



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA UNIDADE HOTELEIRA  
EM VIANA DO CASTELO**

**André Cunha Telheiro, aluno nº 8588**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,  
Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por  
Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho

Versão Provisória  
Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, 29 de novembro de 2018





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)  
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

**PLANO DE MARKETING PARA UMA UNIDADE HOTELEIRA  
EM VIANA DO CASTELO**

**André Cunha Telheiro, aluno nº 8588**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo  
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,  
Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho

Versão Provisória

Não inclui correções ou alterações sugeridas pelo Júri.

Viana do Castelo, 29 de novembro de 2018

## Resumo

As receitas da indústria do turismo em Portugal têm, nesta década, aumentado de forma sustentada. Este crescimento tem, de igual modo, determinado uma evolução positiva das receitas do sector da hotelaria. Neste contexto e produto do sucesso deste mercado, tem-se intensificado também a rivalidade competitiva nesta indústria. Com efeito, as unidades hoteleiras depararam-se com a necessidade de aprimorarem a sua qualidade de serviço e desenvolverem estratégias de marketing mais eficientes.

Ora, a implementação de um plano de marketing que oriente a unidade hoteleira para os seus objetivos e traga vantagens competitivas, poderá ser um fator essencial para o sucesso. É neste quadro que surge o tema deste trabalho, que consiste no desenvolvimento de um plano de marketing para o Absoluto Design Hotel, um pequeno hotel de 4 estrelas que se situa no centro histórico da cidade de Viana do Castelo.

Sem desconsiderar a estratégia desenvolvida pela atual equipa de gestão deste hotel, este projeto visa apresentar um conjunto de orientações estratégicas, tendo em vista a melhoria do desempenho ao nível do marketing. Para alcançar este objetivo, foi necessário efetuar um diagnóstico detalhado à situação atual do hotel. Para o efeito, foram recolhidos dados primários através de entrevistas e, tendo em vista complementar e consolidar os dados obtidos, foram considerados dados secundários provenientes de opiniões de clientes na plataforma *Booking.com*, assim como outros documentos oriundos de organismos oficiais.

Como principais estratégias prescritas para esta unidade hoteleira, é de destacar: a criação de um restaurante, reconvertendo um espaço subaproveitado; o desenvolvimento de parcerias com entidades externas, das quais se espera que possam contribuir para uma maior ocupação e satisfação dos clientes; uma estratégia de preços mais competitiva e uma promoção mais intensa na época baixa; a renovação e a aquisição de mobiliário mais funcional para os quartos; e a contratação de, pelo menos, mais dois funcionários para o restaurante, assim como a qualificação do pessoal existente, tendo em vista uma maior profissionalização desta unidade hoteleira.

**Palavras-chave:** Marketing, Plano de marketing, Estratégia, Hotel

# Abstract

In this decade, the incomes of the tourism industry have increased steadily. This growth in its turn has also led to positive hotel sector incomes. In this context, and product of the success in this market, is also intensifying these industries' competitive rivalry. Effectively, the hotel units faced the need to improve their quality of and develop marketing strategies more efficient.

Now, the implementation of a good marketing that guides the hotel unit to accomplish their goals and bring competitive advantages, could be an essential factor to the success. In this way, this thesis will be developing a marketing plan for the *Absoluto Design Hotel*, a small 4 stars hotel situated in the historical center of Viana do Castelo.

Non-disregarding the strategy developed by the current management team, this project aimed to present a set of strategical orientations, in order to improve the performance' marketing. To reach these goals it's fundamental to thoroughly diagnose the hotel current situation. For this purpose, it was collected primary data through interviews, and to help complement and consolidate the data it was collected secondary data provided by users' comments on the *Booking.com* platform, as well as other documents from official organisms.

As main strategies prescribed for this hotel unit it is to be underlined: the creation of a restaurant, reconversion an underutilized space; the development of partnerships with external entities, expecting to contribute to a greater customer satisfaction and occupation; a more competitive strategy price and more intense promotion in the off season; the renovation and acquisition of more functional furniture for the rooms; and the hiring of at least more two employees for the restaurant, as well as the qualification of existing staff, with a view to a greater professionalization for this hotel unit.

**Keywords:** Marketing, Marketing Plan, Strategy, Hotel

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura .....	3
1.1 O Marketing e a Importância do Planeamento .....	3
1.2 A elaboração de uma estratégia de marketing .....	4
1.2.1 O diagnóstico da situação.....	4
1.2.1.1 A análise externa .....	5
1.2.1.2 A análise interna .....	8
1.2.2 A análise SWOT .....	9
1.2.3 A definição de objetivos .....	10
1.2.4 As opções estratégicas de marketing.....	10
1.2.4.1 Escolha dos segmentos-alvo e Posicionamento dos produtos .....	11
1.2.5 As estratégias de marketing-mix .....	13
1.2.5.1 Produto.....	13
1.2.5.2 Preço.....	15
1.2.5.3 Distribuição .....	15
1.2.5.4 Comunicação.....	17
1.2.5.5 Pessoas.....	19
1.2.5.6 Processos .....	20
1.2.5.7 Evidências físicas .....	20
1.2.6 A implementação da estratégia de marketing.....	21
2. Metodologia de Investigação .....	23
2.1 Metodologia de Estudo de Caso ou Análise Intensiva como Metodologia de Investigação ..	23
2.1.1 O desenho da investigação.....	24
2.1.1.1 Propósito da Pesquisa .....	24

2.1.1.2 Método de Pesquisa .....	24
3. Estudo de caso: O Absoluto Design Hotel .....	26
a) Apresentação do hotel.....	26
3.1 Nome, logotipo, missão e objetivos .....	27
3.2 Localização .....	28
3.3 Quartos.....	28
3.4 Outros espaços .....	30
3.5 Serviços .....	31
b) Diagnóstico .....	32
3.6 Análise Externa .....	32
3.6.1 Macro ambiente (PESTAL) .....	32
3.6.1.1 Fatores Político-Legais .....	32
3.6.1.2 Fatores Económicos .....	33
3.6.1.3 Fatores Sócio-Culturais.....	34
3.6.1.4 Fatores Tecnológicos.....	35
3.6.1.5 Fatores Ambientais.....	36
3.6.2 Microambiente.....	37
3.6.2.1 Análise do mercado e da sua evolução .....	37
3.6.2.2 Análise da estrutura do mercado.....	41
3.6.2.3 Clientes e distribuidores .....	43
3.6.2.4 Concorrentes .....	44
3.7 Análise Interna .....	47
3.7.1 Áreas funcionais do hotel.....	47
3.7.1.1 Gestão (direção geral) .....	47
3.7.1.2 Marketing.....	48
3.7.1.3 Organização e Recursos humanos.....	50
3.7.1.4 Financeira.....	51
3.7.2 Análise VRIO.....	51
3.8 Análise SWOT.....	52
3.9 Fixação de objetivos de marketing.....	54

3.10 Opções estratégicas de marketing.....	54
3.10.1 Segmentação .....	54
3.10.2 Posicionamento .....	55
3.11 Plano de manobra e marketing-mix .....	55
3.11.1 Produto.....	55
3.11.2 Preço.....	56
3.11.3 Distribuição.....	57
3.11.4 Comunicação.....	58
3.11.5 Pessoas .....	60
3.11.6 Processos.....	61
3.11.7 Evidências físicas .....	62
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação .....	66
Referências Bibliográficas .....	69
Anexos .....	71
Anexo 1    Outras fotos dos quartos .....	73
Anexo 2    Guiões de entrevistas.....	75
Anexo 3    Resultados da análise de comentários do Booking.com .....	78
Anexo 4    Blueprint do serviço no restaurante .....	80



# Índice de Figuras

Figura 1 - estrutura do projeto .....	2
Figura 2 - Fachada do hotel Absoluto Desig .....	26
Figura 3 - Logotipo do hotel .....	27
Figura 4 - Borboleta Greta Oto .....	27
Figura 5 - Quarto Standard .....	28
Figura 6 - Quarto Design.....	29
Figura 7 - Suite Junior.....	29
Figura 8 - Suite Deluxe Prisma.....	30
Figura 9 - Suite Deluxe Kurve .....	30
Figura 10 – Recepção.....	30
Figura 11 - Sala exposições/multiusos .....	31
Figura 12 - Sala pequeno almoço/bar.....	31
Figura 13 - Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros, em 2016 .....	38
Figura 14 - Dormidas por categoria de estabelecimento hoteleiro, em 2016 .....	39
Figura 15 - Aplicação do modelo das cinco forças de Porter.....	42
Figura 16 - Hotel Axis.....	44
Figura 17 - Hotel Pousada de Viana do Castelo .....	45
Figura 18 - Hotel Fábrica do Chocolate .....	45
Figura 19 - Hotel Casa Melo Alvim .....	45
Figura 20 - Hotel Flor do Sal .....	46
Figura 21 - Organograma do hote .....	50
Figura 22 - Exemplo de excerto de um manual de procedimentos .....	62
Figura 23 - Roupeiro .....	62
Figura 24 - Planta da nova sala.....	63
Figura 25 - Sala do restaurante.....	63
Figura 26 - Sala do restaurante.....	64
Figura 27 - Sala do restaurante.....	64
Figura 28 - Proposta de alterações na fachada do hotel .....	64

Figura 29 - Exemplo de farda de funcionária(o) de limpeza .....	65
Figura 30 - Exemplo de farda de rececionista.....	65
Figura 31 - Exemplo de farda de funcionária(o) de restaurante, e de funcionária(o) de apoio.....	65

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fatores de decisão de escolha do hotel.....	46
Tabela 2 - Preços dos quartos por época .....	48
Tabela 3 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2015.....	49
Tabela 4 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2016.....	49
Tabela 5 - Análise VRIO.....	52
Tabela 6 - Análise SWOT.....	53
Tabela 7 - Preços de cada quarto, por época .....	57
Tabela 8 - Reestruturação dos recursos humanos.....	61

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Nº de estabelecimentos hoteleiros em Viana	39
Gráfico 2 - Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em Viana Fonte	40
Gráfico 3 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Viana, por 100 habitantes	40
Gráfico 4 - Proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros em Viana	41
Gráfico 5 - Fatores de satisfação dos clientes	44
Gráfico 6 - Fatores de decisão de escolha do hotel	47
Gráfico 7 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2015 e 2016	49

# Introdução

Nos últimos anos temos assistido a um crescimento exponencial do turismo no nosso país, sustentado por um crescimento no turismo externo, conduzindo, por consequência, a um crescimento no setor da hotelaria. O sucesso deste mercado e a intensificação da concorrência tem-se repercutido no modelo de Gestão das unidades hoteleiras, podendo ser encaradas, hoje em dia, como muito mais do que um espaço onde se hospedam pessoas. Por isso, a sobrevivência de uma organização nesta indústria, está profundamente condicionada pela sua capacidade de conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

Deste modo, a implementação de um plano de marketing que oriente a unidade hoteleira para os seus objetivos e traga vantagens competitivas, pode ser um fator essencial para o sucesso.

É desta forma que surge o tema do presente trabalho, que consiste no desenvolvimento de um plano de marketing para uma unidade hoteleira. Com efeito, é diagnosticado um hotel situado no centro da cidade de Viana do Castelo - o hotel Absoluto Design. O Absoluto Design é um pequeno hotel bastante calmo, de 4 estrelas, que possui 12 quartos, está localizado no centro histórico da cidade de Viana do Castelo e apresenta uma característica que o diferencia de todos os outros hotéis na região: é um hotel *design*.

Para o desenvolvimento do plano de marketing, foram considerados cinco passos fundamentais. Inicialmente realizou-se um diagnóstico do meio envolvente, nomeadamente do mercado, dos clientes e da concorrência, assim como da própria empresa. Depois enunciaram-se os objetivos da estratégia de marketing, para posteriormente serem definidos os alvos e o posicionamento do conceito/marca. O passo seguinte consistiu em executar e avaliar o *marketing-mix*, combinando as políticas de produto, preço, distribuição e comunicação. Por fim, o objetivo foi avaliar e validar os planos de ação propostos (Lendrevie et al, 2015).

Ora, não pretendendo desconsiderar a estratégia desenvolvida pela atual equipa de gestão desta unidade hoteleira, este projeto tem como objetivo propor um conjunto de orientações estratégicas que poderão ser seguidas, tendo em vista a melhoria do desempenho ao nível do marketing.

Com efeito, este trabalho está estruturado em 3 capítulos:

No primeiro capítulo, realiza-se uma revisão da literatura e são abordados conceitos sobre o marketing e planeamento estratégico de marketing, e descrito o procedimento necessário à elaboração de um plano de marketing.

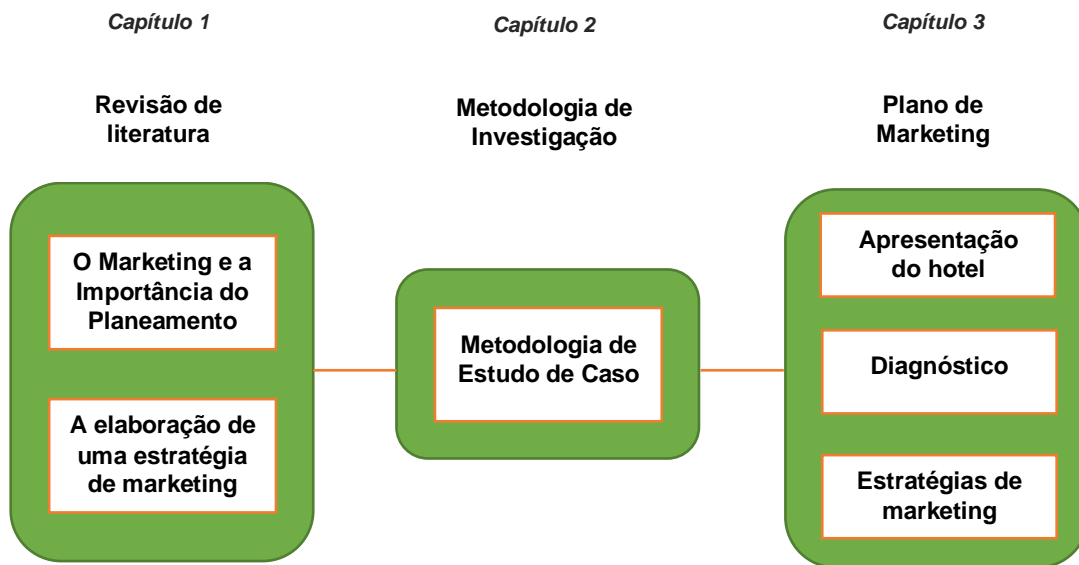
No segundo capítulo, é abordada a metodologia. Para efeitos de recolha e análise de dados neste trabalho, é adotada a metodologia de estudo de caso, enquanto metodologia de investigação.

No terceiro capítulo, procede-se ao desenvolvimento do plano de marketing, sendo que, primeiramente é realizada uma apresentação do hotel e, de seguida, um diagnóstico detalhado da sua situação atual, através da recolha e análise de dados, provenientes de fontes secundárias e

primárias. Com base no diagnóstico desenvolvido, são propostas um conjunto de estratégias de marketing, sob forma de *managerial implications*. No final, são ainda apresentadas as conclusões e limitações do estudo, assim como futuras linhas de investigação que poderão vir a ser desenvolvidas.

Esquemáticamente expõe-se, de forma resumida, a estrutura do projeto apresentado:

Figura 1 - estrutura do projeto



Fonte: elaboração própria

# 1. Revisão de Literatura

## 1.1 O Marketing e a Importância do Planeamento

Marketing é o processo social e de gestão através do qual pessoas e grupos conseguem aquilo de que necessitam e desejam, por meio da criação e troca de produtos e valores (Kotler & Armstrong, 1993).

Casas (1991) define marketing como a área de conhecimento que abrange todas as atividades relativas às relações de troca, orientadas para satisfazer desejos e necessidades dos consumidores e que visa conseguir alcançar determinados objetivos nas empresas, considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Sendo o ramo hoteleiro destinado não só à venda de produtos, mas também à prestação de serviços, necessita tanto ou mais do marketing como qualquer outra área de atuação. Desta forma, o conceito de marketing de serviços é importante para este estudo.

Para abordar o marketing de serviços utiliza-se uma abordagem diferente da tradicional, devido ao facto de ao contrário dos produtos, os serviços serem imateriais, produzidos e consumidos em simultâneo, com qualidade heterogénea, e de na generalidade os serviços pressuporem uma relação direta entre o cliente e o pessoal em contacto (Lendrevie et al, 2015)

Existem serviços, como o caso da hotelaria, que têm também uma componente de produto, a qual pode ter uma maior ou menor percentagem. Por isso, os serviços podem ser distinguidos conforme o nível de integração de produto. Seguindo este raciocínio, existe cinco tipos de produtos/serviços: os produtos puramente tangíveis, que são aqueles que não são acompanhados por nenhum serviço, como por exemplo o sabão ou pasta de dentes; os produtos tangíveis com acompanhamento de serviços, como por exemplo o computador ou o telemóvel; os híbridos, por exemplo uma refeição num restaurante, onde o produto e o serviço são divididos em partes iguais; os serviços principais com acompanhamento de outros serviços e produtos, por exemplo como serviço principal, uma viagem de avião com serviços de apoio tais como bebidas e sandes; e os serviços puros, os intangíveis, por exemplo uma massagem (Kotler & Keller, 2012).

Na hotelaria são prestados serviços, uma vez que é uma atividade intangível, onde existem interações entre clientes e colaboradores, e uma parte oferece à outra um ato essencialmente intangível, sendo que dele não resulta transação de propriedade. A hotelaria é também uma atividade económica, que cria, em determinado local e hora, valor e benefícios aos clientes, ocorrendo, com efeito, uma mudança desejada em quem recebe o serviço (Lovelock & Wirtz, 2006).

O objetivo do marketing é potenciar as vendas de um hotel e, para isso, procura-se adotar estratégias eficazes na busca e obtenção de informações sobre necessidades ou desejos de um mercado, comportamento da concorrência e identificar potenciais clientes (Kotler & Keller, 2006).

Segundo Kotler & Keller (2012), o processo de planejamento de marketing pode ser mais importante do que o próprio plano de marketing. Planejar exige tempo para pensar, pois é necessário pensar no passado, presente e futuro, é necessário definir objetivos, medir o seu progresso, e aplicar medidas corretivas, caso os objetivos não estejam a ser atingidos. Logo, o planejamento é essencial para uma boa gestão.

Segundo Jain (1999), existindo várias definições de planejamento de marketing, a ênfase no futuro é o ponto de convergência de todas as teorias do planejamento. O planejamento é essencialmente um processo direcionado para tomar as decisões de hoje tendo o futuro em mente, e um meio de se preparar para futuras decisões, para que possam ser feitas rapidamente de forma econômica e com o mínimo de perturbação possível para os negócios.

Um plano de marketing é um documento que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa pretende chegar aos seus objetivos. Contém diretrizes e táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do planejamento (Kotler & Keller, 2006).

A estratégia de marketing da empresa determina os clientes que a empresa vai servir e como poderá criar valor para os mesmos. Contudo, cabe ao profissional de marketing desenvolver uma estratégia de marketing que proporcione o valor pretendido aos clientes alvo. Uma estratégia de marketing implica o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, transformando a estratégia em ação (Kotler & Armstrong, 1993).

## **1.2 A elaboração de uma estratégia de marketing**

Segundo Lendrevie et al (2015) o procedimento necessário à elaboração da estratégia de marketing envolve várias etapas: o diagnóstico da situação atual, a análise SWOT, a definição dos objetivos, as opções estratégicas, o marketing-mix, o plano de ações de marketing, o plano de contingência e o orçamento.

### **1.2.1 O diagnóstico da situação**

Para Casas (1991) esta é a etapa inicial do planejamento, onde se considera todas as informações do meio ambiente, que devem ser analisadas com detalhe, pois o resultado desta análise será determinante para descobrir novas oportunidades no mercado e para estar preparado para mudanças que possam ocorrer.



A primeira etapa consiste no diagnóstico da situação atual da empresa. Fazer o diagnóstico é essencialmente saber como se encontra a empresa e saber como chegou a empresa a esse estado. Segundo Kotler & Keller (2006), nesta etapa deve-se analisar o ambiente interno e externo da organização e escolher um mercado alvo, ou seja, segmentar o mercado, identificar quais são os compradores e utilizadores, e compreender as suas necessidades e os seus desejos. É assim necessário recolher o máximo de informação possível para depois poder tomar decisões estratégicas.

O diagnóstico da situação atual tem como objetivo saber qual a posição ocupada pela empresa e pelos seus produtos no mercado (Lambin, 1995).

Este diagnóstico divide-se numa análise da envolvente externa e interna, e vai permitir identificar os elementos-chave para a gestão da empresa e permitir definir as estratégias de ação. A ferramenta de análise SWOT é essencial para analisar os fatores internos e externos da empresa e para construir o plano estratégico de marketing.

#### **1.2.1.1 A análise externa**

Com a análise externa pretende-se delimitar quais são as tendências mais importantes, que se apresentam sob a forma de oportunidades ou ameaças que a organização encontra nos mercados e que não consegue controlar (Lambin, 1995). Estas tendências ou forças externas que a organização não controla podem assumir duas dimensões, macro-ambiental ou micro-ambiental.

##### **1.2.1.1.1 Macroambiente**

Segundo Kotler & Armstrong (1993), existem seis forças sociais maiores que constituem o macro ambiente da empresa, moldando as suas oportunidades e ameaças, designadamente forças demográficas, económicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais (Kotler & Armstrong, 1993).

Para Lendrevie et al (2015) faz-se primeiro um diagnóstico da envolvente externa e macro ambiental da empresa, através de uma análise PESTAL, ou seja, analisando os fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais, que sendo externos á empresa a influenciam direta e indiretamente, o que vai de encontro às seis forças sociais maiores de Kotler e Keller (2006).

