



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo



Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Escola Superior
de Ciências Empresariais

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**PLANO DE MARKETING PARA O HOSTEL FINE LIVING
FORMOSA**

Pedro Manuel Cunha Leite, nº 14660

Dissertação apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais

Para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Orientada pelo

Professor Doutor Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho

Valença, 27 de fevereiro de 2019

Resumo

O mercado do Alojamento Local (AL), na Região Norte de Portugal, tem registado evoluções positivas, nos últimos anos. Cada vez mais esta região é procurada por turistas de várias origens, levando conseqüentemente ao aumento do investimento realizado nos alojamentos.

A empresa em análise, edificadora e exploradora de um exemplo de AL, pretende melhorar a perceção de valor por parte dos clientes, através da melhoria do seu serviço de alojamento. Com efeito, intitulado *Plano de Marketing para o Hostel Fine Living Formosa*, este projeto assume como ponto de partida um diagnóstico da realidade interna e externa deste AL, tendo em vista desenvolver estratégias de marketing que contribuíssem para alcançar um melhor desempenho nas várias áreas funcionais.

O *design* de pesquisa compreendeu o método de estudo de caso, a partir da realização de duas entrevistas em profundidade a colaboradores da *Fine Living Formosa*, recolha de comentários de clientes feitos na plataforma eletrónica *Airbnb*, observação participante e a obtenção de dados secundários provenientes de vários *websites* de organizações oficiais e não oficiais.

Tendo por base um conjunto de estratégias de *marketing-mix* prescritas para este AL, pretende-se, fundamentalmente, aumentar as referências positivas, ampliar o número de clientes, reduzir o efeito negativo da sazonalidade e melhorar a imagem do *hostel*, conqüistando, deste modo, uma maior confiança e afeto dos seus hóspedes.

Palavras-Chave: Plano de Marketing, Marketing-mix, Perceção de Valor, Alojamento Local

Abstract

The Local Accommodation market (AL) in the Northern Region of Portugal has seen positive developments in recent years. More and more this region is wanted by tourists of various origins, leading consequently to the increase of the investment realized in the lodgings.

The company under analysis, builder and explorer of an example of AL, intends to improve the perception of value by the customers, through the improvement of their accommodation service. In fact, entitled Marketing Plan for the *Hostel Fine Living Formosa*, this project assumes as a starting point a diagnosis of the internal and external reality of this AL, in order to develop marketing strategies that contribute to achieve better performance in the various functional areas.

The research design comprised the case study method, based on two in-depth interviews with *Fine Living Formosa* employees, feedback from customers made on the *Airbnb* electronic platform, participant observation and the obtaining of secondary data from several *websites* of official and unofficial organizations.

Based on a set of marketing-mix strategies prescribed for this AL, it is mainly intended to increase positive references, increase the number of customers, reduce the negative effect of seasonality and improve the image of the hostel, thus conquering, a greater confidence and affection of its guests.

Keywords: Marketing Plan, Marketing-mix, Value Perception, Local Accommodation

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor e também Orientador, Pedro Miguel Carvalho, pelo apoio e dedicação ao longo dos dois anos em meu auxílio. Sempre com muita paciência e orientando-me da forma mais eficaz possível para a concretização deste projeto.

Um grande agradecimento a todo o staff da Fine Living Formosa por me facultar “livre acesso” a dados internos e pela colaboração prestada.

Um especial agradecimento ao meu braço direito, Joana Esteves, sem ela não teria a motivação e força psicológica suficiente para alcançar este especial objetivo da minha vida.

Fernanda Caldas e Joana Leite, para agarrar bem um projeto desta categoria é necessário dois braços. Três pessoas de grande valor que nunca deixaram de acreditar e transmitiram essa confiança ao longo de todo o processo na elaboração deste trabalho.

Índice

Índice de Figuras	7
Índice de Tabelas	8
Índice de Gráficos.....	9
Introdução.....	10
1. Revisão de literatura	11
1.1. Análise Externa.....	11
1.1.1. Análise Macro ambiente	11
1.1.2. Análise Micro Ambiente	13
1.2. Análise Interna.....	17
1.3. Análise SWOT	19
1.4. Missão, visão e objetivos.....	20
1.5. As Opções Estratégicas de Diferenciação.....	21
1.5.1. A definição dos segmentos-alvo (<i>targeting</i>).....	21
1.5.2. O posicionamento	22
1.6. Marketing-mix	23
1.6.1. Produto/Serviço	23
1.6.2. Preço.....	24
1.6.3. Distribuição	25
1.6.4. Comunicação	26
1.6.5. Pessoas	27
1.6.6. Processos	28
1.6.7. Evidências Físicas	30
2. Metodologia de Investigação	31
2.1. Metodologia de Estudo de Caso	31
2.1.1. Desenho da Investigação	32
3. Estudo de caso: Hostel Fine Living Formosa	34
a) Apresentação do <i>hostel</i>	34
1. Nome, logótipo, missão e objetivos.....	34
2. Localização	35
3. Estúdios.....	36
4. Outros espaços	37
5. Serviços.....	37
b) Diagnóstico	38
1. Análise Externa	38
2. Análise Interna	51

3. Análise SWOT.....	56
Conclusões.....	65
Referências Bibliográficas.....	66
ANEXOS.....	73
ANEXO 1: Fotos dos Restantes Estúdios.....	74
ANEXO 2: Questionários aos Elementos da <i>Fine Living Formosa</i>	75
ANEXO 3: Mapa de Processos	78

Índice de Figuras

Figura 1:Exemplar do Blueprint de Marina Bay Sands(MBS)	29
Figura 2: Porta Principal de Fine Living Formosa	34
Figura 3: Fachada do Hostel Fine Living Formosa.....	34
Figura 4: Logótipo de Fine Living oPorto	35
Figura 5: Localização via satélite do Hostel Fine Living Formosa	36
Figura 6: Studio Elegance 202.....	37
Figura 7: Studio Elegance 101	37
Figura 8: Modelo das 5 Forças de Porter	45
Figura 9: The Museum Studio (Downtown Porto)	46
Figura 10: Poveiros Cozy	46
Figura 11: Downtown Apartment	47
Figura 12: Hello Porto Skylight.....	47
Figura 13: Organograma da Fine Living Formosa.....	55
Figura 14: Exemplo de Parede Interna 1	64
Figura 15: Exmplo de Rodapé de Casa de Banho	64
Figura 16: Exemplo de Parede Interna 2.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1: Fatores e classificações dada pelos clientes	48
Tabela 2: Preçário da FLF	52
Tabela 3: Nº de Hóspedes e Taxa de Ocupação de 2018.....	53
Tabela 4: Nº de Hóspedes e Taxa de Ocupação de 2017	53
Tabela 5: Valor dos Estúdios e Valor extra por Pessoa.....	59
Tabela 6: Elementos da FLF e respetivas Tarefas.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros a nível Nacional	42
Gráfico 2: Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros na Zona Norte de Portugal	42
Gráfico 3: Preço médio por quarto a nível Nacional.....	43
Gráfico 4: Preço médio por quarto na Zona Norte de Portugal.....	43
Gráfico 5: Proveito total a nível Nacional.....	44
Gráfico 6: Proveitos totais no Norte de Portugal	44
Gráfico 7: Taxa de Ocupação na Fine Living Formosa nos anos 2017 e 2018.....	53
Gráfico 8: Número de Clientes mensais na Fine Living Formosa nos anos 2017 e 2018.....	54

Introdução

Portugal, nos últimos anos, tem recebido um enorme número de turistas das mais diversas nacionalidades por toda a terra lusa. A taxa de turismo aumenta a cada ano, por inúmeros fatores positivos que Portugal tem a oferecer ao visitante. Entre os vários aspectos favoráveis, é de realçar o ambiente natural, como por exemplo, praias e paisagens montanhosas, assim como a gastronomia. Os turistas podem-se deliciar com pratos típicos da região como também com os vinhos portugueses. Posto isto, o Norte de Portugal consegue conciliar todos os fatores atrativos, em especial a cidade do Porto. Esta, considerada como o melhor destino da Europa no ano 2017, elevou-se a um novo patamar e, conseqüentemente tem vindo a atrair cada vez mais turistas. Este aumento da procura turística tem despoletado um enorme investimento na indústria turística, nomeadamente na hoteleira, assim como também requerido padrões de performance de serviço cada mais elevados.

Com base no referido anteriormente, o presente projeto visa a conceção de um plano de marketing para uma hostel localizada na cidade do Porto - o *Hostel Fine Living Formosa*, procurando melhorar a perceção de valor por parte dos clientes, através da melhoria do seu serviço de alojamento. Por outro lado, com o aumento crescente da concorrência, com novos ambientes, novas experiências e novas tecnologias, esta unidade de alojamento local deparou-se com a necessidade de criar uma maior proximidade com o cliente, para o melhor compreender e ajustar o serviço às suas necessidades. Assim, este documento vem contribuir para uma melhor compreensão da realidade, procurando primar por um melhor desempenho na gestão, tendo em vista aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes.

O presente 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 caso, enquanto metodologia de investigação; No terceiro capítulo, procede-se ao desenvolvimento do plano de marketing. Inicialmente é apresentado o *hostel*, seguidamente, é realizado um diagnóstico detalhado da sua situação interna e externa, através da recolha e análise de dados, para serem sugeridas um conjunto de estratégias de *marketing-mix*. No final, são apresentadas as conclusões e limitações do estudo, bem como as futuras linhas de investigação.

1. Revisão de literatura

1.1. Análise Externa

Nesta secção será apresentada a análise externa que compreende a análise do macro ambiente e do micro ambiente, como veremos.

1.1.1. Análise Macro ambiente

De acordo com Kreutzer (2006) e Hofbauer et al. (2009) o macro ambiente é constituído por cinco dimensões: Sociedade, Economia, Tecnologia, Política e Legal. O objetivo da análise do macro ambiente consiste em descobrir oportunidades e minimizar os riscos a que a empresa se sujeita a partir do momento em que se encontra ativa no mercado.

A análise PESTL é uma ferramenta utilizada pelos gestores, estrategas das empresas para poderem compreender melhor o meio envolvente, concretamente a sociedade onde se encontram. Perceber se o produto e/ou serviço terá ou não impacto no mercado atual, leis e regras a cumprir, confirmar se a empresa se enquadra na área de negócio certo, podendo assim delinear estratégias mais eficazes e atingir os seus objetivos. Segundo Richardson e Richardson (1992), esta ferramenta permite aos responsáveis pela decisão estratégica ter uma perspetiva mais ampla e orientada sobre o ambiente, ampliando assim, a visão da organização para os seus negócios de uma forma mais futurista. A análise PESTL é reconhecida como uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou declínio do mercado, o posicionamento da empresa e a direção/potencialidade do negócio (Koumparoulis, 2013). Aguiar (2007) sublinha que as mudanças, vividas nos últimos anos, nas áreas tecnológicas, socioculturais, económicas e políticas, criaram um ambiente onde a competitividade se torna cada vez mais crescente, levando as organizações a repensarem no seu relacionamento com os clientes, no contexto abrangente, no qual estão inseridas.

O fator Político está relacionado com a influência e no que pode surgir do governo, tendo ou não alterações na gestão da empresa. A intervenção política pode incluir algumas facilidades, como pode também criar dificuldades no fornecimento das matérias-primas como também na prestação de serviços, questões de logística, distribuição e/ou venda. O estudo desta variável é importante, uma vez que, para desenvolverem a sua atividade, as organizações necessitam que haja estabilidade de orientações políticas e de governo, pois, num cenário de instabilidade política, a confiança retrai-se e a economia dá sinais de perturbação (Tavares, 2004). Assim, a análise deste fator prepara a empresa para eventualidades que surjam por parte do Estado onde a empresa se situa, como, por exemplo, sindicatos ou outras organizações que possam afetar o desenvolvimento e alcance de objetivos por parte dos gestores (Dionísio *et. al*, 2014).

O fator Económico, como o próprio nome indica, está relacionado com a economia, o desenvolvimento económico de uma empresa e, em especial, com taxas influenciadoras, tais como, as taxas de juro, taxas de câmbio e taxas de inflação. Segundo Teixeira (2011), a sua importância deve-se ao fato dos padrões de consumo de um país/região serem bastante influenciados pelas tendências económicas, como por exemplo, a influência da taxa de juro nos custos para as empresas, em especial na compra de recursos e/ou consumíveis. A taxa de câmbio, caso o modelo de negócio esteja relacionado com importar/exportar produtos, tem um grande peso nas decisões dos gestores devido às flutuações que existem nos diferentes mercados, diferentes moedas e seu valor a nível mundial. Deste modo, o foco principal dos gestores, o tempo, é tomado a acompanhar as flutuações e aproveitar a melhor oportunidade de câmbio (*Idem*, 2011). A taxa de inflação, sendo esta relacionada com o fator Político, devido a influências governamentais, ao definirem o aumento e diminuição dos impostos, como o caso do IVA, faz com que a inflação do país oscile, o que por sua vez influencie a economia (*Ibidem*, 2011). Como as empresas beneficiam com a economia positiva e tudo relacionado a esta. Apresenta-se como uma vantagem, como o caso dos salários, procura/oferta, entre outros fatores que vão influenciar a economia interna da empresa (Dionísio *et. al*, 2014).

A sociedade está diretamente ligada ao fator Social, isto é, ao modo de viver, comportamentos, gostos, desejos e necessidades que a sociedade tem. É com essa informação que a empresa, neste fator, tem de analisar e compreender, para de futuro delinear uma estratégia mais personalizada e eficaz. Com essa informação a empresa reúne melhores condições para gerar produtos e/ou serviços mais específicos, correspondendo às especificações da sociedade. É realmente importante conhecer bem o mercado onde se atua, para poder adaptar ao cliente o produto e/ou serviço (Dionísio *et. al*, 2014). Dependendo de vários fatores como idade, faixa etária, saúde, trabalho, educação, entre outros fatores que deverão ser tidos em consideração, esta tarefa é uma das mais difíceis de concretizar. Conforme vão aparecendo ameaças a produtos existentes, também aparecem oportunidades para diferenciação ou segmentação do mercado (Koumparoulis, 2013). A sociedade rege-se por modas, estilos, gostos e, não esquecendo que todas as pessoas têm ensinamentos e formas de agir diferentes comparativamente a outras, torna-se uma tarefa árdua delinear uma estratégia concreta, numa base segura e certa (Dionísio *et. al*, 2014). Kotler *et al.* (2007) realça que, somente as empresas que admitem as necessidades do Mercado como também dos Consumidores, podem ser bem-sucedidas.

O fator Tecnológico vai ao encontro da evolução da tecnologia e no que esta pode oferecer. Todavia, pode influenciar as empresas ao nível dos custos, retorno de capital, tempo de fabrico, qualidade do produto, e até mesmo, condicionar a forma de como o cliente interage com a empresa. O fator tecnológico está posicionado num grau de importância elevado, causando um grande impacto no desenvolvimento e evolução da empresa. Deste modo, identificam-se melhorias nas ferramentas ou dispositivos que permitem uma maior facilidade e rapidez de processos, assim como meios tecnológicos para resolver problemas internos e externos da empresa, que facilitam a criação do produto e/ou serviço (Dionísio *et. al*, 2014). Segundo Carneiro (1995), as alterações tecnológicas podem instigar novos movimentos de procura e de concorrência, o que, por seu lado, traz consequências para a existência das

empresas, sejam elas positivas (sob a forma de oportunidades) ou negativas (tratando-se de ameaças que têm de ser controladas ou evitadas através de estratégias defensivas). A tecnologia coloca, deste modo, uma enorme influência nos custos, gastos e lucros, faturação, qualidade e quantidade dos produtos. As empresas devem acompanhar os novos meios e informações tecnológicas, para não ficarem atrás da concorrência e evitarem cair no esquecimento, devido ao surgimento de novas empresas que estão mais atualizadas, com produtos semelhantes e formas de interagir no mercado de forma inovadora (Dionísio *et. al*, 2014).

O fator Legal, por último, está diretamente relacionado com as regras, normas e leis a que determinada empresa está sujeita desde que nasce. Deve cumprir os requisitos propostos pelas leis e normas em vigor. Caso não cumpra, podem estar a infringir a lei e, por consequência a praticar ilegalidade ou atos de contrafação. As empresas devem cumprir e mostrar que cumprem as regras, mostrando credibilidade para o consumidor e/ou parceiros de negócios (Dionísio *et. al*, 2014). Contudo, as empresas devem também fazer com que os que a rodeiam, como consumidores, fornecedores, entre outros intervenientes, cumpram as regras, para não danificar a imagem da empresa, mantendo, com efeito, a sua credibilidade (*Idem*, 2014). O fator Legal, independentemente de ser empresa e/ou consumidor, determina as normas e regras a seguir, guiando-se pela proteção do consumidor, regulamentação da concorrência, segurança alimentar, entre outros aspetos. Contudo a legislação de maior influência de empresa, prende-se com, a lei do direito do trabalho, a lei da saúde e segurança, a lei do direito da concorrência, a lei do direito do consumidor e a lei da anti discriminação (*Ibidem*, 2014).

1.1.2. Análise Micro Ambiente

1.1.2.1. Análise do Mercado

Para uma melhor compreensão da realidade do mercado, McCarthy (1992) salienta que, o mercado pode ser definido como um grupo de diferentes alternativas de produtos dentro da mesma categoria. A análise de um mercado competitivo, começa com a identificação de grupos ou divisões de todas as marcas competitivas e, posteriormente exige uma análise do nível de competitividade que existe entre as mesmas (Fraser & Bradford, 1983; Cooper & Inoue, 1996).

Para melhor entendimento, é necessário dividir o conceito de mercado em duas vertentes: a definição restrita e a definição alargada. A definição restrita de mercado baseia-se em quatro pontos de um processo que consiste em, recolher e analisar dados sobre, as vendas de um determinado produto. Assim, encontramos (i) a definição do produto e/ou serviço - clarificar o que realmente se pretende vender; (ii) a escolha das unidades de medida, que se reparte em três tópicos, o mercado em volume (medição de aspetos mais físicos), mercado em valor (medição em termos monetários) e o mercado em vendas (mede a relação entre os produtos feitos e vendidos); (iii) segmentação do mercado (aglomera um grupo de pessoas com desejos/necessidades semelhantes entre si), análise das vendas de um produto, onde

se faz um estudo segundo os critérios pré-estabelecidos (geográficos, características do produto, entre outros) e mercados alvo, tem um foco estratégico que visa conquistar e fidelizar determinados grupos/setores (jovens consumidores, consumidores influentes, entre outros); (iv) Por último, distinção entre mercado real e mercado potencial, em que o mercado real consiste na medida de volume de vendas de um determinado produto em função de determinado período de referência; enquanto o mercado potencial, baseia-se na estimativa do volume máximo que as vendas podem atingir num estipulado tempo, conforme hipóteses pré-estabelecidas e bem definidas (Dionísio *et. al*, 2014).

O mercado, na definição alargada, consiste no conjunto de intervenientes que podem influenciar o número de vendas de determinado produto e/ou serviço. Esta definição baseia-se em quatro grupos principais: clientes finais, compradores, influenciadores e os distribuidores (*Idem*, 2014).

Os clientes finais são aqueles que maior relevância têm, na medida em que são os clientes finais que vão utilizar, usufruir, comprar o produto e/ou serviço que determinada empresa dispõe. Este grupo de intervenientes pode variar entre consumidores, utilizadores, utentes e adeptos (*ibidem*, 2014). Segundo McCarthy (1992) seria um sério erro ignorar as estruturas do mercado, visto que o consumidor também não as ignora - é um facto, que os consumidores usam essas estruturas para estabelecerem as suas próprias escolhas na decisão de compra. No contexto de compradores, nem sempre quem compra é o utilizador, pois estes podem ser os compradores principais, quem investe/compra, mas quem lhes dá uso poderão ser terceiros como filhos, pais, entre outros. Os influenciadores, como o próprio nome indica, influenciam as decisões de terceiros como prescritores ou conselheiros, pessoas que determinam em nome de outra e de forma indiscutível ou imperativa na decisão de compra, no consumo ou até a própria escolha da marca. Por fim, os distribuidores, estes usualmente são os agentes do sistema de distribuição, nomeadamente grossistas, retalhistas, entre outros. São de grande influência sobre os consumidores pois por qualquer ato de promoção, distribuição, preço e espaço que façam têm influência no consumidor final. Após avaliar o valor do cliente ao longo do tempo, a empresa pode concentrar os seus esforços de comunicação em clientes mais atraentes. Esses esforços incluem enviar informativos, onde pode incluir cartas com notícias, livretes e folhetos grátis. O conjunto dos itens enunciados anteriormente permitem construir um relacionamento mais forte com o cliente (Kotler, 2000 como citado por Kevin Lane Keller, 2006, pág. 159).

