrendo à banca com um empréstimo normal com juros	11,50%	11,50%	Montante investido pelos sócios, emprestado pelos sócios ou empréstimo na banca com juros	138 000,00 €
Total		100,00%	100,00%	Investimento Total	1 200 000,00 €

Fonte: Elaboração com recurso ao Fomento da Base Económica da Exportação (2021).

O incentivo ao investimento escolhido foi o Fomento da Base Económica da Exportação, que é um dos subsistemas de incentivos do COMPETIR+, que visa promover o desenvolvimento sustentável da economia regional, e consequentemente a internacionalização destas empresas regionais, alargando a base económica de exportação da Região Autónoma dos Açores.

De acordo com o Decreto Regulamentar Regional nº 19/2014/A este incentivo escolhido, concede, de acordo com despesas elegíveis das empresas, um incentivo não reembolsável, correspondente à aplicação de 30% para a ilha da Terceira, acrescido de incentivo reembolsável, sem juros, correspondente à aplicação de uma percentagem de 25%. O prazo de financiamento do incentivo reembolsável é de dez anos, em que os primeiros quatro anos são de carência de capital. Ainda pode ser concebido um prémio após conclusão do projeto do investimento, no qual o incentivo reembolsável pode tornar-se não reembolsável, até pelo menos ao limite máximo do montante do respetivo reembolso reembolsável.

CAPÍTULO IX – QUADROS FINANCEIROS

De modo a viabilizar o projeto, é necessário realizar várias análises e cálculos. E é neste sentido que este penúltimo capítulo se baseia. Serão 12 subcapítulos, nomeadamente, projeções de vendas ou volume de negócios, fornecimento e serviços externos, custos com o pessoal, investimento em fundo de maneo necessário, investimentos, financiamento, demonstração de Resultados, mapa de *cash-flow*, plano de financiamento, balanço, indicadores económico-financeiros, e por último a avaliação do projeto.

9.1 Projeções de vendas ou volume de negócios

Nestes primeiros quadros estarão presentes os principais objetivos do empreendimento. É onde estará a previsão das vendas das respetivas tipologias do aparthotel para os próximos 4 anos.

Tabela 12. Proveitos, taxa de ocupação e taxa de crescimento da HT na ilha Terceira.

Ilha Terceira	2015	2016	2017	2018	2019	Taxa de Crescimento média
Proveitos anuais da hotelaria tradicional (anual) OTA	6 925 624,00 €	10 113 646,00 €	11 449,00 €	12 215 212,00 €	11 928 554,00 €	15,91%
Taxa de crescimento dos proveitos anuais Hotelaria Tradicional		46,03%	13,85%	6,09%	-2,35%	
Taxa de ocupação anual média	24,60%	38,40%	44,30%	41,90%	39,70%	Taxa média de ocupação 37,78%
Taxa de crescimento		56,10%	15,36%	-5,42%	-5,25%	Taxa de crescimento média 15,20%

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2021).

Neste primeiro quadro, existem os proveitos da Hotelaria Tradicional na ilha da Terceira, no ano 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019. O ano 2020 não será tido em conta pelo aparecimento da pandemia de COVID-19. E o primeiro ano, é 2015, sendo que foi neste ano que se deu a liberalização do espaço aéreo. Estes valores dos proveitos foram retirados do OTA, no entanto, todos os valores referentes às taxas de ocupação foram retirados do SREA.

Pode-se constatar que houve um decréscimo tanto na taxa de ocupação como na taxa de crescimento dos proveitos anuais da hotelaria tradicional na ilha Terceira entre o ano de 2018 a 2019. Nos restantes anos, de ano para ano, de 2015 até 2018 existiu sempre um crescimento exponencial.

No entanto, houve a necessidade de dividir em três épocas distintas as taxas de ocupações anuais entre o ano de 2015 a 2018 conforme se constata na Tabela 13.

Tabela 13. Média da taxa de ocupação das diferentes épocas.

Média da taxa de ocupação das épocas											
2015 a 2019											
Época baixa				Época média				Época alta			
Janeiro	Fevereiro	Novembro	Dezembro	Março	Abril	Mai	Outubro	Junho	Julho	Agosto	Setembro
24,0%	27,4%	24,1%	24,9%	33,2%	38,9%	40,1%	31,8%	49,0%	53,3%	61,0%	45,6%
Média época baixa				Média época média				Média época alta			
25,1%				36,0%				52,2%			
	14,5%	-	3,1%		17,2%	3,1%	20,8%		8,8%	14,5%	-
		12,0%									25,3%
Tx crescimento média	1,9%			Tx crescimento média	10,2%			Tx de crescimento média	11,7%		

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas retiradas do SREA e OTA (2021).

E são com estes valores apurados nestas tabelas que se calculou as projeções de vendas conforme Tabela 14, 15 e 16.

Tabela 14. Projeções de venda para o T1 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.

	2022		
T1 (3 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	90	132	191
Preço unitário	80 €	100 €	140 €
Taxa de ocupação	25,11%	36,03%	52,22%
Proveitos anuais	7 258,80 €	13 185,15 €	26 754,97 €
Média dos proveitos anuais	47 198,91 €		
	2023		
T1 (3 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	92	145	213
Preço unitário	81 €	100 €	140 €
Taxa de ocupação	25,58%	39,68%	58,30%
Proveitos anuais	7 459,88 €	14 567,03 €	29 945,29 €
Média dos proveitos anuais	51 972,20 €		
	2024		
T1 (3 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	94	160	238
Preço unitário	80 €	100 €	132 €
Taxa de ocupação	26,06%	43,71%	65,09%
Proveitos anuais	7 543,99 €	16 061,59 €	31 543,19 €
Média dos proveitos anuais	55 148,77 €		
	2025		
T1 (3 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	96	176	266
Preço unitário	80 €	90 €	130 €
Taxa de ocupação	26,55%	48,15%	72,68%
Proveitos anuais	7 647,73 €	15 859,24 €	34 580,53 €
Média dos proveitos anuais	58 087,50 €		

Fonte: Elaboração própria com base em informação retirada do SREA, OTA e Booking (2021).