Embora sejam úteis, as forças que fazem parte do macro ambiente, para estimular a discussão, deve ser lembrado que são uma divisão artificial, pois existem sempre acontecimentos e outros fatores que podem ter impactos significativos em alguma destas variáveis externas. Por exemplo, os avanços tecnológicos na comunicação e tecnologia da informação têm efeitos económicos e sociais, alterando o comportamento das pessoas, que por sua vez, pode ter impactos ambientais que fazem com que os políticos modifiquem a legislação. Para concluir, a ideia que se pretende passar é que, não há uma divisão natural clara das forças, porque estão todas ligadas entre si. A

análise do macro ambiente indica em como estes fatores de mudança poderão vir a afetar a empresa e os mercados (Middleton, Fyall, Morgan, & Ranchhod, 2009).

#### **1.2.1.1.2 Microambiente**

O diagnóstico ao microambiente poderá ser efetuado usando o modelo das 5 forças de Porter. (Porter, 1979). Este modelo considera que a atratividade de uma indústria resulta da ação conjunta da: ameaça de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre empresas existentes, ameaças de produtos/serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes. Os concorrentes e os produtos substitutos são uma ameaça direta para a empresa. Por outro lado, os clientes e os fornecedores, são uma ameaça indireta, pois possuem poder de negociação (Lambin, 1995). Todavia, existem três aspetos essenciais que não deverão ser descurados, para uma adequada análise do microambiente.

##### **a) Análise mercado**

Analisada a macro-envolvente procede-se à análise do mercado, analisando a tendência de evolução de preços, as características dos compradores e utilizadores, a segmentação de mercado e o ciclo de vida dos produtos (Lendrevie et al, 2015). Analisar as tendências de mercado é identificar as perspectivas de evolução da procura global de um produto/mercado (a três a cinco anos), com o objetivo de determinar o perfil de ciclo de vida do produto/mercado e obter previsões (Lambin, 1995).

Segundo Lambin (1995), a empresa deve obter algumas informações sobre as tendências de evolução do mercado, sendo que de forma ilustrativa enumera as seguintes: tamanho do mercado; tendências; consumo médio por habitante, lugar ou cliente; taxa de saturação do mercado; taxa de equipamento das empresas; duração média do produto; sazonalidade nas vendas; produtos substitutos; inovações recentes incorporadas no produto; custos e estrutura de distribuição; tendência de evolução de preços; nível da intensidade e meios de publicidade usados.

Numa perspectiva de serviços, segundo Lovelock & Wirtz (2006), a análise de mercado abrange fatores como a tendência de procura e a sua localização geográfica, assim como visa compreender se a procura está a aumentar ou diminuir e se existem variações regionais ou internacionais nesta variável.

##### **b) Clientes**

Segundo Lendrevie et al (2015), na análise dos clientes e distribuidores, tenta-se saber quem compra/quem usa os produtos, onde, como, e quando comprou, a importância psicológica do produto e as motivações para a compra do produto, opinião que é também corroborada por

Lambin (1995). No entanto, este autor acrescenta: o perfil sociodemográfico dos clientes por segmento, o processo de decisão de compra, a evolução dos hábitos de compra, as expectativas e necessidades do cliente, frequência e periodicidade das compras, os fatores de marketing a que o cliente é mais sensível, as causas de satisfação e insatisfação, entre outros.

Segundo Kotler & Armstrong (1993), as empresas precisam de estudar cinco tipos de mercados de clientes, sendo que cada um possui características especiais: os mercados consumidores, que são indivíduos ou famílias que compram bens e serviços para consumo próprio; os mercados organizacionais, que compram bens e serviços para depois serem processados ou para serem usados em processos de produção; os mercados revendedores, que compram bens e serviços para sua revenda; os mercados governamentais, que sendo constituídos por órgãos governamentais, compram bens e serviços para transferi-los a quem necessite ou para serviços públicos; e os mercados internacionais, em que os compradores estão noutros países, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

Quanto aos distribuidores deve-se estudar as características dos intermediários, a repartição das vendas por tipos de intermediários, as suas políticas de venda, e as suas motivações e atitudes face à escolha das marcas (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Lambin (1995) a análise dos distribuidores é importante em todos os mercados de consumo e implica refletir na evolução potencial dos diferentes canais de distribuição e em delimitar as suas motivações e expectativas. Deste modo, permite avaliar o grau de autonomia ou de dependência da empresa relativamente aos intermediários nos processos de comercialização dos seus produtos e serviços.

### ***c) Concorrentes***

Após a análise dos clientes e dos canais de distribuição, é fundamental analisar a concorrência direta e indireta, identificando os principais concorrentes e os potenciais, calculando qual a sua quota de mercado (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Lambin (1995) a estrutura competitiva de um sector constitui um marco dentro do qual a empresa vai perseguir os seus objetivos de crescimento e rentabilidade. O atrativo intrínseco de um sector depende essencialmente das forças competitivas que a empresa não consegue controlar, mas que deve avaliar para elaborar a sua estratégia competitiva. É importante estudar, a título de exemplo, os seguintes fatores: número de concorrentes diretos e a quota de mercado dos mais importantes, tipo de comportamento competitivo, força da imagem da marca dos concorrentes, a vantagem competitiva que possuem os competidores, as barreiras que impedem a entrada de novos concorrentes e os produtos substitutos.

Segundo Kotler & Armstrong (1993), para uma empresa ter sucesso, deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os seus concorrentes. Por isso, não chega adaptar-se às necessidades dos consumidores-alvo, deve-se também posicionar na mente dos consumidores as

suas ofertas, de forma mais agressiva que a concorrência. Como não existe uma estratégia de marketing ideal para todas as empresas, estas devem olhar para a sua dimensão e a sua posição no setor e encontrar uma estratégia que a torne vitoriosa.

### **1.2.1.2 A análise interna**

Finalizada a análise externa procede-se á análise interna, avaliando a evolução da performance da própria empresa. Esta avaliação pode ser feita através de um processo de benchmarking, ou seja, identificando, analisando e adotando as práticas das empresas com melhor desempenho. Analisa-se também a empresa a nível da estrutura organizacional, modelo e estilo de gestão e perfil dos colaboradores. É também necessário, além dos recursos humanos, conhecer os recursos tecnológicos, os financeiros, o potencial industrial e os recursos comerciais. No final da análise interna, ficamos a conhecer os recursos distintivos da empresa e os seus pontos fortes e fracos (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Lambin (1995), a análise interna tem como objetivo identificar os pontos fortes e qualidades distintivas consideradas importantes pelos compradores e que, em consequência, podem ser valorizadas na estratégia de posicionamento e comunicação.

O modelo VRIO, é a principal ferramenta para conduzir a análise interna (Barney, 2011)

Na teoria baseada nos recursos, os recursos estratégicos podem ser avaliados através da utilização do modelo VRIO, que é um modelo de tomada de decisão na análise dos recursos de acordo com os seguintes atributos: valor, raridade, imitabilidade, e organizacional.

Segundo Barney (1991), para compreender a fonte da vantagem competitiva sustentada é necessário construir um modelo, que começa com a suposição de que os recursos da empresa podem ser heterogêneos e fixos. Nem todos os recursos têm o potencial de ser uma vantagem competitiva sustentada, pois para atingir este potencial, os recursos devem possuir quatro atributos:

- Têm de ser valiosos, no sentido em que exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças no ambiente empresarial;
- Têm de ser raros, entre a concorrência atual e a potencial;
- Têm de ser imperfeitamente imitáveis, ou muito difíceis de imitar;
- Mesmo sendo recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, não é o suficiente para se ter uma vantagem competitiva sustentável, pois é também necessária uma organização que consiga retirar o proveito destes recursos.

Estes atributos podem ser considerados como indicadores empíricos do quão heterogêneo e fixo um recurso da empresa é, assim como o quão utilizáveis são os recursos para gerar vantagem competitiva sustentada. Descrevendo cada atributo em maior detalhe:

- Recursos valiosos – Os recursos da empresa só podem ser uma fonte de vantagem competitiva ou de vantagem competitiva sustentada, quando são valiosos. Um recurso cria valor quando permite que a empresa planeie e implemente estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia. Partindo da análise SWOT, um atributo cria valor e torna-se um recurso se permitir a exploração de oportunidades e/ou a neutralização de ameaças.
- Recursos raros - Se um grande número dos concorrentes ou potenciais concorrentes possuir o mesmo recurso valioso, não pode ser uma fonte de vantagem competitiva ou de vantagem competitiva sustentada. Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor, que não esteja a ser simultaneamente implementada por um grande número de concorrentes. Se vários concorrentes exploram o recurso da mesma forma implementando uma estratégia similar, ninguém acaba por possuir vantagem competitiva.
- Recursos difíceis de imitar – Empresas com recursos valiosos e raros são muitas vezes inovadores estratégicos, porque serão capazes de conceber e se envolver em estratégias que outras empresas teriam maior dificuldade de conceber e/ou implementar, porque lhe faltam os recursos. Possuir recursos valiosos e raros pode assim ser uma fonte de vantagem competitiva, e tornar pioneiras as empresas que os possuam.
- Possibilidade de o recurso ser substituído – Não pode existir nenhum recurso valioso estrategicamente equivalente que também seja raro ou imitável. Dois recursos valiosos são estrategicamente equivalentes quando cada um pode ser explorado separadamente para implementar a mesma estratégia, ou seja, duas empresas distintas podem possuir recursos diferentes, mas chegar à mesma estratégia.

### **1.2.2 A análise SWOT**

Na segunda etapa faz-se a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que consiste em analisar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes, assim como as oportunidades e ameaças da envolvente que têm impacto na organização. A organização pode e deve explorar as suas forças, tentar minorar as suas fraquezas, aproveitar as suas oportunidades e combater as ameaças.

“Uma oportunidade existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. [...] Uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que acarretaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, a deterioração das vendas ou dos lucros. [...] Cada negócio precisa avaliar periodicamente as suas forças e fraquezas internas. [...] É evidente que o negócio não precisa

corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças.” (Kotler & Keller, 2006, pp. 50,51)

Segundo Lindon (2011) o objetivo da análise SWOT é comparar os recursos e capacidades da empresa com as oportunidades e ameaças que influenciam a organização, determinar os pontos fortes em que a organização baseia a sua estratégia, determinar as fraquezas que a organização tem de tentar superar, comparar as forças e fraquezas com as dos concorrentes para saber quais os recursos que dispõe e implementar medidas para poder obter vantagens competitivas.

Segundo Lendrevie & Levy (2015), feita a análise SWOT, cruzando as ameaças e oportunidades mais relevantes com os pontos fortes e fracos mais relevantes, é possível estabelecer as principais diretrizes estratégicas que irão orientar o plano estratégico e operacional da empresa.

### **1.2.3 A definição de objetivos**

A terceira etapa passa por definir objetivos que vão orientar a empresa no dia-a-dia. Esta definição é muito importante, pois permitirá gerir recursos estratégicos e deverá permitir ter uma visão da empresa a curto, médio e longo prazo. Os objetivos devem ser hierarquizáveis, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes. Por outro lado, a estratégia de uma empresa deve apontar para objetivos gerais, sendo eles, por exemplo, o volume de vendas, a quota de mercado, a rentabilidade e objetivos qualitativos, como a imagem de marca, entre outros. A escolha dos objetivos permite assegurar que a estratégia da empresa está de acordo com a sua política geral, permite que todos os envolvidos estejam de acordo com os objetivos, e possibilita a criação de indicadores de avaliação da performance da estratégia. Na definição de objetivos, pode também ser definida a posição pretendida da empresa no mercado de referência, por exemplo: a de único líder, quando queremos ter uma quota de mercado claramente superior à dos concorrentes; a de colíder, quando queremos partilhar com duas ou três marcas a quase totalidade do mercado; a de *challenger*, quando a nossa empresa é a segunda no mercado, mas queremos estar ao mesmo nível ou até ultrapassar o líder; e a de especialista, quando temos um nicho de mercado que nos permite sobreviver de forma rentável no mercado mesmo com uma quota baixa (Lendrevie et al, 2015).

Após definir os objetivos a curto, médio e longo prazo, são definidas as opções estratégicas de marketing, escolhendo o público-alvo e o posicionamento.

### **1.2.4 As opções estratégicas de marketing**

Na quarta etapa definem-se as opções estratégicas de marketing. Segundo Kotler & Keller (2006), se os objetivos são o que a empresa quer alcançar, as estratégias são planos de ação para chegar a esses objetivos. A definição das políticas de marketing deve ser coerente com as opções da estratégia de marketing.

Essencialmente, importa escolher quais serão os alvos que vão comprar e consumir os nossos produtos, e posicionar na mente dos consumidores a imagem credível e atrativa que queremos.

O posicionamento é uma política estratégica que procura colocar na mente dos clientes e no mercado uma posição credível e atrativa, sendo que comporta dois aspetos complementares: a identificação e a diferenciação (Lendrevie et al, 2015).

#### ***1.2.4.1 Escolha dos segmentos-alvo e Posicionamento dos produtos***

##### ***Escolha dos segmentos-alvo***

Para Lovelock & Wirtz (2006), um segmento de mercado é composto por um grupo de compradores que possuem características, necessidades, comportamentos ou padrões de compra em comum. Uma boa segmentação agrupa os compradores mais similares em cada segmento. Assim, um segmento-alvo é um segmento que a empresa escolheu entre os existentes no mercado e que pode ser definido com base em diversas variáveis.

Segundo Kotler & Armstrong (1993) a empresa deve avaliar o tamanho e o crescimento do segmento, recolhendo e analisando dados sobre vendas e sobre índices de crescimento e lucratividade; deve avaliar a sua atratividade estrutural, ou seja, os fatores que afetam a atratividade do segmento no longo prazo; e avaliar os recursos e objetivos da empresa, mesmo que o segmento apresente crescimento e tamanho certo, e seja atrativo estruturalmente.

Os segmentos de mercado podem ser identificados de várias formas, sendo que uma delas é, a partir da segmentação por preferências. Estas preferências podem ser homogêneas, quando todos os consumidores possuem praticamente a mesma preferência; podem ser difusas, se as preferências dos consumidores são dispersas e diferentes; e podem também ser conglomeradas, se o mercado possuir um banco de preferências distintas chamadas segmentos de mercados naturais (Kotler & Keller, 2006).

Para Lendrevie et al (2015) o processo de segmentação possui quatro etapas:

1. a escolha de um ou mais critérios e métodos de segmentação, em função dos quais se procede à divisão do mercado;
2. o estudo detalhado das características do(s) segmento(s), para poder decidir quais escolher e como os abordar;
3. a escolha do(s) segmento(s) que mais interessam à empresa, sendo que pode optar por concentrar-se num só ou num número reduzido de segmentos (a chamada estratégia concentrada), ou tentar abranger todos os segmentos ou pelo menos grande parte deles, escolhendo para cada, um produto ou uma política de marketing adaptada (a chamada estratégia diferenciada). A escolha entre estratégias depende da dimensão dos diferentes

segmentos, da permeabilidade desses segmentos à entrada de marcas concorrentes, e das características, do *know how*, e dos recursos da própria empresa;

4. a definição da política de marketing para cada segmento escolhido.

Os critérios de segmentação mais usados podem, segundo Lendrevie et al. (2015), classificar-se em cinco categorias, sendo que as duas primeiras dizem respeito a características gerais dos indivíduos e as outras estão ligadas aos produtos:

1. Critérios demográficos, geográficos, sociais e económicos
2. Personalidade de “estilo de vida”
3. Comportamento face ao produto
  - Em função do estatuto do consumidor e da sua fidelidade
  - Em função do papel no processo de decisão
  - Em função das quantidades consumidas
  - Em função da rendibilidade
  - Em função das situações ou “eventos”
  - Em função dos hábitos de utilização
4. Atitudes psicológicas relativamente ao produto
5. Segmentação multicritérios

Após escolher o segmento alvo para o qual se irá dirigir, a empresa deverá então encontrar uma forma de se posicionar no mercado.

### ***Posicionamento dos produtos***

“O posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar e como o faz de maneira inconfundível. O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto.” (Kotler & Keller, 2006, p. 305).

Para Lendrevie et al (2015), o posicionamento é a escolha, por parte da empresa, dos traços salientes e distintivos que permitam às pessoas situar o produto no mesmo lote de produtos comparáveis e de o distinguir da concorrência.



Segundo Lovelock & Wirtz (2006), a estratégia de posicionamento competitivo, baseia-se na determinação e manutenção de uma posição distintiva no mercado para uma organização e/ou para as suas ofertas individuais de produtos. O posicionamento desempenha um papel crucial na estratégia de marketing, porque faz a ligação da análise do mercado e da concorrência com a análise interna.

Jack Trout (como citado por Lovelock & Wirtz, 2006, pg.57) dividiu a essência do posicionamento em quatro princípios que se aplicam, a qualquer organização que compete por clientes:

- A empresa deve fixar na mente dos seus clientes-alvo uma posição;
- A posição deve ser única e deve passar uma imagem simples e consistente;
- A posição deve destacar a empresa das suas concorrentes;
- A empresa deve concentrar os seus esforços, não pode apostar tudo em todos os produtos. (Lovelock & Wirtz, 2006).

Entender estes princípios é fundamental para desenvolver uma postura competitiva eficaz.

O posicionamento de um produto admite geralmente dois aspetos importantes: a identificação, ou seja, de que tipo de produto se trata, e a diferenciação, o que distingue o produto dos outros do mesmo género. A primeira vertente do posicionamento é a identificação da categoria à qual queremos que o nosso produto seja ligado. Em alguns casos não existe uma só categoria á qual queremos ligar o nosso produto, noutros casos podemos escolher entre muitos universos de referência. A segunda, a diferenciação, consiste em determinar quais as características distintivas que desejamos que o público atribua ao nosso produto (Lendrevie et al, 2015).

### **1.2.5 As estratégias de marketing-mix**

Na quinta etapa executa-se o marketing-mix. Segundo Kotler & Armstrong (1993), o marketing-mix é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. É tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a procura do seu produto.

Habitualmente usa-se a definição dos 4P's do marketing mix (*product, price, place, promotion*). Contudo, em empresas de serviços, como é o caso da hotelaria, além do *standard* marketing mix, consideram-se mais três variáveis (*people, physical evidences, process*) (Zeithaml & Bitner, 2003).

#### **1.2.5.1 Produto**

Segundo Lendrevie et al (2015)) os produtos só existem se satisfazerem as necessidades concretas dos clientes. A política de produto engloba a escolha do portefólio de atividades da empresa e os respetivos produtos, a fixação de características intrínsecas de cada produto, a

concepção da embalagem, a definição de uma política de gama e de serviços associados ao produto. Embora as características de um produto são os seus atributos reais e observáveis, é necessário, no entanto, oferecer aos potenciais clientes um bom produto, o que nos leva a dois conceitos distintos, a qualidade do produto e a vantagem do produto em relação aos concorrentes.

A qualidade de um produto é o grau em que a sua performance responde à expectativa do cliente ao longo do tempo. Por isso, é indispensável assegurar permanentemente que os produtos e serviços que se oferecem aos clientes atinjam o nível de qualidade por eles exigido. Para isso, existe o controlo de qualidade, que faz o controlo na produção e, os inquéritos, que fazem o controlo junto dos consumidores. A posse de uma vantagem do produto é um importante atributo concorrencial, mas tem de ser facilmente perceptível pelos consumidores, isto é, não pode incrementar excessivamente o preço e não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes.

As decisões sobre o produto, com todas as implicações para a lucratividade e para a gestão das operações de serviços, influenciam as políticas e a estratégia de crescimento da empresa em relação a investimentos e recursos humanos, como influenciam também o próprio marketing-mix. As especificações do produto determinam a imagem corporativa e a marca que uma empresa é capaz de criar na mente dos consumidores existentes e dos potenciais (Middleton & Clarke, 2002).

O *design* concilia as restrições da concepção e produção com a realização de um produto atrativo aos consumidores. Assim, um bom *design* é criado a partir dos seguintes critérios: funcionalidade ergonómica, eficiência que permita a otimização da produção, a adaptação ao uso social, a atratividade e aparência e a valorização da identidade da marca ou do produto. A embalagem é fundamental, pois é o que faz atrair o consumidor para o produto e cria o desejo de o comprar. A embalagem possui duas funções distintas: as funções técnicas, que estão relacionadas com o transporte, armazenamento, e utilização do produto; As funções de comunicação, que são mais direcionadas ao consumidor, estão relacionadas à forma como a embalagem é vista pelo consumidor, ao que lhe transmite (Lendrevie et al, 2015)

Existem também vários tipos de serviços que complementam o produto, sendo que se destacam a preparação da compra, a compra, e o pós-venda. (Idem)

Segundo Middleton & Clarke (2002), para o turismo, os elementos do produto compreendem: o *design* de todos os componentes que são reunidos e que formam uma oferta aos clientes, o estilo e ambiente da oferta, o elemento do serviço, e a marca. Os produtos no turismo são desenvolvidos e continuamente adaptados, para atender às necessidades e expectativas do público-alvo e às suas condições financeiras. Por isso, o produto é um elemento central no marketing turístico, porque encarna a oferta, presente e potencial, para que o turista possa satisfazer as suas necessidades. Numa visão turística, o conceito de produto indica um conjunto de elementos, tangíveis e intangíveis, que causam benefícios procurados por um ou vários clientes (Tocquer & Zins, 1999).

### **1.2.5.2 Preço**

Segundo Lendrevie et al (2015), a decisão de estabelecimento do preço de um produto, depende da importância do segmento a atingir e das reações dos concorrentes. A escolha de um preço é muito importante, pois toda política de preço será influenciada. Todas as decisões sobre os preços partem de um conjunto complexo de fatores, que se podem dividir nos custos, na procura e na concorrência. O marketing introduziu um novo ponto de vista nas empresas, concretamente, o conceito de que é a partir da procura que se sabe o preço que o consumidor está disposto a pagar e quais as quantidades que irá comprar. Este preço é chamado preço psicológico ou preço de aceitação, e calculando a margem tendo em conta o preço de custo, vemos se é necessário reduzir o preço de custo do produto ou retirá-lo do mercado, caso a margem seja negativa ou insuficiente. Além desta abordagem através da procura, pode-se definir o preço através do custo, ou seja, repartir os custos por produtos e fixar o preço de venda. Estas duas abordagens complementam-se, mas deve-se também ter em consideração a política de preços da concorrência.