1.1.2.2. Análise dos Clientes

O cliente é o foco de qualquer empresa, “somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos” (Kotler, 2000, p. 56). Segundo Kotler (2000), já não basta simplesmente satisfazer clientes, é preciso encantá-los. “Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das

quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação” (*idem*, 2000). Deste modo, os profissionais de marketing não criam necessidades. As necessidades, simplesmente, já existem na cabeça do consumidor. É da natureza humana sentir necessidades. O que o marketing faz é influenciar os desejos, que se transformam em procura quando são apoiados pelo poder de compra (Kotler e Keller, 2006). Mais é de referir que, o cliente não é todo igual e, sendo assim, podemos classificá-lo em três grupos. O cliente de valor intrínseco, é o cliente que conhece muito bem o produto, todas as suas características e pormenores, e como tal está atento à qualidade e custo. Existe também o cliente de valor extrínseco. Este, por sua vez, tem o seu foco na utilidade do produto e no seu manuseamento, assim como se interessa por soluções e aplicações que solucionam problemas. Por fim, existe o cliente de valor estratégico, onde procura aproveitar ao máximo o que o fornecedor tem a oferecer, compram conforme o vendedor vende o produto/serviço. Ora assim sendo, “Responder apenas à necessidade declarada pode não ser o bastante para o cliente.” (Kotler, 2000, p.43).

Segundo Kotler (2000), deve-se fazer uma distinção entre o marketing reativo, o marketing pró-ativo e o marketing criativo. Um profissional de marketing reativo encontra uma necessidade declarada e preenche-a. Um profissional de marketing pró-ativo vê um pouco mais à frente do que está a decorrer no mercado, pensando nas necessidades que os clientes possam vir a ter no futuro próximo. Um profissional de marketing criativo descobre e produz soluções que os clientes não pediram, mas às quais respondem com entusiasmo.

As empresas, ao investirem numa melhor relação e devidamente correta com o consumidor final, fazem com que a sua perceção de valor, por parte dos clientes aumente, começando assim um círculo. A pressão do consumidor faz também com que aumentem os esforços por parte da empresa, para a satisfação contínua dos clientes. Com o aumento da faturação, os acionistas também satisfeitos pelos seus interesses, realizam um maior investimento, com regularidade, no cliente. Pois a chave para reter clientes está em satisfazê-los. A satisfação do consumidor é, para as empresas, o único meio de conseguir atrair e reter clientes (Cochoy, 1996).

Para conhecer melhor a mente do cliente, é necessário ter em conta alguns elementos como, a atenção, perceção, interpretação, necessidades, atitudes e motivações. Segundo Dionísio *et. al.* (2014) a perceção depende da atenção e da interpretação. No caso da atenção, ela pode ser vigilante, ou resultar apenas da filtragem do próprio estímulo. Estes autores também salientam que, é a atenção vigilante que permite, por exemplo, apreender as informações sobre os atributos dos automóveis, quando nos encontramos num processo de compra de um veículo, aspetos a que não estamos atentos fora dessa situação. Sobre necessidades, Maslow (1943), criou uma forma de interpretação simples para poder entender as necessidades de uma forma hierárquica. Sendo assim, existem cinco categorias de necessidades propostas por Maslow (1943): (i) Necessidades fisiológicas - diretamente ligadas á sobrevivência do individuo ou da espécie; (ii) Necessidade de Segurança – necessidade de estar protegido contra os diversos perigos que podem ameaçar os indivíduos; (iii) Necessidade de pertença e de afeição – necessidade de se sentir aceite e amado pela família ou pelo grupo de pessoas com as quais vive; (iv)

Necessidade de Estima – além do desejo de ser aceito, há também uma necessidade de ser estimado por si próprio (auto-estima) e pelos outros; E por último, (v) a Necessidade de realização – é o cume das aspirações humanas, segundo o autor.

No seguimento do ponto anterior, o elemento que mais influencia a decisão, compreendendo melhor como funciona a mente do cliente, é a motivação. Este elemento é o sinal ou estímulo que mais eficiência tem e é a base para o desejo, por outras palavras, é o próprio objeto desse desejo (Dionísio *et. al.*, 2014). Segundo Dionísio *et. al.*(2014), as atitudes permitem adaptarmo-nos rapidamente a diversas situações e simplificarmos a visão de um mundo muito complexo, através de estereótipos e das crenças que aquela contém. Para Katz e Stotland (s.d. citado por *et. al.*, 2014, pág.117), uma atitude pode ser definida como uma tendência ou predisposição do individuo para avaliar de uma certa maneira um objeto e a reagir perante ele, sendo a noção de objeto tomada no sentido lato. Suportando a sua teoria, Dionísio *et. al* (2014), subdividiram a atitude em três elementos: Crenças ou elementos cognitivos - são elementos de conhecimentos factuais a propósito dos objetos considerados; Sentimentos ou elementos afetivos - pode gostar-se ou não do objeto, ou de certos traços/símbolos que ele representa; Tendência para agir ou elemento comportamental – esta componente comportamental nem sempre está presente, ao contrário dos dois elementos anteriores.

1.1.2.3. Análise dos Concorrentes

Para compreender o que é a concorrência, deve-se conhecer as suas duas categorias: concorrência direta e concorrência indireta. Para tal, é necessário observar o mercado e conseguir perceber qual o modelo de negócio que terá influência sobre a empresa. Calcular o grau de influência de cada empresa, pois empresas que se encontram em ramos diferentes de ação, podem influenciar outra empresa, mesmo não estando diretamente relacionada, como o caso dos fornecedores em cadeia. Segundo Kotler (2000), uma empresa precisa monitorizar continuamente as estratégias dos seus concorrentes. Os concorrentes engenhosos revêm suas estratégias constantemente. Complementando esta ideia, segundo Aguiar (2007), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, é necessário que a mesma ofereça ao consumidor um valor superior em relação ao que os concorrentes oferecem.

O mercado está constantemente a inovar, a evoluir, para a captação de novos clientes e retenção dos mesmos (existentes). Segundo Kotler (1998) qualquer empresa precisa identificar o grupo estratégico em que está inserido. A concorrência está constantemente a tentar angariar mais clientes para o seu lado. Segundo Laudon e Laudon (2000), monitorizar a concorrência é provavelmente tão velho quanto os negócios em si. Numa empresa inteligente, o foco é sempre o cliente, o seu feedback e a criação de uma relação entre empresa/marca e o cliente. Para tal, deve-se manter a concorrência “debaixo de olho”, pois a concorrência está paralelamente a criar oportunidades e atrações que apelam aos seus produtos e serviços. Isto significa que, as empresas devem "manter os amigos perto e os inimigos ainda mais perto", isto é, ter o cliente perto, para gerar o lucro pretendido para a empresa e criar a relação com

o cliente, para que este não troque por outras opções disponíveis no mercado. Por outro lado, devem manter os concorrentes ainda mais perto, ou seja, estarem atentos às suas estratégias e criarem contra estratégias que façam com que os consumidores não pretendam consumir a marca da concorrência (Dionísio *et.al*, 2014).

A satisfação dos clientes exerce uma forte influência sobre o seu comportamento e escolha. Em razão disso, constitui um parâmetro muito importante para as empresas, através do qual, poderão avaliar como estão sendo vistas pelos seus clientes (Aguiar, 2007). Segundo Walker (1991), a vantagem competitiva das organizações pode basear-se numa diferença perceptível de satisfazer, melhor que a concorrência, as necessidades dos clientes. Para tal é necessário conhecer o cliente, isto é, saber o que realmente deseja e valoriza. Como referido anteriormente, muitos dos clientes não acompanham a evolução, devido a inúmeros fatores. Para uma empresa não perder a percentagem de vendas, segundo Kotler e Keller (2006, p. 144), deve manter o número de clientes ativos e novos sempre superior aos clientes inativos, isto é, os clientes que abandonam o serviço não geram lucro.

1.2. Análise Interna

A análise interna baseia-se no estudo interno das organizações, por outras palavras estuda todos os departamentos dentro da organização. Segundo Castanheira (2007), esta atividade já passou por dois paradigmas. O primeiro paradigma passou pelo enfoque na observação e na contabilização; posteriormente passou pelo segundo paradigma cujo foco consistia no sistema de controlos internos; encontrando-se hoje num terceiro, e ainda não ultrapassado, o desafio de alinhar a visão dos processos aos riscos do negócio, tornando-se, assim, mais eficaz. É a área interna de uma organização que determina o rumo desta, realçando assim os seus interesses face a todos os intervenientes. Sendo assim, para saber a situação atual de uma organização basta ver os seus resultados, em que estes servem como ponto de referência para avaliação do desempenho da organização (Alves, 2007). Para uma boa gestão interna e avaliação também é necessário conhecer bem o meio interno e seus objetivos, segundo Porter (2002) e Sette (1998) definem como objetivos internos de uma organização: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros.

Dentro de várias estratégias que uma organização opta de análise interna é o chamado *benchmarking*, isto significa a comparação direta com empresas concorrentes. "*Benchmarking* é a arte de aprender com as empresas que apresentam um desempenho superior em algumas tarefas. Pode haver até dez vezes mais diferenças em termos de qualidade, rapidez e custos entre uma empresa de classe mundial e uma empresa média." (Kottler, 2000, p. 249). Tendo em vista a minimização de custos, Kotler (2000) tem algo a dizer sobre este ponto, para as organizações tirarem o máximo de rentabilidade, aumentar os lucros, devem diminuir ao custos/gastos. Contudo, as organizações não podem apenas diminuir nos custos, pois pode significar perda de qualidade, Kotler (2000) vem salientar que as organizações

devem manter os custos/gastos sob controle e a organização utilizar a técnica do *benchmarking* sob as atividades dos clientes e os seus custos, não apenas copiando empresas que possuem um desempenho superior.

No conceito de *benchmarking*, para melhor compreensão deve-se ter em conta as sete etapas para conseguir concretizá-lo: (1) determinação das funções onde aplicar o *benchmarking*; (2) identificação das variações chave de desempenho a serem avaliadas; (3) identificação das melhores empresas nos requisitos em avaliação; (4) avaliação do desempenho das melhores empresas com os requisitos propostos; (5) avaliação do desempenho da empresa; (6) especificação de programas e ações para acabar com atrasos; (7) implementação e o monitoramento dos resultados. Além destas sete etapas, "é proveitoso ter o *benchmarking* sempre em mente – procurando descobrir as melhores práticas de empresas que podem até mesmo não estar na disputa." (Kotler, 2000, p. 249).

Segundo Thompson e Stricland (2000), uma outra visão de *benchmarking*, baseia-se em quatro passos: (1) identificar fatores-chave de sucesso: consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa; (2) escolher as empresas para pesquisa: que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa, contando que sejam consideradas de excelência naquela atividade ou processo analisado; (3) formar a equipa de *benchmarking*: que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada; (4) efetuar comparações com outras empresas.

A análise VRIO, *valuable, rare, inimitable resources and organization*, por outras palavras, a análise dos valiosos, raros e inigualáveis recursos de uma organização, é uma das estratégias para uma vantagem competitiva (Barney, 1997). Como Cardeal e António (2012) afirmam, para ter uma vantagem competitiva, a empresa precisa dos recursos VRIO. Deste modo, Priem e Butler (2001) concluem que as componentes da análise VRIO devem ser bem trabalhadas para a empresa melhorar a sua vantagem competitiva face ao mercado.

Quanto à área de valor, segundo o autor Barney (1991), apenas se cria valor quando a organização implementa estratégias que melhoram a sua eficiência e eficácia, para tal é necessário gerir bem as capacidades de manufatura da organização. Segundo o mesmo autor, Barney (1991), reforça a ideia de que ao aumentar a capacidade de manufatura da organização, esta por sua vez irá ter uma maior facilidade de enfrentar as necessidades do mercado. Amit e Schoemaker (1993) seguem a mesma ideia anterior, as organizações devem ser capazes de retirar o maior rendimento das suas capacidades, retirar a maior vantagem possível dos recursos que têm à disposição. Contudo, os recursos não conseguem demonstrar o valor necessário para se estabelecer no mercado (Ambrosini e Bowman, 2009), os recursos têm de ser raros e incomparáveis. Recursos raros são aqueles que não estão disponíveis pelos concorrentes e, incomparáveis são os recursos que os concorrentes não conseguem copiar (Barney, 1991).

Para Barney e Zajac (1994), aos concorrentes obterem determinado recurso do mesmo meio, irão explorar de forma similar e no fim propor ao cliente uma proposta de valor semelhante entre si. O que não traz qualquer vantagem competitiva no mercado.

Para uma organização ganhar vantagem competitiva face aos concorrentes deverão gerir de uma forma eficaz os sistemas e procedimentos internos. Peteraf (1993) completa que uma organização ao gerir de uma forma adequada e eficaz o fornecimento de recursos irá fazer com que a organização ganhe vantagem no mercado, tanto contra a concorrência mas como também ganhar terreno na mente do consumidor.

1.3. Análise SWOT

A Análise SWOT consiste numa avaliação de quatro parâmetros que constituem a sigla SWOT, sendo esta Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). As Forças e as Fraquezas estão diretamente relacionadas aos fatores internos de uma organização. Enquanto as oportunidades e ameaças estão relacionadas com previsões do que acontecerá no mercado e daí estarem relacionadas aos fatores externos da organização (Dantas & Melo, 2008). Esta análise aprimora as estratégias internas, tornando todos os processos e sistemas da organização mais eficientes e transparentes aos olhos dos consumidores, e a promover análises de possíveis cenários tanto para o produto/serviço em si como também para a organização. Martins (2006) refere que em numerosas organizações a análise SWOT é a estratégia mais utilizada para um desenvolvimento de um pensamento mais estratégico e de marketing. Martins (2006) salienta que é uma estratégia árdua de produzir. Contudo, a elaboração repetitiva desta estratégia poderá melhorar a visão de negócio por parte de quem o faz, pois como o mercado está em constante evolução, o profissional do marketing/gestão terá sempre as informações atualizadas o que poderá criar estratégias mais eficazes. Kotler (2000) completa que para uma boa gestão é necessário identificar as oportunidades e também as ameaças a cada desenvolvimento, a cada passo da evolução da empresa. E ao fazê-lo e ao a organização estar tão informada sobre o mercado poderá vir a ser a própria organização a criar a própria tendência.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a função desta análise é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos. Como tal, a análise SWOT, ajuda a encontrar os pontos fracos das empresas, para poder melhorar e/ou adaptar, assim como os pontos fortes, para manter e/ou adaptar, tendo em vista uma melhor eficiência. Mais é de referir que, a análise SWOT envolve toda a empresa, desde os departamentos operacionais (ex. fabricação), até aos departamentos de direção, como é o caso do departamento de marketing, recursos humanos, contabilidade/fiscalidade e gestão. A análise SWOT, segundo McCreadie (2008), tem a função de verificar a atual posição da organização no mercado e também reorganizar estrategicamente a organização para que esteja a atuar eficazmente no mercado.

1.4. Missão, visão e objetivos

Uma estratégia bem definida, uma organização deverá ter em conta o significado de missão, visão e objetivos. Segundo Contreas (2002), o papel da estratégia baseia-se em dois pontos, que são: dar mais atenção nas áreas que mais beneficiam a estratégia; e rejeitar as possibilidades que sejam incompatíveis com a estratégia. Dando continuidade à ideia de Contreas (2002), Oliveira (2007) refere que, o planeamento não pode ser apenas um ato isolado, deve ser sim um processo contínuo de evolução, um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes com a finalidade de ir ao encontro com os objetivos previamente estabelecidos. Segundo Andion e Fava (2002), para que o planeamento estratégico seja cumprido, que cumpra os objetivos, os gestores das organizações deverão estar sempre bem fornecidos com informação de qualidade e atual nas tomadas de decisão, pois assim estarão melhor preparados para as eventualidades e oscilações do mercado.

Para Oliveira (2007), a missão acarreta os valores, crenças ou áreas básicas de atuação, alinhando-se com as filosofias e as tradições da empresa. A perspetiva da empresa, a longo prazo chama-se Visão. Esta é o que a empresa pretende alcançar dentro de um prazo determinado, guiando-se conforme os seus valores e filosofias, visando melhoria e domínio na sua área de atuação e prestação de serviço. Por fim, o objetivo é o alvo e, para que o possa atingir, terá de cumprir com um determinado prazo de realização, que normalmente acarreta um esforço extra.

As organizações começam por tornar por escrito os seus objetivos, visão e missão, e só após este passo transmitem aos colaboradores e acionistas (MacLeod, 2016). Chiavenato (2003) refere que os clientes/consumidores também entram no papel dos objetivos, visão e missão, da organização, tornando assim a organização mais competitiva no mercado face à concorrência. Para Orhan, Erdogan, Drumaz (2014) a visão e missão são ferramentas de grande importância para os gestores de uma organização, que não deverão nunca seguir caminhos diferentes e nem serem totalmente oposta à estratégia mãe, isto é, à estratégia corporativa, só assim poderão manter um nível alto de desempenho e continuidade ao longo do tempo. MacLeod (2012) mostra também que visão, missão, estratégias, táticas e objetivos servem como elementos básicos para a maioria das iniciativas já programadas: a missão numa organização, é basicamente a sua razão de ser; a visão descreve onde ela quer estar no futuro e os seus valores são uma declaração dos princípios que formam a sua base moral; os objetivos são os fins um tanto gerais para os quais objetivos mais específicos são direcionados.

Burciu (1999) correlaciona a estratégia com marcos temporais onde uma organização empresarial surge, cresce e se desenvolve. Reforçando a ideia anterior, para Burciu (1999), qualquer estratégia tomada pelos decisores pode ser harmoniosa. Orhan, Erdogan, Drumaz (2014) acrescentam que, uma visão e uma declaração de missão, para a organização, podem servir como veículos poderosos para ajudar a alcançar o entendimento interno e o próprio apoio dos funcionários, com o objetivo de concretizar o plano estratégico da empresa.

Para Costel Esi (2016), o sucesso nas organizações, implica a definição e adaptação da sua missão ao longo do tempo, desde a sua implicação até à potencial estratégia aplicável em contextos sociais, económicos e políticos. Costel Esi (2016) salienta também que, cumprindo a missão e implementando a proposta em que a organização se compromete, pode materializar significativamente o número de questões relativas à proposta de valor proposto pela própria empresa. Segundo este autor, a clareza da comunicação da missão deve destacar os componentes mais funcionais da própria missão: humana, material, pragmática. Mais ainda, a elaboração da própria missão permite definir uma série de direções desejáveis das funções da organização empresarial - pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, entre outras. Para Kemp e Dwyer (2003) uma boa declaração de missão descreve o propósito, produtos e serviços de uma organização, mercados, filosofia e tecnologia básica. Salientando Raynor (1998), a declaração da missão é uma declaração da razão de ser de uma organização. A missão é um dos mais importantes aspetos a tomar por parte da empresa, para Leggat & Holmes (2015), fornece um sentido de propósito, como definir padrões comportamentais, conectar os funcionários à organização, inspirar funcionários, reorientar a organização durante uma crise, entre outros.

Para MacLeod (2016), os três principais fatores retratam-se nas declarações: Declaração de missão deve declarar seu propósito e direcionar seus esforços coletivos; A declaração de visão deve declarar o futuro desejado e orientar seu plano estratégico; A declaração de valor deve declarar seus princípios fundamentais e direcionar o comportamento da equipa. Raynor (1998) salienta que a visão é a declaração do estado futuro desejado da organização dentro da arena de competição. Desenvolver uma declaração de visão é frequentemente considerado o primeiro passo no planeamento estratégico, precedendo o desenvolvimento de uma missão (Orhan, Erdogan, Drumaz, 2014).