Nesta Tabela 14, pode-se verificar as projeções de vendas anuais para os apartamentos de tipologia T1, entre os anos 2022-2025. Como o empreendimento terá 3 apartamentos com tipologia T1, calculou-se 3 apartamentos a 365 dias ao ano, tendo em conta sempre as taxas de crescimento média de ocupação de cada época e de ano para ano, informação esta presente na Tabela 13. Tendo em base, todas as informações retiradas dos websites de estatística dos Açores, OTA e SREA, as projeções de vendas são todas fundamentadas

nas taxas de ocupação e proveitos anuais dos anos 2015-2019 da hotelaria tradicional da ilha Terceira. Podemos constatar que o maior aumento de vendas dá-se do terceiro ano para o quarto (de 2024 para 2025), sendo este o ano (2025) com o maior volume de vendas, cerca de 58 088€.

Tabela 15. Projeções de venda para o T2 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.

	2022		
T2 (2 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	60	88	127
Preço unitário	130 €	190 €	240 €
Taxa de ocupação	25,11%	36,03%	52,22%
Proveitos anuais	7 834,32 €	16 701,19 €	30 577,10 €
Média dos proveitos anuais	55 112,61 €		
	2023		
T2 (2 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	61	97	142
Preço unitário	130 €	190 €	220 €
Taxa de ocupação	25,58%	39,68%	58,30%
Proveitos anuais	8 006,94 €	18 435,11 €	31 352,15 €
Média dos proveitos anuais	57 794,20 €		
	2024		
T2 (2 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	63	107	159
Preço unitário	130 €	185 €	210 €
Taxa de ocupação	26,06%	43,71%	65,09%
Proveitos anuais	8 139,50 €	19 730,38 €	33 353,83 €
Média dos proveitos anuais	61 223,70 €		
	2025		
T2 (2 apartamentos)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	64	117	177
Preço unitário	107 €	170 €	200 €
Taxa de ocupação	26,55%	48,15%	72,68%
Proveitos anuais	6 841,53 €	19 970,89 €	35 467,21 €
Média dos proveitos anuais	62 279,63 €		

Fonte: Elaboração própria com base em informação retirada do SREA, OTA e Booking (2021).

A Tabela 15 é referente às previsões dos proveitos, quantidades vendidas e taxas de ocupação dos apartamentos de tipologia T2 do aparthotel Boavista nos anos de 2022 a 2025. Sendo que o aparthotel Boavista terá dois apartamentos de tipologia T2, calculou-

se 2 apartamentos pelos 365 dias do ano, tendo sempre em conta a taxa de crescimento da ocupação nos diferentes anos e nas diferentes épocas. Uma vez mais, pode-se verificar que o maior aumento de taxa de ocupação e de proveitos será entre o ano de 2024 a 2025. O ano de maior taxa de ocupação e de maiores proveitos, cerca de 62 280€, será à partida o ano de 2025.

Tabela 16. Projeções de vendas para o T3 do aparthotel Boavista durante os anos 2022-2025.

	2022		
T3 (1 apartamento)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	30	44	64
Preço unitário	200 €	270 €	350 €
Taxa de ocupação	25,11%	36,03%	52,22%
Proveitos anuais	6 026,40 €	11 866,64 €	22 295,81 €
Média dos proveitos anuais	40 188,84 €		
	2023		
T3 (1 apartamento)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	31	48	71
Preço unitário	200 €	270 €	300 €
Taxa de ocupação	25,58%	39,68%	58,30%
Proveitos anuais	6 152,10 €	13 090,48 €	21 366,12 €
Média dos proveitos anuais	40 608,70 €		
	2024		
T3 (1 apartamento)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	31	53	79
Preço unitário	200 €	255 €	300 €
Taxa de ocupação	26,06%	43,71%	65,09%
Proveitos anuais	6 255,38 €	13 597,96 €	23 824,16 €
Média dos proveitos anuais	43 677,50 €		
	2025		
T3 (1 apartamento)	Época baixa	Época média	Época alta
Quantidades vendidas	32	59	89
Preço unitário	200 €	260 €	300 €
Taxa de ocupação	26,55%	48,15%	72,68%
Proveitos anuais	6 373,11 €	15 271,86 €	26 600,41 €
Média dos proveitos anuais	48 245,38 €		

Fonte: Elaboração própria com base em informação retirada do SREA, OTA e Booking (2021).

A Tabela 16, diz respeito às projeções de vendas do apartamento de tipologia T3 do aparthotel Boavista para os anos de 2022 a 2025. O maior crescimento averigua-se entre o ano de 2024 a 2025, sendo que o ano de 2025 é o que detém o maior número de proveitos, cerca de 48 245€. Apenas existirá um apartamento de tipologia T3 no empreendimento, sendo que estes valores foram calculados de acordo com os 365 dias do ano e com as respetivas taxas de ocupação.

Tabela 17. Total das projeções dos proveitos dos anos 2022-2025 e a dedução do IVA.

	2022	2023	2024	2025
Total dos proveitos	142 500 €	150 375 €	160 050 €	168 613 €
IVA	22 800 €	24 060 €	25 608 €	26 978€
Total	165 300 €	174 435 €	185 658 €	195 591€

Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesta tabela, averigua-se as projeções das vendas totais de cada ano correspondente. Nestes proveitos já estão incluídos todos os valores de todos os apartamentos e respetivas tipologias do aparthotel Boavista. Analisando todos os anos, constata-se que o ano de 2025 é o ano que trará maior lucro para o empreendimento, ou seja, no quarto ano da sua abertura.

9.2 Fornecimentos e serviços externos

Neste quadro financeiro estão presentes os fornecimento e serviços prestados por entidades externas à empresa que são necessários para o bom desempenho da mesma. Estes fornecimentos e serviços prestados estão divididos em duas categorias: os custos fixos que não dependem da atividade da empresa; e os custos variáveis, que dependem da atividade da empresa.

Tabela 18. Fornecimentos e serviço prestados.