Segundo Kotler & Keller (2012) o preço é o único elemento do marketing mix que produz receita, sendo que todos os outros produzem custos. O preço é o elemento mais fácil de ajustar, pode ser alterado rapidamente a qualquer momento e comunica ao mercado o posicionamento pretendido pela empresa para determinado produto ou marca. O preço aparece sob várias formas, tais como, alugueres, taxas, propinas, portagens, salários ou comissões.

É uma prioridade de marketing entender como os consumidores percecionam o preço de determinado produto, embora os consumidores conheçam a faixa de preços de um produto, poucos conhecem com precisão o preço específico. Por isso, ao procurar uma compra, os consumidores utilizam os chamados preços de referência, ou seja, comparam o preço observado com um preço sugerido pelo fabricante. O preço é também geralmente utilizado pelos consumidores como um indicador de qualidade, a determinação de preços com base na imagem torna-se assim eficaz, em produtos que apelem á vaidade das pessoas, como por exemplo os carros de luxo. Normalmente os carros mais baratos são percecionados como produtos de menos qualidade e carros mais caros são percecionados como produtos de qualidade superior. As perceções de preço do consumidor são também afetadas por diferentes estratégias de determinação de preço, existem estudos que demonstram que os consumidores tendem a memorizar os preços da esquerda para a direita, ou seja, sem arredondar, assim um produto que custe 299 euros está na faixa dos 200 euros, e não na dos 300 euros (Kotler & Keller, 2006).

### **1.2.5.3 Distribuição**

Um canal de distribuição é o percurso percorrido por um produto/serviço desde a sua produção até ao seu consumo, sendo que durante o percurso intervêm várias entidades denominados intermediários (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Kotler & Keller (2006) as empresas devem decidir o número de intermediários que vão usar em cada nível do canal, o que leva a três estratégias:

- Distribuição exclusiva – quando o número de intermediários é limitado para o produtor controlar o nível e produção dos serviços oferecidos aos revendedores. Usado, por exemplo, na distribuição automóvel.
- Distribuição seletiva – quando se usam vários intermediários que querem comercializar um produto específico. Permite que o produtor cubra boa parte do mercado, com custos de distribuição não muito altos, como por exemplo, nas marcas de eletrodomésticos de pequeno porte.
- Distribuição intensiva – quando o produtor tenta colocar o produto ou serviço no maior número de pontos de venda que conseguir, para o consumidor encontrar facilmente o produto. É normalmente adotada por empresas que vendem bens de conveniência e matérias primas mais comuns.

Além das tradicionais formas de organizar os canais de distribuição, em que existe um produtor de um determinado produto, o mercado grossista e o mercado a retalho (todos eles negociam entre si as melhores condições de compra e venda), existem também os sistemas verticais e os sistemas horizontais de marketing. Os sistemas verticais são geridos profissionalmente, e centralizados, de maneira a reduzir custos de exploração e a que o possível impacto do produto no mercado seja maior. Estes sistemas são ainda divididos de três formas:

- Sistemas integrados – quando a produção e distribuição pertencem à mesma empresa.
- Sistemas controlados – quando existem cooperações entre o produtor e os distribuidores, nomeadamente no *merchandising* e no preço.
- Sistemas contratuais – quando existem uma base contratual que permite coordenar programas de ação, como acontece no caso do *franchising*, onde a comercialização é explorada entre o franchisador e os franchisados.

Os sistemas horizontais são constituídos por alianças, sejam elas provisórias ou permanentes, entre empresas do mesmo setor, onde colaboram em diversas funções, como por exemplo no transporte, nas compras, ou criam mesmo filiais comuns (Lendrevie et al, 2015)

No contexto dos serviços e num típico ciclo de vendas, a distribuição abrange três elementos inter-relacionados, sendo eles: o fluxo de informações e promoção, que tem como objetivo que o cliente se interesse pela compra do serviço; o fluxo de negociação, cujo objetivo é vender o direito de usar o serviço; e o fluxo de produto, quando é necessária uma rede de entrega, seja física ou online (Lovelock & Wirtz, 2006).

No caso dos produtos turísticos, segundo Tocquer & Zins (1999), os canais de distribuição e de venda têm um papel importante na estratégia de marketing. Como o marketing turístico é caracterizado por uma oferta alargada de produtos turísticos e por uma procura repartida por um

território vasto, o papel e o poder dos intermediários é acentuado. Com efeito, um hotel pode ser vendido pela sua própria força de venda ou por intermediários:

- Por um gabinete de turismo;
- Por uma central de reservas;
- Por associações;
- Por gabinetes de representação hoteleira;
- Por produtores de viagens e depois por agências de viagens;
- Por agências de viagens sem passar por um produtor de viagens.

#### **1.2.5.4 Comunicação**

A comunicação reúne metodologias e técnicas, que se distinguem dos outros elementos do marketing mix, pelo facto de, ter como função, transmitir ao mercado as mensagens pretendidas e receber as mensagens que o mercado dirige à organização. A comunicação não se limita a transmitir mensagens, também as produz e difunde para atingir os alvos pretendidos. A estratégia de comunicação provém da estratégia de marketing, sendo elementar que respeite as suas opções estratégicas. Por isso, a passagem da estratégia de marketing para a estratégia de comunicação baseia-se em três ideias fundamentais: contribuir para os objetivos de marketing fixados, considerar os alvos de marketing como seus alvos próprios, e respeitar e reforçar o posicionamento definido. (Lendrevie et al, 2015).

Segundo Lovelock & Wirtz (2006), as ferramentas de comunicação de marketing são importantes num ambiente de serviços, porque ajudam a criar imagens poderosas e um sentido de credibilidade, confiança e tranquilidade. Assim, a comunicação é essencial para o sucesso das empresas. Sem uma comunicação eficaz, os potenciais clientes podem não conhecer a existência de uma empresa ou os serviços que esta oferece, e assim serem atraídos mais facilmente por empresas concorrentes.

Nas organizações turísticas deve-se selecionar os meios que irão permitir que os objetivos de comunicação fixados inicialmente sejam atingidos e definir o conteúdo dos meios de comunicação selecionados. Ora, os objetivos de comunicação só podem ser determinados quando a estratégia de marketing já está definida. Isto significa que, para cada estratégia de marketing, existe uma correspondente estratégia de comunicação (Tocquer & Zins, 1999).

A comunicação divide-se em ações *above the line* e *below the line*. A comunicação *above the line*, são as atividades de promoção que utilizam os *media*, tais como, a televisão, o rádio, os outdoors, a internet, e os jornais. A comunicação *below the line* são ações publicitárias que não usam os *media*, tais como, o merchandising, as relações publicas, as promoções, e o marketing direto (Lendrevie et al, 2015)

Segundo Lendrevie et al (2015), das variadas formas de comunicação possíveis consideram-se oito variáveis de comunicação, em que cada uma tem características específicas. Assim, criar o mix de comunicação consiste em escolher um conjunto de variáveis para uma campanha de comunicação, com o intuito de atingir determinados alvos, objetivos e veicular mensagens previamente definidas. As variáveis são as seguintes:

1. Força de vendas – é a forma de comunicação mais completa. Utiliza vendedores que são a “cara” da empresa e que procuram ir pessoalmente ao encontro dos clientes, ajudando na construção da imagem de marca.
2. Publicidade – é a variável mais conhecida, com mais visibilidade e, geralmente é dirigida ao consumidor final. Usa como difusão os *mass media*, tais como, a televisão, a rádio, a imprensa, os outdoors e a internet. Permite um impacto de médio/longo prazo contribuindo para a construção da imagem de marca.
3. Marketing direto – é uma variável interativa que incorpora, para além da mensagem pretendida, a possibilidade de resposta por parte do alvo através de cupões, números de telefone, e-mail, etc. Esta variável pode adotar a forma de correio direto, telemarketing, venda por correspondência e mobile marketing.
4. Relações públicas – engloba todas as ações de comunicação que querem gerar um espírito favorável em volta de uma marca ou empresa, e tem essencialmente um efeito a médio/longo prazo. Esta variável adequa-se a vários objetivos de comunicação, tais como, melhorar a imagem, posicionar, credibilizar, envolver, dar a face, informar, transmitir confiança, dar notoriedade, mobilizar, estimular a participação, partilhar experiências, estimular a relação com a marca, etc.
5. Patrocínio e mecenato – baseia-se no apoio financeiro ou material a uma entidade por parte da marca, obtendo em contrapartida a divulgação da sua imagem.
6. Promoção – sendo exclusiva do produto, é uma variável associada a oportunidades únicas, e que pode ser entendida como um incentivo de curto prazo, com o intuito de encorajar os consumidores a comprar certo produto ou serviço. Os descontos, as ofertas, os sorteios, e cupões são as técnicas mais frequentes.
7. Merchandising – considera-se uma medida de sedução de produtos com os quais os clientes se cruzam. Engloba técnicas no interior das lojas, como o uso de balcões, sinaléticas, expositores, quiosques, etc. visando estimular a compra. Dirige-se a um alvo bem definido e tem um impacto de curto prazo. O merchandising é próximo da variável promoção, já que, quando o cenário da promoção é o espaço de loja, são utilizadas ambas as variáveis, complementando-se.
8. Comunicação digital – abrange todas as formas de comunicação pela internet, tais como, blogues, redes sociais, e-mails, sites, etc. Como é uma variável algo recente, as suas potencialidades e formas de uso desenvolvem-se permanentemente.

A internet é um meio de comunicação de massas, pois apresenta um suporte de comunicação entre dois ou mais agentes, e ao possuir uma característica de interação entre os internautas e os conteúdos, fez surgir novas formas de comunicar. A comunicação digital compreende todas as formas de comunicar on-line, e sendo abrangente, a marca deve preparar e gerir todas as ferramentas. Como é uma variável algo recente, as suas potencialidades e formas de uso estão em constante desenvolvimento (*idem*).

#### **1.2.5.5 Pessoas**

Segundo Lendrevie et al (2015) a competência e a postura do pessoal que presta determinado serviço, é fulcral para um bom nível de qualidade dos serviços. Isto significa que, num contexto de serviços, é necessário estar constantemente a mobilizar as energias do pessoal de contacto e de todos os outros colaboradores da organização, pois estes são a sua base permanente. Também Kotler & Keller (2012) reforçam esta ideia dos funcionários serem um aspeto crítico para o sucesso do marketing, expressando que, o marketing será tão bom quanto as pessoas dentro da organização. Os profissionais de marketing devem, deste modo, considerar os consumidores como pessoas, para entender as suas vidas de forma mais ampla e não apenas como eles compram e consomem produtos e serviços.

Segundo Middleton & Clarke (2002), no marketing turístico, os participantes do serviço podem ser categorizados da seguinte forma:

- Visitantes – são os consumidores do produto e os restantes turistas presentes no mesmo lugar e hora, Para estes autores, toda a interação entre estes participantes influencia a satisfação do consumidor.
- Funcionários – são divididos em equipas da linha da frente, que mantêm contacto com os visitantes, e os funcionários de suporte, que não estão em contacto com os visitantes.
- Comunidade local – é toda a comunidade que reside no destino turístico, que mesmo não fazendo parte do negócio em si, interfere, pois interage com os visitantes podendo assim contribuir de forma positiva ou negativa nas experiências dos visitantes.

Para Lovelock & Wirtz (2006), é ainda de referir que, na perspetiva de uma empresa, o pessoal de serviço tem uma importância fundamental, pois é determinante para a fidelidade do cliente e, por isso, desempenha um papel importante na cadeia de lucro do serviço. Na perspetiva do cliente o encontro com o pessoal de serviço é provavelmente o aspeto mais importante de um serviço. Logo, o pessoal de serviço é parte essencial do produto, pois é o elemento mais visível. Assim, pode-se afirmar, segundo estes autores, que o pessoal é a empresa de serviço, pois representa a empresa na sua linha da frente e, são a marca, uma vez que determinam se a promessa da marca é cumprida.

### **1.2.5.6 Processos**

Segundo Lovelock & Wirtz (2006), os processos são a arquitetura de serviços e descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços, como eles se interligam para criar experiências e os resultados de serviços que os clientes irão valorizar.

Os processos de entrega são os procedimentos usados para entregar tanto o produto principal como cada um dos serviços suplementares. A oferta do serviço deve abordar o modo como os vários componentes do serviço são entregues ao cliente, a natureza do papel do cliente nesses mesmos processos, quanto tempo dura a entrega, e o nível prescrito e estilo do serviço a ser oferecido.

Num hotel, o produto principal é o aluguer de um quarto, por exemplo, por uma noite. Esse produto é dimensionado por nível de serviço, programação (quanto tempo o quarto pode ser usado antes do vencimento de outra estadia diária), natureza do processo (neste caso, o processamento de pessoas), papel dos clientes, em termos do que se espera que eles façam por si mesmos, e do que o hotel fará por eles, por exemplo, o serviço de quartos. O conjunto de serviços suplementares, vão desde reservas e refeições, a elementos de serviço de quarto. Tal como acontece com o produto principal, os processos de entrega devem ser especificados para cada um desses elementos. (Lovelock & Wirtz, 2006).

### **1.2.5.7 Evidências físicas**

Como os produtos do turismo são caracterizados pela sua intangibilidade, as evidências físicas são usadas para tornar as ofertas mais tangíveis fora do local de consumo, a fim de influenciar a compra e são usadas para reduzir a ansiedade pós-compra. Para Lovelock & Wirtz (2006), o uso de evidências físicas é relevante para o turismo, pois consideram que estão para o turismo como as embalagens estão para os produtos. Para estes autores, comunicam mensagens sobre qualidade, posicionamento e diferenciação. Por outro lado, ajudam a definir e atender às expectativas dos visitantes, podendo ser usadas para facilitar o processo de entrega do serviço através do *layout* e de sinalética. Quando se criam determinados ambientes, as evidências físicas podem ajudar a socializar clientes e funcionários, facilitando os comportamentos e estados emocionais desejados. Mais é de salientar que, o uso das evidências físicas pode ainda atrair, desencorajar, ou deteriorar segmentos. Por isso, o “poder” que o *design* externo e interno das construções exerce sobre os clientes e funcionários, é cada vez mais reconhecido em todos os setores do turismo, pois pode influenciar as crenças, as emoções, o comportamento e as ações de um cliente ou funcionário de uma organização (Lovelock & Wirtz, 2006).

Lendrevie et al (2015) acrescentam que, no marketing de serviços, as evidências físicas revelam-se a nível da gestão do ambiente e a nível da gestão funcional. Na gestão do ambiente, é importante ter em conta a sinalética dos espaços, a decoração das áreas de serviço, o *layout* do estabelecimento, bem como aspetos relacionados com temperatura, som e envolvente. Na gestão



funcional, é importante ter em conta que o espaço deve permitir uma concretização eficaz do serviço.

### **1.2.6 A implementação da estratégia de marketing**

Para Kotler & Keller (2006), a melhor estratégia de marketing pode ser arruinada por uma implementação ineficiente. Por isso, o processo que transforma os planos de marketing em ações, para que os objetivos estratégicos sejam atingidos, é fundamental para o sucesso da estratégia. Curiosamente, segundo Kotler & Armstrong (1993), enquanto o planeamento se preocupa com o porquê e o quê das atividades de marketing, a implementação trata do quem, onde, quando e como.

Para concluir, é apresentado o plano de ações de marketing, o plano de contingência e o orçamento.

#### ***a) Plano de ações***

Segundo Lendrevie et al (2015), o plano de ações serve para estruturar as ações que permitem estabelecer todas as atividades necessárias para implementar o marketing-mix no terreno. Para além disso, é fundamental proceder à avaliação das ações, que pode ser qualitativa ou quantitativa.

O plano de ações abrange uma descrição detalhada das ações necessárias para realizar a tarefa escolhida e deve estar materializado num documento escrito, pois implica que cada um dos responsáveis tenha um compromisso de pôr em prática os meios necessários para realizar o objetivo pretendido (Lambin, 1995).

#### ***b) Plano de contingência e orçamento***

Para Lendrevie et al (2015) o plano de marketing estabelece os caminhos que a empresa deve seguir para atingir o sucesso. Contudo, existe a possibilidade de, no futuro, ocorrerem fenómenos no mercado, na empresa, na concorrência ou na sociedade, que podem implicar ações definidas no plano de contingência. Deste modo, será prudente identificar os principais fatores que, caso ocorram, exijam alterações significativas nas atividades previstas.

Os procedimentos necessários para a recuperação precisam de ser planeados, e devem ser desenvolvidos para falhas de serviço, especialmente para as que ocorrem de forma mais regular. Para simplificar a tarefa do pessoal, as empresas devem identificar os problemas de serviço mais comuns, e depois desenvolver conjuntos de soluções para os funcionários seguirem (Lovelock & Wirtz, 2006).

Segundo Lovelock & Wright (1999) embora todas as empresas devam ter planos de contingência para recuperação de serviços, os procedimentos de recuperação não devem ser vistos como um substituto para melhorar a confiabilidade do serviço. Quando um problema é causado por forças internas que são controláveis, não existe desculpa para permitir que o problema volte a acontecer. Falhas recorrentes de serviço reduzem a qualidade e a produtividade do serviço, pois o tempo e o dinheiro estão a ser desperdiçados para corrigir erros. Tendo em mente a prevenção, existem algumas ferramentas simples para monitorizar a qualidade e determinar as causas das falhas de serviço, e entre as muitas ferramentas disponíveis para melhoria de qualidade, o *blueprint* é uma das mais úteis. Para desenvolver um *blueprint*, é necessário identificar as principais atividades envolvidas na prestação do serviço, clarificar a sequência e especificar as ligações entre estas atividades. Como resultado, os *blueprints* podem facilitar a integração de marketing, operações e gestão de recursos humanos dentro de uma empresa.

Para Lendrevie et al (2015), com o orçamento é possível prever as consequências da aplicação do marketing-mix. Em casos que o orçamento não permita prever de uma maneira fiável, pode ser usado o método do ponto morto, que calcula o volume de vendas a partir do qual o marketing-mix permite atingir uma rentabilidade aceitável.

## 2. Metodologia de Investigação

### 2.1 Metodologia de Estudo de Caso ou Análise Intensiva como Metodologia de Investigação

Segundo Yin (2001), além das experiências, levantamentos de informação, análise de arquivos, entre outras, o estudo de caso é também uma forma de se fazer pesquisas na área das ciências sociais. Cada estratégia possui as suas vantagens e desvantagens, dependendo basicamente de três condições: o tipo de questão da pesquisa; o controlo que quem pesquisa possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e o foco em fenómenos históricos, em oposição aos fenómenos contemporâneos.

Segundo Bell (1993) o estudo de caso possibilita-nos investigar, de uma forma mais ou menos aprofundada, uma determinada situação num curto espaço temporal, sendo por isso uma metodologia indicada para investigadores solitários. O estudo de caso serve para analisar a realidade e permite explorar várias hipóteses, contestando até teorias já existentes. Deste modo, o estudo de caso não tem de ser apenas descritivo e possibilita o recurso a várias fontes de informação.

Os estudos de caso são geralmente a estratégia escolhida quando são colocadas questões do tipo "como" e "porquê", quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Independentemente do tipo de estudo de caso, os pesquisadores devem ter muito cuidado ao projetar e realizar estudos de casos, a fim de superar as críticas que se faz ao método. O investigador poderá, em contraposição, pensar em fazer uma experiência, um levantamento, uma pesquisa histórica ou uma análise de arquivos. (Yin, 2001)

A visão hierárquica de que os estudos de caso eram apenas uma ferramenta exploratória e não poderiam ser utilizados para descrever ou testar proposições, está incorreta. No entanto, sempre houve experiências motivadas por razões exploratórias. A visão mais apropriada dessas estratégias diferentes é a pluralista, de que se pode utilizar cada estratégia por três propósitos: o exploratório, o descritivo ou o explicativo. (Yin, 2001)

Gil (2002) também acredita numa separação em três grupos, sendo que, com base nos seus objetivos gerais, classifica as pesquisas em: exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias têm como objetivo a familiarização com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenómeno, ou estabelecer relação entre variáveis. As pesquisas explicativas, têm como objetivo identificar os fatores que causam ou contribuem para a ocorrência de determinado fenómeno.

A condição mais importante para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar nela o tipo de questão que se está a apresentar. De modo geral, as questões do tipo "o que" podem ser exploratórias (em que se poderia utilizar qualquer uma das estratégias) ou sobre a predominância de algum tipo de dado (em que se valorizaria levantamentos ou análises de registos em arquivo). É provável que questões "como" e "por que" estimulem o uso de estudos de caso, experiências ou pesquisas históricas. Definir as questões da pesquisa, é provavelmente o passo mais importante a ser considerado. Por isso, a chave é compreender que as questões de uma pesquisa possuem uma essência, por exemplo, "o meu estudo é sobre o quê?", e forma, por exemplo, "estou a fazer uma pergunta do tipo 'quem', 'o que', 'porquê' ou 'como'?" (Yin, 2001)

### **2.1.1 O desenho da investigação**

Nesta secção, é apresentada a estratégia de pesquisa desenvolvida, nomeadamente o propósito da pesquisa e o método de pesquisa envolvido, fazendo-se referência às múltiplas fontes de investigação.

#### ***2.1.1.1 Propósito da Pesquisa***

Este trabalho tem como objetivo geral a realização de um plano de marketing para o hotel Absoluto Design. Para tornar viável este estudo, foi necessário fazer um diagnóstico detalhado da situação atual do hotel, identificando as suas principais forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, de modo a, posteriormente, desenvolver uma estratégia de marketing que vá de encontro ao diagnóstico realizado, permitindo melhorar a performance do hotel, assim como propor um conjunto de ações táticas (operacionais) que permitam contribuir para o aumento da eficácia da gestão da unidade hoteleira.