1.5. As Opções Estratégicas de Diferenciação

Na presente secção serão abordados os fatores de *targeting* e posicionamento, que permitem constituir as estratégias da diferenciação.

1.5.1. A definição dos segmentos-alvo (*targeting*)

Terech (2018) defende que a segmentação consiste em agrupar consumidores com base nas semelhanças e diferenças nas suas preferências. Contudo, enfatiza uma consequência (com bastante relevância) na segmentação do mercado, baseando-se na percepção de que nem todos os segmentos são adequados para a organização. Alguns serão muito difíceis de atrair, outros podem não ter lealdade

suficiente, enquanto outros podem desejar elementos da oferta que a organização não pode oferecer.

A segmentação do mercado passa por uma estruturação e/ou agrupamento de um mercado heterogéneo, com um número de mercados menores homogéneos em resposta às diferentes preferências de produtos (Smith, 1956). Chamellin (1965) reconheceu que a diferenciação de produto pode ser baseada em diferenças de produtos físicos e não físicos percebidos e reais.

Segundo Smith (1956) a segmentação de mercado é o estudo detalhado de um mercado heterogéneo. Este mercado, por sua vez, é constituído por pequenas frações, grupos mais pequenos homogéneos que se encontram separadas para as diferentes preferências. Concluindo a ideia anterior, a segmentação é a compreensão dos pequenos nichos de mercado e assim adaptar de uma forma mais exata o produto ao cliente, não deixando de parte o marketing, com a função de cumprir com as exigências dos consumidores (Smith *et. al*, 1956). Para Haley (1968) a abordagem da segmentação ao mercado consiste em analisar detalhadamente os valores do consumidor, calcular e prever o que o consumidor prefere referente a marcas e produtos de interesse pessoal ou profissional. Na área do marketing, esta abordagem de bastante importância e inovadora, ao prever os interesses dos consumidores e assim adaptar as estratégias e produtos a diferentes mercados.

Terech (2018), na sua visão, o *targeting* é a escolha de o que segmentar. Requer que as organizações tenham um profundo conhecimento de suas capacidades e estruturas de custos. Ao definir quais os segmentos que devem ser segmentados, as organizações também devem considerar a intensidade competitiva de um segmento. Samuelson (1975) percebeu que a diferenciação nos produtos poderia ser a resposta às diferentes necessidades dos consumidores, mas também sabia que parate da grande diferenciação teria de passar pelo produto. Smith (1956) apoiou a mesma ideia de Samuelson no ano de 1976, a diferenciação do produto seria uma das melhores formas para alterar a percepção do cliente face à relação preço-quantidade, com a ajuda de publicidade e promoção.

Segundo os autores Dickson & Ginter (1987) a diferenciação de produtos baseia-se na distinção dos bens ou serviços de um vendedor de outro e como o comprador tem preferência por qual produto escolhe. Porter (1976) também viu a diferenciação do produto como dependente tanto das características físicas do produto e a influência que tem nos outros elementos do marketing-mix. Para Smith (1995) o sucesso no planeamento da atividade de marketing, tanto na diferenciação de produtos quanto na comercialização exige uma utilização precisa da segmentação de mercado sendo componentes da estratégia de marketing.

1.5.2. O posicionamento

A “arte” do posicionamento trabalha-se na cabeça do consumidor, isto é, na sua mente. O posicionamento trata-se de uma percepção, uma imagem que o consumidor tem de determinada marca ou outro elemento da empresa, que o leva a fazer uma

melhor distinção entre os concorrentes (Vasiliauskaitė, 2004). A identificação e a escolha da estratégia de uma empresa pode-se basear num conjunto de conceitos e procedimentos que foram evoluindo com o passar do tempo (Aaker & Shansby, 1982). Já para os autores Wells, Burnett, Moriarty (2001) a idealização de posicionamento é a ligação que existe entre as metas da comunicação e a estratégia inovadora. Aaker & Shansky (1982) vêem o posicionamento como diferentes significados/objetos para diferentes tipos de pessoa. Por outras palavras, significa seleccionar quais as características que o consumidor tem em vista, trabalhar essa informação e oferecer o produto desejado. Além disso, a decisão de posicionamento é muitas vezes feita de abordagens sistemáticas baseadas em pesquisas.

Segundo Terech (2018), o posicionamento simples reduz os custos de aquisição de clientes e alinha as ações, como também investimentos da organização. Reforçando a sua visão de posicionamento, Terech (2018), transmite o seu significado em que uma vez que o segmento-alvo tenha sido seleccionado, a questão fundamental é como posicionar os tempos, a oferta da organização de maneira que, em relação aos outros concorrentes, os compradores a percebam como única e valiosa. Para Aaker & Shansby (1982) a tomada de decisão do posicionamento, parte do princípio de como o consumidor percebe e associa as escolhas feitas, o desejo, com a oferta do mercado. Esta decisão, para a empresa ou marca, é uma decisão estratégica de máxima importância pois a própria imagem da organização pode ser o fator diferenciador na escolha do consumidor.

1.6. Marketing-mix

Nesta secção, serão abordados não só os quatro P's do Marketing-Mix mas também serão realçados mais três P's provenientes da Escola de Serviços, designadamente as Pessoas, Processos e Evidências Físicas.

1.6.1. Produto/Serviço

O produto é o que está a ser vendido. O produto não é apenas um conjunto de características tangíveis, mas também um conjunto de razões que cumprem com as necessidades e desejos dos clientes (Ivy, 1987). Seixeira de Matos (2008) sublinha que na indústria, a qualidade do produto depende das especificações pré-estabelecidas, enquanto em serviços depende da avaliação que o cliente faz dele. Relativamente ao produto, este é constituído por três dimensões: produto central; produto tangível e produto amplificado. Segundo Kotler (1993) o produto deve basear-se em todo o objeto, tangível ou intangível, que entra no mercado com a função de venda/compra, consumo/utilização, com a finalidade de cumprir com o desejo ou necessidade por parte do consumidor. Para Kotler e Keller (2006) o produto divide-se em cinco níveis:

- Benefício central – refere-se à principal razão da existência do produto;
- Produto Básico – este ponto está relacionado com as características do produto, a base do produto em bruto, sem promoção, alteração;
- Produto Esperado - é referente ao que o cliente está à espera de encontrar;
- Produto Amplificado – neste ponto, a empresa tem um papel fundamental, é aqui que esta excede as expectativas do que o cliente está à espera;
- Produto Potencial – é o momento em que o produto é definitivamente superado na cabeça do consumidor, momento em que a empresa supera as expectativas.

Na compra do serviço, a experiência que se vive é importante tanto como o serviço é realizado, o grau de personalização do processo e da competência dos colaboradores, do relacionamento que se estabelece entre si. Num produto de serviço desenvolve-se uma oferta abrangente de serviços para atender às necessidades e exigências dos clientes em mercados altamente competitivos. É operacionalmente definido como alta qualidade e branding de serviços, Aaker (1996 como citado por Akroush, 2011). Segundo Kahtalian (2002), os produtos e os serviços têm o mesmo objetivo, criar a satisfação do consumidor, aumentando a percepção de valor. O autor, Kahtalian (2002) reforça que os serviços são experiências que geram valor, podendo ser maiores ou menores os seus componentes tangíveis. Para Barata (2015), o marketing de serviços fornece-nos quatro pontos diferenciadores que nos levam a uma abordagem distinta, sendo estas: intangibilidade, a dependência entre a produção e consumo, heterogeneidade e perecibilidade. Segundo Hoekman e Mattoo (2008) os serviços são intangíveis e, conseqüentemente, o seu comércio não envolve expedição, em contraste com as transações de bens; os serviços não são armazenáveis, isto é, a produção e o seu consumo destes, serviços, ocorrem em simultâneo; os serviços são muito heterogêneos, adaptando às necessidades de cada cliente; todos os serviços exigem alguma forma de interação entre produtor e consumidor, pois a produção e o consumo ocorrem em simultâneo (um contacto direto de uma pessoa com outra, uma telecomunicação ou uma troca de documentos escritos); a qualidade do serviço é mais difícil de monitorar e medir do que nos processos de fabrico, por envolver diretamente o cliente; finalizando, alguns serviços podem exigir que o consumidor se desloque ao local onde os serviços são oferecidos (turismo), enquanto outros podem exigir que o produtor mude a sua localização (como no caso de serviços de engenharia civil), ou seja, mesmo com a grande evolução da tecnologia de informação e comunicação, os serviços continuam a ser menos transacionáveis do que os bens. Kahtalian (2002) salienta que o marketing de serviços enfatiza os processos de marketing interno e marketing interativo, valorizando a relação com o cliente.

1.6.2. Preço

O preço de serviço é definido como a medida em que uma organização pratica as suas políticas e atividades na definição de um preço, Zeithaml (1988 como citado por Akroush, 2011). Kahtalian (2002) refere que os preços de produtos são mais

comparáveis do que preços de serviços. A variável preço é adaptativa devido a sempre depender de uma série de variáveis. É essencial que uma empresa de serviços mantenha preços competitivos ao longo do tempo. Sendo uma sugestão tangível importante, o preço do serviço é uma área em que o profissional de marketing de serviços se pode concentrar para obter uma vantagem competitiva. No caso de serviços puros, o preço, é um fator importante, pois é uma base para o cliente fazer uma escolha final entre várias organizações de serviços concorrentes (Yelkur, 2000). O preço tem uma grande importância no *marketing-mix*, pois enquanto os outros P's significam gastos o preço remete para o lucro do produto/serviço. Para tal, para gerar o maior lucro é necessário ter uma boa orientação sobre estratégias, Kotler (2006) descreve onze estratégias, estas interligadas com a qualidade do produto: Premium Pricing; Penetration Pricing; Economy Pricing; Skimming Price; Psychological Pricing; Neutral Strategy; Captive Product Pricing; Optional Product Pricing; Bundling Price; Promotional Pricing Strategy; Geographical Pricing.

Das 11 estratégias referidas anteriormente, podemos encontrar a terminologia *Bundling*. Este método consiste na criação de *packs* de produtos e/ou serviços, muito resumidamente. Kotler (2009) reforça que, o puro *bundling* acontece quando uma determinada empresa agrupa diferentes produtos e o vende em conjunto. Continuando com Kotler (2009), este sugere que sempre que uma empresa faça *bundling*, este deverá ser feito de uma forma correta, isto é, o valor dos produtos agrupados deverá cumprir o princípio básico, o *pack* de produtos e/ou serviços deve ter um valor inferior ao valor prestado nos produtos individualmente.

1.6.3. Distribuição

Distribuição de serviços é utilizada pelas organizações para que os canais de distribuição, em conjunto das atividades por parte da organização, na criação de uma estratégia de distribuição de serviços, Friars (1985 citado por Akroush, 2011). O serviço requer a disponibilidade no exato momento em que o cliente precisa, não existe stock em serviços como os produtos. Suportando a anterior ideia, Borden (1964), os serviços em conjunto dos produtos implícitos na venda, não podem ser separados, isto é, deverão ser criados e vendidos simultaneamente. Vender é a base para toda a distribuição do produto, também nos serviços, porém nos serviços é preciso primeiro ter uma estrutura para atender os clientes (Kahtalian, 2002).

Para as empresas, a distribuição é de grande valor, pois esta faz com que os clientes tenham acesso aos seus produtos (Kotler e Levy, 1969). Duncan & Moriarty (1998) reforça a ideia de que a distribuição é de grande importância, tanto na função física como tecnológica, para dar a conhecer o produto ao consumidor. Visto que a distribuição é de grande importância no marketing de uma empresa, esta deverá ser bem estruturada, sendo assim a distribuição é dividida em canais de distribuição, em que estes fazem a ligação da empresa ao consumidor. Seguindo Dionísio et. al. (2014), existe seis canais que leva o produto/serviço desde o produtor ao cliente final. Os canais podem ser de modo Venda Direta, em que o consumidor entra diretamente em contacto com a empresa fornecedora; Ou Venda por Níveis, que consistem em

cinco formas: Grossista/ Vendedores de Rua; Grossista/ Retalhista; Grossista/ Instalador; Agente/Importador/Retalhista. Sendo que a base destes canais começa no produtor e finaliza o processo no consumidor.

Contudo, em contexto hoteleiro, os canais de distribuição são em menor número mas semelhantes, onde existem: Grossista e Retalhista, sem faltar a Venda Direta com o consumidor final (Middleton *et. al.*, 2009). Nesta área de negócio, juntamente com os canais de distribuição em contexto hoteleiro, Kotler (1984 como ilustrado por Middleton *et. al.*, 2009, pág. 280), existem cinco meios de a empresa chegar ao cliente final, designadamente: a) acesso direto entre cliente e empresa e vice-versa, onde o negócio é efetuado sem qualquer intermediário; b) retalhistas, onde o negócio possui mais que um intermediário entre o cliente e a empresa, são exemplos deste meio as agências de viagens, onde adjudicam vários contratos e apresentam um único produto ao cliente; c) retalhista, onde o produto é vendido, por estes, de forma independentemente, ou seja, o produto chega ao cliente sem qualquer intermediário a partir do retalhista; d) retalhista com vendedor independente, onde o produto é revendido através de um vendedor subcontratado; e) online, local onde o cliente tem acesso ao produto através de um website ou de um portal de acesso online, criando uma alavanca de conexão com o usuário.

1.6.4. Comunicação

Um aspeto fundamental das comunicações é a gestão das expectativas do cliente, já que a comunicação tem de conseguir cumprir com o que se compromete a entregar ao cliente (Kahtalian, 2002). Para tal são necessárias estratégias em conformidade, que visam alcançar o cliente: estratégias *pull*, estratégias viradas para uma faixa temporal de médio/longo prazo e sedutora, chamadas de estratégias *Above the Line*; e estratégias *push*, mais direcionadas para uma faixa temporal curta para promover as vendas e gerar receita mais rapidamente, estratégias *Bellow the Line* (Dionísio *et. al.*, 2014). Reforçando a ideia anterior, Agostinho (2013) comenta que *Above the Line* e *Bellow the Line* são duas grandes técnicas que constituem parte da comunicação. Sendo que a estratégia *Bellow the Line* é referente à comunicação direta, como Marketing Direto; Promoções; Merchandising; Relações Públicas; Patrocínios/Mecenato; Comunicação Digital; Publicidade. A Estratégia *Above the Line* está relacionada com os *media*, como Televisão; Cinema; Rádio; Imprensa; Outdoor.

Para Seixeira de Matos (2015) a preocupação da empresa, dentro de sua estratégia, é trabalhar o que os seus clientes percebem como valor, a ideia da relação direta entre as ações sociais com a estratégia. A promoção é definida como a medida de como uma organização usa os seus componentes de atividades e elementos de promoção na formulação de um plano estratégico de promoção de serviços, Bitner (1992 citado por Akroush, 2011). Segundo Kahtalian (2002), as comunicações de serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, do boca-a-boca e da venda pessoal. A comunicação tende a “tangibilizar” o serviço. As comunicações do serviço irão, automaticamente, remeter ao real do serviço, à situação do serviço, e dificilmente será possível associar imagens abstratas a um

serviço. Assim, para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1984), a comunicação é o meio mais eficaz de informar os clientes de uma forma que eles consigam entender.

1.6.5. Pessoas

Pessoas são definidas como a extensão em que uma organização de serviços é orientada. Sendo as pessoas e a sua atividade o foco de qualquer empresa, coloca o cliente no centro das suas ações estratégicas, Drucker (1968 citado por Akroush, 2011). Na ótica do cliente, o serviço é visto como um conjunto de elementos inseparáveis, que formam o todo que se adquire. Na ótica da empresa, compete aos gestores conhecer o serviço que prestam, motivar e formar os colaboradores e, principalmente, providenciar a satisfação do cliente, o que nos leva à gestão de operações e sua aplicação à empresa de serviços (Seixeira de Matos, 2015). A satisfação do consumidor é um indicador crítico que reflete o sucesso ou insucesso do sistema das operações de serviços (idem, 2015). Kotler et al. (1999) realça a importância do foco na satisfação do cliente e afirma que só desta forma, a performance do produto pode igualar ou ultrapassar as expectativas dos mesmos. O cliente vivência o serviço, isto é, como o serviço não é como um produto, não o pode “levar” com ele. Por isso, o cliente apenas o pode divulgar com familiares e amigos tentando criar a ideia na cabeça a quem transmite (Kahtalian, 2002). Continuando com Kahtalian (2002), este salienta que é necessário valorizar as pessoas, entender e cumprir as expectativas do cliente e o posicionamento da empresa neste.

Segundo Gomes et. al. (2010), não existe nada mais valioso dentro de uma empresa do que os seus colaboradores. Visto que os recursos humanos estão em constante evolução e crescimento é necessária a criação de estratégias a nível de recursos humanos (Rose e Kumar, 2006). Posto isto, as estratégias de gestão de recursos humanos têm de estar em conformidade com os objetivos da empresa, para tal são necessárias um conjunto de aplicações estratégicas que cumprem essa finalidade, superando sempre as necessidades impostas (Ribeiro, 2000). Para os colaboradores se manterem nas empresas, segundo Meyer e Allen (1997), estes devem ter um grande sentimento de motivação e/ou desejo no cumprimento das suas tarefas, ou por lealdade ou por obrigação, ambas tendo um forte sentimento para levar o colaborador a fazer as suas atividades para com a empresa. Sendo que para Chiavenato (1999), o colaborador mostrar as suas aptidões à máxima qualidade, este deverá ter uma boa qualidade de vida, sentindo-se bem no local de trabalho. Para completar a ideia anterior, o ambiente de trabalho de um grupo de colaboradores deve mostrar e cumprir para uma boa socialização e interação entre todos, o que faz com que a motivação e produtividade também aumentem (Bortozollo e Santana, 2011).

1.6.6. Processos

O processo é definido como um procedimento que é orientado para o cliente, o que ao ser sistemático torna-o bem-sucedido. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988) a maioria dos serviços não podem ser contados nem medidos, testados e verificados antes da venda, para assegurar a qualidade de entrega. A dimensão do processo está diretamente interligada aos procedimentos e mecanismos que oferecem na entrega, Booms and Bitner (1981 citado por Akroush, 2011). Criar uma cultura de serviço é haver um compromisso com a qualidade, em que parceiros e funcionários devem ser treinados para proporcionar a satisfação do cliente; o serviço ao cliente vem em primeiro lugar – este tipo de pensamento deve ser uma característica básica para todos os colaboradores da empresa (Goldstein, 1997). Segundo Ostroff (1992) o esforço coletivo pode aumentar a eficácia organizacional. Segundo Germain & Bloom (1999 citado por Agbényiga, 2011) é fundamental que os recursos humanos compreendam e interpretem os detalhes operacionais da cultura de serviço como estratégicos na prestação do serviço ao cliente, pois no dia-a-dia surgem, muitas vezes, situações inesperadas que exigem adaptação, formação e sensibilidade para responder às exigências do cliente e aumentar o desempenho. Segundo Johnston & Clark (2005), a complexidade das operações pode ser fonte de problemas e dificuldades, mas pode também, ser fonte de inspiração e mudança. Para resolver as dificuldades nada melhor do que uma boa estratégia a seguir, como por exemplo mapas de processo para ajudar a organizar todo o processo. A técnica de *blueprint* veio maximizar o desenvolvimento e organização dos processos das empresas focando os detalhes destas últimas (Wreiner *et. al.*, 2009). Esta técnica serve para ter uma melhor percepção de como funciona os processos, de uma perspectiva que o cliente tem acesso e de uma perspectiva que faz parte da gestão interna da empresa (Shostack, 1984). Uma das razões por esta técnica ter tão bons resultados é a capacidade de toda a gente a poder ver e assim ter uma melhor ideia do processo em geral (Segelström, 2009).

A Figura 1 representa as interações existentes da relação entre o cliente e a empresa, numa escala onde são visíveis as várias dimensões deste processo, designadamente *blueprint*.