	Tx IVA	CF %	CV %	Valor Mensal	2022	2023	2024	2025
Subcontratos	16,0%	50,0%	50,0%	250,0	3 000,00	3 300,00	3 564,00	3 849,12
Serviços Especializados								
Trabalhos Especializados	16,0%	60,0%	40,0%	200,0	2 400,00	2 640,00	2 851,20	3 079,30
Publicidade e Propaganda	16,0%	50,0%	50,0%	150,0	1 800,00	1 980,00	2 138,40	2 309,47
Vigilância e Segurança	16,0%	100,0%		75,0	900,00	990,00	1 069,20	1 154,74
Honorários	16,0%	100,0%		250,0	3 000,00	3 300,00	3 564,00	3 849,12
Comissões	16,0%	100,0%						
Conservação e Reparação	16,0%	65,0%	35,0%	200,0	2 400,00	2 640,00	2 851,20	3 079,30
Materiais								
Ferramentas e Utensílios de Desgaste Rápido	16,0%	50,0%	50,0%	100,0	1 200,00	1 320,00	1 425,60	1 539,65
Livros e Documentação Técnica	16,0%	100,0%						
Material de Escritório	16,0%	60,0%	40,0%	15,0	180,00	198,00	213,84	230,95
Artigos para Oferta	16,0%	100,0%						
Energia e Fluidos								
Eletricidade	16,0%	35,0%	65,0%	350,0	4 200,00	4 620,00	4 989,60	5 388,77
Combustíveis	16,0%	50,0%	50,0%	30,0	360,00	396,00	427,68	461,89
Água	6,0%	35,0%	65,0%	90,0	1 080,00	1 188,00	1 283,04	1 385,68
Deslocações, Estadas e Transportes								
Deslocações e Estadas	16,0%	100,0%						
Transportes de Pessoal	16,0%	100,0%						
Transportes de Mercadorias	16,0%	100,0%						
Serviços Diversos								
Rendas e Alugueres	16,0%	100,0%				6 300,00	6 500,00	6 500,00
Comunicação	16,0%	95,0%	5,0%	100,0	1 200,00	1 320,00	1 425,60	1 539,65
Seguros		100,0%		150,0	1 800,00	1 980,00	2 138,40	2 309,47
Royalties	16,0%	100,0%						
Contencioso e Notariado	16,0%	100,0%						
Despesas de Representação	16,0%	100,0%						
Limpeza, Higiene e Conforto	16,0%	50,0%	50,0%	120,0	1 440,00	1 584,00	1 710,72	1 847,58
Outros Serviços	16,0%	50,0%	50,0%	250,0	3 000,00	3 300,00	3 564,00	3 849,12
TOTAL FSE					27 960,0	37 056,0	39 716,5	42 373,8
FSE - Custos Fixos					17 196,00	25 215,60	26 928,85	28 563,16
FSE - Custos Variáveis					10 764,00	11 840,40	12 787,63	13 810,64
TOTAL FSE					27 960,00	37 056,00	39 716,48	42 373,80
IVA					3 540,00	3 894,00	4 205,52	4 541,96
FSE + IVA					31 500,00	40 950,00	43 922,00	46 915,76

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.3 Custos com o pessoal

Na Tabela 19 estão identificados todos os custos com o pessoal da empresa, que à partida será apenas 2 recursos humanos. Como anteriormente referido, serão utilizados vários programas do Governo Regional dos Açores, tais como os ESTAGIAR L/T ou U nas alturas de maior sazonalidade.

Tabela 19. Gastos com o pessoal.

	2022	2023	2024	2025
N.º Meses (pagos em ano normal)	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço) %		5,00%	6,00%	5,00%
Meses de atividade da empresa (incluindo paragem em férias)	12	12	12	12

Quadro de Pessoal (N.º Pessoas)	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	1	1	1	1
Administrativa / Financeira				
Comercial / Marketing				
Produção / Operacional	1	1	1	1
Qualidade				
Manutenção				
Aprovisionamento				
Investigação e Desenvolvimento				
Outros				
TOTAL	2	2	2	2

Quadro de Pessoal (Meses de Trabalho incluindo Tempo Férias)				
Administração / Direção	12	12	12	12
Administrativa / Financeira				
Comercial / Marketing				
Produção / Operacional	12	12	12	12
Qualidade				
Manutenção				
Aprovisionamento				
Investigação e Desenvolvimento				
Outros				

Remuneração Base Mensal	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	800	840	890	935
Administrativa / Financeira				
Comercial / Marketing				
Produção / Operacional	700	735	779	818
Qualidade				
Manutenção				

Aprovisionamento				
Investigação e Desenvolvimento				
Outros				

Remuneração Base Anual - TOTAL Colaboradores	2022	2023	2024	2025
Administração / Direção	11 200	11 760	12 466	13 089
Administrativa / Financeira				
Comercial / Marketing				
Produção / Operacional	9 800	10 290	10 907	11 453
Qualidade				
Manutenção				
Aprovisionamento				
Investigação e Desenvolvimento				
Outros				
TOTAL	21 000	22 050	23 373	24 542

Outros Gastos		2022	2023	2024	2025
Segurança Social					
Órgãos Sociais	23,75%	2 660	2 793	2 961	3 109
Pessoal	23,75%	2 328	2 444	2 591	2 720
Seguros de Acidentes de Trabalho	1,50%	315	331	351	368
Subsídio de Alimentação (Média Mensal)	35,00	770	770	770	770
N.º Meses Subsídio Alimentação (Meses)		11	11	11	11
Comissões e Prémios					
Órgãos Sociais					
Pessoal					
Formação					
Outros Custos com Pessoal					
TOTAL OUTROS GASTOS		6 073	6 338	6 672	6 967

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	27 073	28 388	30 045	31 509
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

QUADRO RESUMO	2022	2023	2024	2025
Remunerações				
Órgãos Sociais	11 200	11 760	12 466	13 089
Pessoal	9 800	10 290	10 907	11 453
Encargos sobre Remunerações	4 988	5 237	5 551	5 829
Seguros de Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais	315	331	351	368
Gastos de Ação Social	770	770	770	770
Outros Gastos com Pessoal				
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	27 073	28 388	30 045	31 509

Retenções Colaboradores	2022	2023	2024	2025
Retenção SS Colaborador				

Gerência / Administração	11,00%	1 232	1 294	1 371	1 440
Outro Pessoal	11,00%	1 078	1 132	1 200	1 260
Retenção IRS Colaborador	11,00%	2 310	2 426	2 571	2 700
TOTAL Retenções		4 620	4 851	5 142	5 399

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.4 Investimento em fundo de manei necessário

É importante definir as necessidades de fundos de tesouraria que o projeto irá necessitar, ou seja, o fundo de manei. São os capitais próprios que serão a principal ferramenta para financiamento. Este investimento em fundo de manei necessário serve para obter alguma poupança ao longo de alguns anos, de modo a fortalecer os ativos da empresa.