Neste sentido, realizou-se uma pesquisa exploratória, com a realização de entrevistas e levantamento bibliográfico, e uma pesquisa explicativa, mais aprofundada, onde foi realizado um estudo detalhado, com recolha, análise e interpretação de dados.

#### ***2.1.1.2 Método de Pesquisa***

O método de pesquisa desta dissertação envolveu a metodologia de estudo de caso enquanto metodologia de investigação. Para efeitos de recolha de dados, recorreram-se a fontes de pesquisa de dados primários e secundários.

#### ***Fontes Primárias***

A pesquisa de dados primários foi realizada recorrendo a três entrevistas: uma entrevista inicial mais exploratória com a D. Rosa, a proprietária do hotel, que serviu para conhecer o hotel e,

realizar questões mais exploratórias, tendo em vista iniciar o diagnóstico da situação; Posteriormente foi efetuada uma segunda entrevista, novamente com a proprietária, desta vez com questões mais específicas que surgiram da análise de dados secundários; e, mais tarde, uma terceira entrevista com uma funcionária, a então rececionista.

Todas as entrevistas foram gravadas, sendo que a primeira foi realizada nos meses de fevereiro de 2017, e as outras duas em maio de 2017, e pode-se ler uma transcrição adaptada nos anexos da presente dissertação.

### ***Fontes Secundárias***

Os dados secundários permitiram complementar e também consolidar os dados obtidos por meio das entrevistas.

Para efeitos deste estudo, foram recolhidos dados secundários da plataforma *Booking.com*, (opiniões de clientes) relativos aos anos 2015 e 2016, que depois foram agrupados, sintetizados e analisados. Foram também recolhidos dados de *websites* de organizações, tais como, o Governo, Agência para o investimento e comércio externo de Portugal, Banco de Portugal, Turismo de Portugal e o Instituto Nacional de Estatística.

### 3. Estudo de caso: O Absoluto Design Hotel

Neste capítulo procede-se ao desenvolvimento do plano de marketing do Hotel Absoluto Design. Inicialmente será realizada uma descrição e caracterização da unidade hoteleira, de seguida, será efetuado um diagnóstico da sua situação atual e, no final deste capítulo, será proposta uma estratégia de marketing, sob forma de implicações para a Gestão, que poderá ser usada por esta unidade hoteleira.

#### a) Apresentação do hotel

O edifício do Absoluto Design Hotel apresenta uma fachada de uma casa minhota, histórica, do século XIX. O local, o estilo e a arquitetura foram considerados pela S<sup>a</sup> Rosa Maria Borlido, e Filipe Borlido, o seu filho, apropriados para fazer um pequeno hotel, com o seu interior de design vanguardista do século XXI. Com efeito, avançaram com o projeto de licenciamento e bastante motivados, uma vez que ainda não existiam pequenos hotéis na cidade com estas características profundamente distintivas. Importa salientar que, parte da arquitetura do hotel foi idealizada pelos próprios empreendedores, assim como algumas peças de mobiliário. Após a realização das obras, esta unidade hoteleira iniciou a sua atividade no ano 2012.

O hotel está atualmente classificado pelo Turismo de Portugal como 4 estrelas, e permanece aberto durante todo o ano (Figura 2).

Figura 2 - Fachada do hotel Absoluto Design



Obtido em: <https://pt.hoteis.com/ho456666/absoluto-design-hotel-viana-do-castelo-portugal/>

### 3.1 Nome, logotipo, missão e objetivos

O nome Absoluto Design Hotel é uma clara alusão ao *design*, o fator diferenciador deste hotel.



Figura 3 - Logotipo do hotel

O logotipo representa uma borboleta Greta Oto, mais concretamente as asas da borboleta e todo o hotel foi idealizado a partir do conceito das asas desta borboleta (Figura 3 e 4).



Figura 4 - Borboleta Greta Oto<sup>1</sup>

Obtido em: <http://www.jardiland.pt/animais-2/a-fascinante-borboleta-transparente/>

Como o hotel é de pequena dimensão e não possui uma gestão profissionalizada, não é detentor de uma missão ou objetivos definidos. No entanto, segundo a proprietária, esforçam-se para atender às necessidades dos clientes e servi-los o melhor possível, com o objetivo de aumentar as vendas, crescer e obter maior reconhecimento.

---

<sup>1</sup> Borboleta Greta Oto - Conhecida como borboleta transparente ou borboleta de cristal, tem a singular característica de ter o tecido entre as veias das suas asas similar ao vidro, completamente transparente.

## 3.2 Localização

O hotel é localizado na região do Alto Minho, no centro histórico da cidade de Viana do Castelo, na conhecida Rua da Bandeira, a aproximadamente 550 metros da Avenida dos Combatentes da Grande Guerra, a avenida mais central da cidade.

A sua localização, num lugar mais calmo, permite aos hóspedes ficarem no centro da cidade, perto de tudo e longe de confusões. A partir do hotel, os hóspedes facilmente se deslocam a vários locais de interesse, tais como o posto de turismo, o Estação Viana Shopping e até a igreja de Santa Luzia.

## 3.3 Quartos

O hotel possui no total 12 quartos modernos, espaçosos, e com um *design* inovador, o que permite alojar um máximo de 24 pessoas em simultâneo.

Todos os quartos possuem uma cama de casal e casa de banho privativa com chuveiro, secador de cabelo, roupão e amenidades de banho gratuitas. São decorados com móveis de *design* moderno, e possuem comodidades como, televisão, secretária de trabalho e aquecimento por ar condicionado. Possuem também isolamento acústico, piso de madeira/parquet, e wi-fi gratuito. Os quartos, por vezes, têm a opção de compra de um pacote romântico, que inclui vinho espumante no quarto, decoração romântica e frutas ou chocolates no quarto.

Importa ainda destacar que, os quartos são divididos em 3 tipos: 3 quartos *standard*, 6 quartos *design*, 1 suite júnior e 2 suites *deluxe*. E serão apresentados de seguida, sendo que no anexo 1 estão disponíveis outras fotos dos quartos.

### 3.3.1 Quarto Standard

Os quartos *standard* têm 20 m<sup>2</sup>, são os quartos mais simples, com menor alusão ao *design*, e consequentemente, os mais baratos. Cada quarto possui um tema e as cores da decoração variam nos 3 quartos conforme o tema (Figura 5).



Figura 5 - Quarto Standard



### 3.3.2 Quarto Design

Os quartos *design* têm 20 m<sup>2</sup>, são os quartos base, com um design mais diferenciador e um pouco mais caros que os quartos *standard*. Destaca-se um aspeto que é o chuveiro que está integrado no quarto, em vez de estar escondido, quando comparado com os quartos *standard*. Assim como nos quartos *standard*, cada quarto possui um tema e as cores da decoração variam (Figura 6).



Figura 6 - Quarto Design

### 3.3.3 Suite Junior

A suite Júnior é um quarto mais *premium* e mais espaçoso, com um *design* ainda mais diferenciador e, naturalmente, com um preço superior em relação aos quartos anteriores. Este quarto possui uma banheira que fica atrás da cama, apenas separada com um vidro (Figura 7).

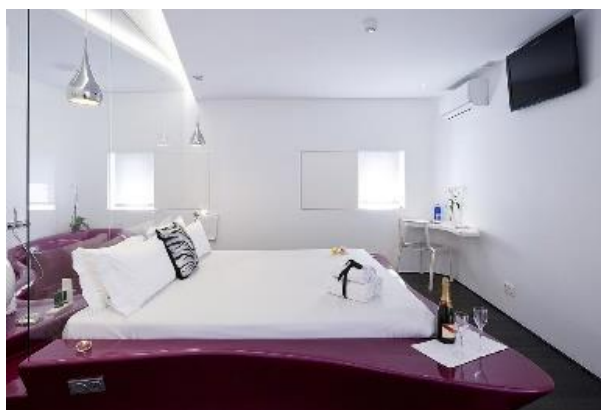


Figura 7 - Suite Junior

### 3.3.4 Suite Deluxe Prisma e Kurve

A suite Deluxe Prisma (Figura 8) e a suite Deluxe Kurve (Figura 9), são os quartos mais *premium* do hotel e mais espaçosos. Possuem 70m<sup>2</sup>, com um *design* altamente diferenciador e, naturalmente, o preço mais elevado. Estes quartos possuem um sofá e uma banheira. Todavia, é de salientar que no quarto Prisma a banheira localiza-se atrás da cama, sendo apenas separada com um vidro, e no quarto Kurve, a banheira situa-se à frente da cama e num patamar mais

elevado que o resto do quarto. Ainda é de referir que, as casas de banho possuem um espelho de maquilhagem moderno.

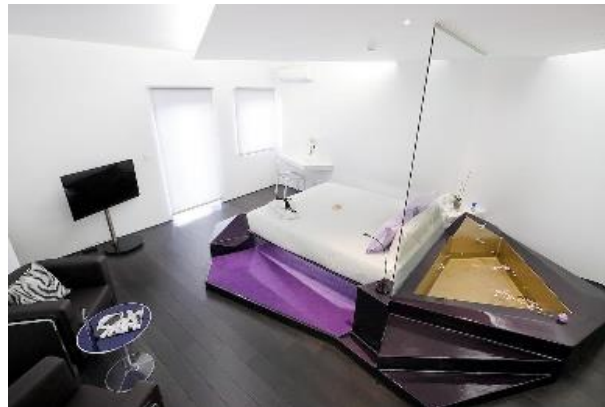


Figura 8 - Suite Deluxe Prisma



Figura 9 - Suite Deluxe Kurve

### 3.4 Outros espaços

O hotel possui dois edifícios, separados por uma varanda onde se situa a esplanada. No primeiro edifício, ficam a receção (Figura 10), uma sala comum multiusos onde recebem regularmente exposições (Figura 11), uma casa de banho e espaços de trabalho dos funcionários. No piso superior existem 3 quartos. No segundo edifício, ficam localizados 3 quartos no rés-do-chão e outros 3 quartos no piso superior, assim como uma sala de pequeno-almoço e bar na cave (Figura 12).



Figura 10 – Receção



Figura 11 - Sala exposições/multiusos



Figura 12 - Sala pequeno almoço/bar

### 3.5 Serviços

O serviço de receção está disponível durante 24 horas. O hotel possui Wi-fi gratuito em todos os seus espaços, disponibiliza um serviço de pequeno-almoço *buffet* (normalmente está incluído no preço do quarto) e um bar na sala onde é servido o pequeno-almoço.

O estacionamento encontra-se disponível numa localização próxima do hotel, embora necessite de reserva e tem um custo de 8,5 euros por dia.

Existem outras atividades de serviço externo ao hotel que os hóspedes podem usufruir, tais como, canoagem, ciclismo e caminhadas. Se desejarem podem também alugar bicicletas. Todas estas atividades são requeridas na receção do hotel, que encaminha os clientes para as empresas que oferecem o serviço.

## **b) Diagnóstico**

O ponto de partida para se definir uma estratégia é o diagnóstico da situação atual, pois permite compreender todos os aspetos que afetam direta e indiretamente o hotel. Fazer o diagnóstico é essencialmente saber como se encontra a empresa e saber como chegou a empresa a esse estado. Este diagnóstico é dividido na análise externa e na análise interna e, para o efeito, são recolhidas informações do meio envolvente, designadamente do mercado, dos clientes e da concorrência e ainda da própria empresa. O resultado do diagnóstico desenvolvido é sumariamente apresentado na análise SWOT, o que vai permitir identificar elementos chave para a gestão e definir as estratégias de ação.

### **3.6 Análise Externa**

Com a análise externa delimita-se quais as forças externas que o hotel não controla, e que podem assumir duas dimensões, macro-ambiental e micro-ambiental.

#### **3.6.1 Macro ambiente (PESTAL)**

Nesta secção, analisam-se os fatores político-legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ambientais, que mesmo sendo externos ao hotel, o influenciam direta e indiretamente

##### ***3.6.1.1 Fatores Político-Legais***

O turismo é uma aposta como setor estratégico para o emprego e para o crescimento das exportações. Este sector assume especial relevo enquanto motor de dinamismo económico e social das regiões, contribui para criar empregos e para aumentar as exportações, e representa já quase metade das exportações de serviços. Este aumento da procura está ligado a um desvio de fluxos turísticos de destinos concorrentes na bacia do Mediterrâneo e no Magrebe, a que se juntou a epidemia de zika, que também tem trazido mais turistas para esta região do Algarve. Aliás, 2016 foi um dos melhores anos de sempre. A região algarvia está a ganhar com instabilidade de outros destinos, sendo que a ocupação atinge praticamente os 100% e a região foi invadida tanto por turistas portugueses como por estrangeiros. No entanto, o Brexit é uma das questões que estão a preocupar os empresários do setor, já que o Reino Unido é um dos principais pontos de origem de turistas do Algarve. A desvalorização da libra face ao euro e a perda de poder de compra dos britânicos em mercados como o português poderão ter, como consequência, a diminuição da atratividade da região para esses turistas. Por isso, é necessário sermos capazes de transformar

este aumento da procura, por razões que se prendem com condições externas, num crescimento sustentável para o Algarve.<sup>2</sup>

A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) tem feito o seu papel de assegurar que os estabelecimentos hoteleiros cumpram requisitos, tais como os de higiene e segurança. Posto isto, no ano de 2016, realizou 1022 fiscalizações no setor, a empreendimentos turísticos e unidades de alojamento local, das quais resultaram 58 contraordenações e coimas aplicadas a cerca de 170 mil euros.<sup>3</sup>

O planeamento e desenvolvimento do turismo revela-se fundamental, de forma a explorar o seu potencial económico. Neste contexto atual do turismo, o governo dará ainda prioridade à valorização dos recursos, ao investimento no capital humano e à promoção de políticas transversais geradoras de sinergias. Com efeito, serão desenvolvidas políticas para os setores da cultura, ciência, inovação, transportes, formação, reabilitação e regeneração urbanas, tendo em vista a qualificação e diferenciação da oferta e o desenvolvimento de novas áreas de negócio no setor. O programa do governo prevê ainda um enfoque especial em diretrizes de combate à sazonalidade, dinamização do turismo interno, descentralização da procura, promoção das acessibilidades e uma promoção de marketing no exterior mais eficaz.<sup>4</sup>

### **3.6.1.2 Fatores Económicos**

As receitas do turismo em Portugal aumentaram de forma sustentada no período de 2012 a 2016. Em 2016, as receitas representaram cerca de 16,7% do total das exportações portuguesas de bens e serviços, registando um aumento significativo face ao ano anterior. Em termos de dormidas de estrangeiros, verificou-se um crescimento sustentado ao longo dos últimos cinco anos, alcançando em 2016 mais 11,4% face ao ano anterior. Em 2015, Portugal foi o 26º mercado mundial (e 9º da UE) em termos de receitas de turismo e o 34º mercado recetor de turistas, tendo sido registado 10,1 milhões de chegadas.<sup>5</sup>

O turismo está associado à crescente globalização da atividade económica. As projeções macroeconómicas para o período de 2017 a 2019 indicam que a economia deverá continuar em recuperação, apresentando um ritmo de crescimento em linha com o atualmente projetado para o conjunto da área do euro. O produto interno bruto (PIB) português deverá crescer 1,8% em 2017, e 1,7% em 2018 e 1,6% em 2019, sendo que, em 2019, o produto real deverá situar-se num nível próximo do registado em 2008.

---

<sup>2</sup> Programa de governo 2015-2019. Disponível em: [www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf)

<sup>3</sup> Dinheiro Vivo/Lusa, Coimas aplicadas pela ASAE no Turismo ultrapassam 170 mil euros em 2016. Disponível em: [www.dinheirovivo.pt/economia/coimas-aplicadas-pela-asae-no-turismo-ultrapassam-170-mil-euros-2016/](http://www.dinheirovivo.pt/economia/coimas-aplicadas-pela-asae-no-turismo-ultrapassam-170-mil-euros-2016/)

<sup>4</sup> Programa de governo 2015-2019. Disponível em: [www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf](http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf)

<sup>5</sup> Portugal Ficha País – aicep Portugal Global. Disponível em: [www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf)

O consumo privado manter-se-á condicionado pelo baixo crescimento dos salários reais e pela necessidade de continuação do processo de redução do nível de endividamento das famílias. Ainda é de referir que, as projeções sugerem a continuação da recuperação da atividade económica, com um padrão de crescimento caracterizado por um dinamismo elevado das exportações e do investimento empresarial, que será acompanhado pelo aumento do emprego no setor privado e pela redução continuada da taxa de desemprego.<sup>6</sup>

Não só no panorama da economia portuguesa, mas também nas economias a nível mundial, as principais alterações que vão marcar a evolução da economia global e das economias regionais nos próximos anos são as seguintes, segundo o Turismo de Portugal.

A globalização da produção e do consumo de produtos e serviços; o crescimento do rendimento *per capita* nos países mais desenvolvidos, o aparecimento e crescimento de novos mercados de dimensão global; a intensificação dos acordos de mercado e remoção de barreiras às transações internacionais; a forte expansão do PIB a preços correntes entre 1990 e 2018 das economias indiana e chinesa; e o surgimento de novos mercados de consumidores que contribuirá para as economias em transição, nomeadamente a Europa Central e de Leste, e em desenvolvimento, a Ásia e sul da Ásia.

Estes fatores trazem consequências ao nível das escolhas das viagens dos turistas: o ambiente global mais competitivo e turistas mais atentos ao rácio qualidade-preço; economias emergentes que dão lugar ao aparecimento de novos destinos e de novos mercados emissores; o aumento das expectativas de viagens dos mais jovens - exige que seja disponibilizada mais informação e serviços de qualidade; dificuldade em fidelizar os visitantes a destinos e marcas, porque os visitantes diminuem o número de visitas repetidas ao mesmo destino e á procura de novas experiências e produtos.

### **3.6.1.3 Fatores Sócio-Culturais**

Segundo o Turismo de Portugal <sup>7</sup>, a transformação da realidade social e demográfica, além do impacto que causa na sustentabilidade da economia, traz muitas consequências para o turismo, fatores como: O envelhecimento da população; a diminuição do tamanho do agregado familiar; as crescentes preocupações com a saúde, alimentação e bem-estar; o crescimento de classe média em economias emergentes; as crescentes preocupações sociais e ambientais por parte dos consumidores; a evolução dos gostos, necessidades e preferências; a procura por experiências únicas e verdadeiras; e o modo como as viagens anteriores influenciam as viagens futuras.

---

<sup>6</sup> Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019 – Banco de Portugal. Disponível em: [www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes\\_mar17\\_pt.pdf](http://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf)

<sup>7</sup> Turismo de Portugal – Turismo 2020, cinco princípios para uma ambição. Disponível em: [www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf)

Os fatores apresentados trazem consequências para o turismo, tais como: as chamadas “escapadinhas” frequentes ao longo do ano, que fazem desenvolver eventos em época baixa; o aumento da procura de serviços de saúde em países com custo mais barato, e com infraestruturas e condições propícias ao bem-estar; o aumento da procura por produtos de bem-estar, *fitness*, *antisstress*, retiros espirituais, *boot-camps*; a tendência de escolher destinos que são considerados mais benéficos para a saúde; o interesse pelo turismo cultural para diferentes públicos; o aumento da procura de férias mais atrativas e turismo de aventura.

O Alto Minho oferece condições naturais que são uma mais valia para o turismo na região. A região apresenta uma abundância de paisagens de identidade muito própria, que se distingue pela harmonia dos seus diversos ecossistemas: marítimo, fluvial e terrestre. A paisagem natural assume no Alto Minho uma importância significativa, por integrar grande parte do território do Parque Nacional da Peneda-Gerês, pelo aproveitamento dos recursos naturais e o património, mas também por existir uma rede complementar de áreas naturais. A região é rica em espaços naturais, que vão desde a montanha ao campo, e aos longos areais de rios e praias. Esta região distingue-se ainda, pela variedade e riqueza da fauna e da flora.<sup>8</sup>

#### **3.6.1.4 Fatores Tecnológicos**

Segundo o Turismo de Portugal <sup>8</sup>, o turismo transformou-se numa atividade intensiva em conhecimento e em informação e, mais do que nunca, importa assegurar ao sector as condições que possibilitem o usufruto dos benefícios e das oportunidades oferecidas pelas novas tendências tecnológicas globais. As principais tendências tecnológicas que estão a influenciar a atividade turística são: a crescente importância da internet como canal de comunicação, informação e comercialização; a disponibilidade de mais e melhor informação a nível global; o aparecimento de novos canais de comunicação e de sistemas de reservas e de pagamento; a automatização crescente das operações e processos de gestão, produção e consumo; a crescente importância da conectividade e das redes digitais; a preponderância crescente do marketing digital; a democratização progressiva do acesso à cultura, assente na partilha/acesso a conteúdos online.

Estas tendências trazem resultados para o turismo, designadamente: maior controlo exercido pelos turistas, devido à crescente possibilidade de comparação de preços e produtos; uso das tecnologias em viagem através das plataformas digitais para consulta de informação e compra de produtos turísticos de culturais online; a procura antecipada de informação sobre serviços, viagens, entre outros, aumenta o conhecimento prévio e consequentemente as expectativas sobre esses serviços e destinos; a crescente desintegração das vendas através dos canais online de

---

<sup>8</sup> Alto Minho – Uma região para viver, visitar e investir. Disponível em: <http://www.altominho.pt/gca/?id=913>

distribuição; o acréscimo da procura por ofertas criativas e interativas, onde o consumidor é simultaneamente produtor, ator e espetador.<sup>9</sup>

A globalização e a evolução tecnológica tornaram os turistas mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão, com implicações a vários níveis, nomeadamente na crescente rutura da cadeia de valor e de distribuição.