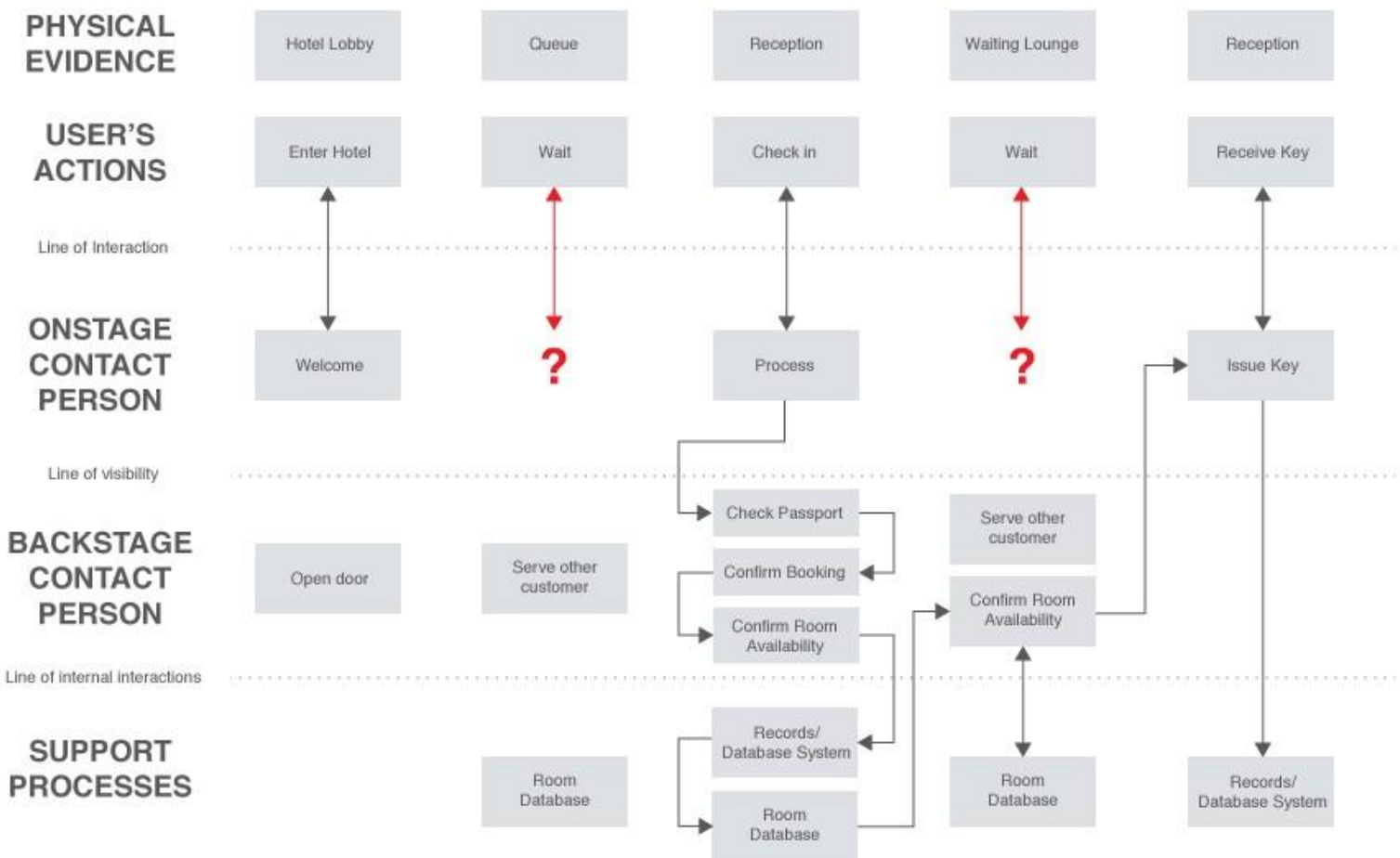
As dimensões *Physical Evidence* e *Customer Action* representam a primeira percepção do cliente relativamente à empresa, uma interação do cliente e com o cliente, enquanto que a *Onstage* representa as ações e atividades pessoais/físicas do cliente com a empresa, tanto com *STAFF* como com as instalações. É esta última que, de certa forma, cria um limite nas interações do cliente com a empresa, a chamada "*line of invisibility*", como se pode observar na ilustração.

As dimensões seguintes – os nomes – representam as áreas restritas para o cliente. É neste espaço físico e não físico que são executados os trabalhos necessários para o bom desempenho da empresa. Portanto, na dimensão do *backstage* o cliente não tem qualquer acesso, sendo um espaço totalmente exclusivo dos colaboradores da empresa, onde estes realizam trabalhos relacionados à sua gestão interna juntamente ao processo de apoio (*Support Processes*), este último

servindo de suporte complementar aos colaboradores, auxiliando o funcionamento do serviço. (Bitner *et. al.*, 2008).

Sinteticamente, estas dimensões podem ser reduzidas a duas, possuindo a zona de interação do cliente com a empresa e uma outra onde são efetuados todos os processos administrativos da empresa para o fornecimento do serviço. De certa forma, este entendimento (Figura 1) pode levar-nos à reflexão sobre a visão do cliente sobre a empresa, isto porque se o “backstage” possuir um sistema eficaz, irá, efetivamente, refletir-se na relação que o cliente terá com a empresa.

Figura 1:Exemplar do Blueprint de Marina Bay Sands(MBS)



Origem: <https://medium.com/@kohkhailiang/improving-the-marina-bay-sands-mbs-website-experience-fce1169d7f0c>:

1.6.7. Evidências Físicas

1.6.7.1. Condições Ambientais

A evidência física do serviço é assente no que o cliente tem contacto direto, isto é, no ambiente físico onde este se encontra (Akroush, 2011). Segundo Ivy (1987) a evidência física é o componente tangível da oferta de serviços, uma variedade de aspetos tangíveis onde o cliente tem interação e pode fazer uma avaliação.

Para Bitner (1990) o nível de ruído, odores, temperatura, cores e texturas podem influenciar o desempenho percebido no encontro de serviço. Shostack (1977) salienta que o momento que o cliente interage com o serviço é aquando o cliente sente, vive o tempo na interação com o serviço, isto é, o cliente nota a importância do serviço e nota a sua importância no momento que o usufrui.

1.6.7.2. Espaço

O *design* e a logística do espaço tem grande relevância ao nível visual por parte do cliente, isto é, o espaço evidencia as suas capacidades estéticas e funcionais do espaço que sobressaem ao cliente (Grewal e Baker, 1994). Bitner (1992) afirma que a disposição espacial e a utilidade que o espaço tem para o consumidor têm grande peso na perceção deste. Para Kotler (1974), o espaço é bem mais importante num serviço, o autor refere que é o espaço que tem mais influência no consumidor do que o próprio produto. Salienta também que as estratégias de alteração do espaço não devem ser apenas estéticas e funcionais mas com as bases da alteração na opinião dos clientes.

1.6.7.3. Sinais e símbolos

Segundo Langeard et al. (1981) e Shostack (1977), o design ambiental, decoração, sinalização e cartões-de-visita enviam mensagens que ajudam a estabelecer a imagem da empresa e influenciam a forma de como o cliente a vê, à empresa. De uma perspetiva semelhante, para Middleton et. al. (2009), a produção do espaço e a experiência que transmite para o cliente é vital para a satisfação deste. Este autor também salienta que as evidências físicas é o único fator do marketing-mix que toca nos sentidos dos clientes, fazendo com que a experiência tenha uma maior ligação de proximidade com a empresa. Os sinais exteriores como o design das instalações tem uma ligação direta com a satisfação e reconhecimento por parte dos clientes como também dos colaboradores, aumentando o seu rendimento nesta área de negócio (*idem*, 2009).

2. Metodologia de Investigação

Neste capítulo, será abordada a metodologia adotada nesta investigação, assim como o *design* de pesquisa desenvolvido para efeitos de realização do plano de marketing.

2.1. Metodologia de Estudo de Caso

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a metodologia é a forma de poder estudar, entender e avaliar as diferentes formas de realizar uma pesquisa. Segundo estes autores (*idem*, 2013), a metodologia de investigação baseia-se em critérios de organização que visam salientar principais pontos de, por exemplo, trabalhos científicos e relatórios técnicos, mostrando formas e maneiras de solucionar questões literárias para melhor compreensão da matéria. Segundo Ferrari (1974), a metodologia de investigação serve para finalizar cinco tarefas independentes entre si: aprimoramento do conhecimento; descobrir novos dados; cumprimento espiritual, como superstições; aprimoramento da vida humana; e, por fim, controlar a natureza. As tarefas referidas por Ferrari (1974), são apoiadas por Prodanov e Freitas (2013), ao sublinharem na sua obra que o autor, de qualquer projeto concebido, deve ter em mente que a metodologia de todo o projeto é baseada na própria formação e evolução intelectual, mas também profissional. Para cumprimento profissional, como intelectual, os dados recolhidos deverão ser oriundos de bibliografias referentes e, com conexão ao tema em estudo, para então haver uma maior fluidez e retenção de informação (*idem*, 2013).

No sector do Turismo, a investigação é das tarefas mais importantes numa empresa da área, ao fornecer informações cruciais para atender e entender melhor o cliente (Pizam, 1994). Segundo Cooper *et. al.* (1993), o bom funcionamento de uma empresa, depende significativamente do resultado de pesquisas realizadas internamente e aos seus clientes. Estas pesquisas permitem um conhecimento pormenorizado do mercado que conduzirá conseqüentemente, à sua evolução. Para tal investigação, é necessário que o investigador tenha completa noção da importância do estudo. Como tal, o investigador deve conter todos os dados para o estudo, corretos e coerentes, sem que haja enviesamento de dados, pois tal se verifique, conduzirá a estratégias futuras que não terão as funções pretendidas (Eusébio *et. al.*, 2003).

A metodologia de estudo caso é viável para obter dados implícitos e explícitos de determinado assunto, permitido adquirir conhecimento do fenómeno estudado, mediante a atuação perante a realidade estudada (Yin, 2001). De acordo com Yin (2001), num estudo caso, beneficia-se também do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a recolha e análise de dados. Por outro lado, a sua validação baseia-se em várias fontes de evidências, combinando a recolha de documentos, a observação direta e a realização de entrevistas, com o objetivos de não crer unicamente numa única fonte de dados.

2.1.1. Desenho da Investigação

2.1.1.1. Propósito da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de marketing para o *hostel Fine Living Formosa (FLF)*. O desenvolvimento deste trabalho, visa contribuir para um melhor desempenho na gestão, colmatando erros identificados e procurando, em última instância, satisfazer e fidelizar os clientes finais. Para tal, foi necessário fazer um diagnóstico desta unidade hoteleira, para ter um melhor conhecimento da realidade (reconhecendo os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades da empresa) e, com efeito, desenvolver estratégias de marketing que contribuíssem para alcançar um melhor desempenho nas várias áreas funcionais deste *hostel*.

No decorrer do trabalho exposto foram elaboradas duas entrevistas em profundidade a colaboradores da *Fine Living Formosa* (proprietário e colaboradora da *FLF*) para uma visão mais interina da empresa. Tendo em vista obter-se uma perspectiva do cliente sobre o desempenho deste *hostel*, foram analisados num espaço de tempo limitado, mais concretamente entre 01 de janeiro de 2018 e 17 de dezembro de 2018, os comentários (apenas clientes de 2018) feitos na plataforma eletrónica *Airbnb* referente às instalações da *FLF*. Após a recolha de dados, foram transcritas as gravações obtidas e, a sua interpretação, partiu de proposições teóricas resultantes de revisão de literatura combinadas com a aptidão e experiência do investigador. Complementarmente foram recolhidos dados secundários que permitiram corroborar a informação, pela combinação de várias fontes de evidências.

2.1.1.2. Método de Pesquisa

Na recolha de dados, foram utilizadas duas principais fontes de dados: dados Primários e dados Secundários.

Dados Primários

Estes dados foram obtidos através de dois questionários (Anexo #1) aos elementos da *Fine Living Formosa*, sendo administrativos junto do proprietário da *FLF*, Eng.º Jorge Maia, e da colaboradora Deolinda Dias. Outro fator relevante consistiu na observação e acompanhamento na empresa, durante o período de pesquisa, por parte do investigador. Tal facto facilitou, em grande escala, o acesso a informação documental (dados secundários associados a informação estatística e administrativa do *hostel*) e à interação com os elementos da empresa e suas instalações.

Dados Secundários

Os dados referentes à opinião dos clientes foram obtidos a partir dos comentários que os clientes da *Fine Living Formosa* fizeram num espaço de tempo específico, desde o dia 1 de janeiro de 2018 a 17 de dezembro de 2018. Mais é de referir que, os dados foram obtidos através da plataforma eletrónica *Airbnb*, agrupados em categorias, nomeadamente: Funcionários; Limpeza; Localização; Comodidades; Conforto; Relação Qualidade/Preço. Os comentários recolhidos foram agrupados em categorias e, por sua vez, em sub-categorias, para melhor interpretação e organização.

Para efeitos da análise de PEST e do mercado, foram consultados vários *websites* de organizações oficiais (exs. Turismo de Portugal, Turismo do Porto e Norte de Portugal) e não oficiais (exs. Jornal Expresso e Sapo).

3. Estudo de caso: Hostel Fine Living Formosa

a) Apresentação do *hostel*

Figura 3: Fachada do Hostel Fine Living Formosa



Figura 2: Porta Principal de Fine Living Formosa



Origem: <https://www.airbnb.pt/users/34089916/listings>

A construção e fachada do *Fine Living Formosa* (FLF) é baseada na arquitetura do ano de 1932 da altura, prédios estreitos, mas compridos e apoiados nos prédios vizinhos. A cidade do Porto é conhecida pelos seus azulejos e, por isso, na fachada do *hostel* não poderia faltar o azulejo típico do Porto. No entanto, a parte interior foi totalmente reconstruída, apenas deixando as vigas principais para criarem de base os estúdios como estão hoje no ativo, terminando as obras em 2014. A mente criativa deste projeto, como também empreendedor, Eng. Jorge Bastista Maia, manteve a fachada de *Fine Living Formosa* intacta pois é uma imagem simbólica do Porto, enquanto no interior redecorou tudo “à sua imagem” um *design* minimalista com apontamentos tradicionais da cultura nortenha. Imagem esta que é transmitida através dos anúncios no *Airbnb*, atualmente, que atrai todos os meses do ano, homens de negócios, exploradores, casais e amigos de todas as idades.

Fine Living Formosa faz parte de *Fine Living oPorto* que está atualmente considerado, na plataforma do *Airbnb*, como *SuperHost*, patamar máximo que um proprietário de alojamento local pode alcançar.

1. Nome, logótipo, missão e objetivos

Fine Living oPorto vai de encontro ao “saber viver”. A ideia passa por transmitir a nova maneira de explorar novos lugares, ou seja, o “saber viver” inspirado nas

vivências dos moradores. O conceito passa pelo turista não sentir que está num hotel, “horários para tudo e tudo relacionado ao hotel”, mas sim usufruir de um espaço que durante um período de tempo possa ser considerado “seu”. Ora, o turista deve sentir-se o proprietário do espaço, desde não precisar da receção para efetuar o *check-in* e o *check-out*, assim como tomar o pequeno-almoço às horas que preferir, isto é, ter total liberdade, sem prescindir da segurança.

Figura 4: Logótipo de Fine Living oPorto



Quanto ao logótipo, este foi de encontro aos gostos do Eng^o. Batista Maia, ligado muito a Viana do Castelo e daí, como bem notório, o famoso Coração de Viana uma marca da Cultura Tradicional Nortenha de Portugal, com um fundo cinza, sendo uma cor idônea que transmite paz e tranquilidade (Figura 4).

A origem deste projeto resultou da crescente tendência de cada vez mais turistas preferirem alojar-se em apartamentos, *lofts* e estúdios, em vez dos tradicionais quartos de hotel, ao descobrir novas cidades. Sendo que este conceito resulta muito bem com grupos de amigos e famílias, pois permite que tenham os mesmos costumes que nas suas próprias casas.

2. Localização

A *Fine Living Formosa* encontra-se no distrito do Porto, mais precisamente na cidade Invicta. Fica a cerca de 4-5 minutos a pé do famoso Mercado do Bolhão, a 7-8 minutos da Avenida da Liberdade do Porto, subindo a Rua Formosa junto ao Largo do Padrão.

Devido à sua localização bastante central, torna-o numa ótima opção para os hóspedes, ficando perto do centro da cidade, monumentos e ruas famosas, como o caso da Rua Santa Catarina e do metro, com acesso direto ao Aeroporto, e que viabiliza, com efeito, o acesso a outras cidades importantes do Norte de Portugal.

Figura 5: Localização via satélite do Hostel Fine Living Formosa



Origem: <https://www.google.com/maps/place/Porto/@41.1482269,-8.605963,579m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0xd2465abc4e153c1:0xa648d95640b114bc!8m2!3d41.1579438!4d-8.6291053>

3. Estúdios

O *Hostel* é dividido em 6 estúdios bastantes similares entre si (Figura 6), com uma mistura de preto, cinzento e branco, à primeira vista, que dá um estilo recatado e elegante. Os estúdios apenas diferem no tamanho de cada um deles, sendo os dois da parte direita do prédio maiores do que os restantes (podendo ter um sofá-cama). Os estúdios estão pensados na privacidade e facilidade de cada cliente. Por isso, o hóspede aluga o estúdio e não apenas a cama. Cada estúdio é independente dos restantes e os clientes não necessitam de utilizar a típica troca de chaves, pois estes entram, tanto no estúdio como no prédio, por códigos pessoais. Como todo o serviço assenta na base da informática e tecnologia, todo o edifício tem *wi-fi* gratuito.

Os estúdios são compostos por uma cama de casal (independentemente de ser apenas um hóspede a utilizar), uma *kitchenette*, onde os clientes têm à sua disposição todos os utensílios que permitem confeccionar algum prato a gosto (nomeadamente forno e micro-ondas). Uma mesa, uma casa de banho totalmente equipada, um guarda-roupa, que inclui um cobertor, um ferro de engomar, uma tábua de passar a ferro, um secador de cabelo e uma balança que permite ao cliente pesar a sua mala antes da viagem. Como referido anteriormente, dois dos quartos contêm sofás-cama, permitindo, deste modo, acolher 4 hóspedes (Figura 7).

Figura 7: Studio Elegance 101



Figura 6: Studio Elegance 202



Origem: <https://www.airbnb.pt/users/34089916/listings>

4. Outros espaços

O edifício também tem um espaço de acesso aos clientes. A *Machine-Room* que contém os cilindros que fornecem água quente aos estúdios, é também utilizada para os clientes colocarem as malas antes e após o seu *check-in* e o seu *check-out*, respetivamente. Assim sendo, podem deixar lá as suas malas e aproveitar melhor a cidade. Este espaço foi adaptado para esta nova vertente devido à necessidade logística para receber de uma melhor forma os clientes e as suas necessidades, pois devido à utilização total do espaço legal, a *Machine-Room* está perfeitamente posicionada no rés-do-chão para deixar as malas, tendo uma câmara de vigilância para garantir aos clientes uma melhor segurança.

Num espaço interdito aos clientes, o edifício também contém a sala do *staff*, onde neste espaço estão todos os produtos de troca e manutenção dos estúdios, desde os sabonetes aos lençóis. Por outro lado, também dispõe de uma máquina de café, frigorífico e mesa, para a equipa se poder alimentar.

5. Serviços

A *Fine Living Formosa* não tem receção, pois não é necessária a troca de chaves e os clientes ao fazer o *check-in* já têm os códigos para a sua entrada. Em compensação, tem alguém que está 24h/7 dias por semana disponível, através da *internet*, para o esclarecimento de alguma dúvida dos clientes. Sempre que qualquer problema surja, bastará o cliente entrar em contacto com essa pessoa (que o acompanha desde a sua reserva) que irá prontamente resolver.

Devido à localização bastante central do *hostel* não existe estacionamento próprio. Todavia, existe a possibilidade do hóspede estacionar num parque parceiro por apenas 7€ por dia.

b) Diagnóstico

Para poder compreender melhor o mercado onde atua o *hostel* é necessário estudar todos os elementos envolvidos, fatores internos e fatores externos, como também contextualizar e saber a evolução do mesmo. A execução do diagnóstico serve para entender e contextualizar a situação do *hostel*, o que permitirá com isto, ter à disposição informações que poderão ajudar a delinear novas estratégias, compreender melhor o que o mercado deseja e para onde se destina.

1. Análise Externa

A análise externa envolve a análise do Macro Ambiente e do Micro Ambiente da *Fine Living Formosa*, conforme se expõe em seguida.