Tabela 20. Investimento em fundo de manei necessário.

	2022	2023	2024	2025
Necessidades Fundo Maneio				
Reserva Segurança Tesouraria	15 000	15 000	15 000	15 000
Clientes				
Inventários				
Estado	9 985			
*				
*				
TOTAL	24 985	15 000	15 000	15 000
Recursos Fundo Maneio				
Fornecedores	2 625	3 413	3 660	3 910
Estado	686	5 762	6 114	6 411
*				
TOTAL	3 311	9 175	9 775	10 321

Fundo Maneio Necessário	21 674	5 825	5 225	4 679
Investimento em Fundo de Maneio	21 674	-15 848	-600	-546

	2022	2023	2024	2025
ESTADO	-9 299	5 762	6 114	6 411
SS	521,25	547,31	580,15	609,16
IRS	165,00	173,25	183,65	192,83
IVA	-9 985,00	5 041,50	5 350,62	5 609,03

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.5 Investimentos

Este subcapítulo serve para definir todas as informações relativas aos investimentos a realizar, tal como a sua natureza e o período em que está previsto ocorrer.

Tabela 21. Investimento.

Investimento por Ano	2022	2023	2024	2025
Propriedades de Investimento				
Terrenos e Recursos Naturais				
Edifícios e Outras Construções				
Outras Propriedades de Investimento				
Total Propriedades de Investimento				
Ativos Fixos Tangíveis				
Terrenos e Recursos Naturais				
Edifícios e Outras Construções	800 000			
Equipamento Básico	350 000			
Equipamento de Transporte	30 000			
Equipamento Administrativo	10 000			
Equipamentos Biológicos				
Outros Ativos Fixos Tangíveis	10 000			
Total Ativos Fixos Tangíveis	1 200 000			
Ativos Intangíveis				
Goodwill				
Projetos de Desenvolvimento				
Programas de Computador				
Propriedade Industrial				
Outros Ativos Intangíveis				
Total Ativos Intangíveis				
Total Investimento	1 200 000			

N.º Meses Atividade/Produção	0	12	12	12
-------------------------------------	----------	-----------	-----------	-----------

IVA	16%	59 200		
------------	-----	---------------	--	--

Valores Acumulados	2022	2023	2024	2025
Propriedades de investimento				
Terrenos e recursos naturais				
Edifícios e Outras construções				
Outras propriedades de investimento				
Total propriedades de investimento				
Ativos fixos tangíveis				
Terrenos e Recursos Naturais				
Edifícios e Outras Construções	800 000	800 000	800 000	800 000
Equipamento Básico	350 000	350 000	350 000	350 000
Equipamento de Transporte	30 000	30 000	30 000	30 000
Equipamento Administrativo	10 000	10 000	10 000	10 000
Equipamentos biológicos				
Outros ativos fixos tangíveis	10 000	10 000	10 000	10 000

Total Ativos Fixos Tangíveis	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Ativos Intangíveis				
Goodwill				
Projetos de desenvolvimento				
Programas de computador				
Propriedade industrial				
Outros ativos intangíveis				
Total Ativos Intangíveis				
Total	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000

Taxas de Depreciações e Amortizações	
Propriedades de Investimento	
Edifícios e Outras Construções	4,00%
Outras Propriedades de Investimento	20,00%
Ativos Fixos Tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	2,00%
Equipamento Básico	10,00%
Equipamento de Transporte	25,00%
Equipamento Administrativo	20,00%
Equipamentos Biológicos	20,00%
Outros Ativos Fixos Tangíveis	20,00%
Ativos Intangíveis	
Projetos de Desenvolvimento	33,333%
Programas de Computador	33,333%
Propriedade Industrial	33,333%
Outros Ativos Intangíveis	33,333%

Depreciações e amortizações	2022	2023	2024	2025
Total Depreciações e Amortizações	62 500	62 500	62 500	62 500

Depreciações e Amortizações Acumuladas	2022	2023	2024	2025
Propriedades de Investimento				
Ativos Fixos Tangíveis	62 500	125 000	187 500	250 000
Ativos Intangíveis				
TOTAL	62 500	125 000	187 500	250 000

Valores Balanço	2022	2023	2024	2025
Propriedades de Investimento				
Ativos Fixos Tangíveis	1 137 500	1 075 000	1 012 500	950 000
Ativos Intangíveis				
TOTAL	1 137 500	1 075 000	1 012 500	950 000

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.6 Financiamento

Neste subcapítulo estão os quadros do financiamento do projeto, em que está expressa a forma de financiamento do projeto.

Tabela 22. Investimentos.

	2022	2023	2024	2025
Investimento	1 221 674	-15 848	-600	-546
Margem de Segurança	15,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Necessidades de Financiamento	1 404 900	-19 800	-800	-700

Fontes de Financiamento	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos	106 988	104 825	109 395	113 184
Capital	240 000,0			
Outros Instrumentos de Capital (+/-)	138 000,0			
Empréstimos de Sócios (+) ou Reembolsos a Sócios (-)				
Financiamento Bancário e Outras Inst. Crédito	465 431			
Subsídios (+/-)	522 000,0			
TOTAL	1 472 419	104 825	109 395	113 184

N.º de Anos Reembolso

10,00

Taxa de Juro Associada

0,10%

N.º Anos de Carência

4,00

2022

Capital em Dívida (Início Período)	465 431	465 431	465 431	465 431
Taxa de Juro	0%	0%	0%	0%
Juro Anual	465	465	465	465
Reembolso Anual				
Imposto Selo (0,4%)	2	2	2	2
Serviço da Dívida	467	467	467	467
Valor em Dívida	465 431	465 431	465 431	465 431

Capital em Dívida	465 431	465 431	465 431	465 431
--------------------------	---------	---------	---------	---------

Juros Pagos com Imposto Selo Incluído	467	467	467	467
Reembolso				

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.7 Demonstração de resultados

A Demonstração de Resultados serve para averiguar se o projeto terá rentabilidade líquida positiva, ou se dará prejuízo. Esta averiguação resulta do confronto entre custos e receitas do empreendimento. Esta é a primeira abordagem à viabilidade do projeto.