As novas tecnologias trouxeram um mundo novo aos sectores da hotelaria e da restauração, e tornaram-se rapidamente fortes aliados dos empresários que preferem uma gestão eficaz de recursos, um serviço personalizado e a satisfação dos clientes. Por todo o país há cada vez mais hotéis e restaurantes que usam terminais digitais para proporcionar um serviço mais eficaz, rápido e a baixo custo, capaz de ao mesmo tempo gerir de forma célere stocks, pedidos de cozinha e até reservas de mesas ou quartos. Esta aurora tecnológica ao serviço do turismo está para ficar e para se tornar comum, pois Portugal é um país de topo no fornecimento de serviços tecnológicos.<sup>10</sup>

A nível de telecomunicações, ocupa o sétimo lugar entre os 28 países da União Europeia em percentagem de ligações de fibra ótica no total da banda larga, e o oitavo lugar em número de assinaturas de banda larga por habitante. Ainda é de constatar que, ocupa o 37º lugar entre os 193 países que compõem o *ranking* do Índice de desenvolvimento de *e-Government*. É um país líder na execução de operações através da rede multibanco.<sup>11</sup>

### **3.6.1.5 Fatores Ambientais**

Atualmente, a gestão ambiental é encarada como um assunto estratégico, porque além de estimular a qualidade ambiental, também possibilita a redução de custos diretos (redução de desperdícios com água, energia e matérias-primas) e indiretos (por exemplo, indemnizações por danos ambientais). O investimento na conservação do meio ambiente é, atualmente, uma questão de bom senso empresarial.

A gestão ambiental é uma prática recente que tem como objetivo a procura de melhoria constante dos produtos, serviços e ambiente de trabalho, em toda a organização, levando-se em conta o fator ambiental. Um Sistema de Gestão Ambiental, bem implementado, tende a proporcionar significantes melhorias nos custos das empresas; consegue racionalizar a aquisição e utilização

---

<sup>9</sup> Turismo 2020 – Turismo 2020, cinco princípios para uma ambição. Disponível em: [www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf)

<sup>10</sup> Fernando Brandão, “A tecnologia ao serviço do turismo”, Expresso. Disponível em: [www.expresso.sapo.pt/sociedade/2016-04-09-A-tecnologia-ao-servico-do-turismo](http://www.expresso.sapo.pt/sociedade/2016-04-09-A-tecnologia-ao-servico-do-turismo)

<sup>11</sup> Aicep – Portugal Global, “Melhor tecnologia”. Disponível em: [www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Portugal/Paginas/melhor-tecnologia.aspx](http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Portugal/Paginas/melhor-tecnologia.aspx)



de matérias-primas, contratação de serviços e o uso de recursos naturais; atenua significativamente o impacto ambiental, além de gerar bons resultados para a empresa.

### **3.6.2 Microambiente**

Nesta secção, analisa-se a atratividade e estrutura do mercado, os clientes e distribuidores, e a concorrência.

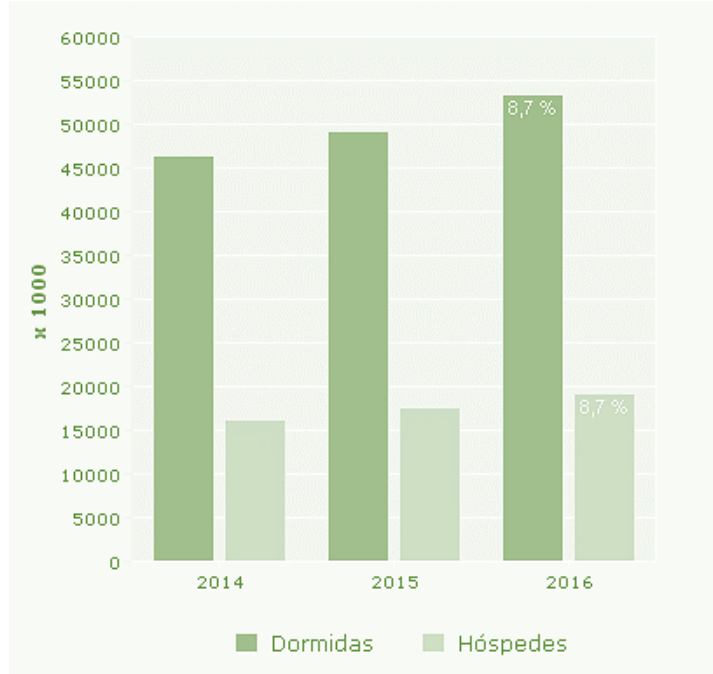
#### ***3.6.2.1 Análise do mercado e da sua evolução***

Nos últimos anos, o turismo em Portugal tem-se tornado um sector estratégico determinante para o comércio externo de Portugal, na medida em que tem auxiliado claramente o aumento das exportações, contribuindo para o efeito, para a saída de Portugal do défice excessivo, e para o crescimento do PIB (acima das previsões de Bruxelas). A verdadeira “chave” do sucesso, é que os turistas gostam de Portugal e tudo o que encontram neste país pequeno, desde a gastronomia à alma dos bairros de “outras eras”, entretanto recuperados em Lisboa ou no Porto, até às aldeias mais remotas do interior. Mas o que mais tem cativado os turistas que vêm a Portugal é, sobretudo, a hospitalidade (Antunes & Mateus, 2017).

Em termos de receitas turísticas, Portugal representa na Europa (9.º lugar na UE 28), cerca de 2,5% do total das receitas turísticas internacionais, e em termos mundiais ocupa o 26.º lugar (cerca de 1,0% a nível mundial). Num contexto de concorrência global, Portugal tem-se deparado com concorrentes mais diretos, nomeadamente os países da Bacia do Mediterrâneo. No grupo desses países, Portugal posicionava-se em 6.º lugar em 2013 e apresentou um crescimento entre 2007 e 2013 de 24,3% (muito acima do aumento de 7,2% registado pelo conjunto daqueles destinos). Entre 2010 e 2015, as receitas turísticas internacionais cresceram a uma média anual de 8,2% em Portugal, um desempenho que superou a concorrência espanhola (4,5%), mediterrânica e europeia (5,4%) e mundial (6,5%). O crescimento das receitas turísticas internacionais aumentou em 2014, sendo de destacar que, as receitas turísticas cresceram mais de 12%, um desempenho ímpar entre os principais concorrentes europeus. Por exemplo, a Espanha registou um crescimento de 4,2% nas receitas, enquanto o conjunto dos países do Mediterrâneo observaram uma subida de 3,5%. Por consequência, a evolução positiva das receitas turísticas em Portugal tem permitido ganhar quota de mercado a nível regional, continental e mundial (Turismo de Portugal, 2015).

A partir do relatório anual de 2016 do Impactur <sup>12</sup>, podemos observar a descrição do comportamento do mercado turístico em Portugal, no ano 2016. Na figura seguinte, pode-se observar o número de dormidas e de hóspedes que os estabelecimentos hoteleiros alojaram no ano 2016 (Figura 13).<sup>13</sup>

Figura 13 - Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros, em 2016



Obtido em: Impactur – Relatório anual de 2016

As dormidas consistem na permanência num estabelecimento que fornece alojamento considerado em relação a cada indivíduo e por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte. Por hóspedes, entende-se que é o indivíduo que efetua pelo menos uma dormida num estabelecimento hoteleiro, sendo que cada hóspede é contado tantas vezes quantas as suas estadias, mesmo que seja no mesmo hotel.

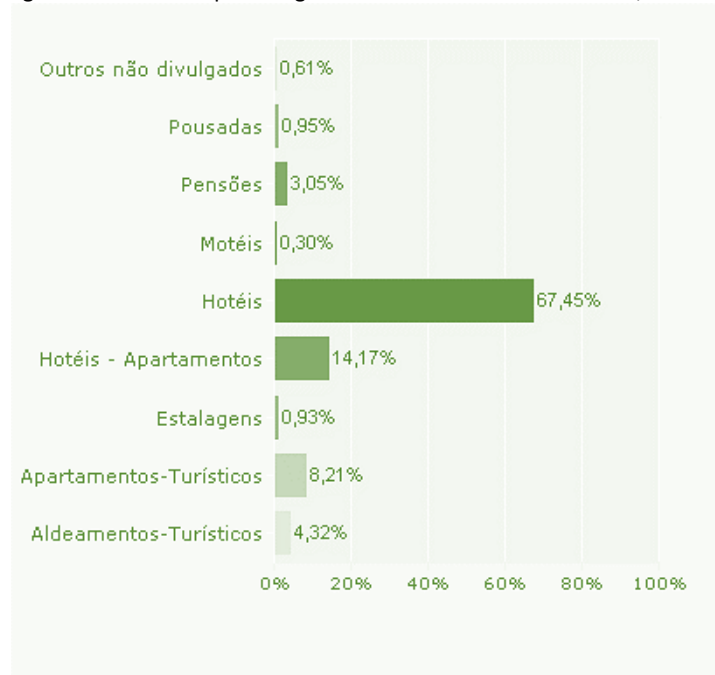
O número de dormidas e de hóspedes tem vindo a aumentar em Portugal, verificando-se que entre 2015 e 2016 aumentaram em 8,7%, respetivamente. Mais é de referir que o número de dormidas ultrapassou os 50 milhões.

Os hotéis são evidentemente a categoria de estabelecimento hoteleiro que registou um maior número de dormidas no ano 2016, representando 67,45% das dormidas (figura 14).

<sup>12</sup> O IMPACTUR é uma parceria entre o Turismo de Portugal, IP e a Universidade do Algarve / Centro Internacional de Investigação em Território e Turismo, e tem como objetivo progredir no conhecimento, explicação e projeção regionalizada online das principais variáveis da procura e oferta turísticas no território nacional.

<sup>13</sup> IMPACTUR, Relatório Anual de 2016 – Portugal. Disponível em: [www.ciitt.ualg.pt/impactur/dt\\_anuais.asp?nut=1](http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/dt_anuais.asp?nut=1)

Figura 14 - Dormidas por categoria de estabelecimento hoteleiro, em 2016



Obtido em: Impactur – Relatório anual de 2016

Analisado o mercado hoteleiro de forma mais geral, procede-se a uma análise mais centrada na cidade de Viana do Castelo e na região do Alto Minho.

Gráfico 1 - Nº de estabelecimentos hoteleiros em Viana

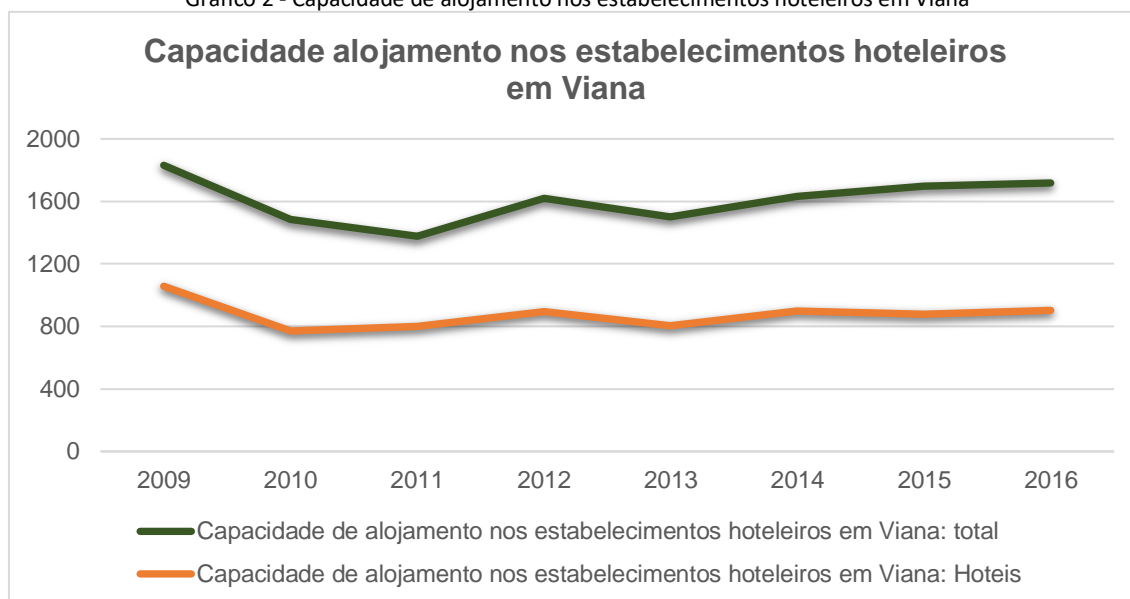


Fonte: elaboração própria  
Dados obtidos em: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

O número de hotéis em Viana do Castelo tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, chegando no ano 2016 a 9 unidades hoteleiras. Contudo, quando comparado com o total dos estabelecimentos hoteleiros verifica-se que estes, em 2013, aumentaram a uma taxa muito maior

que os hotéis, sendo que uma possível causa para este aumento foi o aparecimento de hostels, pousadas, e o alojamento local (Gráfico 1).

Gráfico 2 - Capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros em Viana



Fonte: elaboração própria  
Dados obtidos em: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

Em 2016, Viana do Castelo tinha capacidade para alojar cerca de 902 pessoas em hotéis, e 1719 no total dos estabelecimentos hoteleiros. Verifica-se que desde 2013 a totalidade dos estabelecimentos hoteleiros em Viana do Castelo têm vindo a aumentar (Gráfico 2).

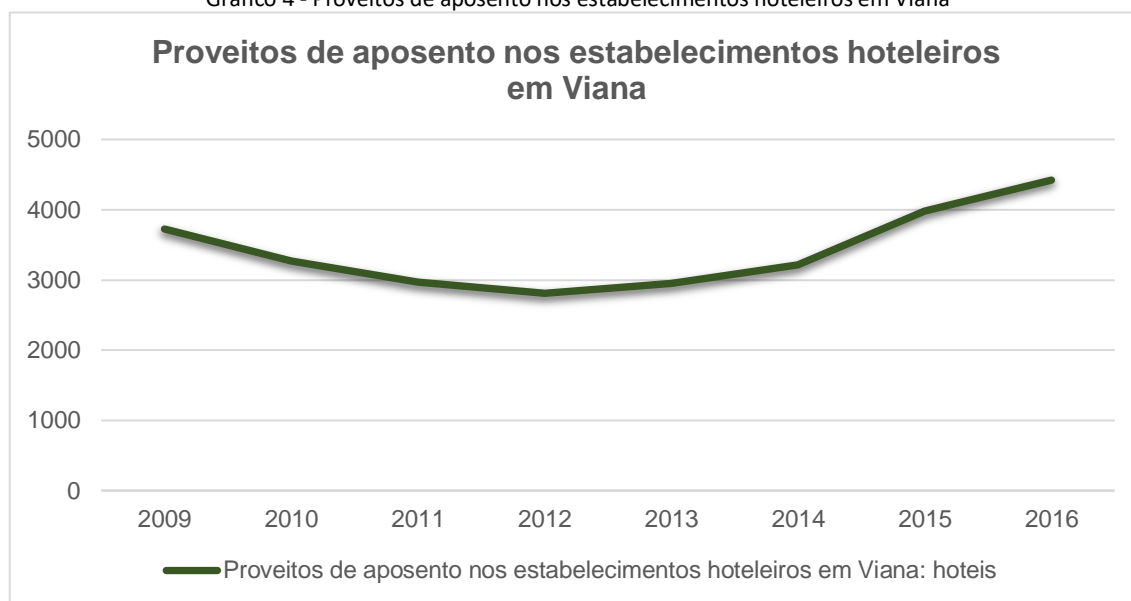
Gráfico 3 - Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Viana, por 100 habitantes



Fonte: elaboração própria  
Dados obtidos em: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

As dormidas nos estabelecimentos hoteleiros em Viana do Castelo têm vindo a aumentar nos últimos anos, como se pode observar no gráfico, chegando em 2016 às 204 dormidas por 100 habitantes (Gráfico 3).

Gráfico 4 - Proveitos de aposento nos estabelecimentos hoteleiros em Viana



Fonte: elaboração própria  
Dados obtidos em: [www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

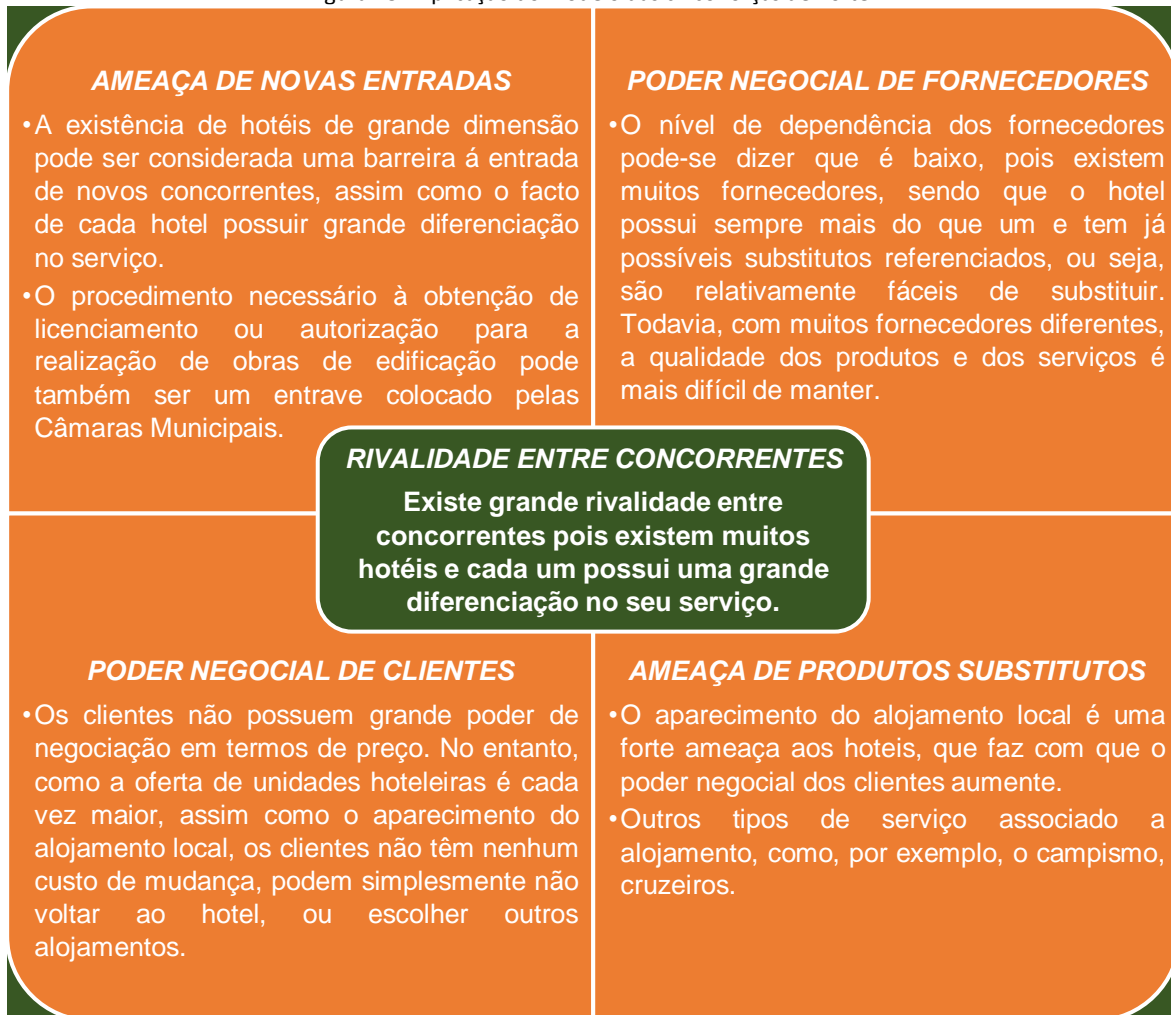
Acompanhado logicamente uma tendência semelhante às dormidas, os proveitos de aposento<sup>14</sup> dos hotéis em Viana do Castelo têm aumentado nos últimos anos, chegando em 2016 aos 4422 milhares de euros (Gráfico 4).

### 3.6.2.2 Análise da estrutura do mercado

Para efeitos de análise da estrutura do mercado hoteleiro, recorreu-se ao modelo das cinco forças de Porter. Este modelo destaca cinco fatores competitivos (5 forças) que são também importantes para compreender a atratividade do mercado. A figura 15 apresenta o modelo de análise das cinco forças de Porter, aplicado ao Hotel Absoluto Design, designadamente o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, as barreiras á entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade concorrencial do mercado.

<sup>14</sup> Proveitos de aposento: compreende os valores cobrados pelas dormidas realizadas por todos os hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros. Obtido em: <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/4353>

Figura 15 - Aplicação do modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Elaboração própria

O mercado hoteleiro já foi um mercado atrativo. Todavia, atualmente existem muitas unidades hoteleiras, e o alojamento local está a crescer exponencialmente, tornando o mercado algo saturado. Embora seja de considerar que, é um mercado de difícil entrada, já que existem elevados custos de criação de um hotel, e é um mercado onde não existe grande dependência de fornecedores, o que faz com que seja relativamente fácil negociar com vários e encontrar a melhor relação preço/qualidade.

Contudo, a facilidade com que os clientes escolhem um hotel concorrente ou outro tipo de alojamento, e a existência de outras atividades associados a alojamento, fazem com que o mercado hoteleiro não seja atualmente um mercado atrativo, uma vez que, é difícil criar um hotel e é necessário realizar um investimento avultado.

### **3.6.2.3 Clientes e distribuidores**

Os clientes do Absolute Design Hotel são principalmente casais, muito poucas famílias com filhos, com faixas etárias muito variadas, e são originários de vários países, sendo os principais, Portugal, Inglaterra, Espanha, França e Alemanha.

Geralmente as estadias são curtas, maioritariamente fins de semana, sendo poucos os clientes que ficam mais dias. Todavia, o tempo de estadias tem tendência a aumentar, pois cada vez mais os clientes têm-se hospedado por um maior período de tempo, chegando alguns a ficar uma semana hospedados. Isto deve-se em parte à estratégia do próprio hotel, porque tem incentivado o aumento do tempo de alojamento.