1.1. Macro Ambiente (PESTL)

Nesta secção serão abordados os fatores contextuais, designadamente Político-Legais, Económicos, Sociais e Tecnológicos.

1.1.1. Fator Político-Legal:

No contexto internacional, cada vez mais turistas de lazer e de negócios têm em conta Portugal, como destino para investir no lazer e na realização de reuniões de negócios. Com o aumento da procura na área da hotelaria é cada vez mais significativo o investimento e a criação de novos postos de trabalho, desde limpezas à administração. A subida notória da cidade do Porto comparativamente ao resto da Europa, considerada como o melhor destino europeu de 2017¹, repercutiu-se nas exigências da administração pública relativamente à atuação das várias organizações turísticas. Assim, a atividade hoteleira deve cumprir requisitos mínimos de segurança e higiene², requisitos propostos pelo Governo, sendo de realçar a Portaria nº 517/2008,

¹ <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/porto-e-o-melhor-destino-europeu-de-2017>

² <http://www.portaldolicenciamento.com/estabelecimentos-turisticos.html>

de 25 de junho, diferenciando três tipos de instalações de alojamento local, designadamente a moradia, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem.

Segundo a Associação da Hotelaria de Portugal (AHP), numa análise à situação atual de Portugal no ramo de hotelaria, são elevados os custos e taxas que este sector está sujeito, destacando, por exemplo, o aumento do IVA na área da restauração, a falta da legislação relativamente ao tema dos direitos de autor e direitos relacionados, taxas de dormida, entre outras³. Contudo, o Governo tem um plano estratégico, designado “Estratégia Turismo 2027”, perspetivando atingir em 2027, 26 mil milhões de euros em receitas turísticas e um aumento de 80 milhões de dormidas⁴. Apesar desta estratégia estar atualmente em prática, o governo também previne que contraordenações sejam feitas. Ora, a ASAE (Autoridade de Segurança alimentar e Económica), realizou 1022 fiscalizações a alojamentos locais (AL), levando a um total de aproximadamente 170.000€ em coimas, sobretudo associadas à falta de licenciamento⁵. Para além da “Estratégia Turismo 2027”, o Governo também tem em prática um outro projeto - o “Programa Semente”. Este programa vai de encontro ao desenvolvimento de microempresas e projetos empreendedores, e visa apoiar as *startups*, ao favorecer a tributação de bens mobiliários, assim como imobiliários. Uma outra vantagem a salientar, é também um regime fiscal mais favorável para as pequenas empresas, com base na venda das partes de capital após um período de investimento relevante⁶.

1.1.2. Fator Económico:

A cidade do Porto foi considerada o destino preferencial da Europa em 2017. Este sucesso refletiu-se no número de visitantes, recebendo cerca de, 21 milhões de turistas e gerando um lucro de aproximadamente 15 mil milhões de euros⁷.

Um fator preocupante, devido ao aumento de hotéis e alojamentos locais, é a mão-de-obra no sector. Cada vez há menos pessoas disponíveis para trabalhar nas limpezas, cozinhas, entre outros departamentos hoteleiros, uma vez que procuram melhores salários⁸, aliado ao facto de ter havido um constante crescimento da taxa da

³ <http://www.hoteis-portugal.pt/docs/content/1350657588021940500.pdf>

⁴ <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Paginas/InvestiremPortugal.aspx>

⁵ <https://www.dinheirovivo.pt/economia/coimas-aplicadas-pela-asae-no-turismo-ultrapassam-170-mil-euros-2016/>

⁶ www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf

⁷ <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/inovacao-esta-a-mudar-turismo-e-hotelaria-317451>

⁸ <https://www.hoteis-portugal.pt/news/1937/23>

empregabilidade, em 2018 (mais 3,1% face a 2017), e a consequente diminuição taxa de desemprego (diminuiu de 9% para 8,2% entre 2017 e 2018)⁹.

Portugal ao ser um Estado-Membro da União Europeia (UE) beneficia da livre circulação de pessoas, ótimo para os turistas poderem desfrutar de uma melhor e facilitada visita, e tem um mercado disponível de 500 milhões de pessoas, apenas na Europa. Por outro lado, ainda dispõe de, mais de 250 milhões de consumidores, apenas de língua portuguesa¹⁰.

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), o ramo hoteleiro obteve 2,5 milhões de hóspedes, que se traduziram em 7,7 milhões de dormidas, apenas no mês de Agosto de 2018 (correspondendo em valores monetários a 522,5 milhões de euros faturados). Num espaço de tempo mais alargado, desde Janeiro a Agosto de 2018, podemos observar que obteve 14,2 milhões de hóspedes, perfazendo 39,8 milhões de dormidas, levando a um valor faturado de 2.487,4 milhões de euros¹¹. Mais pormenorizadamente, no 2º Semestre, segundo Indicadores de Motorização e Previsão da Atividade Turística (IMPACTUR), os estabelecimentos hoteleiros, em 2018, comparativamente ao ano 2017, nos meses de Maio, Junho e Julho, tiveram um decréscimo de 2,1% ao nível de dormidas, mas em termos de hóspedes tiveram um aumento percentual (4,3% relativamente ao ano anterior). Com efeito, este resultado coloca Portugal bem colocado no ranking europeu do número de dormidas em estabelecimentos locais¹².

Segundo um estudo sobre a estrutura ambientalmente sustentável no mercado hoteleiro, feito pela empresa *Mapie*, mostra que 75% dos hóspedes preocupam-se com o impacto ambiental. Este movimento pode ajudar a alcançar um maior mercado, visto que mais de metade dos inquiridos está preocupada com o meio ambiente. Ora, ao fazer boas práticas ambientais, os hotéis e os alojamentos locais, estão não só a melhorar a perceção que o hóspede tem da imagem do estabelecimento, como, em última instância, também a melhorar a própria “saúde financeira”¹³.

1.1.3. Fator Social:

A população portuguesa e o seu “saber receber” tem sido determinante no sucesso do turismo português. Para além da sociedade portuguesa ser hospedeira e acolhedora, o país encanta por si só. Portugal tem uma das histórias mais reconhecidas do mundo (a Época dos Descobrimentos e os feitos dos portugueses), uma cultura mediterrânea e uma costa repleta de praias e de alojamentos locais. Por

⁹ <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Paginas/investiremPortugal.aspx>

¹⁰ <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Portugal/Paginas/mais-mercado.aspx>

¹¹ <http://www.ahresp.com/article.php?id=1523>

¹² http://www.ciitt.ualg.pt/impactur/dt_trim_flu.asp?nut=11

¹³ <http://www.revistahoteis.com.br/sustentabilidade-na-hoteleria/>

outro lado, é um país seguro, Portugal aparece em quarto (4º) lugar, no ranking dos países mais pacíficos do mundo¹⁴. Este fator é determinante na escolha do local onde possa relaxar e desfrutar de umas boas férias em segurança e em família. Mais ainda, Portugal é também um país que tem uma ótima qualidade de vida, um país bom para investir e desfrutar do que tem para oferecer¹⁵.

1.1.4. Fator Tecnológico:

A tecnologia tem vindo a unir cada vez mais o turista ao destino que deseja visitar. Plataformas especializadas, como o caso do *Booking* e, em particular, o *Airbnb*, têm facilitado significativamente a reserva de alojamentos, designadamente em casas de moradores de Portugal, estúdios e *lofts*, facilitando assim a visita. Por outro lado, é de destacar que cerca de 66% da população mundial dispões de acesso *online*¹⁶, o que é sem dúvida uma oportunidade a explorar, uma vez que, é inigualável, a facilidade de comunicar com os clientes.

Em termos de Tecnologia, Portugal também está no topo desta categoria. Em 2013, Portugal encontrava-se acima da média da OCDE relativamente às percentagens de ligações de fibra ótica, estando no 7º lugar num *ranking* de 28 países. Este aspeto tem influenciado fortemente o investimento em outras áreas de suporte ao turismo. Por exemplo, o investimento em equipamentos multibanco (Portugal é líder em relação às operações nos pontos multibanco)¹⁷. A fibra ótica também tem facilitado o acesso à *internet* por parte dos consumidores e estimulado a comunicação entre pessoas, a reserva de hotéis e alojamentos locais, a identificação de restaurantes e lugares a visitar. Todos estes fatores são relevantes para as unidades hoteleiras e alojamentos locais apostarem na *internet wireless*¹⁸.

¹⁴ <https://www.sabado.pt/portugal/seguranca/detalhe/portugal-e-o-4-pais-mais-pacifico-do-mundo>

¹⁵ <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/PorquePortugal/Paginas/melhor-qualidade-de-vida.aspx>

¹⁶ <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/inovacao-esta-a-mudar-turismo-e-hotelaria-317451>

¹⁷ <http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/PorquePortugal/Paginas/melhor-tecnologia.aspx>

¹⁸ <http://www.revistahoteis.com.br/novas-tecnologias-digitais-conquistam-o-mercado-hoteleiro/>

1.2. Micro Ambiente

Nesta secção será apresentado o estudo de mercado e dos concorrentes. No primeiro tópico, será abordado a atratividade e acessibilidade do *hostel*, e, no segundo tópico, a identificação dos concorrentes e a consequente análise *pro post*.

1.2.1. Mercado

1.2.1.1. Atratividade do mercado

Neste ponto irão ser abordados os principais fatores sobre a atratividade do mercado. Os principais fatores a ser abordados neste estudo, tanto a nível Nacional como na zona do Norte, passam por ser: a receita turística, número de dormidas, número de estabelecimentos hoteleiros e por fim, o número de hóspedes.

Gráfico 2: Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros na Zona Norte de Portugal

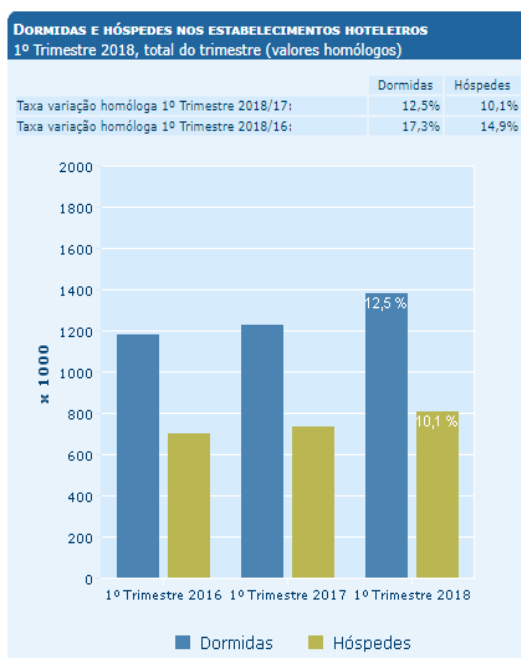
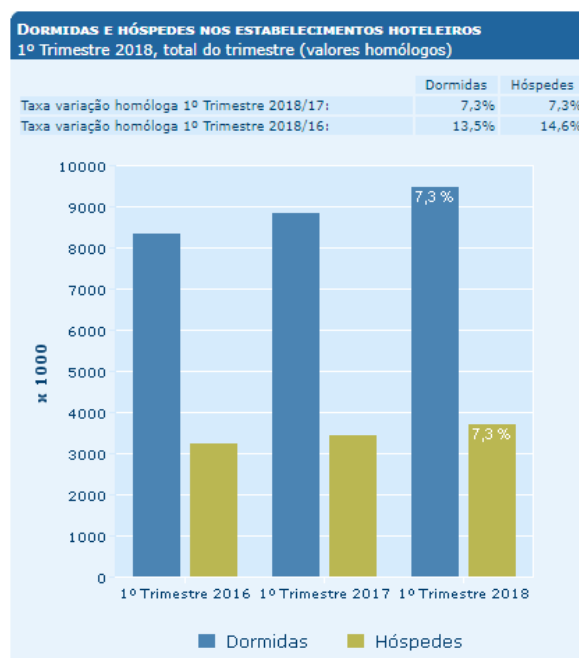


Gráfico 1: Dormidas e hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros a nível Nacional



Origem: IMPACTUR - Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística

No ano de 2018, no primeiro trimestre, Portugal recebeu aproximadamente 9.400.000 de dormidas. Comparativamente ao ano anterior, ano 2017, no mesmo

período em estudo, obteve mais 7,3% de dormidas. Quanto ao número de hóspedes, também teve um crescimento semelhante (aproximadamente 3.300.000, em 2017, e cerca de 3.700.000 de hóspedes, em 2018).

No Norte de Portugal, no período homólogo, obteve, em 2018, mais 12,5% de dormidas comparativamente ao ano anterior, e quanto ao número de hóspedes, em 2018, teve um crescimento de 10,1%, relativamente a 2017.

Gráfico 3: Preço médio por quarto a nível Nacional

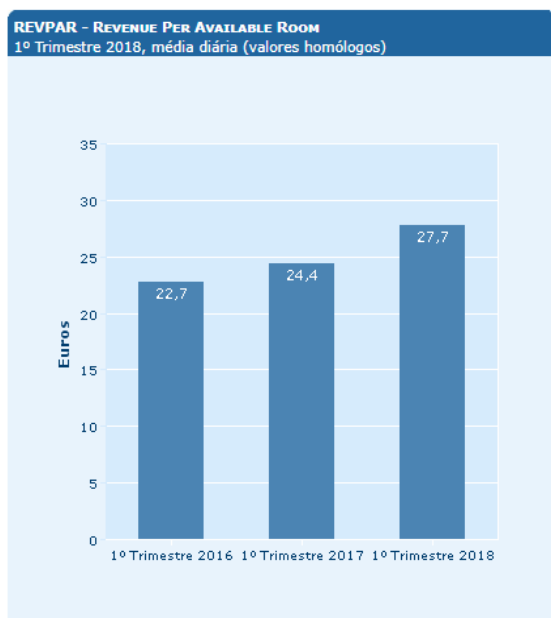
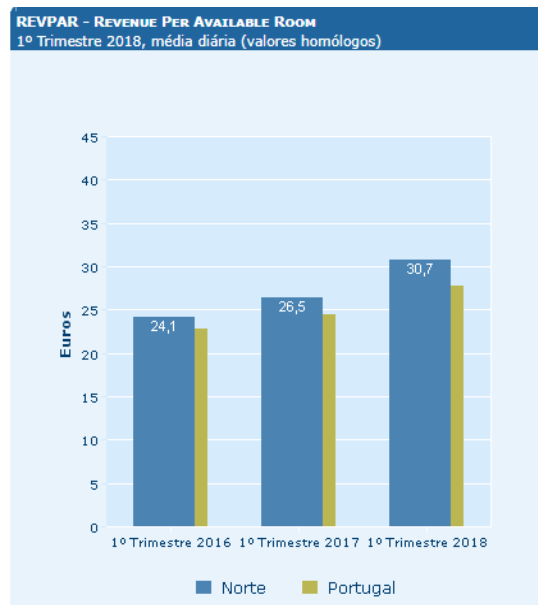


Gráfico 4: Preço médio por quarto na Zona Norte de Portugal



Origem: IMPACTUR - Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística

Relativamente aos fatores monetários, analisando o mesmo período em estudo, primeiro semestre de 2018, a média diária na região Norte encontra-se acima da média diária a nível Nacional, 30,7€ e 27,7€ respetivamente. Valor que tem vindo a registar um aumento gradual ao longo dos anos.

De uma perspetiva global, a zona Norte registou uma subida de 14,0% de 2017 para 2018, aumento que se pode atestar pelos valores diários registados do proveito total a nível nacional, de 450.000.000€ em 2017 para 500.000.000€ em 2018 (primeiro semestre).

Gráfico 6: Proveitos totais no Norte de Portugal

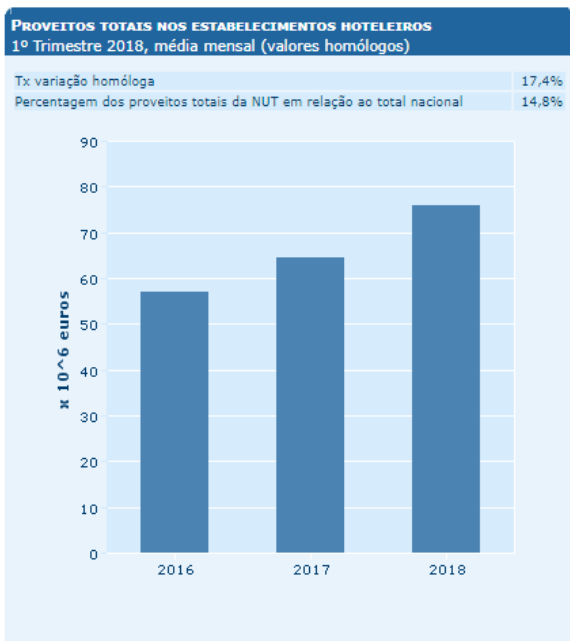
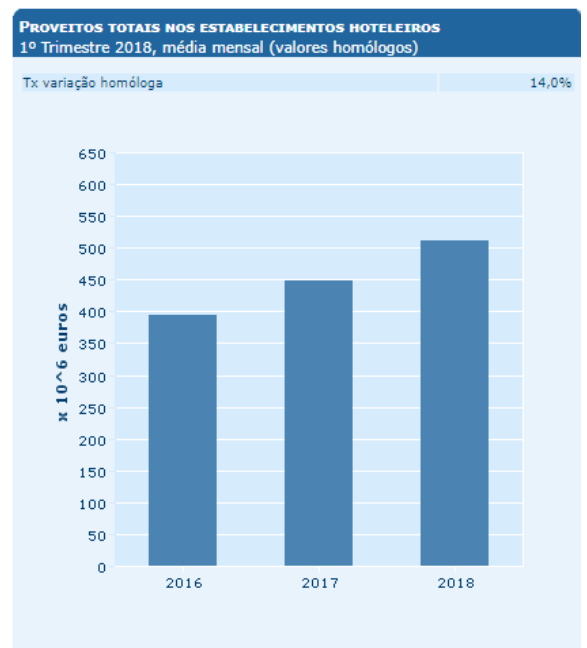


Gráfico 5: Proveito total a nível Nacional



Origem: IMPACTUR - Indicadores de Monitorização e Previsão da Atividade Turística

1.2.1.2. Estruturação do Mercado

Para uma melhor compreensão da estrutura do mercado é realizada uma análise das 5 Forças de Porter.

Figura 8: Modelo das 5 Forças de Porter

Ameaça a novas entradas		Poder negocial de fornecedores
Com o aumento constante do turismo no Norte de Portugal, aumenta automaticamente o interesse de empresários ao verem uma oportunidade a aproveitar. Com isto, aumenta o investimento em instalações hoteleiras, nomeadamente alojamentos locais, unidades que crescem constantemente com a evolução e restauração da área metropolitana do Porto.	Rivalidade entre concorrentes Existe um grande número de concorrentes, com serviços semelhantes, mas também diferenciadores um dos outros, que faz com que surja o desejo no cliente e o alicie.	Atualmente os fornecedores não têm grande poder de negociação, pois na aquisição de recursos consumíveis existe um leque vasto de possibilidades que se pode optar. Quanto aos fornecedores da manutenção, prestação de serviços, estes são inexistentes, pois a manutenção é feita pela própria equipa do estabelecimento.
Poder negocial de clientes		Ameaça de produtos substitutos
Neste ponto, os clientes não têm margem de negociação, isto é, sujeitam-se ao valor anunciado pelo o espaço e têm o poder da decisão, ao escolher o espaço ou optar pela concorrência.		Neste caso, quanto a produtos substitutos este está relacionado ao forte investimento na área hoteleira, ao aumento constante de alojamentos locais.

Origem: *Elaboração Própria*

O caso de Portugal, que nos últimos anos tem vindo a registar aumentos significativos no que diz respeito ao turismo, colocando este – Portugal - a um nível equiparável a outros países da Europa.

A Norte de Portugal regista-se igualmente esta porção, um aumento do turismo, que, tem como consequência, um aumento da economia portuguesa. Isto acontece principalmente pelo interesse e investimento dos investidores na região, que conseguem obter o retorno económico pretendido.

Todavia, este crescimento turístico e de todo o investimento à sua volta depende, muitas das vezes, das facilidades da criação de alojamentos locais, como é o caso dos incentivos do município e de outras organizações de poder local, auxiliando desta forma o poder de decisão dos investidores – investir ou não investir.