Tabela 23. Demonstração de Resultados.

	2022	2023	2024	2025
Vendas e Serviços Prestados	142 500	150 375	160 050	168 613
Subsídios à Exploração				
Ganhos/Perdas imputados de Subsidiárias, Associadas e Empreendimentos Conjuntos				
Variação nos Inventários da Produção				
Trabalhos para a Própria Entidade				
CMVMC				
Fornecimento e Serviços Externos	27 960	37 056	39 716	42 374
Gastos com o Pessoal	27 073	28 388	30 045	31 509
Imparidade de Inventários (Perdas/Reversões)				
Imparidade de Dívidas a Receber (Perdas/Reversões)				
Provisões (Aumentos/Reduções)				
Imparidade de Investimentos Não Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)				
Aumentos/Reduções de Justo Valor				
Outros Rendimentos e Ganhos	27 188	27 188	27 188	27 188
Outros Gastos e Perdas				
EBITDA (Resultado antes de Depreciações, Gastos de Financiamento e Impostos)	114 655	112 119	117 476	121 918
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	62 500	62 500	62 500	62 500
Imparidade de Ativos Depreciáveis/Amortizáveis (Perdas/Reversões)				
EBIT (Resultado Operacional)	52 155	49 619	54 976	59 418
Juros e Rendimentos Similares Obtidos				
Juros e Gastos Similares Suportados	467	467	467	467
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	51 688	49 152	54 509	58 951
Imposto sobre o Rendimento do Período	7 598	7 225	8 013	8 666
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	44 090	41 926	46 496	50 285

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.8 Mapa de *cash flow*

No mapa de *Cash Flow*, é evidenciado a tradução monetária da atividade do empreendimento, nomeadamente os meios libertados do projeto e o seu investimento em fundo de maneoio.

Tabela 24. Mapa de Cash Flow.

	2022	2023	2024	2025
Meios Libertos do Projeto				
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	44 488	42 325	46 895	50 684
Depreciações e Amortizações	62 500	62 500	62 500	62 500
Provisões do Exercício				
	106 988	104 825	109 395	113 184
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio				
Fundo de Maneio	-21 674	15 848	600	546
CASH FLOW de Exploração	85 314	120 673	109 995	113 730
Investim./Desinvest. em Capital Fixo				
Capital Fixo	-1 200 000			
Free Cash Flow	-1 114 686	120 673	109 995	113 730
CASH FLOW Acumulado	-1 114 686	-994 012	-884 017	-770 288

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.9 Plano de financiamento

O Plano de Financiamento só é possível de se realizar após toda a análise até agora feita. Este mapa define quais são as origens e aplicações de fundos do empreendimento.

Tabela 25. Plano de Financiamento.

	2022	2023	2024	2025
ORIGENS DE FUNDOS				
Meios Libertos Brutos	114 655	112 119	117 476	121 918
Capital Social (Entrada de Fundos)	240 000			
Outros Instrumentos de Capital	660 000			
Empréstimos Obtidos	465 431			
Desinvest. em Capital Fixo				
Desinvest. em FMN		15 848	600	546
Proveitos Financeiros				
Total das Origens	1 480 086	127 967	118 076	122 464
APLICAÇÕES DE FUNDOS				
Inv. Capital Fixo	1 200 000			
Inv. Fundo de Maneio	21 674			
Imposto sobre os Lucros		7 598	7 225	8 013
Pagamento de Dividendos				
Reembolso de Empréstimos				
Encargos Financeiros	467	467	467	467
Total das Aplicações	1 222 141	8 065	7 693	8 480
Saldo de Tesouraria Anual	257 945	119 902	110 384	113 984
Saldo de Tesouraria Acumulado	257 945	377 847	488 231	602 215
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	257 945	377 847	488 231	602 215
Soma Controlo				

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.10 Balanço

Neste subcapítulo está presente o Balanço, que tal como a Demonstração de Resultados, este será um componente fundamental na análise da viabilidade do empreendimento.

Tabela 26. Balanço Previsional.

	2022	2023	2024	2025
ATIVO				
Ativo Não Corrente	1 137 500	1 075 000	1 012 500	950 000
Ativos Fixos Tangíveis	1 137 500	1 075 000	1 012 500	950 000
Propriedades de Investimento				
Ativos Intangíveis				
Investimentos Financeiros				
Ativo Corrente	282 930	392 847	503 231	617 215
Inventários				
Clientes				
Estado e Outros Entes Públicos	9 985			
Acionistas/Sócios				
Outras Contas a Receber				
Diferimentos				
Caixa e Depósitos Bancários	272 945	392 847	503 231	617 215
TOTAL ATIVO	1 420 430	1 467 847	1 515 731	1 567 215

CAPITAL PRÓPRIO				
Capital Realizado	240 000	240 000	240 000	240 000
Ações (Quotas Próprias)				
Outros Instrumentos de Capital Próprio	138 000	138 000	138 000	138 000
Reservas		44 090	86 016	132 512
Excedentes de Revalorização				
Outras Variações no Capital Próprio	522 000	522 000	522 000	522 000
Resultado Líquido do Período	44 090	41 926	46 496	50 285
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	944 090	986 016	1 032 512	1 082 797

PASSIVO				
Passivo Não Corrente	465 431	465 431	465 431	465 431
Provisões				
Financiamentos Obtidos	465 431	465 431	465 431	465 431
Outras Contas a Pagar				
Passivo Corrente	10 909	16 400	17 787	18 986
Fornecedores	2 625	3 413	3 660	3 910
Estado e Outros Entes Públicos	8 284	12 987	14 127	15 077
Acionistas/Sócios				
Financiamentos Obtidos				
Outras Contas a Pagar				
TOTAL PASSIVO	476 340	481 831	483 218	484 417

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	1 420 430	1 467 847	1 515 731	1 567 215
--	------------------	------------------	------------------	------------------

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.11 Indicadores económico-financeiros

Neste mapa está representado um conjunto de indicadores, nomeadamente, económicos, económico-financeiros, financeiros, de liquidez, e de risco de negócio, que servem para complementar a análise do projeto.