Importa ainda salientar que, muitos dos clientes são já conhecidos, ou seja, hospedam-se no hotel pelo menos uma vez por ano.

A satisfação dos clientes é essencial para qualquer negócio. O Absolute Design Hotel mede-a de duas formas, designadamente através de questões colocadas aquando o *check-out*, e através da análise de comentários online, seja nas centrais de reserva *Booking.com* e *Expedia*, assim como no *Tripadvisor*, *Google* e *Facebook*.

No que respeita ao modelo de distribuição desta unidade hoteleira, é de referir que vende através das centrais *Booking.com* e *Expedia*, e a clientes diretamente, através de contactos por telefone, e-mail ou ao balcão. Curiosamente, as vendas nos diferentes canais ocorrem a uma taxa aproximadamente igual, - 50% através de centrais online e 50% através de contactos diretos.

Relativamente ao grau de satisfação manifestado pelos clientes, é de relevar os comentários apresentados na central de reservas *Booking.com*. Com efeito, é importante referir que a média dos clientes consideram o hotel "ótimo", avaliando-o em 2015 e 2016, com uma classificação média de 8,4 valores (numa escala de 0 a 10). Mais é de destacar que, os fatores principais de satisfação dos clientes são: o bom pequeno-almoço, a limpeza do hotel, a localização (central e longe de confusões), e principalmente a simpatia e disponibilidade dos funcionários. No entanto, a relação qualidade/preço não acompanha os anteriores fatores, pois o hotel é considerado um pouco caro para a qualidade que apresenta (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Fatores de satisfação dos clientes



Fonte: Elaboração própria

### 3.6.2.4 Concorrentes

De um modo geral os concorrentes poderiam ser todos os hotéis existentes em Viana do Castelo. Contudo, analisando as unidades hoteleiras que apresentam um posicionamento similar, dever-se-á prestar um especial enfoque em todos os hotéis de 4 estrelas que apresentam características de oferta semelhantes localizados em Viana do Castelo. Sendo assim, os hotéis que estão na mesma categoria do Absoluto Design, são os seguintes: Hotel Axis, Hotel Pousada de Viana do Castelo, Hotel Fábrica do Chocolate, Hotel Casa Melo Alvim e Hotel Flor do Sal. Para um melhor esclarecimento, exibe-se uma pequena apresentação de cada um deles:

#### 3.6.2.4.1 Hotel Axis



Situado na principal entrada da cidade. É um hotel bastante grande e de *design* elegante, que apresenta luxuosas comodidades de spa, banho turco, sauna e piscinas interiores e exteriores. Possui também um restaurante bastante frequentado.

Figura 16 - Hotel Axis



#### **3.6.2.4.2 Hotel Pousada de Viana do Castelo**



Figura 17 - Hotel Pousada de Viana do Castelo

Situado num dos ex-libris da cidade, o alto do monte de Santa Luzia, este hotel oferece uma vista diferenciadora sobre o oceano e sobre toda a cidade de Viana do Castelo. Possui uma piscina exterior, um campo de ténis e vários terraços para admirar as vistas, assim como um restaurante de cozinha *gourmet* local e internacional.

#### **3.6.2.4.3 Hotel Fábrica do Chocolate**



Figura 18 - Hotel Fábrica do Chocolate

Situado no centro da cidade, mas longe das confusões, este hotel é um autêntico museu do chocolate. Toda a decoração do hotel é inspirada no chocolate, assim como o menu do seu restaurante.

#### **3.6.2.4.4 Hotel Casa Melo Alvim**



Figura 19 - Hotel Casa Melo Alvim

É um solar que foi construído no século XVI, situa-se na zona histórica da cidade, e os seus quartos apresentam uma decoração que varia desde o neoclássico ao barroco e rústico. Possui um bar piano, onde os hóspedes podem disfrutar de um pequeno-almoço com música de piano ao vivo.

### 3.6.2.4.5 Hotel Flor do Sal



Fica virado para o oceano Atlântico, junto à praia norte. Apresenta um alojamento contemporâneo e dispõe de acesso à piscina interior, banheira de hidromassagem e banho a vapor do ginásio Solinca. Possui também um restaurante com vista para o mar, que serve especialidades tradicionais da região do Alto Minho.

Figura 20 - Hotel Flor do Sal

De seguida, irão ser comparados (quantitativamente) os principais fatores da decisão de escolha do hotel, em relação às unidades hoteleiras concorrentes. Os fatores da decisão escolhidos foram os referenciados pela central de reserva “*Booking.com*”, pois são também os principais fatores que a maioria das pessoas analisa aquando a escolha de determinado hotel. Classificados numa escala de 0 a 10, os fatores são: Pequeno-almoço, limpeza, conforto, localização, comodidades, funcionários e por fim a relação qualidade/preço (Tabela 1).

Tabela 1 - Fatores de decisão de escolha do hotel

	Absoluto Design	Axis Viana	Pousada de Viana do Castelo	Fábrica do Chocolate	Casa Melo Alvim	Flor do Sal	Média dos concorrentes
<b>Pequeno almoço</b>	8,5	8,2	ND	9,1	8,5	7,7	8,4
<b>Limpeza</b>	8,8	8,8	9,2	9,5	9,2	8,8	9,1
<b>Conforto</b>	8,1	8,7	9	9,2	8,8	8,6	8,9
<b>Localização</b>	8,4	8,2	9,5	8,8	9,5	8,7	8,9
<b>Comodidades</b>	8,2	8,5	8,7	9,1	8,5	8,2	8,6
<b>Funcionários</b>	9	8,6	9,1	9,6	9,4	8,6	9,1
<b>Relação qualidade/preço</b>	7,7	7,9	8,1	8,3	8,5	7,5	8,1
<b>Média de fatores</b>	8,4	8,4	8,9	9,1	8,9	8,3	8,7

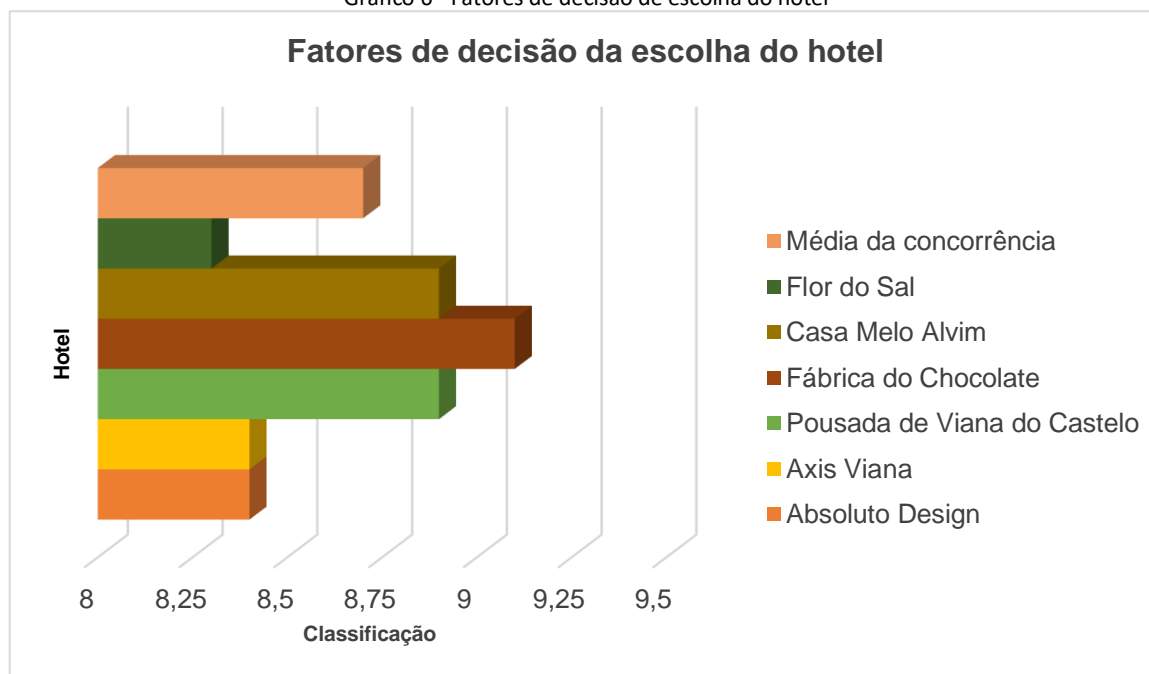
Fonte: Elaboração própria (Dados recolhidos da Booking.com em 22/06/2017)

Através da tabela 1 podemos concluir que o Absoluto Design Hotel se encontra próximo da média dos concorrentes na maioria dos fatores. No entanto, os atributos conforto, localização, comodidades e relação qualidade/preço estão ligeiramente abaixo da média.

Analisando a média dos fatores de decisão de escolha, o Absoluto Design Hotel, fica 3 décimas abaixo da média dos concorrentes (8,7). O hotel Axis Viana apresenta a mesma média que o

Absoluto Design (8,4), enquanto que apenas abaixo destes, embora muito ligeiramente, está o Hotel Flor do Sal, com 8,3. O hotel Fábrica do chocolate, a Casa Melo Alvim, e a Pousada Viana do Castelo destacam-se da concorrência, estando acima da média (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Fatores de decisão de escolha do hotel



Fonte: Elaboração própria

### 3.7 Análise Interna

Finalizada a análise externa, prossegue-se à análise interna, que será organizada por áreas funcionais. Foram também identificados através de entrevistas realizadas à gestão da unidade hoteleira e da análise de comentários na central de reservas *Booking.com*, vários problemas que afetam o hotel, que serão descritos nesta análise.

#### 3.7.1 Áreas funcionais do hotel

##### 3.7.1.1 Gestão (direção geral)

O hotel apresenta uma gestão familiar, composta pela sr<sup>a</sup> Rosa Maria Borlido, antiga funcionária dos Estaleiros Navais de Viana do Castelo e pelo seu filho Filipe Borlido.

Esta equipa de gestão seleciona os funcionários pela sua dedicação, experiência e formação profissional na área, e tem por hábito contratar trabalhadores jovens, em contrato de estágio profissional. Por isso, acaba por existir alguma rotação de funcionários, já que a maioria quando

acaba o estágio não permanece no hotel. Todavia, durante o estágio, a sr<sup>a</sup> Rosa avalia diariamente os trabalhadores e, por consequência, os mais dedicados e que fazem um melhor trabalho acabam por permanecer no hotel. Ora, este esquema de contratação por estágio profissional e a elevada rotação de pessoal, que acaba por se verificar, não ajuda na motivação dos funcionários.

### 3.7.1.2 Marketing

O hotel não coloca todos os quartos disponíveis no *Booking.com/expedia*, pois o hotel é pequeno, e corre o risco de não ter quartos disponíveis para contactos diretos. Deste modo, as vendas são efetuadas em 50% através de centrais online e 50% através de contactos diretos.

O hotel tem também falta de alguns serviços que posicionariam o hotel num nível superior. Alguns desses serviços estão disponíveis nos hotéis concorrentes, como por exemplo, um restaurante, uma piscina, ou um estacionamento privativo. Embora seja de salientar que, o Absoluto Design tenha contornado este problema, através de um acordo com o parque do antigo mercado, que oferece descontos aos clientes do hotel.

Os preços base dos quartos variam conforme a sazonalidade. Na tabela 2, podemos observar o preço base dos quartos, sendo que, durante cada época, o preço pode variar conforme a procura, eventos na região e dias de festa:

Tabela 2 - Preços dos quartos por época

	Quartos standard	Quartos design	Suite junior	Suites deluxe
Época Baixa	75 €	90 €	180 €	200 €
Época Alta	90 €	100 €	180 €	200 €

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na tabela 2, os preços base dos quartos variam em função da época no ano. Naturalmente, o preço do quarto *standard* é o mais baixo em ambas as épocas e, conforme a categoria do quarto seja superior, também aumenta o seu preço.

Importa destacar que, o pequeno-almoço *buffet* normalmente é incluído no preço dos quartos, mas quando não o é, acresce o custo de 9,50 euros.

Segundo os dados das taxas de ocupação média fornecidos pela proprietária do Absoluto Design, podemos verificar a lotação do hotel por época. A taxa de ocupação hoteleira é a percentagem de

quartos oferecidos pelo hotel que estão ocupados, num determinado período de tempo, neste caso um ano (Tabela 3 e 4)

Tabela 3 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2015

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Dormidas</b>	23	29	43	89	108	86	127	271	123	61	43	45
<b>Taxa de ocupação</b>	6%	9%	12%	25%	29%	24%	34%	73%	34%	16%	12%	12%

Fonte: Elaboração própria

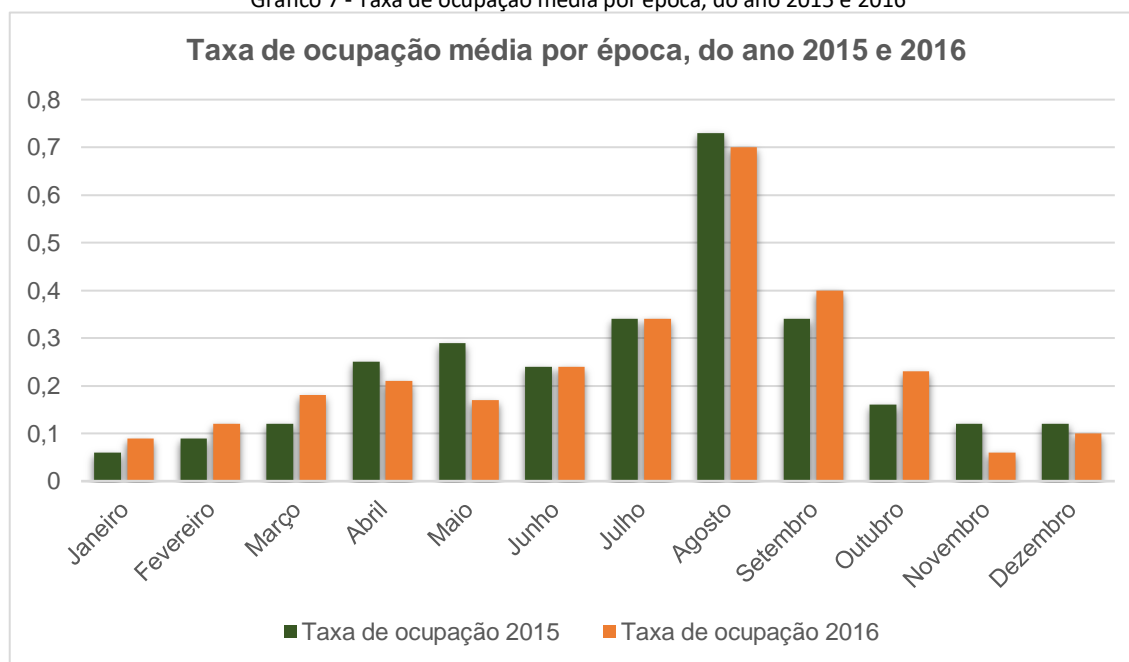
Tabela 4 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2016

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
<b>Dormidas</b>	35	42	66	75	62	87	127	260	144	80	20	34
<b>Taxa de ocupação</b>	9%	12%	18%	21%	17%	24%	34%	70%	40%	23%	6%	10%

Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar no gráfico 7, ao comparar as taxas de ocupação, do ano 2015 e 2016, verifica-se que foram bastante baixas principalmente durante a época baixa. Nota-se, porém, uma ligeira melhoria das taxas, embora pouco significativa no mês de janeiro, fevereiro, março, e também setembro, no ano de 2016. Por outro lado, em abril, maio, novembro e dezembro, as taxas de ocupação diminuíram no segundo ano em análise, sendo que, em maio, passaram de 29 para 17%. O agosto é o mês com a maior taxa de ocupação, a rondar os 70%.

Gráfico 7 - Taxa de ocupação média por época, do ano 2015 e 2016



Fonte: Elaboração própria

Existem alguns problemas na relação com os clientes, pois antes da estadia, o hotel envia um email aos hóspedes com as indicações de como eles podem chegar ao hotel, mas por algum motivo os clientes perdem-se várias vezes, e têm dificuldade em encontrar esta unidade hoteleira.

Já no pós estadia, muitos clientes não referem aspetos negativos aquando o *check-out* no hotel. Contudo, na avaliação online, nomeadamente através do *Booking.com*, *Expedia*, *Facebook*, *Google*, e *Tripadvisor*, acabam por fazer uma avaliação diferente. Por exemplo, referem que a casa de banho não é conveniente, devido ao facto de não haver uma clara separação entre o quarto e a casa de banho; há quem se queixe da falta de um armário para arrumação das roupas, e de um caixote do lixo; referem também que o hotel é caro demais para o serviço que oferece.

Alguns fatores externos podem também interferir na hora da avaliação, por exemplo, se o cliente não gostou de alguma coisa na cidade, ou se teve algum desentendimento com o seu acompanhante de quarto, tenderá a avaliar mais negativamente a estadia.

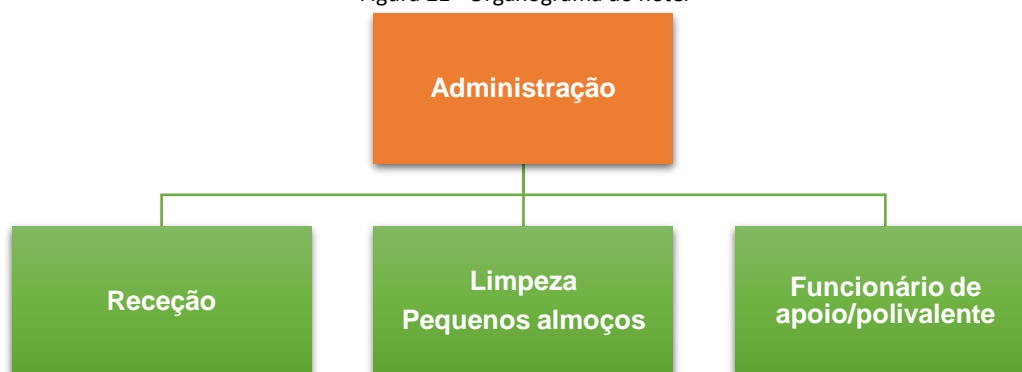
O hotel não investe em publicidade, nem pretende investir, pois considera que é um investimento caro e que não traz retorno financeiro. Prefere o “boca-a-boca”, prefere que os clientes fiquem satisfeitos e recomendem o hotel a familiares e amigos. Possuem um site que não permite fazer reservas, apresentando apenas fotografias e contactos. A gestão esforça-se por fazer a divulgação do hotel em feiras de turismo. Foram divulgados em várias revistas sem terem conhecimento, por exemplo na Alemanha e em Portugal.

O hotel possui parcerias com outras entidades externas ao hotel, essas entidades permitem que os hóspedes possam usufruir de atividades, como por exemplo: canoagem, ciclismo e caminhadas, e podem também alugar bicicletas. Todas as atividades são requeridas na receção do hotel, que encaminha os clientes para as entidades que oferecem o serviço.

### **3.7.1.3 Organização e Recursos humanos**

Sendo o hotel independente e de gestão familiar, a administração é composta pela sr<sup>a</sup> Rosa Maria Borlido e pelo filho Filipe Borlido, que gerem o hotel desde a sua abertura.

Figura 21 - Organograma do hotel



Fonte: Elaboração própria

Além da administração, o hotel possui, na época alta, dois rececionistas, três funcionários de limpeza, sendo que um deles fica encarregue dos pequenos-almoços, e um colaborador para apoio geral e bar (Figura 21).

Todos os funcionários do hotel possuem alguma formação na área da hotelaria. Todavia, quando iniciam funções no hotel recebem uma formação geral sobre o seu modelo de funcionamento.

As habilitações académicas não são o fator mais importante na escolha dos funcionários, mas sim a sua dedicação, a experiência e formação profissional na área.

Relativamente aos fornecedores, o Hotel Absoluto Design estabelece relações com dois fornecedores de pão, dois fornecedores de lavandaria, duas empresas de detergentes para limpezas, dois fornecedores de comodidades para os quartos, e vários fornecedores de alimentos. Além destes, possui também contactos de vários fornecedores alternativos, pois desta forma, se algum fornecedor falhar é rapidamente substituído.

#### **3.7.1.4 Financeira**

A nível financeiro, existem alguns problemas que afetam o hotel, nomeadamente nos custos de manutenção. Por exemplo, as suites *premium* com banheira, fazem com que a quantidade de água por banho, assim como a fonte de calor necessária (para aquecer a água), sejam maiores, elevando, com efeito, os custos variáveis. A este aspeto, acrescenta-se o facto de alguns clientes “usarem e abusarem” do número de banhos, tomando duas a três vezes por dia. Outro fator de agravamento de custos, é o aquecimento por ar condicionado, existindo por vezes alguns exageros na sua utilização.

Como não foi disponibilizada nenhuma informação financeira do hotel, não é possível saber se, por exemplo, é lucrativo, se já está pago, ou se existe liquidez para efetuar todos os pagamentos.

#### **3.7.2 Análise VRIO**

Como referido anteriormente, os recursos estratégicos podem ser avaliados através da análise VRIO, e assim verificar se a empresa possui alguma vantagem competitiva sustentável, e quando está em paridade ou desvantagem competitiva.

Tabela 5 - Análise VRIO

<b>Pontos fortes</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Resultado</b>
<i>Atenção às necessidades dos clientes e o bom serviço por parte dos funcionários</i>	Sim	Não			Paridade competitiva
<i>Localização central e longe da confusão</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<i>Design diferente e único</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
<b>Pontos fracos</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Resultado</b>
<i>Sazonalidade</i>	Sim	Não			Paridade competitiva
<i>Falta de alguns serviços</i>	Não				Desvantagem competitiva
<i>Estacionamento junto ao hotel</i>	Não				Desvantagem competitiva
<i>Falta de um armário nos quartos</i>	Não				Desvantagem competitiva
<i>Pouca publicidade e falta de comunicação para o exterior</i>	Sim	Não			Paridade competitiva

Fonte: Elaboração própria

### 3.8 Análise SWOT

A matriz SWOT sintetiza um conjunto de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades. No final, é possível apresentar estratégias, e a gestão pode, através do aproveitamento dos pontos fortes, explorar melhor as oportunidades, e através da redução dos pontos fracos, neutralizar as ameaças.