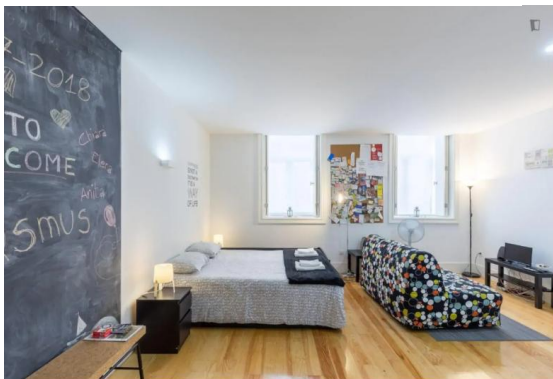
Nos últimos anos, observou-se a um aumento exponencial dos alojamentos locais, como mencionado anteriormente, o que leva a uma maior competição entre os investidores/gestores para satisfazer o consumidor/cliente, trabalhando na lógica de destaque. Para além da quantidade dos alojamentos, não se pode descartar os fatores como estes produtos se expõem, alguns deles bastante diferenciadores, inovadores, recentes e tecnológicos. Desta forma, existe uma necessidade real de oferecer um produto com distinção e que vá ao encontro das necessidades do consumidor, mantendo uma margem de lucro para o investidor.

1.2.2. Concorrentes

1.2.2.1. Identificar os concorrentes

a) The Museum Studio (Downtown Porto)

Figura 9: The Museum Studio (Downtown Porto)



Este edifício situado a poucos metros da Torre dos Clérigos do Porto está incorporado numa antiga base de bombeiros, usado como também museu para os hóspedes com alguns objetos já não utilizados pelos bombeiros.

Origem: <https://www.airbnb.pt/rooms/12889212>

b) Poveiros Cozy

Figura 10: Poveiros Cozy



Como o próprio nome nos remete, este *hostel* fica na Praça dos Poveiros bastante perto do Famoso Coliseu do Porto e rodeado de restaurantes com comida tradicional e em especial a francesinha.

Origem: <https://www.airbnb.pt/rooms/4291723>

c) Downtwon Apartment

Figura 11: Downtown Apartment



Este espaço com um anfitrião sempre presente na chegada dos clientes conta com bastantes utensílios para o hóspede.

Origem1:

https://www.airbnb.pt/rooms/15310169?location=Oporto%20Center%20Studio%20Porto%20Portugal&adults=1&children=0&infants=0&check_in=2019-04-03&check_out=2019-04-04&s=C31MgmPG

d) Hello Porto Skylight

Figura 12: Hello Porto Skylight



Estes apartamentos contam com a facilidade de acesso por metro, duplex situado numa histórica estação de bombeiros. Conta com um *design* bastante moderno que coloca os hóspedes com toda a privacidade a que se sintam confortáveis.

Origem: <https://www.airbnb.pt/rooms/11354321>

1.2.2.2. Análise pro post

Na Tabela 1 estão classificados os principais concorrentes da *Fine Living Formosa*, estando esta a negrito, baseada nos parâmetros do *Airbnb*, sendo estes: limpeza, localização, precisão, comunicação, *check-in*, valor, visão geral e comentários (dados recolhidos a 3 de Dezembro de 2018 desde o início da atividade de cada estabelecimento). A classificação é feita em estrelas, sendo que 1 significa muito mau e 5 significa muito bom.

Tabela 1: Fatores e classificações dada pelos clientes

	The Museum Studio (Downtown Porto)	Poveiros Cozy	Downtwon Apartment	Hello Porto Skylight	Fine Living Formosa
Limpeza	5	5	5	5	5
Localização	4,5	5	4,5	5	5
Precisão	5	5	5	5	5
Comunicação	5	5	5	5	5
Check-in	5	5	5	5	5
Valor	5	5	4,5	5	5
Visão Geral	5	5	4,5	5	5
Comentários	264	284	265	499	1260
Superhost	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM

Fonte: Elaboração própria segundo os critérios da plataforma *Airbnb*

Um dos grandes objetivos da *Fine Living Formosa* é chegar ao patamar de excelência da plataforma *Airbnb*, o que se veio a verificar no passado ano. O ex-líbris dos alojamentos registados na plataforma em epígrafe é chegar a *Superhost*, um reconhecimento por parte dos clientes para outros clientes relativamente ao serviço do alojamento, salientando a preferência e a excelência.

Para chegar a este nível, é exigido um esforço enorme do trabalho realizado pelo gerente/proprietário do alojamento, a necessidade constante de alcançar requisitos obrigatórios da plataforma, como o número de estadias mínimas por ano (10), obter avaliações acima da média geral (superior a 4,8), uma taxa de resposta acima dos 90% e fundamentalmente não possuir cancelamentos, fomentando desta forma uma confiança e credibilidade por parte do cliente. Para além das exigências da plataforma, os anúncios, tanto a imagem como a sua descrição, devem corresponder à realidade, para que não haja discrepâncias e deceções.

No caso da *FLF* foram necessários três anos e meio para chegar ao patamar de excelência da plataforma do *Airbnb*, ao longo deste período foram vários os fatores que contaram para este resultado como a qualidade constante do serviço, a confiança

e fidelidade do e para o cliente, as respostas imediatas em qualquer pedido de auxílio e ainda a capacidade de interpretação dos comentários. Com a concentração destes fatores é possível manter o *FLF* como *Superhost*.

Analisando a Tabela 1, pode-se constatar que parte dos principais concorrentes da *FLF* não são considerados *Superhost*. Na ordem desta análise pode-se considerar o número de anos que os concorrentes estão no ativo, contabilizando o número de comentários que se vai acumulando ao longo do tempo. No caso da *FLF*, ao longo dos seus 4 ano de atividade, registou 1.260 comentários que se traduziram em reservas com sucesso.

A quantidade dos comentários de um alojamento é um fator positivo, garantido assim uma promoção contínua, mas não definitiva. Ora vejamos, obter uma nota máxima (5) não é suficiente para alcançar o *Superhost* e usufruir das vantagens deste.

Após a compreensão dos fatores que manipulam a subida ou descida de um alojamento na plataforma do Airbnb, os dados exibidos no seguinte quadro representam os comentários feitos pelos hóspedes do *FLF* no ano 2018. Estes comentários estão agrupados em categorias, nomeadamente: Funcionários, Limpeza, Localização, Comodidades, Conforto e a Relação Qualidade/Preço, onde o número representa a quantidade de cometários feitos relativamente à categoria. De forma a ter uma perceção da realidade, o número de comentários em estudo até ao dia 17-12-2018 foi de 448 comentários desde o início do ano.

1 – Funcionários

Amáveis e prestáveis	33
Ótimo serviço sem interação com o staff	18

2 – Limpeza

Ambiente muito limpo	311
Local muito higiénico	294

3 – Localização

Boa parceria com parque de estacionamento muito perto	48
Excelente localização em relação ao centro	271

4 – Comodidades

Fraco sinal Wi-fi	41
Ambiente muito moderno	79
Ambiente muito acolhedor	70
Ar condicionado funcional	32
Produtos insuficientes em estadias longas	2
Barulho de rua é incomodativo	11
Fácil acesso com os códigos	61

5 – Conforto

Espaço ótimo para duas pessoas	139
Cama muito confortável	35
Espaço muito bom para poucas noites	52
Espaço muito bom para muitas noites	2
O respirador da casa de banho faz muito barulho	16
Utensílios de cozinha suficientes para a preparação de comidas simples	34

6 – Relação Qualidade Preço

Caro	0
Boa relação qualidade/preço	1

Analisando e especulando sobre os dados acima, os comentários dos clientes da *FLF* deixados na plataforma *Airbnb*, podemos constatar que existem fatores que condicionam positiva e negativamente o progresso do serviço, levando o gestor a considerar os fatores a manter e outros possíveis de melhorar.

Relativamente aos fatores que suportam o bom desenvolvimento e desempenho da *FLF*, podemos observar pelos dados apresentados que o fator Limpeza é o principal foco do cliente, possuindo o maior registo de comentários. A limpeza da *FLF* torna-se assim o fator mais significativo nos comentários, o que os clientes têm mais em conta e que cumpre com a perceção do cliente. Apesar deste ser o ponto fulcral para o cliente, não se pode afastar outros fatores, como ponto forte a localização, outro ponto que os clientes transmitem nos seus comentários para futuros interessados.

Um ponto neutro observado no estudo, segundo a base de dados fornecida, é a relação qualidade/preço, isto é, num ano apenas obteve um comentário referente ao valor prestado pelo espaço. O que se pode deduzir que o valor solicitado é bem aceite pelos hóspedes, tendo em conta o serviço que é fornecido ao cliente. Pode-se igualmente deduzir que o valor não é um ponto que o hóspede tem muito em

consideração, o hóspede refere-se mais ao palpável, ao conforto, do que propriamente ao valor que está a pagar pelo espaço.

Relativamente aos aspetos a melhorar, visto que existem comentários bastantes similares sobre os mesmos defeitos dos estúdios, nomeadamente o fraco sinal de *Wi-fi*, o barulho proveniente da rua e o respirador da casa de banho, são fatores de possível resolução breve, de forma simples. Apesar de um destes fatores estar já resolvido por parte dos técnicos da informática, fortificando o sinal de *Wi-fi* no terceiro piso (o piso com mais reclamações), espera-se que a situação fique resolvida e que no ano de 2019 já seja um fator negativo a menos nos comentários.

Quanto aos restantes fatores ainda se encontram em processo de resolução. No caso do barulho do respirador da casa de banho (mais concretamente do estúdio 102) não pode ser desligado, já que a ventoinha é necessária para uma correta ventilação do ar. Quanto ao barulho da rua, apesar de as janelas possuírem duplo vidro e uma caixa-de-ar que atenuam bastante o som proveniente do exterior, não permite isolar mais os estúdios. Para além da localização do prédio ser bastante central na zona do Porto, fixado numa das principais ruas de escoamento do centro metropolitano do Porto, tornando uma rua bastante ruidosa, tanto de dia como de noite.

2. Análise Interna

Concluída a fase da avaliação externa, é neste momento pertinente proceder à avaliação interna. As análises dos aspetos expostos nos pontos seguintes são baseadas nos dados da gestão interna da *Fine Living Formosa* e dos seus colaboradores.

2.1. Gestão

Relativamente à gestão da *FLF*, esta é bastante acessível e ao nível dos recursos humanos, o número reduzido faz com que seja ainda mais fácil a sua administração. Esta reduzida dimensão da empresa torna-a numa empresa micro e de carácter familiar, pertencendo apenas dois colaboradores e um chefe/patrão.

O funcionamento é bastante simples, devido à tecnologia referida anteriormente, basta tratar do contacto com os clientes, acompanhar todo o processo do alojamento e manter a qualidade do serviço excelente, de forma a preservar a máxima satisfação dos clientes.

2.2. Marketing

O *Fine Living Formosa* opera exclusivamente pelo método eletrónico, sendo o seu único meio de divulgação e comunicação através de plataformas de aluguer via *Internet*, nomeadamente o *Airbnb*, como mencionado anteriormente.

Neste momento, pode-se revelar que de futuro contará também com a plataforma do *Booking*, com uma outra logística do *staff* já vinculado. Apesar desta perspetiva de futuro, como forma de desenvolver e alargar o negócio, a divulgação na plataforma *Airbnb* é, até ao momento, a única via, estando todos os estúdios anunciados, ao dispor de qualquer usuário.

Apesar de anteriormente o aspeto “valor” do alojamento não ser o mais significativo para o cliente, a análise do valor dos estúdios é relevante para o estudo de caso. A variação do valor dos estúdios vai fluando conforme as épocas, entre época baixa e alta e incluindo os dias festivos. Deve-se ter em conta as transformações políticas e legais, tanto a nível nacional como local, que vão moldando os valores da oferta e como também relativamente à procura.

Na seguinte tabela pode-se observar a disparidade do preço da época baixa e época alta e festividades.

Tabela 2: Preço da FLF

	Estúdios
Época Baixa	38€
Época Alta e dias Festivos	74€

Fonte2: Elaboração Própria

Ao analisar a tabela podemos ver a simplicidade entre os estúdios, visto que são todos os estúdios semelhantes entre si diferenciando apenas o andar onde estão localizados.

Quanto à ocupação e número de clientes, dados fornecidos pela própria *FLF*, será ilustrado o ano 2018 comparativamente ao ano 2017 para uma perceção real da evolução do *Fine Living Formosa*.

Tabela 3: Nº de Hóspedes e Taxa de Ocupação de 2018

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.*
Nº de Hóspedes	138	143	146	149	159	167	192	213	176	173	162	170
Taxa de ocupação	51%	53%	54%	55%	59%	62%	71%	79%	65%	64%	60%	63%

*Sendo que o mês não terminou poderão haver alteração dos dados.

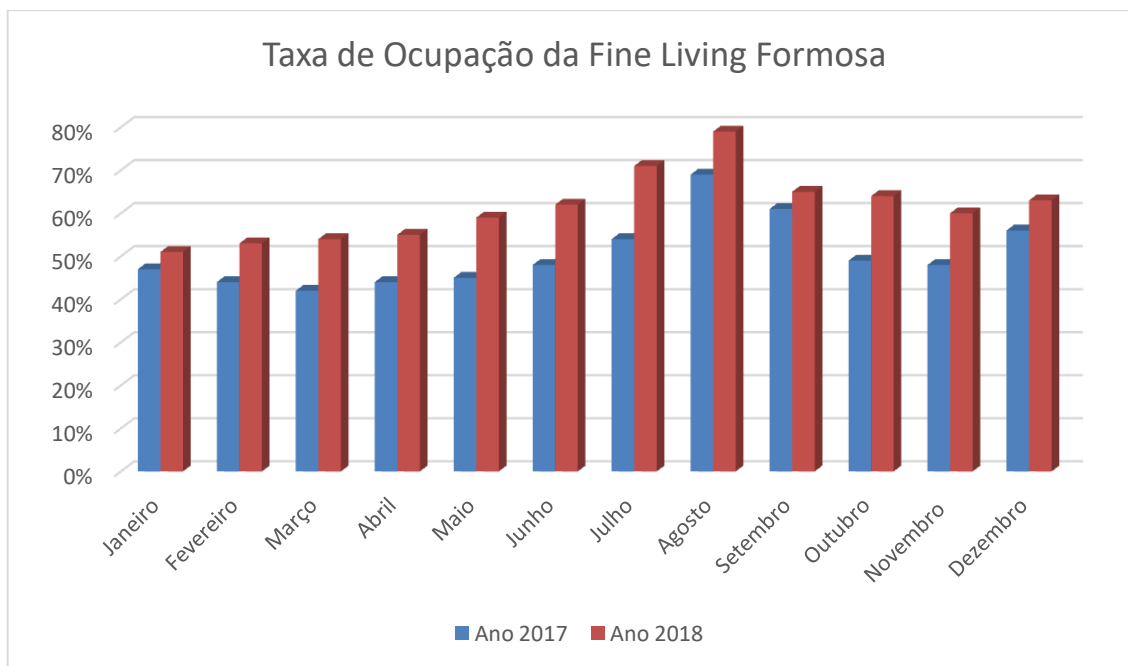
Fonte3: Elaboração Própria

Tabela 4: Nº de Hóspedes e Taxa de Ocupação de 2017

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Nº de Hóspedes	127	119	113	119	122	130	146	186	165	132	130	151
Taxa de ocupação	47%	44%	42%	44%	45%	48%	54%	69%	61%	49%	48%	56%

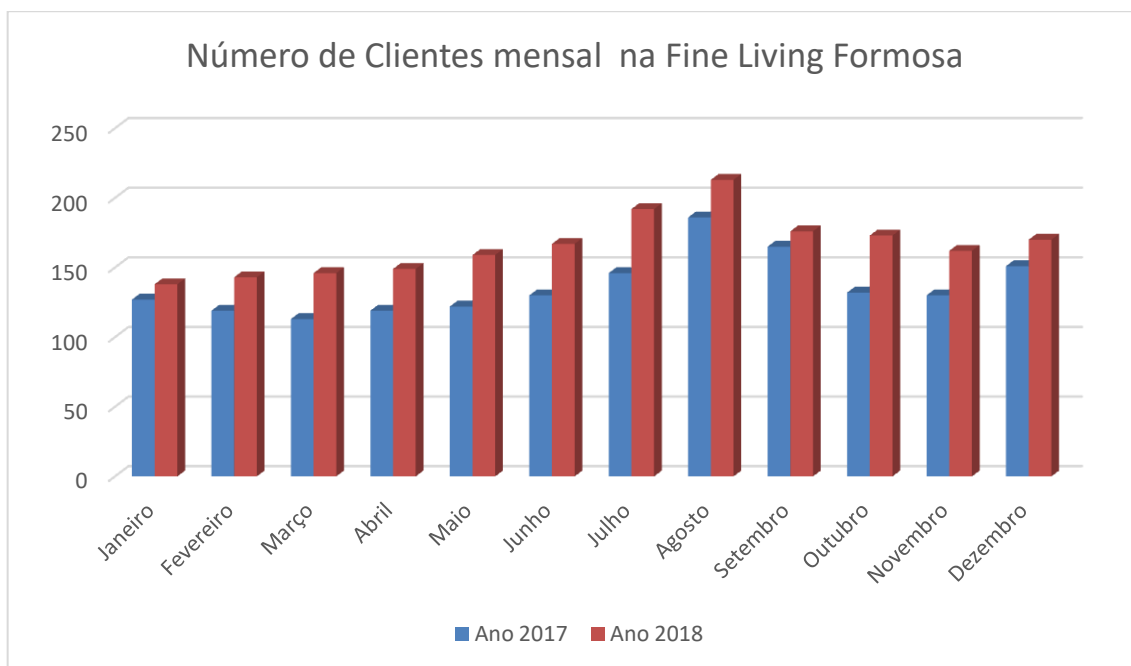
Fonte4: Elaboração Própria

Gráfico 7: Taxa de Ocupação na Fine Living Formosa nos anos 2017 e 2018



Origem5: Elaboração Própria

Gráfico 8: Número de Clientes mensais na Fine Living Formosa nos anos 2017 e 2018



Origem6: Elaboração Própria

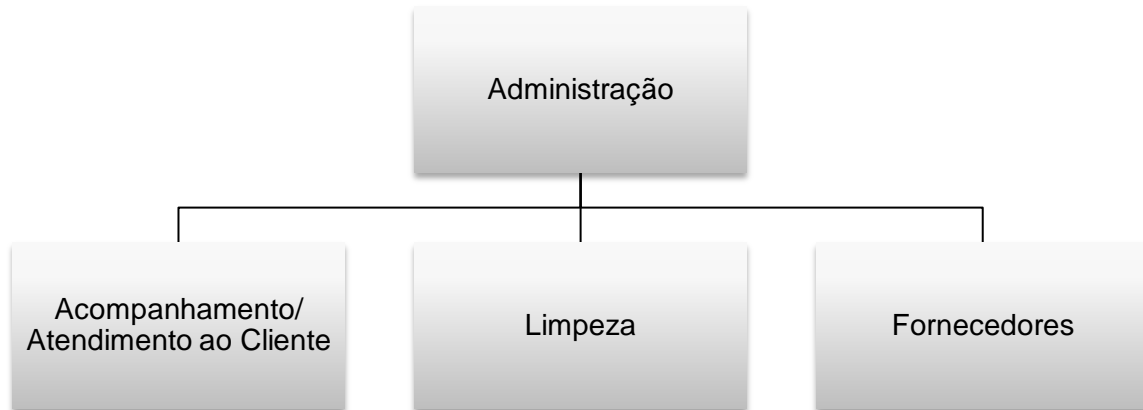
Analisando os dados dos Gráficos 8 e 9, acima expostos, pode-se observar a semelhança entre a taxa de ocupação e o número de clientes, uma subida do ano 2017 para 2018. Quanto à taxa de ocupação, o mês a registar o maior valor é o de agosto e em seguida os meses de verão (junho, julho, setembro), voltando a subir ligeiramente no final do ano, no mês de dezembro. Estes períodos representam os meses que a maioria dos indivíduos usufruem das suas férias. Em contrapartida, o mês de março é o que regista a taxa mais baixa, em 2017. Fazendo uma comparação homologa, os meses com mais procura mantêm-se iguais ao do ano 2017, enquanto que o mês com menos procura passou a ser o mês de janeiro, tirando o lugar ao mês de março.

Quanto ao número de clientes, no mesmo período de comparação da taxa de ocupação, este tem o mesmo registo de variação. Ora, os meses com mais procura continuam a ser o mês de agosto, junho, julho e setembro e como previsível, os meses de menor afluência mantem-se os meses de março e janeiro, em 2017 e 2018, respetivamente.

Mais se repara, o ano de 2017 registou em média 137 clientes e 166 em 2018, uma subida de 29 indivíduos, embora este valor esteja sujeito a variações pelo seu período de análise ser o ano corrente (2018).

2.3. Organização e Recursos Humanos

Figura 13: Organograma da Fine Living Formosa



A administração do FLF passa pelas mãos do Eng^o Jorge Maia, tratando da parte burocrática, financeira e logística do estabelecimento como também da gestão das reservas, última parte que é dividida com Pedro Leite.

A área de Acompanhamento/Atendimento ao cliente é feito 24h/7 pois como não tem um rececionista fixo é feito tudo via *internet*, este serviço está a toda a hora e todo o momento *online* para quando o cliente precisar de ajuda com alguma informação ou questão poder ajudar de uma forma rápida e eficaz.

Na área de limpeza existem dois colaboradores que tratam de toda a higiene e limpeza para que a FLF possa ficar num posto de excelência.

Por último, quanto a fornecedores a *Fine Living Formosa* não está dependente de uma forma direta a nenhum fornecedor devido à vasta variedade do mercado. Qualquer forma de aquisição de produtos em utilização, tanto de exposição como de manutenção/limpeza, é feita por Jorge Maia e Pedro Leite, interagindo com o mercado tanto físico como intelectual sempre que necessário e com antecedência para não haver quebra de *stock*, sendo que o principal local de abastecimento é feito no grossista RECHEIO, devido à vasta gama de produtos.

2.4. Financeira

Na área financeira não tem muito a acrescentar devido a questões de confidencialidade. Porém apenas os dados de faturação médio por mês foram facultados. No ano de 2017, a FLF faturou em média por mês 4.423,65€ e no ano de

2018, até ao momento faturou em média 5.352,00€. Tendo um a subida significativa de um ano para o outro, mesmo o ano 2018 ainda não estar terminado à data deste ponto.

Esta área está total responsável Eng^o Jorge Maia, que deu início ao projeto em 2014 e desde então vem a evoluir constantemente para satisfação dos clientes.

3. Análise SWOT

Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - O aumento de visitantes em Portugal; - Portugal como ponto de referência para lazer como também profissionalmente; - Classificado na plataforma eletrónica de aluguer <i>Airbnb</i> como <i>Superhost</i> - A população em geral cada vez mais tecnológica; 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações constantes da legislação; - Aumento crescente da concorrência, tanto alojamento local como também hotéis. - Greve nas companhias aéreas <i>Low-cost</i>; - Brexit;
Fatores Internos	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> - Estar <i>online</i> (divulgação dos estúdios pela <i>internet</i>); - Acompanhamento personalizado ao cliente 24/7 nos 365 dias do ano; - A localização do prédio; - Estúdios com <i>design</i> elegante e apelativo; - Espaço onde os clientes possam deixar em segurança as suas malas pré-<i>check-in</i> e pós-<i>check-out</i>; - Espaço para lazer como profissional; - Uma secretaria digital/facilidade de entrar com os códigos de acesso; 	<ul style="list-style-type: none"> - Barulho da rua sentido nos estúdios; - Barulho incomodativo do extrator da casa de banho; - Apenas uma camara de vigilância interna no edifício; - Desgaste de móveis, pavimento, paredes e eletrodomésticos - Falta de Elevador; - Com o máximo de troca de clientes (a limpeza dos 6 estúdios) é difícil manter o horário do <i>check-in</i> dos clientes; - Baixa taxa de mercado português.

3.1. Fixação de objetivos de marketing

Os objetivos em vista para a *Fine Living Formosa* num espaço de curto/médio prazo consistem:

1 – Até ao final do primeiro trimestre do ano 2019 duplicar o número de comentários referente ao ano anterior no mesmo espaço temporal (83 comentários no primeiro trimestre do ano 2018).

2 – Contratar uma equipa de limpeza (no máximo 2 pessoas) até ao final de junho de 2019.

3 – Manter o nível de satisfação dos clientes acima da escala proposta no *Airbnb* (*Superhost* atualmente) até ao fim do ano.

Numa perspetiva de longo prazo, o objetivo visa:

4 – Entrar numa nova plataforma, a *Booking*. Atuar a 100% em duas plataformas prestigiadas na área hoteleira.

3.2. Opções estratégicas de *marketing*

3.2.1. Segmentação

A *Fine Living Formosa* tem como principais pontos de segmentação:

- Idade compreendida entre os 18 e os 70 anos;
- Casais de todas as culturas e etnias, tanto Portugueses como estrangeiros, mesmo que venham acompanhados dos seus animais de estimação;
- Interesse em conhecer a cidade, mas também com o intuito profissional;
- Animais de estimação;
- Pessoas que escolhem ser mais autónomos e não se limitarem à típica rotina hoteleira (por exemplo horários para pequeno almoço, almoço e jantar), o cliente cria o seu próprio horário e prepara as suas refeições como pretender, totalmente autónomo.
- Que procuram espaços completos, isto é, preparar refeições, casa de banho privadas, acomodações confortáveis.

3.2.2. Posicionamento

A *Fine Living Formosa* pretende transmitir para o mercado pontos diferenciadores tais como:

- *Design* Moderno e confortável;
- Um local bastante limpo, um ambiente agradável aos sentidos;

- Bem localizado e fácil acesso;
- Um espaço onde possa fazer as próprias refeições;
- Resposta rápida.

3.3. Marketing-Mix

No processo do trabalho atual é necessário definir estratégias para a concretização dos objetivos propostos. Com o auxílio dos pontos da segmentação e posicionamento anteriormente referidos conseguimos caracterizar e focar as estratégias para o mercado que pretendemos atingir. O *marketing-mix*, por sua vez, vem ajudar a criar estratégias, delinear e focar os pontos-chave em cada “P”.

3.3.1. Produto (Product)

A *Fine Living Formosa* enquadra-se no Alojamento Local, providenciando ao cliente um espaço, a que se chamam estúdios, onde possa pernoitar, cozinhar as suas próprias refeições, cuidar da sua higiene e repousar com a máxima qualidade.

Os estúdios estão preparados para receber especialmente entre 1 a 2 pessoas. Contudo, existem dois estúdios que estão preparados para atingir um máximo de 4 pessoas no estúdio. Independentemente do número de pessoas, a *FLF* conta também com a companhia dos animais de estimação, estando preparado para as visitas dos fiéis amigos com um *kit animal* para responder a essa necessidade, também conta com um *kit bebê* caso também haja a necessidade para tal.

Com o aumento dos visitantes em Portugal, por consequente, a *FLF* também sente esse aumento no número de reservas. Com isso, existem mais *check-out's* e *check-in's* no próprio dia o que leva aos hóspedes a deixarem a mala na sala das máquinas para aproveitarem melhor a cidade sem o peso destas. A proposta para esta situação, impulsionando a segurança das instalações, seria o aproveitamento desta sala para colocação de cacifos, com o mesmo sistema de segurança que os estúdios - por códigos. Uma reestruturação do habitáculo para que transmitisse ao cliente a mensagem de umas instalações ainda mais seguras e de confiança.

3.3.2. Preço (Price)

Os 6 estúdios da *FLF* são bastante similares entre si, oferecem ao cliente a mesma quantidade e qualidade sem diferenciação entre si, mantendo o objetivo de estar a aproveitar um espaço todo equipado e requintado no centro do Porto. Posto

isto, o valor estipulado é tabelado de igual forma para os 6 estúdios, sendo que este valor vai oscilando durante o ano, conforme a sazonalidade.

Na Tabela 5 podemos observar uma pequena alteração comparativamente à Tabela 2 ilustrada neste trabalho. O referido acréscimo consiste no valor extra pago por cada hóspede, isto é, nos dois estúdios onde tem capacidade máxima para 4 hóspedes, dois destes apenas pagam o extra individualmente, sendo que o valor do estúdio é cobrado quer seja para um ou dois hóspedes, como por exemplo: uma reserva de uma noite para três pessoas na época baixa num destes estúdios ficaria por 43€ (38€ por o aluguer do estúdio + 5€ pela pessoa extra)

Tabela 5: Valor dos Estúdios e Valor extra por Pessoa

	Estúdio	Pessoa Extra
Época Baixa	38€	5€
Época Alta	74€	8€

Fonte7: Elaboração Própria

3.3.3. Distribuição (Place)

A distribuição feita pela *Fine Living Formosa* não é feita da forma usual. As duas únicas formas de distribuição da *FLF* são realizadas do seguinte modo: desde a plataforma *Airbnb*, local onde estão atualmente os anúncios expostos para o mercado, e através do contacto direto via SMS ou Chamada de Voz com o Anfitrião da *Fine Living Formosa*.

Um método a explorar, semelhante ao atual, é a plataforma *Booking*. Atualmente a *Fine Living Formosa* está apenas ativa na plataforma *Airbnb*, para complementar a distribuição, não tendo apenas um método, a agregação de uma nova plataforma faz com que uma maior parte do mercado seja alcançável. Isto é, com a junção das duas plataformas eletrónicas de aluguer, permite à *FLF*, chegar a um novo mercado que, apenas com uma plataforma, não consegue alcançar.

No sentido de aproveitar e direcionar o foco para o mercado Português, a parceria com empresas especializadas em pacotes de experiências seria de grande vantagem, tal como a empresa *Odisseias*. No seguimento desta ideia, uma oportunidade a aproveitar, é a parceria com empresas que criam objetivos e prémios para os seus colaboradores alcançarem melhores resultados.

3.3.4. Promoção (Promotion)

A *Fine Living Formosa* não promove de uma forma ativa os seus produtos, pois é a plataforma onde estão inseridos os anúncios que faz a sua promoção.

Contudo, é necessário implementar um plano de comunicação para que se possa atingir um maior número de consumidores, pois, o cliente não compra o que não conhece.

Uma estratégia a definir - Assessoria de Imprensa. Este instrumento da comunicação de marketing visa a criação de uma “ponte” entre a empresa e o cliente. A Assessoria de Imprensa tem como objetivo fortalecer a imagem do serviço prestado. Para tal, este instrumento utiliza várias ferramentas, entre as quais, o *press-kit* e mala direta. O *press-kit* baseia-se no envio de brindes/amostras, com dados informativos sobre o serviço, direcionado a jornalistas. Estes, por sua vez, fazem a promoção direcionada ao público-alvo da empresa. A mala direta, vai de encontro com o referido anteriormente. No entanto, este método consiste no encaminhamento da informação e/ou notícias sobre o serviço, por parte dos jornalistas, direcionado a um conjunto de endereços com a finalidade de incentivar a ação.

Como os estúdios estão preparados para receber qualquer hóspede e para preencher os espaços livres na época baixa, outra oportunidade que surge, são os clientes direcionados a conferências, *workshops*, entre outros eventos que são feitos nesta etapa do ano. Uma forma de alcançar a atenção deste tipo de público é através de jornais/revistas com conteúdos de interesse. Esta situação pode ser atestada por casos do dia-a-dia, como por exemplo, um indivíduo que se desloca de um determinado lugar até à cidade do Porto, devido ao conhecimento obtido, através de uma publicação de um determinado jornal/revista referente a uma conferência do seu interesse.

Considerando que o único meio de comunicação da FLF é a plataforma *Airbnb*, pode-se fazer transportar este método para a plataforma. O que se deseja com este “transporte” é o proveito dos comentários que os hóspedes vão deixando na plataforma, servindo essencialmente como publicidade para outros usuários. Evidentemente que este método nem sempre se torna vantajoso para o serviço, pela razão de estar sujeito a comentários positivos e negativos, correndo assim alguns riscos.

Para além da palavra, o cliente pode ainda fazer julgamentos do serviço através de objetos que recolhe dos locais, como é o caso dos *shampoos* e sabonetes, objetos básicos, fáceis de transportar e permitidos pelos serviços de serem levados. Se o cliente leva um designado objeto, tendencialmente irá desenrolar-se uma conversa sobre esse objeto, e conseqüentemente sobre a empresa/serviço, neste caso da *FLF*, portanto, está assim alcançada a publicidade “gratuita”. Esta estratégia é direcionada a todos os clientes independentemente da sua origem.

Uma outra tática será o *merchandising* nas empresas parceiras. Estas empresas ao promoverem os determinados espaços, tanto com prémios como com modelos de venda e ainda com pacotes de venda ao cliente, estão a fazer com que os espaços tenham mais o seu destaque.

A *Airbnb* trata de fazer a própria promoção dos anúncios, como por exemplo nas redes sociais, *Instagram* e *Facebook*. Com este método, a própria plataforma trata de fazer a distribuição ao invés da própria empresa. Para além de colocar os anúncios e

coloca-los visíveis em todo o mundo de uma forma barata, rápida e eficaz, também promove os estúdios.

Recordando o fato de a plataforma *Airbnb* ser o único meio de comunicação da *FLF*, encaram-se as redes sociais como um método perfeito para publicidade do produto, considerando a tecnologia e as redes sociais peças fulcrais para o seu desenvolvimento.

Neste momento, e contrariando a tendência, a *FLF* ainda não possui uma página e/ou perfil no *Facebook* e no *Instagram*, uma conexão com os clientes que está em falta. Estas duas grandes redes sociais permitem uma visibilidade até a um grande número de utilizadores, permitindo ainda a comunicação direta com os indivíduos sem ter de recorrer a terceiros e ainda a partilha em grupos, com amigos, familiares, entre outros.

3.3.5. Pessoas (People)

A base de uma empresa são os seus colaboradores, pois são estes que fazem a “máquina” andar. É necessário manter os colaboradores motivados, criar um bom ambiente entre colaboradores, o mesmo entre diretor e os seus colaboradores, apresentáveis, pois são estes que “dão a cara” pela empresa, estão em contacto direto com o cliente.

Com o aumento constante, ano após ano, da reputação obtida pela *FLF* e por um consequente o aumento das reservas, surge a necessidade da obtenção de uma equipa maior para a contínua manutenção e qualidade da limpeza. Para tal, será necessário a formação dos novos colaboradores, tanto para os métodos como horários e *timings*. Esta angariação de colaboradores não deverá ser maior do que duas pessoas. Os dois novos colaboradores deverão ter uma breve alusão ao serviço prestado, nomeadamente aquando a interação com os clientes. Deverão ser capazes de cumprimentar dando os bons dias cordialmente e se possível na língua inglesa e espanhola.

3.3.6. Processos (Process)

Considerando a *Fine Living Formosa* uma empresa pequena familiar torna o seu processo bastante descomplicado, apesar de existir a necessidade de realizar alguns ajustes relativamente aos processos.

De forma a simplificar, pode-se dividir a empresa em duas vertentes: a) a parte tecnológica, onde se encontra a comunicação com os clientes e toda a parte virtual; b) a parte física, onde se insere a logística e a manutenção dos estúdios.

Quando à constituição dos recursos humanos, A *Fine Living Formosa* reúne no seu total três trabalhadores, incluindo o diretor/proprietário. A margem reduzida

relativamente à mão de obra desenvolveu outras formas de prestação de serviço, como é a seguinte particularidade da *FLF*: ausência de um balcão da receção. A inexistência de uma receção (física) descarta a necessidade de um rececionista 24h/24h, sete dias por semana. No entanto, um (ou mais) funcionário(s) deve ficar encarregado (obrigatoriamente) pelo acompanhamento do cliente, pelo atendimento e gestão da carteira de clientes a tempo inteiro.

No que diz respeito à logística e manutenção do edifício estão apenas dois colaboradores encarregues desta tarefa. Contudo, em momentos de maior afluência de trabalho é necessário um terceiro membro dispensar dos seus serviços.

Para melhor compreensão das tarefas, a seguinte tabela elucida e enumera as tarefas da *FLF*.

Tabela 6: Elementos da *FLF* e respetivas Tarefas

Tarefas	Elementos*
Gestão das Reservas	A; B
Atendimento/ Acompanhamento ao Cliente	A
Limpeza	A; C; B**
Gestão dos Recursos consumíveis	A
Gestão das Roupas dos Estúdios	C
*A e C - colaboradores, B – Diretor/dono da <i>FLF</i> . **Ajuda do Diretor/Dono aos colaboradores	

Fonte: *Elaboração Própria*

Para o bom funcionamento dos serviços prestados, este processo deverá seguir uma ordem cronológica com funções intercalares e complementares entre si. Para tal, é possível ver a formação do processo, no Anexo 3, como Mapa de Processos.

Admitindo que a prestação do serviço na área digital está a funcionar satisfatoriamente é necessário prestar atenção no *back stage*. No caso da *FLF* consiste no processo de preparação dos estúdios. Com o possível aumento da equipa de limpeza, como referido anteriormente, é necessário realizar um estudo junto dos novos membros, em jeito de avaliação, para que se possa identificar as suas capacidades, de forma a poder construir um plano para a equipa. Este plano de equipa consiste em organizar e a cronometrar os processos feitos por cada um, para que não hajam duas pessoas a fazer o mesmo.

3.3.7. Evidências Físicas (Physical Evidence)

Ao longo do tempo, com o fluxo de clientes, todo o espaço físico do prédio da *FLF* vai mostrando o seu deprecimento. Os móveis, o chão, paredes e eletrodomésticos

vão sofrendo desgaste ao longo do tempo. Ora, um investimento na restauração dos espaços torna-se essencial.

As melhorias e restauros a serem concretizados, devem estar orientados para 3 aspectos em particular:

A) Eletrodomésticos e utensílios de cozinha

Com o uso libertino dos objetos do estúdio e tudo o que ele proporciona, os eletrodomésticos vão sofrendo desgaste resultante do uso indevido. É de referir que alguns produtos já foram retirados, embora ainda não tenham sido repostos, tais como:

- Torradeiras;
- Panelas/ Tachos de cozinha;
- Talheres;
- Pratos;
- Copos.

B) Mobiliário

O estado de conservação do mobiliário está razoavelmente aceitável. Embora o fator mais crítico e que deverá ser objecto de mudança, são os colchões da cama, uma vez que nunca foram trocados desde a abertura das instalações. Ora, é visível a fragilidade com que se encontram, devido ao desgaste da esponja e molas.

C) Paredes

Quando se aborda o ponto relativamente às paredes, estão incluídas todas as divisórias dos espaços como o chão e tetos. A este respeito, verifica-se a necessidade de serem realizadas pinturas constantes, devido a “choques” que vão sofrendo com malas, fechos dos casacos, solas do calçado, entre outros objetos. Outro elemento que deverá ser sujeito a manutenção, é o rodapé, pela proximidade com o chão e infiltrações de humidade.

Figura 14: Exemplo de Parede Interna 1



Figura 16: Exemplo de Parede Interna 2



Figura 15: Exemplo de Rodapé de Casa de Banho



Por último, um ponto relevante a melhorar será a sinalização exterior ao prédio. Embora seja fornecida informação aos clientes sobre a localização da *Fine Living Formosa*, é de destacar a falta de sinalização exterior. Na fachada consegue-se perceber que o edifício é da *FLF*. Contudo, quem se desloca pela rua não consegue ter uma perceção imediata da sua localização. Posto isto, surge a necessidade de uma sinalética exterior que possa informar e facilitar a localização da *Fine Living Formosa*.

Conclusões

A *Fine Living Formosa* é uma microempresa que tem vindo a evoluir desde a sua inauguração. A sua reputação de limpeza excepcional, localização privilegiada, o acompanhamento constante do hóspede (desde o primeiro contato até ao final da estadia), faz deste Alojamento Local um local bastante apelativo para pernoitar uma ou mais noites na cidade do Porto.

Com o constante aumento da taxa turística em Portugal, em particular no Norte, é fundamental acompanhar a evolução dos turistas. Deste modo, a *Fine Living Formosa*, confronta-se com a necessidade de conhecer melhor os seus hóspedes para assim, poder evoluir, correspondendo com as solicitações do mercado e acompanhar as tendências.

Posto isto, é elaborado um Plano de Marketing. Para o efeito, foi elaborado uma análise geral da empresa, para poderem ser desenvolvidas estratégias de marketing a serem implementadas. A primeira parte do plano remete para a história, para a caracterização das instalações e da marca. Numa segunda parte é realizado um estudo mais aprofundado da empresa, com base numa análise da envolvente externa e interna. Com este diagnóstico, foi possível delinear um conjunto de implicações para a Gestão, sob a forma de estratégias de *marketing-mix*.

Como principais implicações para a Gestão, é de realçar as seguintes ideias:

- Não descurando a relevância da plataforma *Airbnb*, actualmente utilizada, é de salientar a importância de um investimento na plataforma electrónica *Booking*. Esta plataforma distingue-se pelo seu método de promoção e distribuição mais abrangente, permitindo, com efeito, desenvolver uma estratégia concorrencial mais direta e eficiente;

- O investimento nas redes sociais, como é o caso do *Instagram* e do *Facebook*, poderá permitir alcançar novos mercados. Com um investimento nestas plataformas, os hóspedes terão um meio de comunicação alternativo para chegarem à *FLF*, assim como um “canal aberto” que poderá fomentar comentários e referências desta hostel, junto de potenciais clientes (ex. sobre instalações com imagens dos estúdios);

- Esta unidade de alojamento deve estar preparada para lidar com uma afluência (de reservas, questões, dúvidas, etc.) maior. Neste sentido, torna-se imperativo um aumento dos recursos humanos para o tratamento dos diferentes procedimentos internos;

- Desde a abertura desta *hostel* que se mantêm os mesmos utensílios e mobiliário. Por outro lado, nunca sofreu intervenções significativas de restauro, o que pode transparecer para o cliente uma imagem descuidada. Assim, o restauro de algumas áreas do edifício, tal como a substituição de algum mobiliário e utensílios, torna-se crucial no processo de criação de valor para o cliente desta unidade de alojamento local.

Referências Bibliográficas

Agostinho, P. (2013). *Marketing de Experiências – Comunicar Emoções e Sensações Através de Experiências de Consumo – Caso Biosotis*. Universidade de Coimbra, Fevereiro de 2013.

Aaker, D. A. & Shansby, J. G. (1982). *Positioning Your Product*. *Business Horizons*, Maio- Junho, 1982.

Akroush, M. N. (2011). The 7 Ps Classification of the Services Marketing Mix Revisited: An Empirical Assessment of their Generalisability, Applicability and Effect on Performance – Evidence from Jordan's Services Organisations. *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 7, nº 1, 2011.

Agbényiga, D. L. (2011). Organizational culture influence on service delivery: A mixed methods design in a child welfare setting. *Children and Youth services Review*, 33, 1767-1778.

Aguiar, F. A. (2007). *Análise da satisfação dos clientes de ginástica da cidade de João Pessoa (PB)*. Dissertação na Pós-Graduação em Administração - Departamento de Administração, Universidade Federal de Paraíba, Brasil.

Alves, I.; Rezende, S. O.; Neto, O. J., Santana, R. (2007). Aplicação do Modelo e Análise SWOT no diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. *Revista Administração - Ação* - ISSN 2237 – 5805, nº4, 2007.

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *Brit. J. Manage.* 20(S1):S9-S24.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strat. Manage, J.* 14 (1):33-46.

Andion, M. C. & Fava, R. (2002). *Gestão Empresarial/ Fae School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

Barata, I. (2015). *Plano de Marketing – Hotel Palácio Estoril Golf & Spa*. Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa, Outubro 2015.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage*, 17 (1): 99-120.

Barney, J.B. & Zajac E.J. (1994). Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strat. Manage, J.* 15 (S1):5-9.

Bitner, M. J. (1991). "The Evolution of the Services Marketing Mix and Its Relationship to Service Quality.". *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, vol. 54, nº2 (Abril), 69-82.

Bitner, M. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.

Bitner, M.; Ostrom, A.; Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, 50 (3), 66-94.

Burciu, A. (1999). MBO & Ciclul afacerilor (MBO& Business circle). *Bucuresti: Editura Economica*, 47 (3), 73.

Bortozolo, A. & Santana, D. (2011). *Qualidade de Vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho*. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

Cardeal, N. & António, N. (2012) Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?. *African Journal of Business Management*, vol. 6 (37), 10159-10170, 19 Setembro, 2012.

Carneiro, A. (1995), *Inovação - Estratégica e Competitividade*, Texto Editora, Lda., Lisboa.

Castanheira, N. (2007) *Auditoria interna baseada no risco*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal.

Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. *Rio de Janeiro: Elsevier*, 1. ed. 13º tiragem.

Chiavenato, I. (2003): Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. *Rio de Janeiro: Elsevier*, 7 ed, 6ª tiragem.

Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. *Rio de Janeiro: Campus*, 1999.

Cahmberlim, E. H. (1965). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Contreas, H. E. (2002). *Aldair, Gestão Empresarial / Fae School*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

Cochoy, F. (1996) *De main em main: Trois histoires de médiation marchande, de marketing et de marketers*. Thèse (Doctorat de Sociologie), Ecole Normale Supérieure de Cachan - Département de Sciences Sociales.

Cooper, L.G. & Inoue, A. (1996) Building market structures from consumer preferences. *Journal of Marketing Research*, 33, August, pp. 293-306.

Cooper, C.; Fletcher, J.; Gilbert, D. & Wanhill, S. (1993). *Tourism – principles and practice*. London: Pitman, 1993.

Costel Esi, M. (2016). *A Theoretical Analysis of the Mission Statement Based on the Axiological Approach*. Article in Management Dynamics in the Knowledge Economy, December 2016.

Dantas, N. & Sousa, R. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaina/PB. *Caderno Virtual de Turismo*, vol.8, nº1, 2008.

Dionísio, P.; Rodrigues, J.; Lendrevie, J.; Lévy, J. (2014). *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e Prática do Marketing*, 16ª Edição actualizada, Edições D. Quixote.

Dickson, P. R. & Ginter, J. L. (1987). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 51, April 1987.

Dransfiel, R. (2000). *Human Resource Management*. Oxford: Heinemann Educational Publishers.

Duncan, T., Moriarty, S. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, vol. 62, April 1998.

Eusébio, C.; Kastenholz, E. & Carneiro, M. (2003). *A Relevância da investigação no ensino do turismo: algumas estratégias de intervenção na realização do inquérito*. Ibéricas do turismo, 2003.

Fraser, C. & Bradford, J. (1983). Competitive market structure analysis: principle partitioning of revealed substitutabilities. *Journal of Consumer Research*, 10, pp, 15-30.

Ferrari, T. (1974). Metodologia da Ciência. *Rio de Janeiro: Kennedy*, 3ª edição, 1974.

Germain, C. B. & Bloom, M. (1999). Human behavior in the social environment: An ecological view. *New York: Columbia University Press*, 2ª edition.

Goldstein, M. (1997). Client Service Culture. *CPA Journal*, 67 (6), Jun.

Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. (2010). *Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional*. ResearchGate, Chapter – Janeiro, 2010.

Grewal, D. & Baker, J. (1994). Do retail store environmental factors affect consumers' price acceptability? An empirical examination. *International Journal of Research in Marketing*, 11 (2), 107-115.

Langeard, E.; Bateson, J. E. G.; Lovelock, C. H. & Eiglier, P. (1981). *Service Marketing: New Insights from Consumer and Managers*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Leggat, S. G. & Holmes, M. (2015) – *Content Analysis of Mission, Vision and Value Statements in Australian Public and Private Hospitals: implications for healthcare management*. Asia Pacific Journal of Health Management, 2015.

Hofbauer, G; Körner, R. A.; Nikolaus. U. & Poos, A. (2009). *Marketing von Innovationen: Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen*; 1ª Edition; Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Haley, R. I. (1968). Benefit Segmentation – Semantic Scholar. *Journal of Marketing*, vol. 32, Julho 1968,.

Haley, R. I. (1968). Benefit Segmentation: A decision-oriented Research Tool. *Journal of Marketing*, vol. 32, Julho 1968.

Hoekman, B. & Mattoo, A. (2008). *Services trade and growth*. Policy Research Working Paper Series, The World Bank, 4461.

Johnston, R. & Clark, G. (2005). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. London: Prentice Hall, 2th edition.

Kahtalian, M. (2002). *Marketing de Serviços*. Curso de Formação de Consultores Domésticos em Informática – 1º Módulo – 1ª Aula – Economia de Serviços.

Kempt, S. & Dwyer, L. (2003). *Mission statements of international airlines: a content analysis*. *Tourism Management*, 24 (6).

Koumparoulis, D. N. (2013) PEST Analysis: The case of E-shop, *International Journal of Economy: Management and Social Sciences*, pág. 33-36.

Kreutzer, R. (2006). *Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 1ª Edition.

Kotler, P. (1974). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, New York, v. 49, n. 4, pág. 48-64, Inverno 1974.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P.; Haider, D. & Armstrong, G. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, 1993.

Kotler, P. (1998) *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Kotler, P.; Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007). *Marketing Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*; München: Pearson Studium, 12th Edition.

Kotler, P. (2000). Citado por Keller, K.L. (2006). *Administração de Marketing* , vol. 12, pág. 159.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 10ª Edição, 7ª reimpressão, 2000.

Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education, 2009.

Kotler, P. & Levy, S. (1969). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, vol. 38, Janeiro, 1969.

Laudon, K. & Laudon, J. (2000). *Management information systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1984). "A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for the Future Research", *Journal of Marketing*, 49 (Fall): 41-50.

Peteref, M. A.,(1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 nº3, pág. 179-191, 1993.

Porter, M. E. (2002) *Anova estratégia: Estratégia e Planejamneto*. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

Porter, M. E. (1976). *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2ª Edição, Universidade Feevale, 2013.

Pizam, A. (1994). *Planning a tourism research investigation*. In J. R. B. Ritchie, & C. R. Goeldner (Eds.), *Travel, tourism, and hospitality research: a handbook for managers and researchers* (p. 91-104). *New York: John Wiley*, 1994.

Ostroff, C. (1992). *The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis*. *J Appl Psychol*.

Meyer, P. & Allen, J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Califórnia: Sage Publications.

Mahajan, V. & Jain, A. K. (1978). An Approach to Normative Segmentation, *Journal of Marketing Research*, 15 (August), 338-45.

MacLeod, Les (2012). Making SMART Goals Smarter. Artigo da Universidade de Mew Hampshire, meses de Março-Abril, 2012.

MacLeod, L. (2016). *Mission, Vision and Values Statement: The Physician Leader's Role*. *Physician Leadership Journal*, Setembro/Outubro, 2016.

Martins, L. (2006). *Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso*. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. By Abraham Maslow, 1943.

McCann, H. K. (2009). *The Planning and Preparation of an Advertising Campaign*. Harvard Business Review Notice of Use Restrictions, Maio 2009.

McCarthy, P. S.; Kannan, P. K.; Chandrasekharan, R. & Wright, G. (1992) Estimating loyalty and switching with na application to the automobile market. *Management Science*, 38, October, pp. 1371-1393.

McCreadie, K. (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

Middleton, V.; Fyall, A. & Morgan, M. (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. Fourth Edition. Elsevier Ltd., 2009.

Oliveira, D. P. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

Orhan, G.; Erdogan, D. & Durmaz, V. (2014). *Adopting mission and vision statements by employees: The case of TAV Airports*. *Procedia – Social and Behavior Sciences*150, 2014.

Reto, L., (1999). *MERCATOR, teoria de prática do marketing*. Publicações D. Quixote, Pedro Dionísio e Vicente Rodrigues, 16ª edição da Obra, 2015.

Richardson, B. & Richardson, R. (1992). *A Gestão estratégica*. Editorial Presença, Lisboa.

Ribeiro, R. (2000). *Recrutamento e seleção: Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Rose, R. & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance improvement*, vol. 45, pág. 18-24.

Sette, R. S. (1998). *Estratégia empresarial*. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998.

Tavares, M. M. V. (2004). *Estratégia e gestão por objetivos: duas metodologias de gestão para as organizações atuais*. Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Teixeira, Sebastião (2011), *Gestão estratégica*, Escobar Editora, Lisboa.

Terech, Andres (2018). Na Introduction to Marketing and Branding. Fundamentals of Community-Based Managed Care: a Field Guide, *Journal of the American Society on Aging*, vol. 3, Primavera 2018.

Thompson, A. & Strickland, J. (2000). *Planeamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

Walker, D. (1991). *O cliente em primeiro lugar*. São Paulo: Makron Books.

Wells, W.; Burret, J. & Moriarty, S. (2001). *Advertising Principles and Practice*. Prentice Hall.

Wreiner, T.; Mårtensson, I.; Arnell, O.; Gonzalez, N.; Holmlid, S. & Segelström, T. (2009). Exploring Service Blueprints for Multiple Actors: A Case of Study of Car Parking Services. DeThinking Service, *ReThinking Design*, Oslo, Novembro 2009.

Raynor, M. E. (1998). *That Vision Thing: Do we need it?*. Long Range Planning, 31 (3).

Samuelson, P. A. (1976). *Economist*. New York: McGraw Hill Book Company.

Seixeira de Matos, M. F. P. (2015). *A Gestão Estratégica de Operações no Desempenho das Unidades Hoteleiras de Cadeia em Portugal*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro, 2015.

Shostack, L. G. (1977), "Breaking Free From Product Marketing". *Journal of Marketing*, (April): 73-80.

Shostack, L. (1984). Designing Services hat Deliver. *Harvard Business Review*, 62, 133-139.

Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Product Strategies. *Journal of Marketing*, Vol. XXI.

Smith, W. R. (1995). Product Differentiation and Market Segmnetation as Alternative Product Strategies. *Marketing Management*, Inverno 1995, nº3.

Segelström, F. (2009). Communicating through visualizations: Service Designers on Visualizing User Research. *DeThinking, ReThinking Services – First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*, Oslo.

Vasiliauskaitè, K. (2004). *Management of Interaction between Creative Advertising Strategy and Brand Positioning Strategy*, 2004.

Yelkur, R. (2000). Costumer Satisfaction and the Services Marketing Mix. *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 21 (1), 2000.

Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.

Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and control process in the delivery of service quality. *The Journal of Marketing*, 35-48.

ANEXOS

Anexo 1: Fotos dos restantes estúdios

Anexo 2: Questionários aos Elementos da *Fine Living Formosa*

Anexo 3: Mapa de Processos

ANEXO 1: Fotos dos Restantes Estúdios

- Studio Elegance 302



- Studio Elegance 301



- Studio Elegance 201



- Studio Elegance 102



ANEXO 2: Questionários aos Elementos da *Fine Living Formosa*

DATA: 12/12/2018

NOME (FUNÇÃO): Manuel Jorge Batista Maia (Diretor da *Fine Living Formosa*)

LOCAL: Fine Living Formosa

1. Qual a missão, visão e objetivos do *hoste*?

R.: A nossa missão para este negócio prende-se com razões que identificamos desde muito cedo enquanto turistas, a necessidade de haver espaços para aluguer de curta duração onde os turistas se sintam como em casa, possam estar, cozinhar, comer e dormir, ao mesmo tempo estar próximo dos pontos de interesse da cidade. A nossa visão para este negócio espera-se que cresça em número de unidades espalhadas pelo Porto. Os nossos objetivos atuais para o negócio são manter a qualificação de SUPERHOST e aproximar as reservas dos 90% por ano.

2. Quantos funcionários possui? Como estão organizados?

R.: Neste momento somos 3 ao trabalho, sendo que eu faço habitualmente faço a gestão do negócio em termos de números e atualização das reservas, o Pedro faz a interação e apoio com o cliente, pessoalmente ou por mensagem/chamada, a ligação/compras com fornecedores e ainda a supervisão e apoio à Dona Deolinda que executa as limpezas dos estúdios e das roupas que vão para lavar, secar e engomar.

3. Quais foram os principais problemas/ barreiras que encontrou quando criou o negócio?

R.: As dificuldades ao nível das burocracias e exigências ao nível da legalização do negócio não foi fácil junto da CMP e ainda a constante alteração da legislação ao nível governamental para com o Alojamento Local.

4. Quais os principais fatores externos à empresa e que não pôde controlar, mas que a afetam diretamente.

4.1. A legislação tem trazido algum tipo de problemas/dificuldades ou pelo contrário?

R.: O facto de todos os anos haver alterações legislativas em relação ao Alojamento Local faz com que este negócio seja muito instável.

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?

R.: O facto de Portugal estar na moda fez disparar o número de visitantes ao nosso país e isso é claramente influenciador para este tipo de negócio, em relação á restauração penso que não teve qualquer impacto.

4.3. Consideram que cada vez mais as pessoas valorizam hotéis com alusões ao design, que despertem fortemente o sentido estético?

R.: Sim, a meu ver é determinante na primeira impressão.

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..)?

R.: Neste momento estamos a trabalhar com o *airbnb* e *homeaway*, considero que este negócio sem estas centrais de reservas ele não existia.

5. Quais são os seus principais concorrentes? E o que diferencia o seu *hostel* dos restantes?

R.: Temos alguns identificados, o nosso estilo elegante, relação preço/qualidade e também os nossos serviços prestados são diferenciadores.

6. Como caracteriza o público-alvo do *hostel* (o que possuem em comum)?

R.: O nosso público-alvo é o turista que se desloca em *low-cost*, que faz o trajeto para o nosso prédio via metro e que se aloja em estúdios onde possa fazer algumas refeições.

7. Como medem a satisfação dos clientes?

R.: Pelos comentários enviados através da plataforma *Airbnb*.

8. Existe alguma estratégia utilizada na relação com os clientes (ex. envio de e-mails de agradecimento ou novidades, promoções, programas de fidelização)?

R.: Existe uma preocupação constante em antecipar a sua chegada com algumas questões no sentido de ir ao encontro das suas necessidades e por fim um agradecimento ao comentário deles para connosco.

9. Qual a estratégia de divulgação do seu negócio e que comunicação é feita para atrair clientes?

R.: Neste aspeto é o *airbnb* que faz a divulgação.

10. Quais são os principais pontos fortes e fracos do seu negócio?

R.: Tem vários pontos fortes, sendo os principais o *design* elegante e minimalista que impressiona na primeira observação, a relação preço/qualidade é muito interessante e por fim a sua localização no centro do Porto.

Pontos fracos e que havemos de mudar a curto prazo tem o sinal fraco de internet no 3º piso, a inclinação acentuada do telhado na entrada do estúdio que fica no 3º piso frente e por último um extrator que precisa ser substituído no 1º piso frente.

DATA:12/12/2018

NOME (FUNÇÃO): Deolinda Dias Cunha (Técnica de Limpeza e gestora da Lavandaria FLF)

LOCAL: *Fine Living Formosa*

1. Há quanto tempo trabalha no *hostel*?

R.:4 anos e meio.

2. O que acha do ambiente de trabalho no *hostel*?

R.:Ótimo, apesar de trazer o trabalho para casa todos os dias, ocupar o meu tempo de descanso mas é ótimo, muito agradável, gosto do que faço.

3. Na sua opinião, a nível interno, quais os principais pontos fortes e pontos fracos do *hostel*?

R.: Pontos Fortes: Ótima localização e a higiene que se faz do prédio.

Pontos Fracos: Subir escadas até ao 3º andar.

4. Acha que os clientes saem normalmente satisfeitos com a estadia?

R.:Sim, muitas vezes ouço os comentários e dá uma maior satisfação para continuar em frente.

5. O que considera que caracteriza melhor o *hostel*, o que sobressai em relação à concorrência?

R.:A higiene e a boa comunicação.

6. Caso lhe dessem para as mãos um orçamento para melhoria do *hostel*, o que pensaria em mudar e/ou melhorar?

R.:Os estrados da cama mais altos e os azulejos da casa de banho lisos.

7. Para si, quais são as principais oportunidades (o que deve aproveitar) e ameaças (algo que enfraqueça) do *hostel*?

R.: Oportunidades: aproveitar que o Porto é conhecido em todo o mundo e a beleza do nosso País.

Ameaças: O rápido crescimento da concorrência

ANEXO 3: Mapa de Processos