Tabela 27. Indicadores Económico-Financeiros.

INDICADORES ECONÓMICOS	2022	2023	2024	2025
Taxa de Crescimento do Negócio		6%	6%	5%
Rendibilidade Líquida sobre as Vendas	31%	28%	29%	30%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025
Return On Investment (ROI)	3%	3%	3%	3%
Rendibilidade do Ativo	4%	3%	4%	4%
Rotação do Ativo	10%	10%	11%	11%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	5%	4%	5%	5%

INDICADORES FINANCEIROS	2022	2023	2024	2025
Autonomia Financeira	66%	67%	68%	69%
Solvabilidade Total	298%	305%	314%	324%
Cobertura dos Encargos Financeiros	11161%	10618%	11765%	12715%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2022	2023	2024	2025
Liquidez Corrente	25,93	23,95	28,29	32,51
Liquidez Reduzida	25,93	23,95	28,29	32,51

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2022	2023	2024	2025
Margem Bruta	114 540	113 319	120 334	126 239
Grau de Alavanca Operacional	220%	228%	219%	212%
Grau de Alavanca Financeira	101%	101%	101%	101%

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

9.12 Avaliação do projeto

Neste último subcapítulo estão presentes indicadores de avaliação do projeto, nomeadamente, a Taxa Interna de Rentabilidade, o *Payback Period*, e o Valor Atual Líquido, que é o somatório dos *cash flows*, atualizados numa taxa que na perspetiva do investidor seja a resultante do somatório da taxa de remuneração de uma aplicação sem risco com um prémio de risco que o investidor entenda como a sua remuneração mínima; e na perspetiva do projeto em que seja a resultante do custo médio ponderado do capital ao Ano 0, ano este em que ocorre o maior volume de investimento, que neste projeto será o ano de 2022.

Tabela 28. Avaliação do Projeto.

Na Perspetiva do Investimento (pré-financiamento = 100% CP)		2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm		-1 114 686	120 673	109 995	113 730
Free Cash Flow to Firm + Valor Residual		-1 114 686	120 673	109 995	113 730
Taxa de Atualização Ru		3,00%	3,45%	4,14%	5,80%
Fator de Atualização		1,00	1,035	1,077	1,140
Fluxos Atualizados		-1 114 686	116 649	102 100	99 783
Fluxos Atualizados Acumulados		-1 114 686	-998 037	-895 937	-796 154
Valor Atual Líquido (VAL)		68 666			
Taxa Interna de Rentabilidade		7,65%			
Pay Back Period (cash flows atualizados) (arred. Ano anterior)		8	Anos	11,0	Meses
Na perspetiva do Investimento (pós-financiamento) Taxa Atualização=Custo Médio Ponderado do Capital - wacc)		2022	2023	2024	2025
Free Cash Flow to Firm		-1 114 686	120 673	109 995	113 730
Free Cash Flow to Firm + Valor Residual		-1 114 686	120 673	109 995	113 730

Custo médio ponderado capital		1,34%	2,34%	2,85%	4,05%
Fator de atualização		1	1,023	1,053	1,095

Fluxos Atualizados	-1 114 686	117 910	104 494	103 833
---------------------------	-------------------	----------------	----------------	----------------

Fluxos Atualizados Acumulados	-1 114 686	-996 776	-892 282	-788 448
--------------------------------------	-------------------	-----------------	-----------------	-----------------

Valor Atual Líquido (VAL)	185 633
----------------------------------	----------------

Taxa Interna de Rendibilidade	7,65%
--------------------------------------	--------------

Pay Back Period (cash flows atualizados)	8	Anos		Meses
---	----------	-------------	--	--------------



Na Perspetiva do Investidor/accionista - Ótica do Cap. Próprio	2022	2023	2024	2025
---	-------------	-------------	-------------	-------------

Free Cash Flow do Equity	-649 722	120 206	109 528	113 263
---------------------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------

Free Cash Flow do Equity + Valor Residual	-649 722	120 206	109 528	113 263
--	-----------------	----------------	----------------	----------------

Taxa de Atualização	3,00%	3,45%	4,14%	5,80%
----------------------------	-------	-------	-------	-------

Fator Atualização	1	1,035	1,077	1,140
--------------------------	---	-------	-------	-------

Fluxos Atualizados	-649 722	116 197	101 666	99 373
---------------------------	-----------------	----------------	----------------	---------------

Fluxos Atualizados Acumulados	-649 722	-533 525	-431 859	-332 486
--------------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Valor Atual Líquido (VAL)	356 413
----------------------------------	----------------

Taxa Interna de Rendibilidade	14,92%
--------------------------------------	---------------

Pay Back Period (cash flows atualizados)	8	Anos	9,0	Meses
---	----------	-------------	------------	--------------

TAXAS DE ATUALIZAÇÃO

Custo do capital próprio

Taxa de Juro de Ativos sem Risco	3,00%	3,45%	4,14%	5,80%
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Prémio de Risco de Mercado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
----------------------------	-------	-------	-------	-------

Taxa de Atualização	3,00%	3,45%	4,14%	5,80%
----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Fator Atualização	1,000	1,035	1,077	1,140
--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

FINANCIAMENTO

Custo do Financiamento	0,000	0,000	0,000	0,000
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Custo do Financiamento com efeito fiscal	0,000	0,000	0,000	0,000
--	-------	-------	-------	-------

Cálculo do CMPCP

ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO DO PROJETO	Ano 0 - sem ativid	2022	2023	2024	2025
Passivo Remunerado	465 431	465 431	465 431	465 431	465 431
Capital Próprio	378000	378 000	986 016	1 032 512	1 082 797
TOTAL	843 431	843 431	1 451 447	1 497 943	1 548 228
% Passivo Remunerado		55,18%	32,07%	31,07%	30,06%
% Capital Próprio		44,82%	67,93%	68,93%	69,94%

CMPCP

Rcp = Rf+Bu*(Rm-Rf)	3,00%	3,45%	4,14%	5,80%
Custo Financiamento com Efeito Fiscal	0,000	0,000	0,000	0,000
cmcp com cash flows líquidos de financiamento	0,013445	0,023436992	0,028536	0,040536

Fonte: IAPMEI com preenchimento de autoria própria (2021).