Na tabela seguinte, identificam-se os fatores mais relevantes provenientes da análise externa e interna:



Tabela 6 - Análise SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<p>Atenção aos clientes e às suas necessidades.</p> <p>Procuram servir os clientes da melhor forma possível.</p> <p>Edifício. Fachada histórica, do século XIX, aliada ao interior moderno, do século XXI.</p> <p>Localização central mas longe da confusão.</p> <p>Design diferente e único.</p> <p>Simpatia e bem servir por parte dos funcionários.</p> <p>Qualidade muito boa do pequeno-almoço</p> <p>Hotel ainda recente e com boas infraestruturas</p>	<p>Sazonalidade. Verifica-se que as taxas de ocupação baixam bastante na época baixa.</p> <p>Falta de alguns serviços que outros hotéis oferecem, tais como: uma piscina, um restaurante.</p> <p>O hotel possui um espaço mal aproveitado.</p> <p>Falta de estacionamento grátis e junto ao hotel.</p> <p>Os funcionários têm de se desdobrar em várias tarefas em algumas situações, pois acabam por ser poucos.</p> <p>Os funcionários possuem pouca formação, nomeadamente ao nível de línguas estrangeiras, ou apenas não se esforçam o suficiente.</p> <p>Falta de um armário nos quartos para os hóspedes acomodarem as suas roupas.</p> <p>Apesar de existir algumas parcerias com outras entidades, nenhuma oferece pacotes de alojamento, associados a eventos na região e a atividades de lazer.</p> <p>Falta de sinalização no hotel.</p> <p>Pouca publicidade e falta de comunicação para o exterior.</p>
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Mau tempo, chuva. Quando há previsões de chuva para o fim de semana as reservas sofrem uma grande queda.</p> <p>Forte concorrência.</p> <p>Falta de eventos que motivem a deslocação de pessoas à cidade na época baixa.</p> <p>Crescimento exponencial do alojamento local</p>	<p>Aumento do turismo em Portugal, e conseqüente aumento do turismo em Viana.</p> <p>Aumento da importância económica do turismo para o país, e com crescimento esperado elevado.</p> <p>Ser o único hotel claramente alusivo ao design na cidade.</p> <p>Recursos naturais e património que a região do alto minho oferece, tais como, paisagens, montanha, campo, praia e rios, e o centro histórico.</p>

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, o hotel apresenta várias forças, que o distinguem dos outros hotéis, sendo de destacar a forte atenção dada aos clientes e às suas necessidades, a localização central e longe da confusão, e o *design* diferente e único. Já nas fraquezas, é necessário destacar a falta de alguns serviços que outros hotéis oferecem, a falta de sinalização no hotel e a pouca publicidade. Em relação às oportunidades, é de salientar o aumento do turismo, e a diferenciação em termos de *design* que o hotel oferece. Já nas ameaças, é de referir, o crescimento do alojamento local e a forte concorrência existente.

### **3.9 Fixação de objetivos de marketing**

Para definir a estratégia de marketing é essencial fixar objetivos realistas, concretos e mensuráveis. Esta fixação de objetivos é crucial para se poderem definir as estratégias e o percurso a seguir pelo hotel. Indo ao encontro da análise SWOT apresentada anteriormente, de seguida, são definidos hierarquicamente os objetivos de marketing para o Absoluto Design Hotel:

#### **Curto prazo:**

- a) Renovar algum mobiliário com maior desgaste nos quartos, em particular devem ser criadas melhores condições para os hóspedes acomodarem as suas roupas;
- b) Aproveitar o espaço à entrada do hotel procurando melhorar a ocupação e o tempo de estadia;

#### **Médio e longo prazo:**

- c) Melhorar a comunicação para o exterior, dando a conhecer o hotel e aumentar a notoriedade, de modo a atrair turistas e a melhor divulgar o hotel na região;
- d) Aumentar a taxa de ocupação na época baixa;
- e) Reestruturar e formar os recursos humanos, de forma a criar-se um serviço mais profissional, nomeadamente ao nível de conhecimentos linguísticos e da profissionalização do atendimento;

### **3.10 Opções estratégicas de marketing**

#### **3.10.1 Segmentação**

O segmento alvo do hotel consiste em:

- Casais portugueses e casais residentes noutros países da Europa, em particular na Espanha;

- Idades entre os 25 e os 65 ;<sup>15</sup>
- Pretendem conhecer Viana do Castelo e/ou a região do Minho;
- Pretendem repousar num hotel central, mas com ambiente calmo e longe das confusões;
- Gostam de ambientes com requinte e algum *glamour*;
- Dão importância a aspetos relacionados com o *design* e arquitetura.

### 3.10.2 Posicionamento

Pretende-se que o hotel se posicione e seja reconhecido como:

- Hotel design;
- Hotel moderno, com algum *glamour* e tradição;
- Na gama das 4 estrelas;
- Diferente dos concorrentes na cidade;
- Com localização central, embora calmo e longe das confusões;
- Hotel onde os clientes são servidos o melhor possível, e se podem sentir estimados;
- Hotel onde além do design, a gastronomia, os vinhos, a tradição e património estão presentes.

## 3.11 Plano de manobra e marketing-mix

As estratégias aqui propostas decorrem de todo o diagnóstico desenvolvido acerca do hotel e dos objetivos de marketing propostos.

### 3.11.1 Produto

O hotel Absoluto Design deve dispor uma variedade de produtos e serviços para oferecer aos clientes: alojamento, serviços complementares ao alojamento, restaurante, serviços externos ao hotel.

A função primária de qualquer unidade hoteleira é o alojamento, e para o efeito, o hotel possui 12 quartos modernos permitindo alojar um máximo de 24 pessoas em simultâneo. Os quartos são isolados acusticamente e possuem um *design* inovador e são equipados com casa de banho

---

<sup>15</sup> Como não existem dados concretos que permitam saber qual a principal faixa etária que procura o hotel, através de uma leitura dos comentários na Booking.com, e do estudo do posicionamento que se pretende para este hotel, é assumida a faixa etária dos 25 aos 65 anos.

privativa com chuveiro (ou banheira no caso das suites). Possuem televisão, secretária de trabalho e ar condicionado, e wi-fi gratuito.

O hotel é destinado e mais adaptado a casais, mas a vinda de crianças não é um problema. Por isso, um dos quartos standard deve ser adaptado para se poder colocar uma pequena cama extra, permitindo assim a casais que viajem com um só filho de ficarem alojados no mesmo quarto.

O hotel deve oferecer aos clientes serviços complementares ao alojamento, tanto os que já disponibilizava, como o serviço de pequeno almoço, esplanada, internet wi-fi, bem como restaurante, e serviços externos de lazer e animação.

O aproveitamento do espaço à entrada do hotel para a criação de um restaurante enoteca permite colmatar algumas necessidades sentidas pelos clientes, e poderá ser um espaço de convívio, onde se poderá degustar vinhos verdes da região, assim como uma vasta carta de vinhos nacionais, para além de snacks e petiscos tradicionais da região do Alto Minho, sem nunca perder o foco no requinte e design. Devem existir no menu sugestões económicas de pedidos “prato + bebida”, apenas para água, sumo ou copo de vinho, e para degustação de vinhos com petiscos. Esta deve ser uma aposta forte do hotel, pois além de permitir que os clientes façam as suas refeições no hotel, permite a vinda de outras pessoas ao restaurante, sendo mais uma fonte de receita. Como complemento, o restaurante pode tornar algumas noites dos seus hóspedes mais encantadoras ao som de música ao vivo.

Devem ser criadas parcerias com entidades externas ao hotel, tornando possível os clientes usufruírem de pacotes de alojamento, associados a eventos na região e a atividades de lazer, que podem ser proporcionadas através de acordos com a piscina municipal, organizações de desportos radicais e náuticos. Ora, estas ações permitem que, por um lado, seja feita a promoção do hotel junto dos clientes destas organizações, e por outro, também estejam incluídas na proposta de valor da unidade hoteleira. As parcerias vão ser uma ajuda para atingir os objetivos de maior taxa de ocupação na época baixa, e também de aumentar a notoriedade.

### **3.11.2 Preço**

A definição de preço deve ter sempre em conta a maximização do lucro, e os preços praticados pelo hotel devem variar consoante o tipo de quarto, a época, os feriados, e os eventos na região. É proposto manter o preço estipulado pelo hotel, pois como não foi possível analisar dados financeiros, não é credível apresentar um novo preço. No entanto, analisando as baixas taxas de ocupação na época baixa, é expectável que uma redução no preço permita que o hotel se torne mais competitivo no fator qualidade/preço, por isso, sem quantificar valores, sugere-se uma pequena redução no custo atual dos quartos na época baixa. Os preços do alojamento seriam os apresentados na tabela 7.

Os clientes habituais que possuam o cartão cliente têm um desconto de 10% apenas na primeira noite, sendo que, para usufruir do desconto, é necessário permanecer no hotel pelo menos 2 noites.

Tabela 7 - Preços de cada quarto, por época

	Quartos standard	Quartos design	Suite junior	Suites deluxe
<b>Época Baixa</b>	65 €	80 €	170 €	190€
<b>Época Alta</b>	90 €	100 €	180 €	200 €

Fonte: elaboração própria

No caso de ser incluída a cama extra, para mais uma criança, acresce o custo de 20 euros ao quarto standard.

Em alguns feriados e eventos, como por exemplo, na passagem de ano ou nas festas da Senhora da Agonia, onde a taxa de ocupação é normalmente mais alta e existe mais procura, os preços praticados podem ser algo superiores ao preço base, visto que a oferta é mais alta.

O pequeno-almoço *buffet* é um item que, como se viu no diagnóstico, é considerado muito bom, mas deverá ser oferecido aos clientes a opção de estar ou não incluído. Por isso, os preços descritos anteriormente são de alojamento sem pequeno almoço, sendo que para usufruir do pequeno almoço, deverão acrescentar o valor de 6,50 euros.

Em relação ao restaurante, o preço rondará em média os 4 euros, no caso dos snacks e pequenos petiscos e, 11 euros, no caso dos almoços e jantares, com as bebidas a serem pagas à parte. As sugestões de pedidos “prato + bebida” deve rondar os 12 euros, e no caso dos vinhos e petiscos devem rondar os 6 euros.

Propõem-se fazer esforços para que a taxa de ocupação na época baixa aumente, e mais uma vez, não existindo dados financeiros não é credível quantificar um valor, sendo que várias estratégias do marketing mix irão contribuir para este objetivo se torne realidade.

### 3.11.3 Distribuição

Como o número de quartos disponíveis para alojar os clientes é reduzido, é necessário fazer uma meditada seleção dos canais de distribuição com os quais se consegue chegar ao público-alvo, porque se existirem muitos canais disponíveis vai ser difícil de os gerir. Por isso, os canais de distribuição, sugeridos, a utilizar pelo Absolute design hotel para distribuir os seus serviços, serão:

- Através da internet, nas centrais online *Booking.com* e *Expedia*. A associação a estas entidades permite atingir um grande número de consumidores, transmitindo confiança na sua escolha. Desta forma, a internet é uma infraestrutura fundamental como canal de

distribuição em empresas neste setor, e, ao apresentar informações multimédia, permite que os produtos e serviços sejam orientados para os consumidores que os procuram ou que neles têm interesse.

- Venda direta, tanto a clientes que se deslocam ao hotel, como a clientes que reservam por telefone ou por email. É já um canal utilizado por clientes mais habituais e que apresenta custos quase nulos. Desta forma, o hotel é quem controla a distribuição, evitando ter de partilhar alguma margem de lucro com outras entidades.
- Através de pacotes de alojamento de parcerias feitas com outras entidades e eventos na região. A criação de parcerias com os agentes locais ajuda, por um lado, à promoção de eventos na região, e por outro, à promoção e comercialização de serviços do hotel. Embora com custos mais elevados, as agências de viagens são também importantes, principalmente em termos de captação de clientes estrangeiros, pois podem encaminhar os clientes para o hotel. Todavia, o hotel terá de vender o alojamento a um preço inferior ao praticado, para a agência servir como revendedora.
- Através de parcerias estabelecidas com empresas de pacotes de experiências e escapadinhas, por exemplo, a Odisseias, Smartbox, entre outras.

#### **3.11.4 Comunicação**

Através do diagnóstico percebe-se que o hotel Absoluto Design não tem feito investimento na sua promoção. É importante utilizar os meios apropriados para a difusão da informação que se pretende transmitir, no sentido de atrair e dar a conhecer o hotel e os seus serviços, ao maior número de possíveis clientes. É necessário investir na comunicação para o exterior para atingir a imagem pretendida para o hotel.

Assim, a mensagem que se pretende transmitir é a de um hotel moderno, com algum *glamour*, calmo, onde além do design, a gastronomia, os vinhos, a tradição e o património estão presentes.

Para o hotel Absoluto Design atingir os objetivos que se apresenta, pretende-se apostar numa campanha de comunicação, com base em ações onde são usadas formas de comunicar *above the line*, *below the line* e a internet. Procedendo à descrição das ações:

##### ***Above the Line***

- Criação de um *outdoor* na principal entrada na cidade, com uma indicação simples de como chegar ao hotel, é uma forma de superar as dificuldades que os clientes têm sentido para chegar ao hotel;
- Promoção de artigos em revistas, e em particular revistas direcionadas para o turismo;

### ***Below the Line***

- Criação de parcerias com empresas, lojas, e transportes públicos, e inclusão do hotel em guias turísticos da região, sendo uma excelente forma de se dar a conhecer ao turista estrangeiro. Podem ser criadas parcerias, por exemplo, com:
  - CP – Comboios de Portugal, permitindo a distribuição de flyers informativos sobre o hotel e a cidade em comboios da linha do Minho;
  - Empresas de promoção e animação turística, como a Viv'Experiência, que ao mesmo tempo em que a empresa pode permitir a divulgação do hotel, também se podem colmatar as faltas de serviços que o hotel apresenta, direcionando os clientes para os roteiros culturais, programas turísticos e atividades desportivas que a Viv'Experiência possibilita;
  - Estação Viana Shopping – pode ser estudada a possibilidade de colocar ao fim-de-semana um pequeno stand num dos corredores do shopping, com fotos do hotel, e flyers informativos, o que permite dar a conhecer o hotel.
- Marcar presença em eventos culturais, de modo a divulgar o hotel e atrair potenciais clientes. Pode ser marcada presença em festivais de música no distrito de Viana do Castelo, tais como o Viana Bate Forte, e o Paredes de Coura. Pode também ser marcada presença em grandes eventos na cidade tais como a feira medieval, e as festas da Agonia.
- Criação de material promocional, distribuído junto dos principais agentes turísticos, regionais e nacionais, nomeadamente *flyers* e *merchandising*.

Deve ser criado um cartão cliente, para os clientes habituais, que terá acesso a vários descontos, tanto no hotel, como em serviços externos ao hotel. O cartão permite:

- ter um desconto de 10% numa noite, sendo que para usufruir do desconto é necessário permanecer no hotel pelo menos 2 noites;
- oferta de uma bebida de receção de boas vindas, aquando a chegada do cliente ao hotel;
- aceder a outras promoções ocasionais, tanto no hotel, como em serviços externos ao hotel;
- aceder a promoções na época baixa.

Esta criação do cartão cliente permite aumentar a fidelização dos clientes e estimular uma componente algo emocional. Além do referido acima, serão solicitadas informações de contato aos clientes aquando a reserva, de forma a construir uma base de contatos que permita no futuro uma divulgação periódica de novidades, eventos e promoções que surjam, mantendo, com efeito, uma comunicação frequente com os clientes.

### **Internet**

- Pretende-se continuar a explorar a rede social Facebook da mesma forma que o hotel a explora, e criar uma conta na rede social Instagram, pois é também uma rede social em crescimento, e com bastantes utilizadores. Visto que as novas tecnologias são, no mercado atual, o grande aliado do turista e dos consumidores para a escolha do destino e para a planificação da viagem, as redes sociais são fundamentais.
- Sugere-se a renovação do *website*, sendo importante existir uma tradução em várias línguas, de forma a permitir um acesso e uma leitura facilitados no mercado internacional. Embora não se justifique que o *website* apresente funcionalidades de reserva online, porque o hotel é pequeno e tornaria a gestão dos canais de distribuição demasiado complexa, é uma ferramenta essencial para divulgação do hotel e da região, ao divulgar fotografias e eventos futuros.
- Utilização do *Facebook Ads*, em particular para o mercado espanhol (região da Galiza), visto que é um dos principais mercados turísticos da região do Alto Minho. Esta ferramenta, poderá permitir que os potenciais clientes encontrem mais facilmente anúncios do hotel.

Todas estas ações de comunicação vão ser importantes para a divulgação do hotel e para o seu aumento da notoriedade. Por consequência, é também expectável que sejam determinantes para aumentar a taxa de ocupação na época baixa.

#### **3.11.5 Pessoas**

Sendo os colaboradores um recurso fundamental para o sucesso de qualquer empresa, a criação de uma boa equipa de trabalho que seja qualificada e se apresente motivada para trabalhar nesta área, que permita a criação de um bom ambiente, que seja acolhedor e que satisfaça as necessidades dos clientes, é um ponto importantíssimo para o hotel Absoluto Design.

O hotel deve possuir, na época alta, dois rececionistas, dois funcionários de limpeza, dois funcionários de restaurante, e dois colaboradores polivalentes, que estarão encarregues dos pequenos-almoços, assim como de prestar o apoio, quando necessário, ao restaurante ou a outra tarefa pontual que surja. Isto significa que, é necessário a contratação de mais dois funcionários.

Será também importante reestruturar as funções dos funcionários, sendo que uma possível opção é como se apresenta na tabela seguinte:



Tabela 8 - Reestruturação dos recursos humanos

<b>Recepção</b>	2 Funcionários
<b>Limpeza</b>	2 Funcionários
<b>Pequenos almoços, apoio ao restaurante, apoio á limpeza</b>	2 Funcionários polivalentes
<b>Restaurante</b>	2 Funcionários

Fonte: elaboração própria

Desta forma existirão pelo menos dois funcionários para cada cargo, sendo mais fácil de os distribuir por turnos.

Visto que existem algumas carências, nomeadamente ao nível linguístico (ex. Inglês, Francês e Espanhol), os funcionários devem fazer formações que os qualifiquem nesta área. Devem também ter uma formação contínua, de modo a melhorarem a sua qualidade de serviço ao cliente.

### 3.11.6 Processos

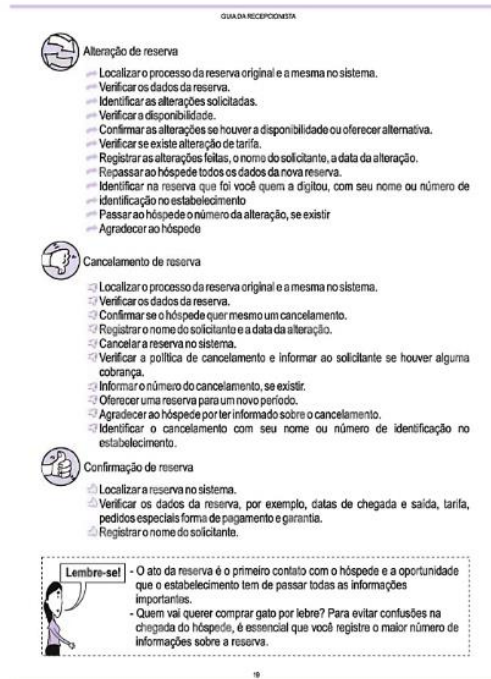
Os produtos e serviços serão dados a conhecer e distribuídos aos potenciais clientes, através dos mecanismos de comunicação e distribuição inumerados anteriormente.

Após o cliente fazer a reserva e pagar ou acordar o pagamento para ser feito durante a estadia, recebe um email com a confirmação da reserva, seja a reserva feita na *Booking.com*, ou através de um contacto direto. Quando se estiver a aproximar a data da estadia, os clientes receberão no seu email um folheto com as indicações de como chegar ao hotel. Uma vez chegados ao Absolut Design hotel e após terem realizado o check-in, serão direcionados ao quarto, de modo a poderem deixar lá as suas malas.

O restaurante deve ter uma sequência lógica de processos a realizar, como se pode ver, a título de exemplo, no *blueprint* do serviço no anexo 4.

Todos os processos devem estar inseridos num guião, a ser entregue a todos os funcionários, de modo a que seja definido um *standard* de serviço. A figura 22 visa ilustrar um modelo de um documento.

Figura 22 - Exemplo de excerto de um manual de procedimentos



Fonte: <https://pt.slideshare.net/Gledson-Oliveira/guia-para-recepcionista-12227124>

### 3.11.7 Evidências físicas

Será feita a renovação de algum mobiliário mais desgastado e áreas do hotel, assim como a aquisição de alguns materiais para melhorar a decoração dos espaços. Como se verificou no diagnóstico, o hotel deve criar melhores condições para os hóspedes acomodarem as suas roupas. Deste modo, é necessário a aquisição de roupeiros. Como sugestão, apresenta-se o roupeiro da Figura 23.

Figura 23 – Roupeiro

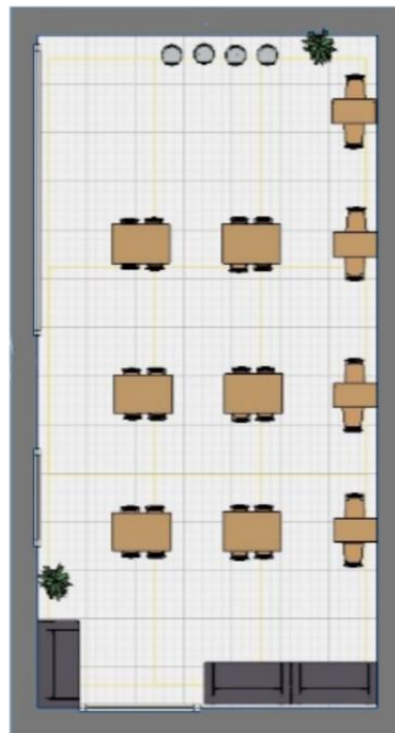


Será reconvertido o espaço à entrada do hotel para a criação de um restaurante/enoteca. Este será um investimento de maior dimensão, pois para converter o espaço num restaurante, será necessário um investimento considerável em obras de reconstrução e na aquisição de mobiliário e equipamentos. O espaço existente por trás da sala terá de ser preparado para funcionar como cozinha.

O restaurante pode dispor de 6 mesas de 4 lugares, 4 mesas de 2 lugares e 4 bancos junto ao balcão, perfazendo uma capacidade total de 36 pessoas. Existem ainda 3 sofás onde os clientes podem relaxar enquanto consomem uma bebida. A sala do restaurante pode ser remodelada conforme as figuras 24, 25, 26 e 27.

Para facilitar as operações e gestão de recursos humanos, e meramente a título de exemplo, é desenvolvido um *blueprint* do serviço do restaurante, que, como já foi referido, se encontra no anexo 4.

Figura 24 - Planta da nova sala



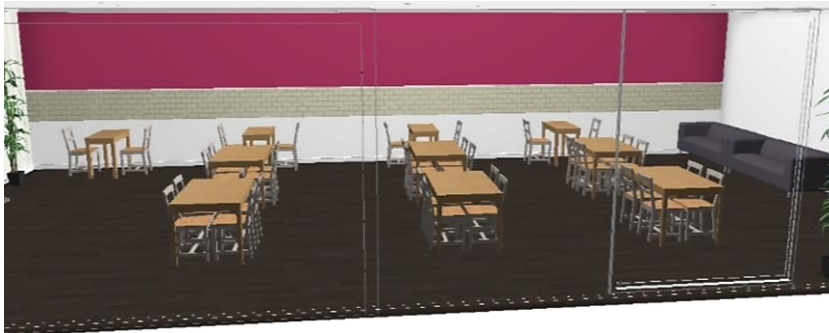
Fonte: elaboração própria

Figura 25 - Sala do restaurante



Fonte: elaboração própria

Figura 26 - Sala do restaurante



Fonte: elaboração própria

Figura 27 - Sala do restaurante



Fonte: elaboração própria

A fachada do hotel não possui nenhuma sinalização. Por isso, propõem-se pintar parte da fachada e instalar um reclame do hotel, como é proposto na figura 28.

Figura 28 - Proposta de alterações na fachada do hotel



Fonte: elaboração própria

Outra evidência física a melhorar são as fardas que os funcionários devem usar, sendo que o hotel é encarregue de as fornecer. As fardas serão elegantes e discretas, e deverão transmitir uma

imagem de qualidade e profissionalismo. Para além das fardas, os funcionários terão o seu cartão de identificação pessoal ao peito que apresentará o nome do funcionário e a sua função.

As fardas devem variar conforme a função exercida pelo funcionário no hotel, sendo por isso adaptadas a cada função. Na figura 28 apresenta-se um exemplo de uma farda adequada aos funcionários de limpeza.

Figura 29 - Exemplo de farda de funcionária(o) de limpeza



Fonte: <https://www.cfardas.pt/pt/5-hotelaria>

Na figura 29 observa-se ainda um exemplo de uma farda de rececionista, na versão masculina e feminina.

Figura 30 - Exemplo de farda de rececionista



Fonte: <https://www.cfardas.pt/pt/5-hotelaria>

Na figura 30 mostra-se um exemplo de uma farda para os funcionários do restaurante e funcionários de apoio. O cozinheiro deverá usar uma jaqueta normal de cozinha.

Figura 31 - Exemplo de farda de funcionária(o) de restaurante, e de funcionária(o) de apoio



Fonte: <https://www.cfardas.pt/pt/5-hotelaria>

## Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste projeto foi proposto o desenvolvimento de um plano de marketing para uma unidade hoteleira localizada no centro de Viana do Castelo - O hotel Absoluto Design. O procedimento necessário, para alcançar este objetivo, envolveu a persecução de várias etapas: começou-se por realizar um diagnóstico detalhado da situação do hotel, identificando os seus principais pontos fortes e fracos, assim como as suas oportunidades e ameaças. Posteriormente foram enunciados os objetivos da estratégia de marketing, para, em seguida, serem definidos os segmentos-alvo e o (re)posicionamento do conceito de negócio. Por último, foram desenvolvidas as estratégias de marketing-mix.

Para a concretização do diagnóstico desta unidade hoteleira, foram recolhidos dados primários através de entrevistas realizadas (envolvendo a proprietária do hotel e uma funcionária), e tendo em vista consolidar os dados obtidos por meio das entrevistas, foram recolhidos dados secundários provenientes de opiniões de clientes na plataforma *Booking.com*, assim como outros documentos (ex. estatísticas) provenientes de vários organismos oficiais.

As ações estratégicas de marketing propostas visaram uma melhoria dos principais pontos fracos diagnosticados e a persecução dos objetivos definidos, numa perspetiva de curto, médio e longo prazo.

Assim, neste documento foram propostos alguns investimentos, que se espera que possam contribuir para um maior envolvimento dos clientes e, conseqüentemente, para uma maior satisfação relativamente ao serviço prestado. Por exemplo, a criação de um restaurante com a reconversão do espaço mal aproveitado e a criação de parcerias com entidades externas, serão ações que permitirão diversificar e valorizar a oferta, assim como ocupar os clientes com atividades, contribuindo, deste modo, para o aumento do período de permanência no hotel.

A redução da sazonalidade, tendo em vista diminuir a dependência financeira do hotel relativamente à época alta, será um objetivo fundamental a atingir. Para o efeito, o desenvolvimento de uma oferta mais adaptada a esta época, com preços mais competitivos e uma promoção mais intensa neste período, em diferentes meios de comunicação, será fundamental para a unidade hoteleira aumentar a sua notoriedade e atrair mais turistas nas épocas de menor procura.

A contratação de, pelo menos, mais dois funcionários para o restaurante, e a qualificação do pessoal existente, através de ações de formação que permitam suprir necessidades na área da comunicação (ex. línguas estrangeiras) e atendimento ao cliente, serão determinantes para uma maior profissionalização e melhoria da qualidade de serviço.

Importa ainda salientar a necessidade de se incrementarem melhorias nos quartos, renovando algum mobiliário mais desgastado e, adicionalmente, adquirindo estruturas que permitam aos hóspedes “arrumarem” as suas roupas de uma forma mais funcional. Por outro lado, existem outras evidências físicas que não deverão ser negligenciadas, que passam pela criação de novos uniformes para os funcionários, permitindo, com efeito, transmitir uma imagem mais profissional.

Apesar do plano de marketing desenvolvido ter uma natureza académica, espera-se que possa ser encarado como um “instrumento” de reflexão sobre a estratégia que tem vindo a ser desenvolvida por parte da equipa de gestão da unidade hoteleira, e que assuma um carácter preconizador relativamente à estratégia futura. Com efeito, deseja-se que este documento possa contribuir de forma concreta, para o aumento da eficiência da gestão do hotel Absoluto Design.

Embora este documento seja o resultado de um esforço de pesquisa conciliador e decorrente de múltiplas fontes (primárias e secundárias), é de reconhecer que apresenta limitações, tais como:

- Ausência de informações sobre as características dos clientes do hotel, nomeadamente a idade e nacionalidade dos clientes;
- Carência de dados estatísticos relativos ao volume de vendas e percentagem de reservas provenientes de operadores turísticos/contactos diretos dos clientes;
- Ausência de dados económico-financeiros, como relatos financeiros (ex. balancetes, demonstração de resultados) que permitem compreender a realidade económico-financeira desta unidade hoteleira e que viabilizem uma avaliação do impacto nesta dimensão das várias opções estratégicas assumidas neste documento.

Como sugestão para trabalhos futuros seria interessante a execução de uma análise económica e financeira desta unidade hoteleira, permitindo entender, com base nas estratégias de marketing assumidas, até que ponto a empresa dispõe dos meios financeiros adequados às suas necessidades operacionais e de investimento que propõe empreender. Por outro lado, tendo em vista operacionalizar as estratégias delineadas, também seria importante a realização de planos de ação, orçamentos e planos de contingência, completando, deste modo, o documento desenvolvido.

No futuro, seria muito gratificante ver algumas das ações propostas implementadas, tornando real a aplicabilidade deste trabalho, e verificando que todo o esforço realizado foi reconhecido.





## Referências Bibliográficas

- Antunes, C., & Mateus, J. N. (Junho de 2017). Exame - Expresso. Obtido em 29 de Junho de 2017, de Expresso: <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2017-06-29-Turismo-a-nossa-mina-de-ouro>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* (1), pp. 99-120.
- Barney, J. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos* (3ª ed.). S. Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Bell, J. (1993). *Doing your research project : a guide for first-time researchers in education and social science* (2ª ed.). Buckingham: Open University Press.
- Casas, A. L. (1991). *MARketing de Serviços*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Jain, S. C. (1999). *Marketing - Planning & Strategy* (6ª ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1993). *Princípios de Marketing* (5ª ed.). (A. Martins, Trad.) Rio de Janeiro, Brasil: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo, Brasil: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14ª ed.). New Jersey, EUA: Prentice Hall.
- Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico* (3ª ed.). (S. Miguel, & A. C. Cuenca, Trans.) Madrid: McGraw-Hill.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa - Teoria e prática do marketing* (16ª ed.). (M. Ramires, Ed.) Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Lindon, D. (2011). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D. Quixote.
- Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management* (1ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2006). *Marketing de serviços - Pessoas, tecnologia e resultados* (5ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.

Middleton, V. T., & Clarke, J. (2002). Marketing de Turismo - teoria e prática. (F. Vasconcelos, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). Marketing in travel and tourism (4<sup>a</sup> ed.). Oxford, UK: Butterworth Heinemann. Obtido de <http://www.youblisher.com/p/1248500-Marketing-in-Travel-and-Tourism/>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 57, no. 2.

Tocquer, G., & Zins, M. (1999). Marketing do Turismo. (F. Duarte, Trad.) Lisboa: Edições Piaget.

Turismo de Portugal. (10 de Julho de 2015). Turismo 2020 - cinco princípios para uma ambição. Obtido em 29 de 06 de 2017, de Turismo de Portugal: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/2015/Documentos/TURISMO2020-5Principios.pdf>

Yin, R. K. (2001). Estudo de caso - Planejamento e métodos (2<sup>a</sup> ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman, companhia editora.

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2003). Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm (3 ed.). Boston: McGraw-Hill.

## **Anexos**

Anexo 1: Outras fotos dos quartos, 73

Anexo 2: Guiões de entrevistas, 75

Anexo 3: Resultados da análise de comentários do Booking, 78

Anexo 4: Blueprint do serviço do restaurante, 80



## Anexo 1 Outras fotos dos quartos

### Quartos standard:



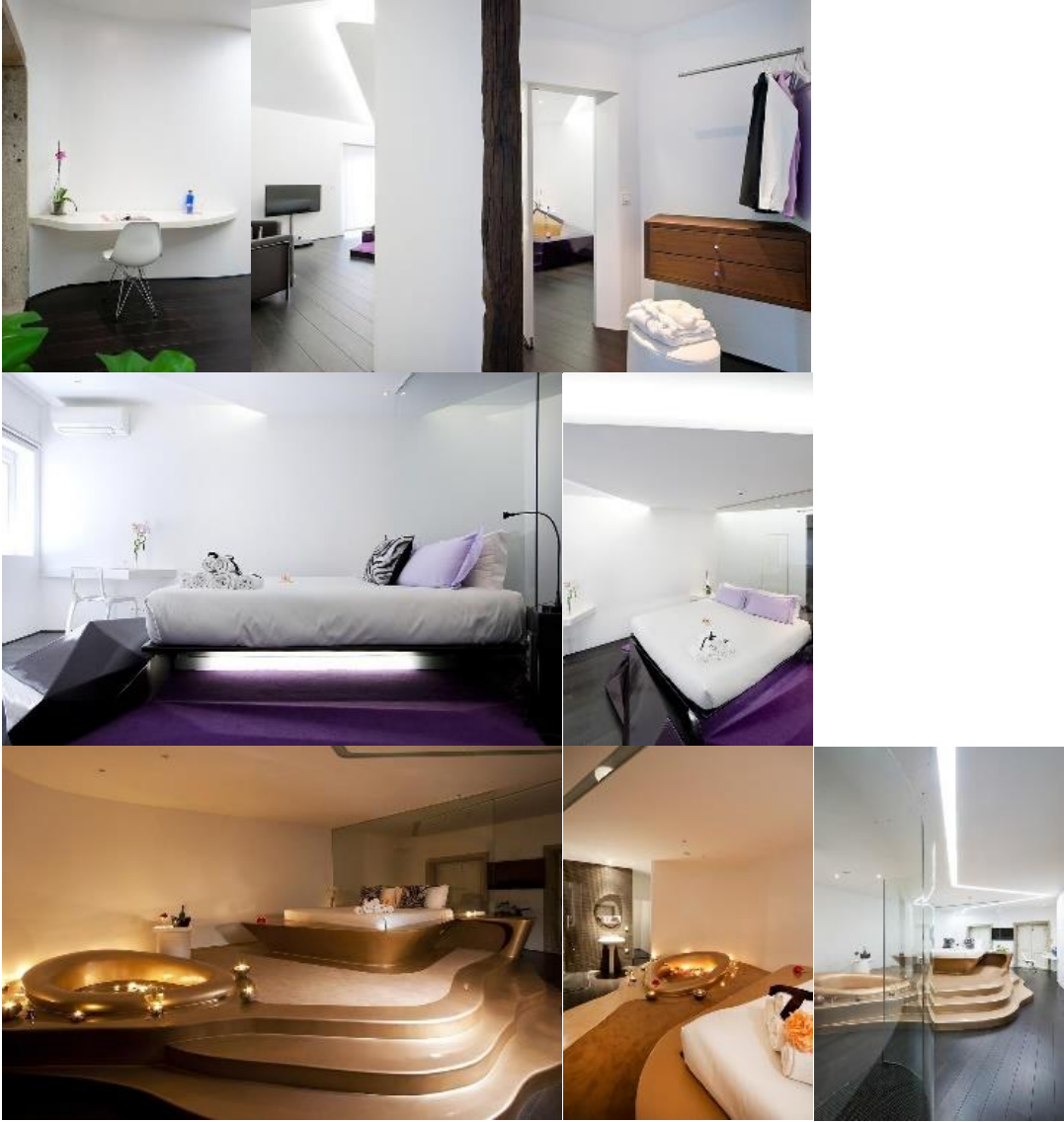
### Quartos Design:



**Suite junior:**



**Suite deluxe prisma e kurve:**



## Anexo 2 Guiões de entrevistas

GUIÃO DA 1ª ENTREVISTA:

**DATA:** 21-02-2017

**NOME:** Rosa Maria Borlido – Proprietária do hotel

**LOCAL:** hotel Absoluto Design

1. Qual a missão (qual a razão de existir?), visão (o que esperam vir a ser no futuro?) e objetivos do hotel (quais as principais metas a atingir? Por exemplo: vendas, quotas de mercado, notoriedade, ...)?
2. Quantos funcionários possui e como estão distribuídos nos seus cargos?
3. Quais foram os principais problemas/ barreiras que encontrou quando criou o negócio?
4. Quais os principais fatores externos à empresa e que não pode controlar, mas que a afetam diretamente? (Fatores Político – legais, económicos, socioculturais, tecnológicos. Por exemplo):
  - 4.1. A legislação tem trazido algum tipo de problemas/dificuldades ou pelo contrário?
  - 4.2. A realidade económica do país tem sido favorável ou não tem sido qualquer influência? Como vê a recente alteração na taxa de IVA para a restauração, teve algum impacto?
  - 4.3. Consideram que cada vez mais as pessoas valorizam hotéis com alusões ao design, que despertem fortemente o sentido estético?
  - 4.4. De que modo as centrais de reservas on-line têm influenciado o seu negócio? Já agora, com que centrais on-line trabalham (ex. *Booking.com*, *Momondo*, *Trivago*, etc..)?
5. Quais são os seus principais concorrentes? E o que tem o seu hotel a oferecer que a concorrência não tem? Ou seja, o que o diferencia dos outros?
6. Como caracteriza o público-alvo do hotel (o que possuem em comum)?
7. Como medem a satisfação dos clientes?
8. Existe alguma estratégia utilizada na relação com os clientes (ex. envio de e-mails de agradecimento ou novidades, promoções, programas de fidelização)?
9. De que forma dá a conhecer o hotel? Possui alguma estratégia de marketing e comunicação para atrair clientes?
10. Quais são os principais pontos fortes e fracos do seu negócio?

GUIÃO DA 2ª ENTREVISTA:

**DATA:** 27-04-2017

**NOME:** Rosa Maria Borlido – Proprietária do hotel

**LOCAL:** hotel Absoluto Design

- 1- Como nasceu o projeto Absoluto Design Hotel?
  - a. Qual é a sua missão, visão e objetivos?
- 2- Nome e imagem de marca, logotipo. O que representa?
- 3- Proporciona algum tipo de formação aos seus funcionários? Quais os requisitos/habilitações que procura nos seus funcionários?
- 4- Como avalia os funcionários? No geral, quais acha que são os seus principais pontos fortes, e os pontos que devem melhorar?
- 5- Considera que a localização do hotel favorece a atração de clientes, ou pelo contrário, prejudica? E a falta de estacionamento junto ao hotel, é problemática?
- 6- Considera que a maioria dos potenciais clientes lida bem com o facto de a banheira/chuveiro e o lavatório estarem à vista no próprio quarto? Não há problemas de ventilação e de humidades?
- 7- O hotel possui pouca sinalização, tanto a nível de interiores, sinalizando quartos e outros espaços, como a nível de exterior, sinalizando e publicitando o hotel. Porquê? Acha que é um ponto a melhorar ou não considera importante?
- 8- O hotel é várias vezes apontado em comentários como “bom para poucos dias”. Entre as várias razões apresentadas pelos clientes para a sua estadia não ser maior, é de destacar a falta de um roupeiro e um “WC inconveniente” .... Ora, como esperam ultrapassar estas fraquezas? Por outro lado, pretendem aumentar o tempo de estadia dos clientes, ou a estratégia a seguir é de estadias curtas?
- 9- Não teme que o design e a decoração se tornem excessivos e tornem as coisas menos funcionais ou até mesmo mais desconfortáveis?
- 10- Qual o número de fornecedores que possui o hotel? E como é a relação e a dependência do hotel para com os fornecedores?
- 11- Qual é a imagem e a mensagem que pretende passar para a mente das pessoas, sobre as características e vantagens do hotel?
- 12- Qual o procedimento normal de uma reserva de um quarto? (seja via centrais online ou contactos diretos).
- 13- Quais são para si os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do hotel?
- 14- Preços:  
Época alta:  
Época média:  
Época baixa:



15- Taxa de Ocupação média, por época (alta, média, baixa)

2015:

2016:

Alta

Alta

Média

Média

Baixa

Baixa

- Seria possível disponibilizar o balanço/ orçamento 2015 e 2016, e alguns dados financeiros?

**DATA: 27-04-2017**

**NOME:** Funcionária do hotel (receção)

**LOCAL:** hotel Absoluto Design

1. Há quanto tempo trabalha no hotel?
2. O que acha do ambiente de trabalho no hotel?
3. Quais são para si os principais pontos fortes e fracos ao nível do serviço que o hotel oferece?
4. Acha que os clientes saem normalmente satisfeitos com a estadia?
5. O que considera que caracteriza melhor o hotel? O que o torna diferente dos outros?
6. Tem algumas sugestões de melhoria, seja a nível de infraestruturas, gestão ou comercial?
7. Na sua opinião, quais são as principais oportunidades e ameaças do hotel?

## Anexo 3 Resultados da análise de comentários do Booking.com

Foram analisados os comentários da plataforma *Booking.com* e divididos pelos seguintes fatores:

2015	2016
------	------

### 1- FUNCIONÁRIOS:

Simpáticos, atenciosos, amáveis	39	29
Disponíveis	19	9
Bom serviço	10	8

### 2- PEQUENO ALMOÇO:

Bom	22	29
Completo	4	0
Sala é pequena, não é adequada	2	2

### 3- LIMPEZA:

Limpo	9	3
-------	---	---

### 4- LOCALIZAÇÃO:

Boa	27	21
Difícil de chegar e de encontrar	6	2
Não existe sinalização interior nem exterior	4	5

### 5- COMODIDADES:

WC inconveniente, mal ventilado, pequeno	9	15
Falta caixote do lixo	2	2
Falta estacionamento gratuito junto ao hotel	6	12
Desconto estacionamento 24h parque subterrâneo é uma mais valia	4	3
Falta mini bar/frigorífico	2	2
Falta roupeiro	6	3
Falta bidé	1	2

### 6- CONFORTO:

Quarto bom para poucos dias, pouco cómodo, pequeno	9	10
--	---	----

Quarto cómodo, confortável	9	15
Instalações e quarto são bonitos, com um design diferente	32	21
O hotel possui um bom ambiente, é calmo	12	7
Ambiente familiar	4	0
O quarto é silencioso, sossegado	10	10
Colchão é desconfortável	4	4
Quarto não é funcional, tem design a mais	5	6
Instalações com bastante humidade	1	3
O aquecimento é insuficiente, mau	1	3

#### 7- RELAÇÃO QUALIDADE PREÇO:

Boa	5	1
Caro	6	6
Não parece 4 estrelas	5	2
Em termos de qualidade preço, só é bom para uma noite	2	3

<b>Comentários analisados</b>	<b>75</b>	<b>74</b>
<b>Pontuação atribuída</b>	<b>9,54</b>	<b>8,33</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>8,94</b>	

## Anexo 4 Blueprint do serviço no restaurante