Neste nono capítulo, pode-se constatar que nos 4 anos de previsões de receitas, o projeto terá sempre um equilíbrio financeiro positivo, criando assim viabilidade de negócio. Mais se consegue constatar que o *payback period* será de 8 anos, sendo a taxa interna de rentabilidade na ótica do investidor cerca de 15%, enquanto na ótica do investimento, quer seja no pré-financiamento ou pós-financiamento será cerca de 8%.

CAPÍTULO X – CONCLUSÃO

Este trabalho de projeto assumiu como objetivo criar um plano de negócios e definir a estratégia de atuação de um empreendimento turístico situado na Praia da Vitória. Este projeto vem ajudar a preencher a lacuna de alojamentos de qualidade existentes na ilha Terceira, que até ao ano 2019, estava a ter um crescimento exponencial em dormidas.

De acordo com a Secretária Regional da Energia, Ambiente e Turismo, em 2019, a Região dos Açores ultrapassou a barreira dos três milhões de dormidas em todas as tipologias de alojamento. Já na ilha da Terceira, houve cerca de 392 mil dormidas. No ano de 2020, onde houve um acentuado decréscimo no setor de turismo, devido ao aparecimento do COVID-19 nos Açores, houve cerca de 140 mil dormidas na Terceira, ou seja, uma perda de cerca de 36%. No entanto, com o desenrolar da tomada das vacinas para o COVID-19 na Região, estima-se que no verão de 2022 comece a haver um aumento exponencial no número de dormidas, e consequentemente hóspedes.

Dado esta contestação, de modo a obter este plano e esta definição de estratégia de atuação do projeto foi necessário dividir o projeto em 10 capítulos. Após a introdução, realizou-se uma revisão de literatura, fundamentada em conceitos essenciais para a construção do mesmo, nomeadamente a origem e conceitos impulsionadores do Turismo; o conceito e importância do alojamento; os variados tipos de alojamentos existentes em Portugal; alguns conceitos de gestão das organizações turísticas; e por último o conceito e importância das finanças empresariais e avaliação da viabilidade de negócios, que mais uma vez é fulcral no desenvolvimento do projeto.

No terceiro capítulo deu-se a análise da empresa em que dá a conhecer a empresa em si, e alguns dos seus pontos únicos que serão fundamentais no sucesso da mesma.

O capítulo quarto direcionou-se para a análise do mercado, em que foi necessário realizar um estudo de mercado de modo a construir o *set competitive* do empreendimento, e consequentemente descobrir algumas lacunas nos empreendimentos existentes. Em primeiro lugar realizou-se uma análise geral à ilha Terceira, onde se caracterizou a sua cultura, localização e demografia, seguindo-se de uma caracterização da oferta hoteleira da mesma. Estando o *set competitive* já construído foi analisado as respetivas pontuações nas mais variadas rubricas, dadas pelos seus hóspedes em plataformas online.

De seguida houve a necessidade de segmentar o tipo de cliente que o projeto iria trazer. Esta análise permitiu construir toda a estratégia de atuação, tendo como principal prioridade a satisfação de todas as necessidades do segmento de cliente.

No sexto capítulo dá-se um dos capítulos mais importantes do projeto, sendo que é na estratégia do negócio que está o sucesso do mesmo. O plano estratégico baseia-se na missão, visão e valores do empreendimento, tal como na sua análise SWOT e no seu marketing-mix.

O plano de operações teve um papel mais operacional, sendo que é neste sétimo capítulo que muitas vertentes do projeto são apresentadas. Nomeadamente a sua excelente localização, com vista privilegiada para a baía da Praia da Vitória, que certamente é um dos fatores de sucesso do empreendimento. Os equipamentos básicos e auxiliares que serão utilizados para o desenvolvimento do mesmo. Seguindo-se da mercadoria e matérias, fornecimento de serviços, e respetivos fornecedores. E por último, os recursos humanos que irão desempenhar funções no projeto.

No capítulo oito está assente o plano financeiro do projeto, sendo que este será através de um subsistema de incentivos do Competir+, iniciativa esta do Governo Regional dos Açores, como forma de apoiar a criação de empresas regionais e reforçar a competitividade empresarial na região.

No penúltimo capítulo está então toda a informação dos quadros financeiros do projeto, sendo que apenas foram tidos em consideração 4 anos, período compreendido de 2022-2025.

Este projeto apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível dos quadros financeiros, e à veracidade das estatísticas de previsões de receitas sendo que os anos de 2020-2021 não puderam ser tidos em conta, pois são anos de surgimento e propagação da pandemia de COVID-19, o que deixa o projeto com uma amostra um pouco mais obsoleta do que se gostaria. No entanto, todas as previsões foram realizadas com base em taxas de ocupação e taxas de crescimento retiradas do OTA e SREA, dos anos 2015-2019.

Apesar das limitações identificadas, e de outras que podem ser apontadas, considera-se que o projeto realizado permitiu o conhecimento de todos os instrumentos necessários para a implementação de um empreendimento hoteleiro, proporcionando diversas ferramentas que serão extremamente úteis num futuro profissional.

Por fim, este trabalho de projeto vem a contribuir para estudo de implementação de planos de negócios, e respetivas estratégias de atuação para empreendimentos hoteleiros. Espera-se genuinamente que venha a auxiliar projetos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AÇORIANO ORIENTAL. *Terceira foi ilha com crescimento turístico mais acelerado entre 2014 e 2018*. <https://www.acorianooriental.pt/noticia/terceira-foi-ilha-com-crescimento-turistico-mais-acelerado-entre-2014-e-2018-301342>.
- Aleixo, Teresa (2010). *O Arqueoturismo no domínio do património náutico e subaquático*. Dissertação de mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Almeida, Luís (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*. EXEDRA. Revista Científica. [Dialnet-AImportanciaDaComunicacaoInternaParaAMotivacaoDosC-4729802.pdf](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802).
- Carreiro, Duarte (2019). *A imagem do Alojamento Local na perspetiva do turista*. Dissertação de mestrado. Universidade da Beira Interior.
- CRISTIANE ROCHA THIEL. *Segmentação de Mercado: Conheça o seu público*. <https://cristianethiel.com.br/segmentacao-de-mercado-conheca-seu-publico/>.
- CORREIO DO MINHO. *O Alojamento como Potencial Turístico de um Território*. (Crónica de Abílio Vilaça) <https://correiodominho.pt/cronicas/o-alojamento-como-potencial-turistico-de-um-territorio/6245>
- Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Edições Universitárias Lusófonas. Lisboa.
- Decreto-Lei nº 39/2008, de 7 de março. *Diário da República nº 48/2008, Série I de 2008-03-07*. Ministério da Economia e da Inovação. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/156248388/202103181551/73951295/diplomaExpandido/indice?q=decreto+lei+39%2F2008>.
- Decreto-Lei nº 15/2014, de 23 de janeiro. *Diário da República nº 16/2014, Série I de 2014-01-23*. Ministério da Economia. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/571048/details/normal?q=decreto+lei+15%2F2014>.
- Decreto-Lei nº 19/2014, de 9 de julho. *Diário da República nº 182/2014, Série I de 2014-09-22*. Ministério da Economia. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/57205880/details/normal?l=1>.
- Decreto-Lei nº 128/2014, de 29 de agosto. *Diário da República nº 166/2014, Série I de 2014-08-29*. Ministério da Economia. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/56384880/details/normal?q=decreto+lei+128%2F2014>.
- Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de setembro. *Diário da República nº 121/2015, Série I de 2015-06-24*. Ministérios das Finanças e da Saúde. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/67579531/details/normal?q=decreto+lei+186%2F2015>.

- DINHEIRO VIVO (2021). *Portugal com recorde de 27 milhões de turistas em 2019*. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/portugal-com-recorde-de-27-milhoes-de-turistas-em-2019-12779518.html>.
- DIREÇÃO-GERAL DO PATRIMÓNIO CULTURAL (2021). *Centro Histórico de Angra do Heroísmo nos Açores*. <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/patrimonio/patrimonio-mundial/portugal/centro-historico-de-angra-do-heroismo-nos-acoresh/>.
- Duarte, Luís (2011). *Roteiros Culturais dos Açores: Personalidades*. Vitorino Nemésio. Editora: Direção Regional da Cultura dos Açores.
- EXPLORE TERCEIRA (2021). *Top Terceira*. <https://www.exploreterceira.com>.
- HISTÓRIA (2021). *Como começou o Turismo na História?* <https://canalhistoria.pt/blogue/turismo-como-comecou-o-turismo-na-historia/>.
- IAPMEI (2016). *Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>.
- Lousada, Mariana. Valentim, Marta Lígia Pomim (2011). *Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica*. (Artigo científico). Universidade Estadual Paulista (Unesp).
- Lopes, Marta Maria Cordeiro (2015). *A Influência dos Stakeholders na Responsabilidade Social Empresarial Estratégica*. Tese de doutoramento. Instituto Universitário de Lisboa.
- Maria, Ana. (2003) *Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial*. https://www.academia.edu/5018004/MUDANCA_ORGANIZACIONAL_UMA_VISAO_GERENCIAL
- Nemésio, Vitorino (2018). *Poesia I (1916-1940)*. Editora: Companhia das Ilhas. O GUIA. *Ilha Terceira*. <https://www.guiadacidade.pt/pt/distrito-ilha-terceira-43>.
- OBSERVATÓRIO DO TURISMO DOS AÇORES (2020). *Estatísticas*. <https://otacores.com/estatisticas/>.
- OBSERVATÓRIO DO TURISMO DOS AÇORES (2020). *Satisfação do Turista que visita os Açores*. <https://otacores.com/wp-content/uploads/2019/07/Satisfação-do-Turista-2019-EB.pdf>.
- Portaria nº 309/2015, de 28 de abril. *Diário da República nº 188/2015, Série I de 2015/09-25*. Ministérios da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/70386134/details/maximized>.
- Porter, M. E. (1996). *What is a strategy?* Harvard Business Review (November-December): 61-78.

- Plano Estratégico e de Marketing do Turismo dos Açores. https://www.azores.gov.pt/PortalAzoresgov/external/portal/misc/PEM_ACORES2.pdf.
- REVINATE (2020). *Ratings*. https://pt.revinate.com/overall-ratings/75700/all_review_channels/*?date=Jan%2B1%252C%2B2019%2B-%2BDec%2B31%252C%2B2019&date_presentRange=ap%253Aano%252Bpassado.
- Ricardo, Mariana Trindade (2012). *Plano para a definição de modelos de segmentação para o Meo*. Tese de mestrado. Instituto Universitário de Lisboa.
- Vilaça, Abílio (2014). *O Alojamento como Potencial Turístico de um Território*. Crónica. <https://correiodominho.pt/cronicas/o-alojamento-como-potencial-turistico-de-um-territorio/6245>.
- Silva, Catarina Maria Lopes (2017). *A importância da Gestão: Reputação online dos hotéis de 4 e 5 estrelas*. Tese de mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- SREA (2020). Serviço Regional de Estatística dos Açores. *Relatórios*. https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1.
- SREA (2020). Serviço Regional de Estatística dos Açores. *População*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODNhMmFkMGMtNGI5ZS00NmVILWI5MzQtM2I4NGI4NDAYWMxIiwidCI6IjE0YWI3NzE4LTNINzEtNDAXOS04OTBhLTU0ZWQ5YjkyZjk4YSIsImMiOiJh9>.
- SREA (2020). Serviço Regional de Estatística dos Açores. *Hotelaria Tradicional*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiODAYNTRkZGQtNmRmOC00OWM5LWE4ZjctZGRjNjZkY2UwMTdiIiwidCI6IjE0YWI3NzE4LTNINzEtNDAXOS04OTBhLTU0ZWQ5YjkyZjk4YSIsImMiOiJh9>.
- SREA (2020). Serviço Regional de Estatística dos Açores. *Relatórios*. https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=392&idsc=6454&lang_id=1
- TURISMO DE PORTUGAL (2014). *Tipologias de Empreendimentos Turísticos*. <https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empreendimentos-turisticos/tipologias-empresendimentos-turisticos-out-2014.pdf>.
- VISITAZORES. *Terceira*. <https://www.visitazores.com/pt/the-azores/the-9-islands/terceira/nature>.

ANEXOS

Anexo 1. Logotipo do Aparthotel Boavista.



LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Logotipo do Aparthotel Boavista	81
--	----

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal