



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios – “Eco Delta”

Georgiana Cristina Grosos

Orientador: Professor Especialista Victor Manuel Alves Afonso

Estoril, dezembro de 2020



MESTRADO EM TURISMO

Ramo – Gestão Estratégica de Destinos Turísticos

Trabalho de Projeto

Plano de Negócios – “Eco Delta”

Trabalho de Projeto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do Grau de Mestre em Turismo, tendo como Júri das Provas:

Professor Doutor Nuno Silva Gustavo (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril), na qualidade de Presidente do Júri

Professora Doutora Luísa Margarida Cagica Carvalho (Professora Coordenadora - Instituto Politécnico de Setúbal), na qualidade de arguente

Professor Especialista Victor Manuel Alves Afonso (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) na qualidade de Orientador

Georgiana Cristina Grosos

Estoril, dezembro de 2020

“The highest reward for a person’s toil is not what he gets for it, but what he becomes by it.”

John Ruskin

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento ao professor Victor Afonso pela ajuda e disponibilidade e a todas as pessoas que contribuíram para a concretização deste trabalho.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	IV
ÍNDICE GERAL	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
Resumo	IX
Abstract.....	X
Siglas e acrónimos	XI
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	12
1.2 Missão, visão e valores	13
1.3 Estrutura da dissertação	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	14
2.1 O Turismo na Roménia.....	14
2.1.1 As tendências turísticas na Roménia	18
2.2 Empreendedorismo	20
2.3 Plano de negócios	24
3 METODOLOGIA	26
4 PLANO DE NEGÓCIOS	29
4.1 O modelo de negócios	29
4.1.1 Tela do modelo de negócio.....	29
4.2 Estudo de mercado.....	31
4.2.1 Análise PESTAL	31
4.2.2 Análise da oferta/procura	33
4.2.3 Análise da concorrência	35
4.2.4 Entrevistas e questionários – Discussão de resultados	35
4.3 Plano de marketing	41
4.3.1 Análise SWOT	41
4.3.2 Segmentação, seleção do <i>target</i> e posicionamento	42
4.3.3 Marketing mix	43
4.4 Plano de operações	50

4.4.1	Área do negócio.....	50
4.4.2	Localização.....	51
4.4.3	Infraestruturas e equipamentos necessários.....	52
4.4.4	Gestão dos processos de negócio	54
4.5	Plano de recursos humanos.....	56
4.5.1	Equipa e descrição das funções	56
4.5.2	Seleção e recrutamento.....	57
4.5.3	Formação	58
4.6	Plano financeiro	59
4.6.1	Planeamento	59
4.6.2	Projeções financeiras	59
4.6.3	Mitigação de riscos.....	61
4.6.4	Análise de cenários.....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
5.1	Conclusões.....	62
5.2	Limitações do projeto	63
5.3	Proposta de desenvolvimento	63
	Bibliografia	64
	Apêndice I – Guião de Entrevista	70
	Apêndice II – Questionário.....	73
	Anexo I – Chegadas turísticas, por zonas e tipologia de alojamento, em 2019.....	85
	Anexo II – Dormidas nas estruturas de alojamento turístico, em função das zonas e tipo de estrutura, em 2019.....	86
	Anexo III – Certificat de Clasificare	87
	Anexo IV – Licență de Turism	88
	Anexo V – Brevet de Turism	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da contribuição do turismo no PIB da Roménia (%).....	16
Figura 2 - Chegadas de turistas na Roménia, por ano e tipo de turista 1999-2019 (nº)	17
Figura 3 - Chegadas de turistas na Zona do Delta do Danúbio e cidade de Tulcea, por ano e tipo de turista 1999-2019 (nº).....	17
Figura 4 – Intervalo de confiança da amostra.....	27
Figura 5 - 2. Que épocas do ano escolhe para ir de férias?	37
Figura 6 - 7. Que tipo de turismo procura com maior frequência?.....	38
Figura 7 - 10. Que tipo de alojamento escolhe habitualmente para pernoitar?	39
Figura 8 - 11. Classificação segundo o grau de importância.....	39
Figura 9 - 20. Que valor está disposto/a a pagar por noite, por um quarto duplo, com pequeno-almoço incluído, no “Eco Delta”?	40
Figura 10 - Logotipo “Eco Delta” hotel	44
Figura 11 - Recursos naturais e culturais do Delta do Danúbio	48
Figura 12 - Ilha Matița.....	52
Figura 13 - Layout "Eco Delta" hotel.....	53
Figura 14 - Organograma "Eco Delta" hotel	56

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Capacidade de alojamento turístico, por tipo de estrutura de alojamento turístico e zona turística, em 2019 (nº)	33
Tabela 2 - Estruturas de alojamento turístico, por tipologia e zona turística, em 2019 (nº).....	34
Tabela 3 - Prestações de serviços	59
Tabela 4 - Mapa de Cash Flows	60

RESUMO

Este trabalho de projeto foi desenvolvido com o objetivo de elaborar um Plano de Negócios para a criação do “Eco Delta” hotel e verificar a sua sustentabilidade como projeto empresarial. Através da renovação de um conjunto de quatro edifícios na ilha Matița - Roménia, que terão no total 20 quartos, visa-se criar uma oferta de alojamento que se destaca pela qualidade dos serviços, profissionalismo e sustentabilidade.

A utilização de materiais locais, as características arquitetónicas tradicionais e a localização na Reserva da Biosfera do Delta do Danúbio, conferem ao hotel um enquadramento natural e autêntico, respeitando os valores e a identidade cultural e paisagística da região.

O investimento inicial em capital fixo será de 248.000,00€ e o projeto é viável de acordo com os critérios de avaliação utilizados, apresentando um Valor Atual Líquido de 176.213,00€, uma Taxa Interna de Rentabilidade de 39,22%, e um Período de Recuperação do investimento de três anos.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócios, Turismo, Delta do Danúbio.

ABSTRACT

This project was developed to draw up a business plan for the creation of “Eco Delta” hotel and verify its sustainability as a business project. Through the renovation of a set of four buildings on the island Matîța - Romania, which will have in total of 20 rooms, it aims to create an accommodation offer that stands out for its quality, professionalism and sustainability.

The use of local materials, traditional architectural features and the location in the Danube Delta Biosphere Reserve, gives the hotel a natural and authentic setting, respecting the values and the cultural and landscape identity of the region.

The initial investment in fixed capital will be 248.000 euros and the project is viable according to the evaluation criteria used, with a Net Present Value (NPV) of 176.213 euros, an Internal Rate of Return (IRR) of 39.22%, and a PayBack Period of three years.

Key words: Entrepreneurship, Business plan, Tourism, Danube Delta.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AHE | *Artmark Historical Estate*

Análise PESTAL | Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

ANPM | *Agentia Nationala pentru Protectia Mediului*

ANSVSA | *Autoritatea Nationala Sanitara Veterinara si pentru Siguranta Alimentelor*

CAEN | Classificação das Atividades da Economia Nacional

DSP | *Directia de Sanatate Publica din cadrul Ministerului Sanatatii*

F&B | Food and beverage

IAPMEI | Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ISU | *Inspectoratul pentru Situatii de Urgenta*

IVA | Imposto sobre o Valor Acrescentado

MICE | *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibition*

NATO | Organização do Tratado do Atlântico Norte

OMT | Organização Mundial do Turismo

PIB | Produto Interno Bruto

RBDD | Reserva da Biosfera do Delta do Danúbio

SWOT | *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TIC | Tecnologias da Informação e Comunicação

TIR | Taxa Interna de Rentabilidade

UNESCO | *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*

VAL | Valor Atual Líquido

1 INTRODUÇÃO

Com este projeto pretende-se elaborar um plano de negócios para o “Eco Delta” hotel e avaliar a sua sustentabilidade como projeto empresarial. A ideia surge da oportunidade de desenvolver o potencial turístico do Danúbio e pela necessidade de diversificar a oferta turística na Roménia (Antonescu, et al., 2013). Segundo o Ministério do Turismo da Roménia (2017), o apoio aos investimentos irá diversificar a oferta, desenvolvendo e promovendo os produtos turísticos.

O turismo é um motor de crescimento económico e pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, do ponto de vista económico, social e ambiental, de uma região. E, neste caso, a região Tulcea foi escolhida por ter apostado em estratégias de valorização dos recursos existentes e possuir mecanismos de incentivo à captação de novos negócios, de modo a dinamizar a economia, em particular, no domínio do turismo sustentável (Ministerul Turismului, 2017).

O “Eco Delta” hotel será um projeto de renovação de quatro edifícios localizados na ilha Matița, em Chilia Veche, distrito de Tulcea, na Roménia, e integra a Reserva da Biosfera do Delta do Danúbio (RBDD), Património Mundial da UNESCO (*United Nations Educational Scientific and Cultural Organization*) desde 1991. Com uma superfície de 6.280 m², a ilha apresenta 8 construções que integram a imagem tradicional do local, perfazendo uma área construída de 1.362 m² (Artmark Historical Estate, 2020).

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é a elaboração de um plano de negócios de um estabelecimento de alojamento turístico, na região de Tulcea, na Roménia, e a avaliação da sua sustentabilidade.

Ainda relativamente ao plano de negócios, são identificados os seguintes objetivos específicos: avaliar a viabilidade comercial (de mercado) do projeto de investimento; avaliar a viabilidade económico-financeira do projeto de investimento; diferenciar o empreendimento através de uma experiência turística única; promover e desenvolver o potencial turístico da região, através da diversificação dos serviços turísticos presentes no Delta do Danúbio, distrito de Tulcea; e potencializar os recursos da região, criar postos de trabalho e utilizar produtos locais.

1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão do “Eco Delta” hotel é oferecer um serviço de alojamento de qualidade, no Delta do Danúbio, complementado por atividades associadas à sustentabilidade ambiental.

A visão deste negócio, é ser reconhecido como um estabelecimento hoteleiro que oferece serviços de qualidade e contribui para o desenvolvimento económico da região.

Os valores do projeto são: qualidade, profissionalismo e sustentabilidade.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura do trabalho encontra-se dividida em cinco capítulos. Após o capítulo introdutório, é apresentada uma breve revisão de literatura que enquadra o tema de suporte aos capítulos seguintes. Desta forma, é abordada a situação do turismo na Roménia, bem como no Delta do Danúbio, mas também as tendências turísticas, o empreendedorismo e o conceito de plano de negócios.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia e no quarto capítulo são desenvolvidos o modelo e o plano de negócios. No seu primeiro subcapítulo são apresentados o modelo de negócios e a respetiva tela do modelo de negócios; o segundo subcapítulo é referente ao estudo de mercado, com a análise PESTAL, a análise da oferta/procura, a análise da concorrência e a discussão dos resultados das entrevistas e questionários; os seguintes subcapítulos dizem respeito ao plano de marketing, ao plano de operações, ao plano de recursos humanos e ao plano financeiro.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, que integram as conclusões, as limitações da investigação e a proposta de desenvolvimento.

A bibliografia e os apêndices e anexos são os elementos finais da estrutura deste trabalho de projeto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O TURISMO NA ROMÉLIA

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), “o turismo compreende as atividades das pessoas que viajam e permanecem em locais fora do seu ambiente habitual, por não mais do que um ano consecutivo, por motivos de lazer, negócios ou outros fins” (United Nations, 1994, p. 5).

Sendo uma atividade com um dos mais rápidos crescimentos no mundo, o turismo é cada vez mais reconhecido como um fator vital para a criação de postos de trabalho, para a proteção do ambiente, para a conservação cultural e para a redução da pobreza. Uma boa gestão do turismo pode ajudar quer na conservação do património natural e cultural, como também na criação de oportunidades comerciais (Zama, 2018).

O processo de modernização e progresso começou a “desenhar-se” no território romeno no final do século XVIII. O desenvolvimento económico e social determinou a iniciativa turística, que se traduziu no desenvolvimento de contactos comerciais entre a Roménia e outros países europeus, levando à criação de espaços de alojamento e restauração turísticos e também das redes ferroviária, marítima e rodoviária. As facilidades económicas atraíram iniciativas e investimentos diretos no turismo, valorizando desta forma o potencial turístico da Roménia (Rădulescu & Stănculescu, 2012).

Até 1990, o turismo era visto do ponto de vista das vantagens económicas e pela perspectiva de valorização dos recursos naturais e culturais (Istrate, et al., 1996). Note-se que a partir de 2002, a OMT começa a promover estrategicamente o turismo sustentável, sendo definido pela União Internacional de Conservação da Natureza, em conjunto com a Federação Mundial para a Preservação da Natureza e com a Federação Europeia dos Parques Nacionais e Naturais, em 1991, como o “desenvolvimento de todos os tipos de turismo, de gestão e marketing que respeitem a integridade natural, social e económica do meio, assegurando a exploração dos recursos naturais e culturais para as futuras gerações” (UNWTO, s.d.).

Desta forma, o impacto das atividades turísticas na população, na comunidade e no ambiente tornou-se importante para o desenvolvimento do turismo ser realizado em conformidade com o equilíbrio ecológico, (preferencialmente) sem impactos negativos a nível político, social, económico, cultural e turístico (Rădulescu & Stănculescu, 2012).

No contexto da globalização, os elementos tradicionais valorizam as zonas turísticas. O desenvolvimento sustentável do turismo implica que se mantenha o estilo de vida tradicional e a identidade sociocultural das regiões. A valorização do património natural e cultural através do turismo pode ter um impacto social positivo, mas também negativo. O impacto positivo nas comunidades tem a ver com a criação de postos de trabalho - novas oportunidades de emprego para os grupos menos favorecidos, como jovens e idosos - e também com o desenvolvimento de infraestruturas. O impacto negativo resulta do abandono do estilo de vida tradicional e do desequilíbrio na estrutura local. Assim, o desenvolvimento do turismo leva à melhoria do estilo de vida de uma comunidade apenas se for realizada de forma sustentável (Rădulescu & Stănculescu, 2012).

Em 1926, foi criado na Roménia o Ofício Nacional de Turismo, como organismo privado responsável pela propaganda e desenvolvimento do turismo. Em 1936, este alterou-se num organismo de Estado, pertencente ao Ministério Interno, cujas funções eram o controlo do turismo a nível nacional e internacional. Por exemplo, algumas das medidas tomadas relativamente à promoção turística, foram a redução das taxas consulares para os automobilistas e turistas estrangeiros que visitassem o país por um período mínimo de cinco dias, para fins turísticos ou balneares (Pteancu, 1930).

Até 1948, através da iniciativa privada, mas também pela intervenção do Estado, adotaram-se várias medidas que permitiram o desenvolvimento turístico do país, sendo disso exemplo a edição de anuários, a criação de mapas, a marcação de percursos e a construção de estabelecimentos de alojamento turístico em zonas montanhosas, balneares e termas (Rădulescu & Stănculescu, 2012).

Apesar da crise económica que atingiu a Roménia após os anos 1975-1980, o turismo continuou a registar evoluções positivas, muito devido às medidas de organização e de cariz legislativo que permitiram a sua diversificação, mas também ao desenvolvimento de infraestruturas de transporte, da rede comercial, da modernização do meio rural e das infraestruturas sociais (Donoica, 1989).

Em dezembro de 1989, a Roménia inicia um ciclo de grandes alterações políticas, sociais e económicas, que afetaram a evolução do turismo. O turismo balnear, com incidência no Mar Negro, diminuiu significativamente devido ao desenvolvimento de destinos concorrenciais como a Turquia, a Grécia, a Espanha ou o Egipto; mas também pelo facto de as infraestruturas se encontrarem envelhecidas, a qualidade da oferta diminuir e os serviços perderem competitividade

no mercado (Bran, et al., 1997). Boghean (2010) evidencia a necessidade de orientação do turismo para outras regiões, como por exemplo as áreas rurais.

Após 1990 foi adotado um conjunto de iniciativas para impulsionar e desenvolver a modernização do turismo na Roménia, destacando-se a celebração de tratados internacionais, como a adesão à NATO em 2004 e à União Europeia, em janeiro de 2007 (Boghean, 2010).

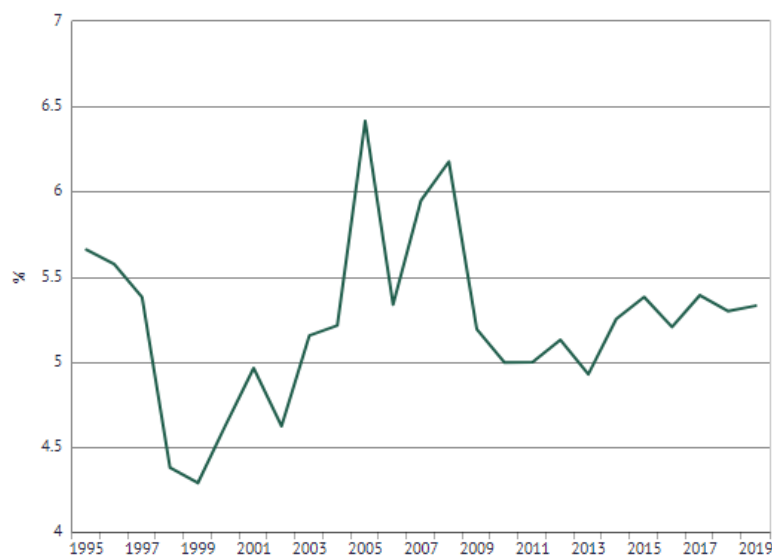
Apenas no início do século XXI começaram a sentir-se alterações a nível dos destinos internos, pela evolução positiva do turismo rural, que indiciam uma possível direção estratégica de desenvolvimento futuro; e pelo desenvolvimento do agroturismo, do turismo nas regiões de montanha e no Delta do Danúbio (Stănculescu & Marin, 2012).

O turismo de natureza tem um grande potencial no Delta do Danúbio (Antonescu, et al., 2013). Como uma indústria relativamente intensiva em capital e altamente competitiva, o turismo precisa do apoio e das políticas do setor público para disponibilizar oportunidades e benefícios às partes interessadas locais. O setor público pode criar, com o auxílio de instrumentos políticos e mecanismos legislativos, um ambiente favorável, propício ao desenvolvimento de atividades lucrativas na área do turismo, que esteja em linha com a visão e os rumos estratégicos (The World Bank, 2015).

As receitas turísticas registaram, em 2019, um contributo de 5,3% no PIB (Produto Interno Bruto) romeno. Nos últimos dez anos o contributo manteve-se na casa dos 5%, como se pode observar na Figura 1, que indica a evolução da contribuição do turismo no PIB (Knoema, 2020).

Figura 1 - Evolução da contribuição do turismo no PIB da Roménia (%)

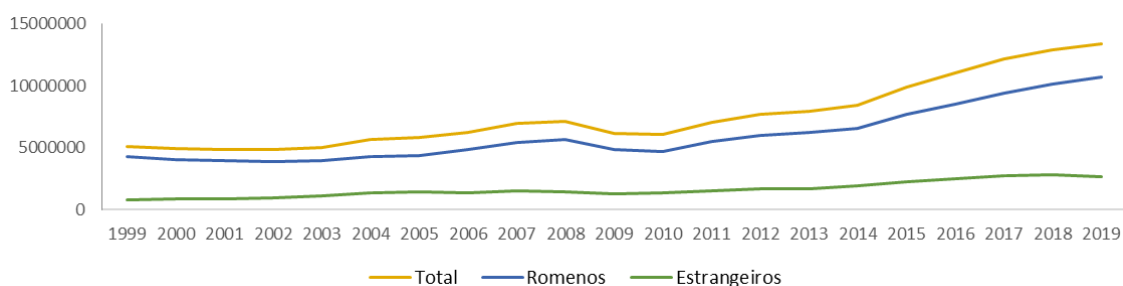
Fonte: adaptado de *Knoema* (2020)



Na Figura 2 está retratada a evolução do número de chegadas de turistas, por ano e tipo de turista, entre o período 1999-2019. Observa-se um crescimento ao longo dos 20 anos, tanto a nível de turistas nacionais, como internacionais. Em 1999, o número total de chegadas turísticas foi de 5.109.444 turistas, dos quais 4.314.332 eram turistas romenos e 795.112 turistas estrangeiros. Em 2019, o número total de chegadas turísticas foi de 13.374.943 turistas, dos quais 10.691.195 eram turistas romenos e 2.683.748 turistas estrangeiros (Institutul Național de Statistică, 2020).

Figura 2 - Chegadas de turistas na Roménia, por ano e tipo de turista 1999-2019 (nº)

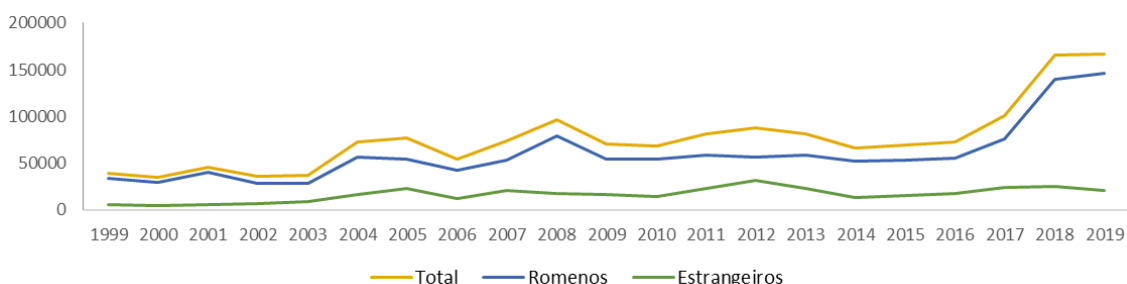
Fonte: adaptado do *Institutul Național de Statistică* (2020)



A Figura 3 retratada a evolução do número de chegadas de turistas na Zona do Delta do Danúbio e cidade de Tulcea, por ano e tipo de turista, entre o período 1999-2019. Igual ao cenário a nível nacional, observa-se um crescimento ao longo dos 20 anos, tanto a nível de turistas romenos, como estrangeiros. Em 1999, o número total de chegadas turísticas foi de 39.597 turistas, dos quais 33.615 eram turistas romenos e 5.964 turistas estrangeiros. Em 2019, o número total de chegadas turísticas foi de 166.411 turistas, dos quais 146.006 eram turistas romenos e 20.405 turistas estrangeiros (Institutul Național de Statistică, 2020).

Figura 3 - Chegadas de turistas na Zona do Delta do Danúbio e cidade de Tulcea, por ano e tipo de turista 1999-2019 (nº)

Fonte: adaptado do *Institutul Național de Statistică* (2020)



De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística da Roménia, os países que enviaram mais turistas para a Roménia, em 2019 foram: a Alemanha, o Israel, a Itália e os EUA. Relativamente à Zona do Delta do Danúbio e cidade de Tulcea, em 2019, os principais turistas

estrangeiros chegaram da Alemanha, da França, da Itália, da Bulgária e da Polónia (Institutul Național de Statistică, 2020).

Na Estratégia Nacional da Roménia para o Desenvolvimento do Turismo, para o período 2019-2030, foram definidos como principais produtos turísticos nacionais: os circuitos culturais, o turismo na natureza, o turismo rural, o *city break*, o turismo ativo e de aventura, o sol e mar, o turismo de saúde e o *MICE* (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibition*) (Ministerul Turismului, 2018).

2.1.1 As tendências turísticas na Roménia

Segundo Ramos & Fernandes (2012) as tendências turísticas “desenvolvem-se em duas trajetórias principais”. Estes autores sublinham por um lado, a consolidação dos destinos turísticos tradicionais e, por outro lado, o aparecimento de novos destinos turísticos. A consolidação dos destinos maduros é justificada pela aposta na qualidade dos bens e serviços, que permite a contínua comercialização dos mesmos, apesar de existir uma forte concorrência. A existência de novas necessidades por parte da procura levou ao surgimento de destinos turísticos, que se diferenciam pela oferta apresentada e que proporcionam experiências únicas. Num contexto de globalização, é importante e necessário analisar a influência dos fatores externos e, por outro lado, as constantes mudanças afetam não apenas o comportamento dos turistas, mas também todo o planeamento, focado nas novas necessidades. A ligação entre os diferentes atores é fundamental para a exploração sustentável dos recursos (Ramos & Fernandes, 2012).

O turismo é uma atividade económica muito sensível às catástrofes naturais e às doenças. A este propósito, refira-se o início do ano 2020, marcado pela pandemia provocada pelo coronavírus, que alterou o cenário turístico a nível mundial. Para a recuperação do turismo serão necessários esforços conjuntos entre a oferta e a procura, surgindo novas tendências, enquanto outras ganham diferentes perspetivas (Toader, 2020).

As alterações demográficas e sociais dos últimos anos criaram um turista mais exigente, centrado na qualidade, que procura produtos e serviços autênticos. A juntar à crescente presença de mercados emergentes, com grandes bases populacionais, o processo turístico tornou-se mais complexo, sendo necessária uma comunicação e promoção adequada (Munteanu, 2018). O significado da viagem, marcado pela envolvimento do local e pela experiência que este pode oferecer, é uma das tendências previstas para a fase de recuperação do turismo após a pandemia (Toader, 2020).

Para o futuro das viagens, a recuperação do setor de saúde será fundamental, sendo este um fator de segurança na decisão de escolha do destino turístico (Toader, 2020). Na hoteleira, será importante incorporar a ideia de quão limpas estão as unidades de alojamento e comunicar ao cliente quais os procedimentos realizados para garantir a sua segurança (STR, 2020).

Dois exemplos positivos que alcançaram relevância nos últimos anos são a adoção de programas ambientais e as certificações. Num cenário competitivo, as empresas tentam atenuar os impactos negativos resultantes das suas atividades apostando em políticas que levam a uma melhoria do desempenho ambiental, permitindo também a redução dos custos (Melnyk, et al., 2003).

Uma outra tendência apresentada por Toader (2020) é a importância do “ar livre” e a promoção do turismo aliado ao ambiente. Respeitando as normas de integração paisagística e de proteção do ambiente, o turismo rural constitui-se como alternativa visível ao turismo balnear e como uma tendência no turismo da Roménia (Ciangă & Pătraşcu, 2010).

Seja pelas tendências da oferta, ou devido às preferências dos consumidores, a inovação tem um papel vital para as empresas ligadas ao turismo, pois têm de se diferenciar da concorrência através da qualidade e da rentabilidade (Tounta, 2015). A definição do conceito de inovação passa pela “introdução de coisas novas, ideias ou formas de fazer algo” (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2020). Tounta (2015) acrescenta ao conceito a importância de criar valor e ser replicável a um custo económico. “Pensar fora da caixa” e combinar novas coisas permite aumentar a eficiência das operações, diminuir os custos, satisfazer as necessidades dos clientes e criar vantagem competitiva. Em momentos económicos desafiadores e com o turismo em constante mudança, é importante melhorar a experiência turística, gerando também benefícios para a empresa (Tounta, 2015).

A tecnologia está na base do processo de inovação e é considerada um fator de progresso. Como força que influencia as tendências turísticas, o desenvolvimento rápido das tecnologias de informação e comunicação, transformou toda a experiência turística. No ramo hoteleiro, a agilização dos processos permitiu, para além da redução de custos, funcionar através de aplicações que permitem aos consumidores, com base nas suas preferências, gerir todo o processo turístico. As redes sociais continuam a suportar as estratégias de marketing, pela utilização da informação ligada ao comportamento dos potenciais clientes (Firoiu & Croitoru, 2015).

Nos últimos anos assistiu-se a uma mudança na forma como se constrói o negócio, criando-se um ambiente diverso, dinâmico e global, mas também difícil e débil, muito devido à facilidade de acesso à informação (Tribe, 2010). Com um cenário em constante mudança, torna-se cada vez

mais difícil dar resposta à procura turística e os gestores de negócios necessitam de os reinventar com base nas tendências e nas inovações de cada setor (Ryan, 2017).

2.2 EMPREENDEDORISMO

Visto como um potenciador de crescimento económico das empresas (Ireland, et al., 2001), mas também de criação de postos de trabalho (Hisrich & Peters, 2007), o termo empreendedorismo foi introduzido pelo economista francês Richard Cantillon em 1755. Na sua obra “Ensaio sobre a natureza do comércio em geral”, este autor define o empreendedor como sendo alguém que assume riscos, tendo como objetivo o lucro (Carvalho & Costa, 2015).

Alvo de diferentes interpretações, o conceito evoluiu ao longo do tempo, sendo identificadas várias perspetivas associadas ao mesmo (Carvalho & Costa, 2015).

Em 1934, Joseph Schumpeter descreve o empreendedor como sendo o responsável pelo processo que resulta na criação de novos métodos, produtos e mercados (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016). Da mesma forma que Schumpeter, existiram vários economistas que consideraram o envolvimento da inovação no empreendedorismo (Carvalho & Costa, 2015). Segundo a perspetiva deste economista, existe uma sobreposição entre o empreendedorismo e a inovação, visto o empreendedor não se limitar a criar o negócio. Este, gera inovação no mercado, no produto, no processo e na organização, bem como acede a novas fontes de matérias-primas (Diaconu, 2011).

De acordo com Kirzner, o empreendedorismo não abrange necessariamente a criação de nova informação, mas a capacidade de perceber novas oportunidades. Desta forma, o autor perceciona o termo empreendedorismo como um mecanismo através do qual o sistema económico atinge o equilíbrio (Kirzner, 1997).

Segundo Shane & Venkatarman (2000), o empreendedorismo abrange mais do que a criação e é definido como o “processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades”. As oportunidades empreendedoras são as situações em que os bens, os serviços, as matérias-primas e os métodos organizacionais são introduzidos no mercado e vendidos a um preço maior do que o custo da produção (Shane & Venkatarman, 2000). O resultado ideal da interseção entre as oportunidades empreendedoras e os indivíduos com espírito empreendedor é a criação de um negócio (Rusu, 2015).

Outros autores definem o empreendedorismo com base nas características do processo. Assim, o empreendedorismo é um processo dinâmico, desenvolvido para se atingir um objetivo, por indivíduos que utilizam o pensamento criativo para a identificação das oportunidades de mercado. Os empreendedores combinam o pensamento criativo com a habilidade de gestão dos recursos, adaptando-se ao meio, de modo a atingir os resultados pretendidos, assumindo os riscos adjacentes (Smart & Conant, 1994).

Na perspectiva de Wennekers & Thurik (1999) o empreendedorismo é a habilidade manifestada no desejo individual ou coletivo, no interior ou exterior das organizações existentes, de perceber e criar novas oportunidades económicas, através de novos produtos, métodos de produção, esquemas organizacionais e combinações de mercados (Wennekers & Thurik, 1999).

Por outro lado, o empreendedorismo pode ser estudado do ponto de vista dos traços de personalidade relacionados com os empreendedores. O empreendedorismo é o processo através do qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos procuram métodos que levam à criação de oportunidades, criando consequentemente valor e lucro (Bjerke, 2007).

A definição de Robert Hisrich é considerada uma das mais aceites globalmente (Sosnowski, 2018). Nesta, o empreendedorismo é entendido como um processo de criação de algo novo, em que se investe tempo e em que se assumem riscos a nível financeiro, psicológico e social e pelo qual são recebidas recompensas económicas e pessoais (Hisrich & Peters, 2007).

Numa perspectiva contemporânea, os indivíduos têm de aprender a viver com a mudança, percebendo-a e atuando em conformidade com a mesma. A nova economia, baseada no conhecimento, é uma economia empreendedora e inovadora (Bjerke, 2007).

O termo “nova economia” foi proposto pela primeira vez pela *Business Week*, em 1994. Do ponto de vista das práticas empresariais, a inovação tecnológica permitiu o desenvolvimento de um sistema de gestão mais eficiente, através da transmissão da informação em tempo real, da flexibilidade na escolha de fornecedores, na coordenação e no controlo da produção a nível global, como também do inventário em tempo real (Harms & Knappt, 2002).

Na nova economia, baseada no conhecimento, a chave de sucesso e o crescimento do número de locais de trabalho dependem da medida em que as ideias, a inovação e a tecnologia são implementadas em todos os setores económicos (Udrea, 2007). A produção pressupõe atividades intelectuais que contribuam para a aceleração do desenvolvimento técnico e científico (Powell &

Snellman, 2004). Por consequência, as ideias ou o processo de pesquisa e desenvolvimento substituem o trabalho físico (Bastalich, 2010).

Ao contrário das grandes empresas, as pequenas e médias empresas são adaptáveis, reagindo de forma mais rápida e flexível às alterações de mercado, sendo também mais inovadoras e contribuindo melhor na construção de uma relação mais próxima junto do consumidor. As pequenas e médias empresas são o símbolo da nova economia empreendedora e os seus produtos têm sucesso por satisfazerem as necessidades especializadas dos consumidores contemporâneos (Bjerke, 2007). De acordo com este autor, o empreendedorismo contribui para a criação de postos de trabalho e para o crescimento económico, sendo essencial para a competitividade e também para a promoção da solidariedade social e económica numa região (Bjerke, 2007).

O empreendedorismo contribui para o crescimento económico, através da criação de novos negócios que, por sua vez, geram postos de trabalho e oferecem aos consumidores uma variedade de bens e serviços, para além de aumentarem a competitividade e a produção (Amorós & Bosma, 2014).

A capacidade de os países de competirem nos mercados económicos internacionais e de responderem aos desafios existentes, depende da medida em que os sistemas educacionais desenvolvem habilidades e incentivam a aprendizagem. Assim, torna-se importante que as estratégias de crescimento estejam enquadradas nos sistemas de educação e de formação profissional. A capacidade empreendedora de adaptar o conhecimento e aplicá-lo à vertente tecnológica é o elemento essencial da competitividade global (UNESCO, 2014).

Em 2013, a Comissão Europeia publicou o plano de ação para o programa “Empreendedorismo 2020”, cujo objetivo passava por aumentar o potencial empreendedor europeu, com foco em três componentes principais: a educação e a formação empreendedora, a criação de um meio em que os empreendedores se desenvolvessem e a exploração de modelos de sucesso que anteriormente não tinham sido valorizados (Comissão Europeia, 2013).

Na Roménia, após a Revolução de 1989, verificaram-se alterações no sistema económico, passando de uma economia centralizada para uma economia de mercado (Panti, 2018).

Entre o período de 2008 a 2018, o país registou o maior avanço dentro da União Europeia, relativamente aos indicadores de progresso empreendedor. Em comparação com os outros países membros, este valor refletiu o facto de em 2008 se partir de uma base mais reduzida na Roménia (Comissão Europeia, 2018).

Em 2019, *The Entrepreneurship Academy* indicou a Roménia como sendo um bom país para o desenvolvimento do empreendedorismo, por ser relativamente pouco explorado e por existirem várias oportunidades de mercado, porém com problemas no quadro legislativo e de burocracia (*The Entrepreneurship Academy*, 2019). A *EY România*, junto da *Startarium* e *ImpactHub Bucharest* realizam anualmente um estudo referente aos negócios *startup* existentes na Roménia. Os resultados de 2019 apresentaram entre os principais obstáculos ao empreendedorismo: o medo de falhar, a educação precária, a imprevisibilidade fiscal e a situação política atual. De modo a atrair mais investimentos, o país, terá de recuperar terreno, sendo necessárias soluções mais eficientes para o financiamento; a diminuição das taxas e impostos para o início da atividade; e a simplificação e estabilidade do meio fiscal (*EY România*, et al., 2019).

De acordo com o Relatório Global de 2015, da *Global Entrepreneurship Monitor*, a maioria dos empreendedores a nível mundial criou uma empresa por oportunidade e não por necessidade. Este valor estava na proporção de 78% nas economias baseadas na inovação e 69% nas baseadas na eficiência. Na Roménia, economia baseada na eficiência, o valor percentual foi de 69,3% (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2015).

O mesmo relatório indica que a taxa de atividade empreendedora em fase inicial, na Roménia, foi de 10,8%. Este valor corresponde à percentagem da população ativa que fez algo para iniciar uma empresa, por exemplo desenvolveu um plano de negócios, ou que já tenha criado uma empresa com até 3,5 anos. O indicador tende a diminuir à medida que a economia se desenvolve (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2015).

Cerca de um quarto dos adultos dos 60 países que integraram o relatório, tencionava abrir um negócio nos três anos seguintes a 2015. Na Roménia, a percentagem foi de 29%, colocando o país em 16º lugar a nível mundial e acima da média europeia (12,8%). 39,8% dos empresários romenos pretendiam contratar seis ou mais pessoas nos 5 anos seguidos a 2015, colocando o país em 4º lugar entre as 60 economias estudadas e o melhor país entre as economias europeias. Relativamente ao envolvimento do governo, este apresentou-se muito baixo: 48º de 62º em termos de programas e políticas de apoio ao empreendedorismo (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2015).

Em 2015, os principais setores de atividade em que se criaram negócios, na Roménia, foram o comércio (30,4%) e a agricultura (24%) (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2015).

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

O plano de negócios sintetiza os resultados das atividades de pesquisa, concepção e desenvolvimento de um projeto. Em qualquer forma de apresentação, é uma representação escrita clara e simples da orientação da empresa e da forma como alcançará os objetivos propostos (Pojoran & Bisa, 2002). Trata-se de um documento que deve comunicar a essência da empresa, funcionando como um mapa orientador para o empreendedor (Sosnowski, 2018).

Entre os principais argumentos que justificam a necessidade de elaborar um plano de negócios destaca-se a visão geral (do negócio) que este oferece ao empreendedor e por constituir uma ferramenta útil, representando a base de gestão do negócio (Pojoran & Bisa, 2002).

Um dos objetivos para a elaboração de um plano de negócios passa pela determinação da lucratividade e pela oportunidade económica identificada. É necessária uma análise rigorosa e realista pois a tentação de “embelezamento” de um plano de negócios mostra-se contraproducente, gerando dificuldades na criação do mesmo. A existência de um plano de negócios facilita a obtenção de um empréstimo, de um financiamento, de um investimento ou o estabelecimento de alianças estratégicas (Cistelecan, 2002). O grau de aprofundamento do plano de negócios dependerá da sua finalidade, do tamanho do mercado e da concorrência existente (Radu, 2016).

Para a elaboração do plano de negócios, Radu (2016) recomenda a utilização das seguintes etapas:

- A definição do negócio;

A definição do negócio pressupõe a identificação do segmento de mercado para o qual o serviço se destina, pois, o sucesso de um negócio é condicionado pela satisfação das necessidades dos clientes (Pojoran & Bisa, 2002).

- O estabelecimento de objetivos claros, específicos e fáceis de seguir;
- A análise do ambiente externo e da concorrência;

Nesta etapa é importante destacar os fatores externos, que são difíceis de controlar, mas que influenciam diretamente as ações da empresa, nomeadamente: os fatores sociais, os fatores tecnológicos, os fatores económicos, os fatores ambientais, os fatores legais e os fatores políticos. Também devem ser indicadas as fontes de informação e a análise interna da empresa, sendo esta a base para a elaboração dos objetivos e estratégias futuras da empresa (Pojoran & Bisa, 2002).

- A elaboração de estratégias para o negócio;

A elaboração das estratégias envolve a elaboração de um plano de ação que permita alcançar os objetivos a curto, médio e longo prazo. A estratégia da empresa deverá destacar a singularidade e qualidade da mesma, potencializando o seu desempenho (Pojoran & Bisa, 2002).

- A elaboração de previsões financeiras e orçamentais;

De modo a gerar lucro, os recursos financeiros devem ser alocados apropriadamente. Desta forma, as fontes financeiras necessárias para alcançar os objetivos devem ser estabelecidas inicialmente. O negócio deve justificar as ações de financiamento e investimento (Cistelecan, 2002).

- A redação do plano de negócio;

Como estrutura básica, o plano de negócios deverá conter o sumário executivo, a análise de mercado, o plano de marketing, o plano operacional, o plano financeiro, a estratégia e construção de cenários e o apêndice (Sosnowski, 2018). É importante considerar todos os elementos da estrutura do mesmo. A ausência ou o conhecimento superficial de alguns dos temas pode colocar em risco a viabilidade do negócio, mesmo existindo uma oportunidade económica lucrativa (Diaconu, 2002).

- A revisão da planificação.

Uma vez que o plano de negócios pode ter diferentes propósitos, após a sua elaboração deve ser analisada a sua complexidade, objetivos, lógica, apresentação e eficiência como ferramenta de comunicação, de modo a garantir uma imagem real do negócio. Sempre que necessário, o plano deve ser atualizado (Sandulescu, 2001).

3 METODOLOGIA

Para dar resposta aos objetivos propostos, foi utilizado o processo científico apresentado por Quivy & Campenhoudt (2005), composto por sete etapas, agrupadas em três fases. Apesar de enumeradas as etapas, o processo de pesquisa não foi contínuo, existindo, em diferentes momentos, a necessidade de aprimorar etapas anteriores.

A definição do problema engloba as três primeiras etapas: “a pergunta de partida”, “a exploração” e “a problemática”. Fundamental, por ser o fio condutor da investigação, a primeira etapa consta na definição da pergunta de partida. De acordo com Quivy & Campenhoudt (2005), a pergunta de partida é: clara, precisa, exequível, realista e pertinente. Numa segunda etapa, procedeu-se à consulta de fontes primárias e secundárias, de modo a obter informações complementares, que permitiram a reformulação da pergunta de partida. Com a conclusão da segunda etapa, onde foi possível a formulação da problemática, identificaram-se os fundamentos científicos e desenvolveu-se a revisão bibliográfica. A segunda fase passa pela “construção do modelo de análise”, onde são definidas as dimensões de construção do conceito, estabelecendo-se hipóteses de pesquisa (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por último, a fase da verificação abrange “a observação”, “a análise das informações” e “as conclusões”. A quinta etapa consiste na resposta a três questões: “Qual o tipo de pesquisa a utilizar?”, “Qual a estratégia de pesquisa?” e “Quais os instrumentos e técnicas para a recolha de dados?”, que permitem confrontar o modelo de análise com os dados recolhidos. Na sexta etapa é realizada a análise e a interpretação dos dados, apresentando-se os respetivos resultados (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Quivy & Campenhoudt (2005) agrupam os processos de amostragem em dois tipos: amostra não probabilística e amostra probabilística. A amostra não probabilística é um tipo de processo, utilizado em pesquisas qualitativas, por não utilizar procedimentos estatísticos para a seleção dos indivíduos. Assim, os resultados não são generalizados, favorecendo-se a escolha intencional dos indivíduos para o estudo. A amostra probabilística baseia-se em técnicas que validam a escolha aleatória de indivíduos. Este tipo de amostra é utilizado em pesquisas quantitativas, por generalizar os resultados.

Para validar o potencial de mercado e avaliar o interesse e a possibilidade de desenvolvimento do projeto em Tulcea, foram aplicados questionários, distribuídos através de plataformas sociais. Estes constam em perguntas previamente definidas, de linguagem simples e direta. A pesquisa quantitativa possibilita múltiplas análises de correlação, para além de ter menores custos e ser

mais rápida. O inquérito por questionário permite obter uma maior eficácia nas respostas, simplificando o tratamento e a análise dos dados. Do ponto de vista das desvantagens, os questionários “podem gerar não-respostas”, levantando problemas à validade interna, como também “a taxa de retorno pode ser baixa”, comprometendo a validade externa do estudo (Coutinho, 2014).

Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, considerando-se uma população de estudo de 167.712 indivíduos (número de dormidas em hotéis, em 2019, na zona do Delta do Danúbio e na cidade Tulcea). O intervalo de confiança da amostra foi calculado no *Creative Research Sytems*¹ e, como se pode verificar na Figura 4, obteve-se um valor de 4,43.

Figura 4 – Intervalo de confiança da amostra
Fonte: *Creative Research Sytems*

The image shows a web-based calculator titled "Find Confidence Interval". It has four input fields: "Confidence Level" with radio buttons for 95% (selected) and 99%; "Sample Size" with the value 489; "Population" with the value 167712; and "Percentage" with the value 50. Below the inputs are two buttons: "Calculate" and "Clear". At the bottom, there is a field labeled "Confidence Interval" showing the result 4.43.

O questionário (Apêndice II) foi criado *online*, com a utilização da ferramenta gratuita “Formulários do Google” e, após ter sido testado e validado por um grupo de cinco pessoas, foi distribuído através de plataformas sociais. Este foi elaborado em três idiomas: romeno, inglês e português; sendo composto por 26 perguntas e dividido em sete partes: a pergunta de despiste (questão 1); o comportamento do consumidor e as preferências a nível de escolha do alojamento e serviços (questões 2 a 13) o preço disposto a pagar (questões 14 e 20) os meios de comunicação (questão 15 e 19) o estudo da imagem “Eco Delta” (questões 16 a 18); a identificação do inquirido (questões 21 a 25); e por último, sugestões (questão 26).

Para a criação das questões foram utilizadas as escalas: nominal (para nomear o género, nas respostas de sim/não e nas questões de seleção de preferências e fatores de decisão), ordinal (utilizada para o critério “idade”) e *likert* (utilizada com o intuito de classificar o grau de importância). Com exceção da última questão, todas as restantes foram de resposta fechada, de modo a facilitar o tratamento dos dados. Para o preenchimento do questionário previu-se uma

¹ <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, considerando-se um nível de confiança de 95%.

duração de 7 minutos, estando disponível entre 07 de agosto de 2019 e 17 de outubro de 2019, tendo sido exportadas posteriormente para o formato .xls.

De modo a verificar a viabilidade do projeto e de acordo com a perspectiva de abordagem geral, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Esta aprofunda a compreensão dos aspetos de uma amostra, com o objetivo de produzir novas informações. Desta forma, realizaram-se entrevistas estruturadas ou diretivas a três profissionais, ligados ao desenvolvimento turístico no distrito de Tulcea, nomeadamente: Cătălin Țibuleac, com a função de Governador da RBDD e antigo Presidente da Associação de Gestão do Destino Turístico Delta do Danúbio; Cosmin Târâncop, atual representante do Ministério do Turismo, responsável pela zona Tulcea; e o proprietário de um estabelecimento de alojamento turístico, em Tulcea, que optou por não autorizar a divulgação da sua identidade.

Como instrumento de recolha de dados, as entrevistas permitem compreender e obter informações a partir da perspectiva dos entrevistados. Como desvantagem, é importante referir que “a análise dos dados pode ser complexa e exigir muito tempo”. Após contacto prévio, para marcação das respetivas entrevistas, optou-se pela realização de um guião de entrevista estruturado (Apêndice I), com perguntas predefinidas, por permitir a recolha organizada de dados e por registar as opiniões individuais relativas ao mesmo assunto (Coutinho, 2014).

Na ótica da oferta, foi realizada uma análise da concorrência existente na área.

Durante a fase de investigação, foi realizada a análise documental e estatística dos dados, com o objetivo de retratar o setor turístico e a sua evolução. A pesquisa documental possibilita a recolha de dados através da utilização de documentos. Estes podem representar “fontes primárias”, quando são criados pelas pessoas que vivenciaram o acontecimento e “fontes secundárias”, quando se trata de interpretações de terceiros, que não vivenciaram o acontecimento. Como vantagem, a pesquisa documental permite o estudo de fontes que não temos acesso físico devido à distância temporal ou espacial. Distingue-se de outras estratégias de pesquisa por não recorrer a questionários, entrevistas, entre outros, sendo a recolha dos dados exclusivamente a partir de documentos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Por outro lado, a sustentabilidade económico-financeira do projeto foi aferida através de um plano financeiro previamente testado e validado e suportado numa folha de cálculo.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 O MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócio apresentado é baseado no mapa de Alexander Osterwalder. O mapa do modelo de negócio é uma ferramenta simples, que permite reunir os pontos chave do negócio. Este agrega as quatro principais áreas de um negócio, nomeadamente: os clientes, a infraestrutura, a oferta e a viabilidade financeira; de modo a perceber a estratégia que se deve seguir e criar valor para os consumidores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Segundo Osterwalder & Pigneur (2010) as quatro áreas indicadas estão agrupadas em nove blocos:

- A “infraestrutura”, que responde a “Como?” é composta pelos parceiros chave, pelas atividades chave e pelos recursos chave.
- A “oferta”, que responde a “O que?” é composta pela proposta de valor.
- A área “clientes”, que responde a “Quem?” é composta pelo relacionamento com o cliente, pelos segmentos de mercado e pelos canais.
- A “viabilidade financeira”, que responde a “Quanto?” é composta pela estrutura de custos e pelo fluxo de receitas.

4.1.1 Tela do modelo de negócio

Parceiros chave – A criação de parcerias reflete vantagens no mercado competitivo, pois permite reduzir os custos fixos e diminuir os riscos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para o desenvolvimento do negócio e de modo a complementar a atividade principal do “Eco Delta” hotel, serão criadas parcerias: com restaurantes, que promovam a gastronomia local; com empresas de animação, agências de viagem e organizações ambientais, que pratiquem atividades sustentáveis; com empresas de recolha de lixo, telecomunicações, gás, água e eletricidade; e com fornecedores locais.

Atividades chave – Para Osterwalder & Pigneur (2010), as atividades chave agregam todas as ações que atraem clientes e geram lucro. A atividade chave a desenvolver no “Eco Delta” hotel será a venda de serviços de alojamento.

Recursos chave – De modo a criar valor para o cliente, serão necessários vários recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010): físicos, como instalações de qualidade; e humanos, que permitam dar a conhecer o património em que o estabelecimento hoteleiro se insere, o Delta do Danúbio.

Proposta de valor – Osterwalder & Pigneur (2010) apresentam a proposta de valor, como sendo a razão de escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro.

A diferenciação pela qualidade é um dos valores do “Eco Delta” hotel, os outros dois passam pelo profissionalismo e sustentabilidade.

Relacionamento com os clientes – Com o objetivo de oferecer uma experiência turística única, pela partilha da informação e cultura com os hóspedes, a interação humana será uma prioridade da empresa.

Segmentação de clientes – Para Osterwalder & Pigneur (2010), é importante identificar qual o tipo de cliente ou os tipos de segmentos de clientes que justificam a existência da empresa, de modo a responder positivamente às necessidades específicas dos mesmos. Uma das características do público-alvo pretendido para o serviço de alojamento do “Eco Delta” hotel é o gosto pela natureza.

Canais – Os canais são um portal de comunicação e interação com os potenciais clientes, que possibilitam a atração do mercado desejado, transmitindo assim o valor da empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Desta forma, o principal canal a utilizar para a divulgação do “Eco Delta” hotel será o *on-line*, por permitir chegar de uma forma rápida e a um maior número de pessoas. Serão utilizados o *website* e as redes sociais da empresa, como também as agências de viagens parceiras.

Estrutura de custos – A estrutura de custos abrange todos os custos da empresa, o investimento usado para a operacionalização e funcionamento do modelo de negócio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para o “Eco Delta” hotel esta terá como base os custos de investimento: a remodelação dos edifícios, a manutenção, a limpeza e os equipamentos; os custos com o pessoal, tal como os custos operacionais.

Fluxo de receitas – Como principal fonte de rendimento apresenta-se a venda de serviços de alojamento, por noite e por quarto, existindo também a possibilidade de recebimento de comissões pela venda de serviços parceiros.

4.2 ESTUDO DE MERCADO

4.2.1 Análise PESTAL

A ferramenta de análise PESTAL baseia-se em fatores macro ambientais, com o objetivo de auxiliar as empresas a reagir a alterações no seu ambiente externo. Todos os fatores externos à organização influenciam a capacidade de produzir valor para a empresa (Ho, 2014). Os fatores externos a analisar são:

- Políticos (P), nomeadamente intervenções governamentais na economia;

Em termos políticos, a integração da Roménia na União Europeia, em 2007, teve uma influência significativa contra a corrupção, porém, o país continuou a ser palco de manifestações e protestos políticos, sobretudo no período 2017-2019, afetando a economia (European Bank for Reconstruction and Development, 2020). A falta de confiança na política e nas formas de demonstração desta, partidos ou responsáveis políticos, passou a ser comum, fragilizando desta forma a democracia (Adi & Lilleker, 2017).

- Económicos (E), que abrangem as condições macroeconómicas do ambiente externo;

Segundo o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento (2020), a economia romena teve um rápido crescimento a partir de 2016, contudo com alguns impactos negativos resultantes da falta de confiança dos investidores no período em que o país era palco de manifestações.

A evolução da pandemia Covid-19 piorou o cenário económico da Roménia, no início do ano 2020, sendo necessários novos investimentos e medidas de incentivo à criação de emprego (European Bank for Reconstruction and Development, 2020).

- Sociais (S), contendo os aspetos culturais, demográficos e sociais do ambiente externo;

Os efeitos da pandemia do Covid-19 começaram a refletir-se na taxa de desemprego a partir do mês de março de 2020, quando o número de pessoas desempregadas aumentou 0,7%, passando de 3,9% para 4,6% (Institutul Național de Statistică, 2020).

O instituto de estatística romeno estimou, para o mês de junho de 2020, uma subida da taxa de desemprego para 5,2%, correspondendo a um total de 467 mil pessoas, com idades entre os 15 e os 74 anos. Este aumento veio contrariar a curva decrescente do desemprego iniciada em 2015, igualando a taxa de desemprego da primeira parte do ano de 2017 (Iacob & Măhărea, 2020).

Com uma população cada vez mais envelhecida, fenómeno influenciado pelo fluxo de migração de pessoas, como também pela diminuição da taxa de natalidade e da taxa de mortalidade e com o aumento da esperança média de vida; a Roménia apresentou em 2018 um índice de envelhecimento demográfico da população residente de 116,9 pessoas idosas para 100 pessoas jovens (Iftimoaiei, 2018).

- Tecnológicos (T), incluindo atividades relacionadas com a tecnologia, infraestruturas tecnológicas e mudanças tecnológicas que afetam o ambiente externo.

O desenvolvimento tecnológico e o acesso à internet tornaram-se importantes para o setor turístico, por permitir chegar, de forma rápida, a um grande número de pessoas (Dinu, 2006). Segundo Dinu (2006), a tecnologia está a alterar a atividade turística e o nível de relacionamento entre os diferentes atores, verificando-se implicações a nível da perspectiva da oferta em várias áreas, como: a nível de informação, com a possibilidade de obter imagens em tempo real, ou guias turísticos virtuais, brochuras eletrónicas, entre outros; a nível de reservas, com a utilização de reservas *on-line*, sobretudo no setor hoteleiro e de transportes; e a nível de pagamentos, com a utilização do dinheiro “digital”.

A atual situação e o distanciamento social aumentaram a utilização das tecnologias de informação e comunicação, sendo essencial dar resposta às necessidades do mercado através do avanço tecnológico (European Bank for Reconstruction and Development, 2020).

- Ambientais (A);

Apesar da Roménia ter melhorado o seu desempenho ambiental desde a entrada na União Europeia, em 2007, ainda existe uma necessidade de investimento na gestão de resíduos e tratamento de águas, de modo a reduzir o risco de poluição e utilizar eficientemente os recursos hídricos (European Bank for Reconstruction and Development, 2020).

- Legais (L);

O potencial verificado no setor privado, a partir de 2016, com investimentos estrangeiros no setor automóvel, TIC, agroalimentar e imobiliário, necessita de uma melhoria a nível dos obstáculos burocráticos que dificultam os negócios. Apesar das condições de mercado terem melhorado a partir de 2013, ainda se verifica uma desigualdade no acesso ao mercado de trabalho (European Bank for Reconstruction and Development, 2020).

4.2.2 Análise da oferta/procura

A capacidade de alojamento turístico, em função da tipologia dos estabelecimentos, em 2019, foi de 87.424.172 lugares por dia, 0,4% inferior ao ano de 2018. Do total de capacidade de alojamento turístico, os hotéis tiveram uma maior capacidade (58,7%), seguidos das pensões agroturísticas (13,3%) e das pensões turísticas (11,6%). Os hotéis classificados com três estrelas representaram 45,7% do total da capacidade de alojamento turístico (Institutul Național de Statistică, 2020). Na Zona do Delta do Danúbio e a cidade de Tulcea, em 2019, houve uma capacidade de alojamento turístico de 1.160.026 lugares por dia (Tabela 1).

Tabela 1 - Capacidade de alojamento turístico, por tipo de estrutura de alojamento turístico e zona turística, em 2019 (nº)

Fonte: adaptado do *Institutul Național de Statistică* (2020)

Tipologia da estrutura de oferta turística	Total	Do total por zonas turísticas:					
		Zonas balneares	Zona litoral, exclusão da cidade Constanța	Zona de montanha	Zona do Delta do Danúbio e a cidade Tulcea	București e as cidades capitais de distrito, com exclusão de Tulcea	Outras localidades e percursos turísticos
TOTAL	87424172	10026246	9129918	17635490	1160026	30668103	18804389
Hotéis	51352048	7600312	7610217	6197101	532881	23598485	5813052
Hosteais	3358406	87507	280261	387588	-	1677599	925451
Moteis	2679202	131737	22116	296125	-	490819	1738405
<i>Hanuri</i>	28580	-	-	-	-	20550	8030
Vilas turísticas	3709925	460189	382946	1586152	92628	665033	522977
Cabanas turísticas	1483941	33030	-	1099342	3060	54189	294320
Pensões turísticas	10169792	1161163	46646	2784827	39677	3676529	2460950
Pensões agroturísticas	11618771	328578	27924	4581924	331724	158645	6189976
Parques de campismo	901956	19872	493503	173522	33842	58429	122788
<i>Popasuri</i>	315469	85042	12512	96969	16680	2040	102226
Aldeamento turístico	109962	-	-	56886	4896	-	48180
<i>Bungalows</i>	390508	25671	129292	89657	43230	12086	90572
Acampamentos escolares	1020800	82561	90104	222345	-	205387	420403
Casas turísticas	225142	10584	34397	58452	6338	48312	67059
Espaço de alojamento em navios	59670	-	-	4600	55070	-	-

Relativamente à estada média, no total dos estabelecimentos de alojamento turístico, em 2019, foi de 2,3 dias, igualando o valor do ano de 2018 (Institutul Național de Statistică, 2020).

Em dezembro de 2019, houve um total de 17 estabelecimentos turísticos em funcionamento, na Zona do Delta do Danúbio e a cidade de Tulcea, dos quais 10 eram hotéis (Tabela 2).

Tabela 2 - Estruturas de alojamento turístico, por tipologia e zona turística, em 2019 (nº)

Fonte: adaptado do *Institutul Național de Statistică* (2020)

Tipologia da estrutura de oferta turística	Total	Do total por zonas turísticas:					
		Zonas balneares	Zona litoral, exclusão da cidade Constanța	Zona de montanha	Zona do Delta do Danúbio e a cidade Tulcea	București e as cidades capitais de distrito, com exclusão de Tulcea	Outras localidades e percursos turísticos
TOTAL	5082	365	25	1561	17	1361	1753
Hotéis	1205	112	21	180	10	631	251
Hosteais	211	4	1	27	-	110	69
Moteis	182	9	1	12	-	33	127
<i>Hanuri</i>	3	-	-	-	-	2	1
Vilas turísticas	380	53	1	169	1	76	80
Cabanas turísticas	138	4	-	90	-	7	37
Pensões turísticas	1238	142	1	338	4	442	311
Pensões agroturísticas	1540	35	-	691	2	19	793
Parques de campismo	4	-	-	3	-	-	1
<i>Popasuri</i>	17	3	-	7	-	-	7
Aldeamento turístico	4	-	-	2	-	-	2
<i>Bungalows</i>	30	1	-	10	-	-	19
Acampamentos escolares	22	2	-	8	-	5	7
Casas turísticas	108	-	-	24	-	36	48

O número de chegadas de turistas nos estabelecimentos de alojamento turístico, em 2019, foi de 13.374.943 chegadas, das quais 79,9% eram de turistas romenos e 20,1% de turistas estrangeiros. Em comparação ao ano de 2018, o número total teve um aumento de 3,6%, sendo que o número de chegadas de turistas romenos apresentou um crescimento de 5,7% e de turistas estrangeiros apresentou uma descida de 4,1% (Institutul Național de Statistică, 2020). Na Zona do Delta do Danúbio e a cidade de Tulcea, em 2019, chegou um número total de 166.411 turistas, dos quais 146.006 eram turistas romenos e 20.405 eram turistas estrangeiros (Anexo I - Chegadas turísticas, por zonas e tipologia de alojamento, em 2019).

O número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, no ano de 2019, foi de 29.870.358 dormidas, das quais 82,4% foram dormidas de turistas romenos e 17,6% dormidas de turistas estrangeiros. Em comparação ao ano de 2018, o número total de dormidas cresceu 5%, sendo que o número de dormidas de turistas romenos cresceu 6,3% e o número de dormidas de turistas estrangeiros diminuiu 0,7%. Foi nos hotéis que se verificou o maior número de dormidas (73,6%), em comparação a outras tipologias de alojamento turístico (Institutul Național de Statistică, 2020). Na Zona do Delta do Danúbio e a cidade de Tulcea, o número total de dormidas, em 2019, foi de 380.375, das quais 333.885 foram de turistas romenos e 46.490 de turistas estrangeiros (Anexo II - Dormidas nas estruturas de alojamento turístico, em função das zonas e tipo de estrutura, em 2019).

4.2.3 Análise da concorrência

No Delta do Danúbio encontram-se diferentes estruturas de alojamento turístico devido ao potencial natural existente. Após a realização da análise à oferta de mercado, concluiu-se que os principais competidores do “Eco Delta” hotel são:

- Pensão turística “Pensiunea Obretin ****”, localizada em Mila 23, com 10 quartos, com possibilidade de alojamento em quarto duplo ou *twin*, por um período mínimo de três noites, oferece uma estada *all inclusive*, com um valor médio na época alta de 100,00€ por dia e por pessoa e na época baixa de 75,00€ por dia e por pessoa. As reservas podem ser realizadas através de plataformas como Booking.com ou através do próprio *website*: <https://pensiuneaobretin.ro/>.
- Pensão turística “Paradise Delta House ****”, localizada em Mila 23, com 18 quartos e 6 apartamentos, com possibilidade de alojamento em quarto duplo ou *twin*, oferece estadas *all inclusive*, com um valor médio de 80,00€ por dia e por pessoa. As reservas podem ser realizadas através de plataformas como Booking.com ou através do próprio *website*: <https://paradisedeltahouse.ro/>.

Com classificação de alojamento de quatro estrelas e uma variedade de serviços oferecidos aos clientes, estas unidades apresentam-se como principais concorrentes ao “Eco Delta” hotel. A vantagem destas duas unidades é o tempo de exploração turística, tendo clientes fidelizados. A vantagem competitiva do “Eco Delta” hotel é o facto de ter uma renovação recente e oferecer um ambiente de qualidade, confortável e relaxante no coração do Delta do Danúbio.

4.2.4 Entrevistas e questionários – Discussão de resultados

- **Entrevistas**

Para um maior conhecimento acerca do turismo na região, foram realizadas entrevistas a profissionais ligados ao desenvolvimento turístico no distrito de Tulcea, nomeadamente: ao Governador da RBDD; ao representante do Ministério do Turismo, responsável pela zona Tulcea; e ao proprietário de um estabelecimento de alojamento turístico, no distrito de Tulcea.

Quando questionados acerca do crescimento turístico verificado e da razão para este crescimento, o proprietário do estabelecimento de alojamento turístico, afirma que o turismo no Delta do Danúbio tem tido, infelizmente, subidas e descidas quanto ao número de turistas, por não existir

uma promoção contínua e uma estratégia em manter os turistas na região. De acordo com o representante do Ministério do Turismo, responsável pela zona Tulcea, Cosmin Târnăcop, juntamente com o Governador da RBDD, Cătălin Țibuleac, o crescimento do número de turistas foi devido à promoção integrada e eficiente realizada nos últimos anos, existindo na zona uma oferta de alojamento variada e capaz de satisfazer as necessidades de alojamento da procura turística.

Relativamente à sazonalidade, Cosmin Târnăcop distingue o Delta do Danúbio por ser um destino singular, a “pérola do turismo romeno”, em qualquer estação do ano, com uma experiência memorável. A sazonalidade pode ser combatida, através da promoção do *birdwatching*, excursões e tradições das mais de 14 etnias existentes no distrito. Para Cosmin Târnăcop, as facilidades deviam ser melhoradas no período de inverno, sendo que, em 2018, junto da Associação de Gestão do Destino Turístico Delta do Danúbio (*Asociația de Management al Destinației Turistice Delta Dunării*), em parceria com Cătălin Țibuleac, foi lançada uma aposta para o Delta do Danúbio no inverno. Para o proprietário do estabelecimento, o período mais movimentado é entre abril e maio e entre setembro e outubro, sendo que muitos estabelecimentos encerram no período de inverno.

Na perspetiva de Cosmin Târnăcop, uma unidade de alojamento turístico diferencia-se pela arquitetura tradicional e pelo telhado de colmo, sendo necessário um desenvolvimento sustentável, através do crescimento qualitativo e não quantitativo da procura turística. Cătălin Țibuleac refere a autenticidade para a diferenciação da unidade de alojamento, enquanto o proprietário do estabelecimento refere a diferenciação através da simplicidade e limpeza.

Apesar dos problemas referidos por Cătălin Țibuleac, como as autorizações, a limpeza dos canais, as sinalizações, entre outros, a atração de fundos europeus também é uma preocupação, pois estes são necessários para a finalização de projetos que melhorem as condições e que alterem práticas que não respeitam a riqueza natural do Delta do Danúbio. Este refere também que todos os atores devem preocupar-se em manter a identidade da região.

Cosmin Târnăcop terminou, referindo que o “turismo deve ser feito com paixão, com alma e tem de ser feito de forma responsável”, encorajando a identidade tradicional; enquanto Cătălin Țibuleac referiu que para o sucesso de um empreendimento é necessária a colaboração de todos os atores envolvidos no processo turístico na RBDD. O proprietário do estabelecimento de alojamento turístico concluiu dizendo que para a criação de uma unidade hoteleira era importante parar e “olhar para o espelho, para ver que tipo de pessoa somos”, pois é esse o turismo que será feito crescer.

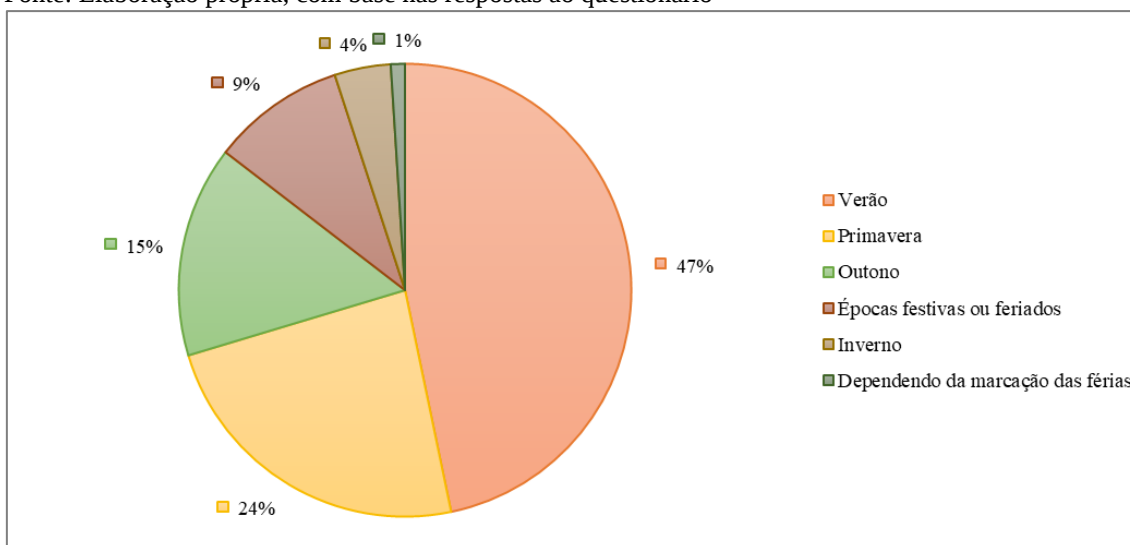
• Questionários

Foi realizado um questionário que ajudou a identificar o perfil dos potenciais clientes, definir o preço de venda do serviço e testar a viabilidade em termos de mercado do projeto. Este foi aplicado entre o período 07 de agosto de 2019 e 17 de outubro de 2019.

Do total de 501 respostas à primeira questão, “Costuma realizar férias?”, foram excluídas 12 respostas, por não se enquadrarem no perfil pretendido, uma vez que não costumavam realizar férias. A maioria dos restantes inquiridos teve uma preferência pela realização de férias no período de verão (47%), primavera (24%) e outono (15%), como se pode verificar na Figura 5. Relativamente à estada média, das 489 respostas, 267 (55%) tendem a ficar entre 3 a 4 noites e 177 (36%) entre 5 a 6 noites. Habitualmente, 28% dos inquiridos viajam sozinhos, 28% preferem ir de férias em casal, 23% em família, enquanto 21% preferem ir de férias acompanhados por amigos.

Figura 5 - 2. Que épocas do ano escolhe para ir de férias?

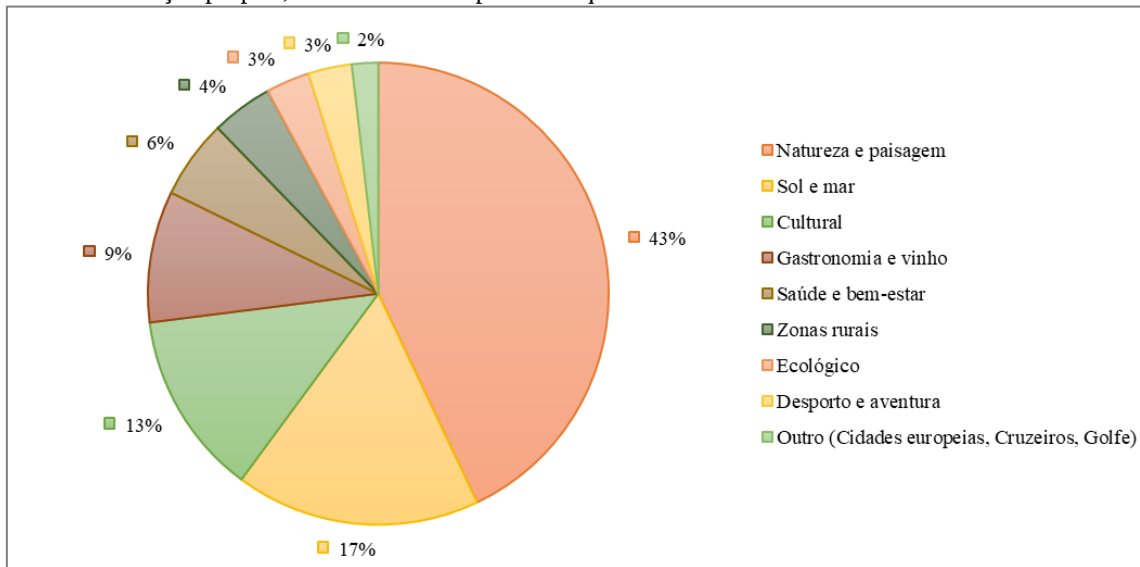
Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas ao questionário



Quando questionados sobre a realização de férias na Roménia, 210 (43%) afirmam já ter realizado férias no país. Apesar de 279 inquiridos (57%) não ter realizado férias na Roménia, 144 (29%), afirmam pretender vir a realizar. Das 210 respostas afirmativas à questão 4 - “Já realizou férias na Roménia?”, apenas 57 dos inquiridos esteve de férias em Tulcea. O tipo de turismo preferido no conjunto dos 489 inquiridos, é o turismo de natureza, seguido pelo sol e mar e pelo turismo cultural, como se pode verificar na Figura 6.

Figura 6 - 7. Que tipo de turismo procura com maior frequência?

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas ao questionário



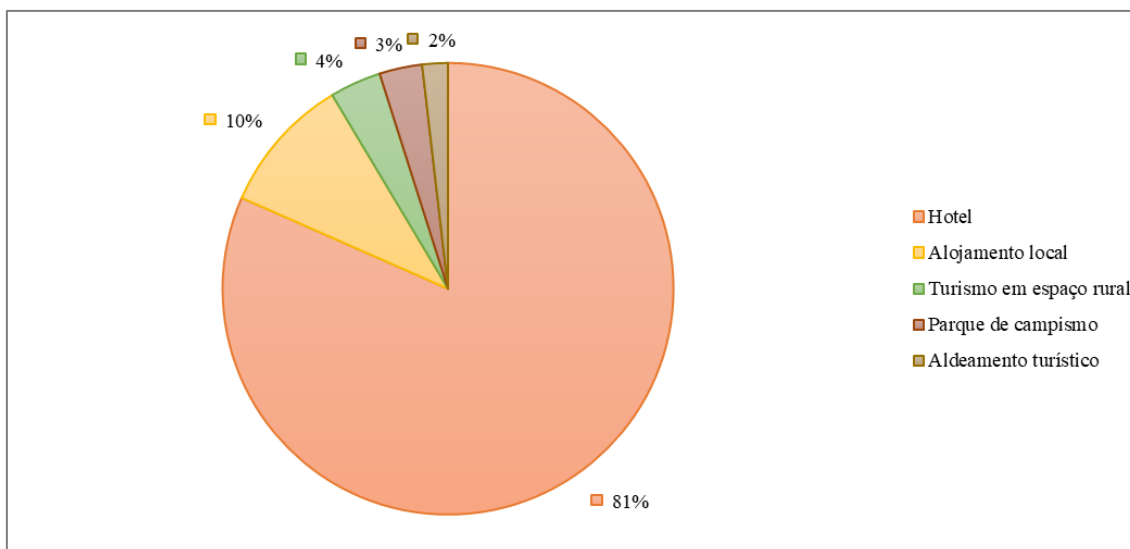
A nível de organização de atividades de lazer, 64% (312 inquiridos) prefere realizar atividades organizadas por terceiros, nomeadamente agências de viagens/turismo ou pelo hotel, enquanto 36% (177 inquiridos) prefere organizar as próprias atividades de lazer. Entre as atividades mais praticadas pelos inquiridos durante as férias estão: as atividades desportivas na natureza, as visitas culturais, o sol e mar, os *workshops* relacionados com a natureza e ecologia e a fotografia.

Relativamente à realização da reserva, 38% prefere reservar através de uma agência de viagens *on-line*, 36% através de *websites* especializados em reservas, como por exemplo através de Booking.com, 20% prefere reservar diretamente com a empresa e 4% ao balcão de uma agência de viagens. Do total das respostas, apenas 2% não costuma reservar as suas férias.

O tipo de alojamento habitual para pernoitar, para 399 dos inquiridos (81%) é o hotel, seguido pelo alojamento local (10%), como se pode verificar na Figura 7. Relativamente ao valor que estariam dispostos a pagar por noite, por quarto duplo, com pequeno-almoço incluído, num hotel de três estrelas, no período de verão, 55% escolheram um intervalo entre os 26,00€ e os 50,00€ e 38% um intervalo entre os 51,00€ e os 75,00€.

Figura 7 - 10. Que tipo de alojamento escolhe habitualmente para pernoitar?

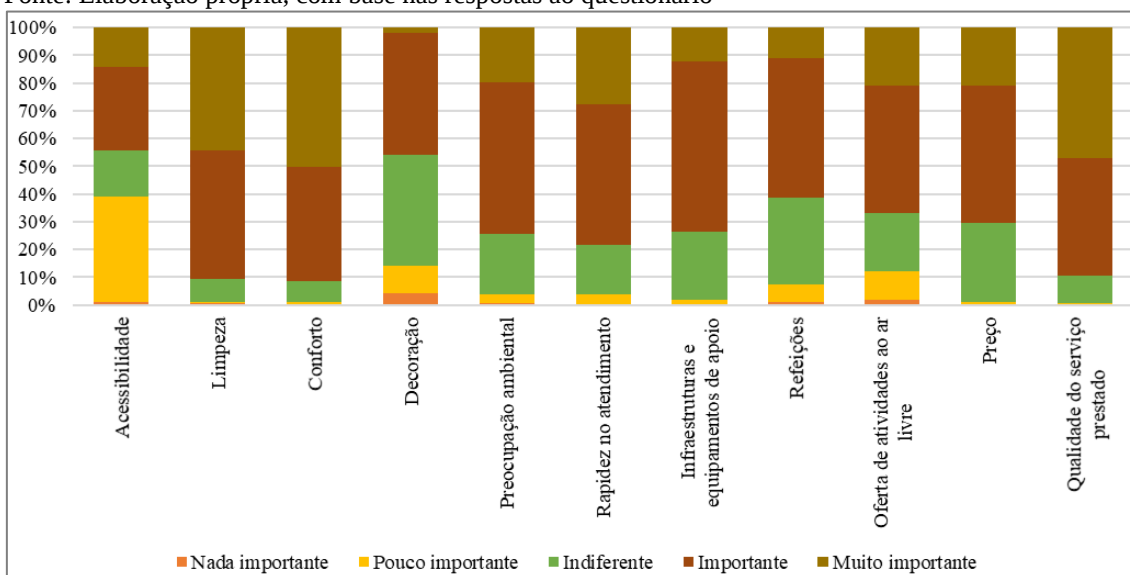
Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas ao questionário



Segundo o grau de importância, os inquiridos consideram, mais importante: a limpeza, o conforto e a qualidade do serviço prestado; e menos importante: a acessibilidade, a decoração e a oferta de atividades ao ar livre (Figura 8).

Figura 8 - 11. Classificação segundo o grau de importância

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas ao questionário



Das 489 respostas válidas, 471 considerariam escolher o “Eco Delta” hotel como local de alojamento durante a realização das férias, enquanto 12 inquiridos consideram indiferente e 6 provavelmente não iriam escolher o hotel. 43% consideraria o hotel para alojamento no período de verão, 28% na primavera e 16% no outono; e gostaria de usufruir das seguintes atividades e

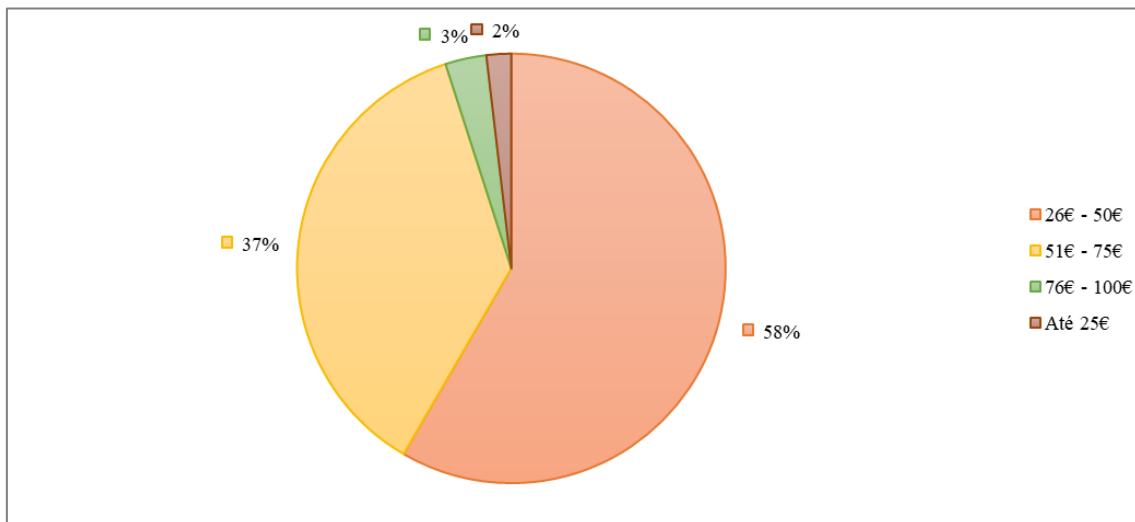
serviços: *workshops* relacionados com a natureza e ecologia, atividades desportivas na natureza, sol e mar, visitas culturais, atividades gastronómicas e fotografia.

Dos 483 inquiridos com potencial interesse em escolher o hotel para alojamento, 228 (48%) considera que o canal mais interessante a utilizar para divulgação das promoções seria o *website* de turismo da região, 153 (32%) o e-mail e 93 (20%) as redes sociais.

A Figura 9 indica o valor que estariam dispostos a pagar por noite, num quarto duplo, com pequeno-almoço, no “Eco Delta” hotel. Mais de metade (58%) estaria disposta a pagar um valor entre os 26,00€ e os 50,00€, seguida de 37% que estaria disposta a pagar um valor entre os 51,00€ e os 75,00€.

Figura 9 - 20. Que valor está disposto/a a pagar por noite, por um quarto duplo, com pequeno-almoço incluído, no “Eco Delta”?

Fonte: Elaboração própria, com base nas respostas ao questionário



Quanto à idade dos inquiridos, 399 (83%) têm uma idade compreendida entre os 25 e os 39 anos, sendo 58% (282) do sexo feminino e 42% (201) do sexo masculino. 47% dos inquiridos têm a nacionalidade romena, 40% a nacionalidade portuguesa, 5% alemã e 8% outras nacionalidades. A nível de ocupação, 408 inquiridos (84%) são trabalhadores por conta de outrem e 71% têm uma remuneração líquida mensal entre os 501,00€ e os 1.200,00€.

4.3 PLANO DE MARKETING

4.3.1 Análise SWOT

A análise SWOT foi introduzida por Heinz Weihrich, em 1982, evoluindo da técnica analítica de avaliação de planos estratégicos desenvolvida, na década de 1970, por Albert Humphrey (Integrated Management Business Solutions, 2018).

Esta análise ajuda a consolidar a estrutura do projeto, identificando riscos e mais valias que possam afetar o negócio. Desta forma, SWOT, corresponde às Forças (*Strenghts*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Oportunities*) e Ameaças (*Threats*) de uma empresa (Integrated Management Business Solutions, 2018).

Para evidenciar os pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças, e as oportunidades, do “Eco Delta” hotel, é proposta a seguinte análise SWOT.

- Pontos fracos:

A dificuldade inicial em atrair mercado, por se tratar de um projeto novo, é uma fraqueza que se espera ultrapassar através da presença *on-line* e através das parcerias criadas.

A acessibilidade reduzida é um ponto incluído nas estratégias de intervenção para o horizonte 2030 e passa pela modernização dos transportes, dos portos e das vias de acesso e pela otimização da sinalização existente. A Roménia solicitou o apoio do Banco Mundial, para a criação de uma estratégia para o Delta do Danúbio, para o horizonte 2030. Esta foi publicada em 2015, oferecendo um equilíbrio entre a proteção do património natural e cultural da RBDD, identificando também ações para a melhoria das condições de vida e melhores oportunidades económicas (The World Bank, 2015).

- Pontos fortes:

A localização privilegiada do estabelecimento, no Delta do Danúbio, Património da UNESCO desde 1991 (United Nations, 2020).

A remodelação do património existente, de forma a atrair clientes e aumentar a capacidade de alojamento turístico, respeitando as normas de segurança e saúde internacionais. É um outro ponto que integra a estratégia de desenvolvimento para o horizonte 2030, consolidado na parte da criação e desenvolvimento de infraestruturas turísticas (The World Bank, 2015).

A qualificação dos recursos humanos, de modo a garantir o fornecimento de um serviço de qualidade, focado não apenas na venda de serviços de alojamento turístico, mas também em particularidades da gastronomia, da cultura local, da arte, da agricultura, entre outros.

A ligação com outros setores através de parcerias, que permitam complementar a oferta turística e desenvolver a economia local.

- Ameaças:

Para além das atuais ameaças, consequentes da pandemia Covid-19, a nível económico e social, a poluição e os efeitos das alterações climáticas são também uma preocupação.

A corrupção, mencionada no ponto 4.2.1 como um fator político externo, que influencia a capacidade de produzir valor, mas que se torna também uma ameaça para o sucesso das empresas.

A falta de planeamento e gestão do destino turístico e as infraestruturas e serviços de informação turística pouco desenvolvidos, são ameaças a serem combatidas através de medidas como o desenvolvimento de estratégias e projetos, um dos exemplos é a estratégia de intervenção para o horizonte 2030, que incide sobre a implementação de mecanismos de apoio ao turismo sustentável, focado no ambiente, na economia local, mas também no turismo social (The World Bank, 2015).

A concorrência e a sazonalidade, com uma forte intensidade turística nos meses de verão e fraca intensidade nos meses de inverno, como referido nas entrevistas realizadas.

- Oportunidades:

Existência de fundos de financiamento europeus para o desenvolvimento turístico sustentável.

Potencial de exploração e dinamização turística, devido ao turismo se encontrar subdesenvolvido nesta área geográfica (The World Bank, 2015).

4.3.2 Segmentação, seleção do *target* e posicionamento

Como identificado no ponto 4.2.2, na Zona do Delta do Danúbio e cidade de Tulcea, o mercado turístico é maioritariamente nacional, com uma estada média de 2,3 dias e com preferência pelos hotéis como unidades de alojamento, este mercado é atraído pelo contacto com a natureza (Institutul Național de Statistică, 2020).

Desta forma, serão considerados potenciais turistas para o projeto, o mercado nacional e internacional cuja principal motivação seja a natureza. É pretendido um público-alvo de classe

média, com idades compreendidas entre os 25 e os 39 anos, a viajar individualmente ou em pequenos grupos.

O “Eco Delta” hotel pretende posicionar-se através da qualidade, com uma abordagem a sete níveis, nomeadamente:

- Infraestruturas - pela utilização de materiais de construção locais e arquitetura enquadrada na paisagem;
- Recursos energéticos - pelo controlo, gestão e redução do consumo da água e utilização de fontes de energia renovável;
- Facilidades de alojamento - com a utilização de produtos de limpeza que não danifiquem o meio ambiente e que garantam as normas de higiene e de segurança;
- Ambiente - uma das prioridades passa pela educação ambiental e ecológica, proposta no plano de desenvolvimento para o Delta do Danúbio;
- Mobilidade - é importante que esteja garantida a acessibilidade e a segurança, mas também a redução de meios de transporte que interferem negativamente com o ambiente;
- Alimentação - pela utilização de produtos locais e biológicos;
- Comunicação - pela especialização do pessoal, informação ao cliente e seleção de fornecedores locais, que permitam a criação de atividades complementares.

4.3.3 Marketing mix

- **Produto**

A base de negócio do “Eco Delta” hotel é o serviço de alojamento turístico, de qualidade, complementado por atividades sustentáveis, de modo a contribuir para o desenvolvimento económico da zona em que se encontra inserido. A construção arquitetónica tradicional do edifício será mantida, com a predominância das cores azul e branco, modernizando-se o seu interior, de modo a criar um hotel de três estrelas.

Logotipo

Optou-se pelo nome “Eco Delta”, pois este permite identificar os valores a transmitir com o presente projeto. Através do prefixo “Eco” pretende-se promover o respeito pelo meio ambiente e a noção de ecologia associada a esta zona da Roménia.

Para a concepção do logotipo, Figura 10, foi escolhida uma combinação de cores em tons musgo, que remetem a uma atmosfera acolhedora, na natureza. Foram criadas duas alternativas à imagem original, uma em tons gelo, para a época branca, associada ao inverno e início da primavera; e uma segunda, em tom preto.

Figura 10 - Logotipo “Eco Delta” hotel

Fonte: Elaboração própria



O ícone simboliza a quarta letra do alfabeto grego. A escolha por este símbolo foi devida à sua denominação, Delta; e ao formato triangular, semelhante ao telhado das casas tradicionais da respectiva zona. Como características específicas, este tem uma altura de 2 centímetros e uma largura de 3,25 centímetros, sendo o alinhamento central.

Quanto à fonte, optou-se pela “Amatic SC”, desenhada por Vernon Adams e revista por Ben Nathan e Thomas Jockin, podendo esta ser utilizada livremente e sem qualquer custo associado (Google Ireland Limited, 2020). O tamanho escolhido para o título “Eco Delta” foi de 44 pontos, em negrito; e para o subtítulo “Hotel” foi de 22 pontos; tendo um espaçamento entre as linhas de 2 pontos. Igual ao ícone, optou-se pelo alinhamento central.

Atividades complementares

A parceria com empresas locais, para além de diversificar a oferta turística, irá criar sinergias entre várias empresas. As comissões indicadas no ponto 4.1.1-Fluxo de receitas, poderão ser negociadas com estas empresas, de modo a aumentar o fluxo de receitas.

Desta forma, pretende-se complementar a venda de serviços de alojamento com:

- Gastronomia – não apenas em termos de refeições, em restaurantes locais, mas também pelo desenvolvimento de *workshops* que mostrem a confeção da comida tradicional local;
- Atividades culturais – visitas ao património cultural imóvel, como locais históricos e religiosos; e ao património cultural intangível, como concertos, espetáculos e outras formas de arte; realização de *workshops*;
- Atividades na natureza – passeios pedestres e náuticos, com o intuito de visitar e interpretar o património natural; *birdwatching*; e atividades desportivas: canoagem, ciclismo, equitação, pesca, entre outras.

Recursos naturais e culturais

O Delta do Danúbio é formado por três braços: Chilia, Sulina e Sfântu Gheorghe. A RBDD, foi reconhecida como zona húmida de importância internacional, com a terceira maior biodiversidade no mundo, acolhendo mais de 5.500 espécies de flora e fauna (Romania Tourism, 2020).

Algumas das principais atrações turísticas do Delta do Danúbio são:

- Chilia Veche - uma das mais antigas vilas do Delta do Danúbio (Romania Tourism, 2020);

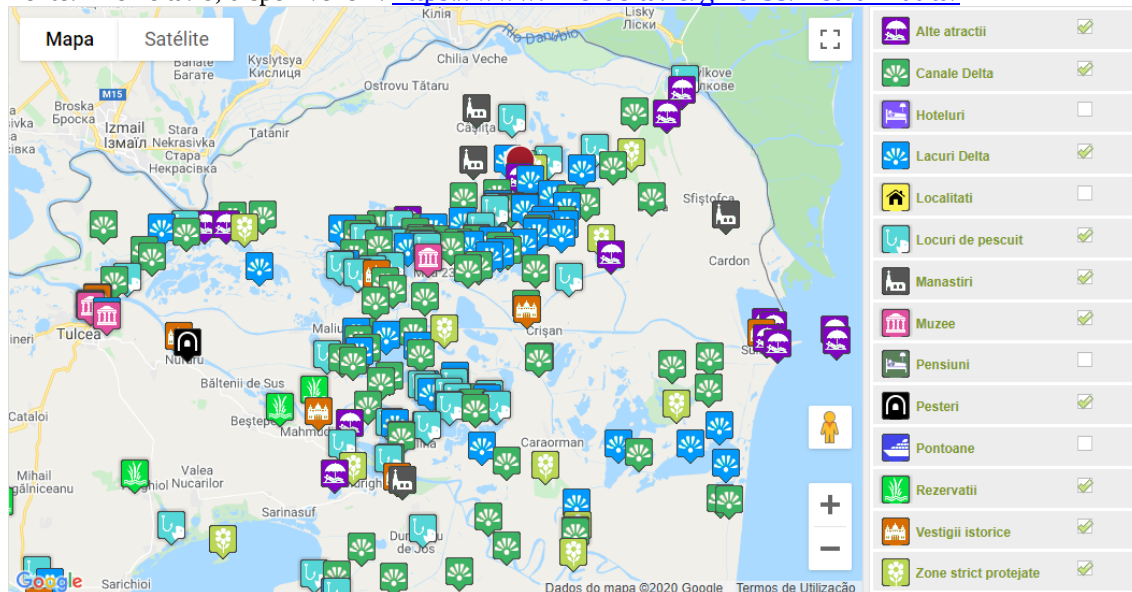
- Maliuc - uma das mais novas vilas do Delta do Danúbio (Romania Tourism, 2020);
- Mila 23 - uma vila piscatória tradicional, cujo nome provém da antiga medição do curso do braço Sulina, a distância entre o início do rio e a vila era de 23 milhas (Romania Tourism, 2020);
- Periprava - uma das localidades de mais difícil acesso, encontradas na Roménia. Entre os anos 1960 e 1980 funcionou aqui o maior campo de trabalho forçado da Europa de Leste (Uniunea Arhitecților din România , 2020);
- Sfântul Gheorghe - uma vila piscatória com praias selvagens, centenas de pássaros raros, cavalos soltos e águias (Romania Tourism, 2020);
- Sulina - a vila que corresponde ao ponto mais oriental da Roménia continental (Romania Tourism, 2020);
- A Floresta Caraorman (*Pădurea Caraorman*) - localizada em Crișan, é uma área protegida desde o ano de 2000, com uma enorme biodiversidade; os carvalhos são predominantes nas grandes extensões de areia; na primavera, pode observar-se um grande número de orquídeas (Romania Tourism, 2020);
- A Floresta Letea (*Pădurea Letea*) - localizada em C.A. Rosseti, é um lugar deslumbrante, com carvalhos centenários, dunas de areia, cavalos selvagens e milhares de espécies de pássaros (Romania Tourism, 2020);
- O Lago Fortuna (*Lacul Fortuna*) - é um dos maiores lagos do Delta do Danúbio e um dos mais apreciados para a pesca, alojando nas suas águas espécies de peixes como: carpas, percas, lúcios, douradas, entre muitos outros; e na superfície colónias de pelicanos, garças, cisnes e também javalis, lontras e raposas (Romania Tourism, 2020);
- O Lago Roșca (*Lacul Roșca*) - é a casa da maior colónia de pelicanos brancos da Europa (Romania Tourism, 2020);
- O Complexo Razim-Sinoe (*Complexul Lagunar Razim-Sinoe*) - localizado no sul do Delta do Danúbio, ocupa uma superfície de cerca de 1.145 km² (Direct Booking, 2020);

- A Reserva Sfântul Gheorghe-Palade-Perişor-Zatoane (*Reservația Sfântul Gheorghe-Palade-Perişor-Zatoane*) - localizada no sul da localidade Sfântul Gheorghe, tem cerca de 21 mil hectares (Direct Booking, 2020);
- O Convento Stipoc (*Mănăstirea Stipoc*) - é o único convento do Delta do Danúbio (Romania Tourism, 2020);
- O Cemitério marítimo - localizado em Sulina, este agrega três cemitérios, o cristão, o muçulmano e o judeu (Romania Tourism, 2020);
- O Farol Sulina - fica a uma distância de 2,5 km do Mar Negro (Romania Tourism, 2020);
- A Fortaleza Halmyris (*Cetatea Halmyris*) - localizada em Murighiol, é atualmente um lugar arqueológico de uma antiga fortaleza romano-bizantina (Romania Tourism, 2020);
- A Fortaleza Argamum (*Cetatea Argamum*) - localizada em Capul Doloşman, é atualmente um lugar arqueológico (Romania Tourism, 2020);
- O Museu de História e Arqueologia (*Muzeul de Istorie și Arheologie*) - localizado em Tulcea, oferece uma imagem do passado histórico do território da foz do Danúbio, com um património de quase 90 mil peças arqueológicas e epigráficas (Direct Booking, 2020);
- O Museu de Etnografia e Arte Popular (*Muzeul de Etnografie și Artă Populară*) - localizado em Tulcea, é um dos edifícios mais emblemáticos da cidade. Este reflete através da diversidade de coleções (aspetos da habitação tradicional e trajes), um modelo único gerado pela coexistência étnica entre romenos e outras nacionalidades, como búlgaros, turcos, russos, ucranianos, gregos, entre outros (Direct Booking, 2020);
- O Museu Ecoturístico Delta do Danúbio (*Centrul Muzeal Ecoturistic Delta Dunării*) - localizado em Tulcea, é um edifício de construção moderna, com três níveis. A entrada apresenta documentários e informações referentes ao Delta do Danúbio, o subsolo tem aquários com diferentes espécies de peixes do Danúbio, do Mar Negro, espécies migratórias e peixes exóticos. O primeiro andar corresponde a um minijardim botânico, uma sala de conferencias, um parque infantil e uma pastelaria (Direct Booking, 2020).

O guia InfoDelta.ro *on-line* disponibiliza uma visualização detalhada dos recursos naturais e culturais registados no Delta do Danúbio. A Figura 11 indica algumas das atrações existentes.

Figura 11 - Recursos naturais e culturais do Delta do Danúbio

Fonte: InfoDelta.ro, disponível em: <https://www.info-delta.ro/ghid-59/insula-matița/>



Como principais pontos de visita, junto à Ilha Matița destacam-se o Convento Stipoc e vários lagos e canais com lugares específicos destinados à prática da pesca, nomeadamente: o Lago Matița, o Lago Babina, o Lago Lung, o Lago Merhei, o Lago Miazazi, o Canal entre o Lago Matița e Babina, o Canal Lopanta e o Canal Suez (InfoDelta.ro, 2020).

- **Preço**

Considerando as respostas aos questionários, onde 58% dos inquiridos estariam dispostos a pagar um valor compreendido entre os 26,00€ e os 50,00€, por noite e por quarto duplo com pequeno-almoço incluído; e os preços médios praticados pela concorrência, o hotel escolheu posicionar-se através de um preço médio por noite e por quarto duplo, com pequeno-almoço e transporte incluído, de 50,00€ com IVA incluído à taxa legal de 5%. O valor de alojamento não inclui a taxa de acesso à RBDD, que pode ser adquirida *on-line* ou na sede da Administração da Reserva da Biosfera do Delta do Danúbio (ARBDD, 2020).

- **Distribuição**

Serão utilizados os seguintes canais, para a distribuição do serviço de alojamento do “Eco Delta” hotel: portais de turismo da Roménia; agências de viagem; *website* e redes sociais da empresa, que serão criados no início da renovação do edifício; plataformas *on-line*, como a Booking.com (www.booking.com); Tripadvisor (www.tripadvisor.com); DirectBooking (<https://romania.directbooking.ro/>), entre outras.

- **Comunicação**

O plano de comunicação irá utilizar várias ferramentas:

- A publicidade - a inauguração do “Eco Delta” hotel terá como convidados os elementos associados a entidades locais, regionais e nacionais de turismo, tal como os elementos entrevistados para a realização deste projeto e a imprensa local.
- O marketing digital - o *website* e as redes sociais da empresa, serão desenvolvidas no início da renovação do edifício, como referido anteriormente. Relativamente ao *website* este estará disponível em inglês, francês e romeno, fornecendo informações referentes ao serviço de alojamento, atividades complementares, programa de fidelização, promoções, localização, informações turísticas e de transporte, galeria com fotografias e vídeos, entre outros. A página do “Eco Delta” hotel terá também um sistema de reservas *on-line*.
- O marketing direto - pelo baixo custo de divulgação serão enviadas promoções e *newsletters* aos clientes que já usufruíram de estadas no “Eco Delta” hotel.
- A promoção de vendas - de acordo com a informação obtida através dos questionários, será dada preferência à promoção através de plataformas de reservas *on-line*, *sites* de turismo, redes sociais e comunicação social. A presença nas feiras e eventos também poderá ser considerada posteriormente.
- A fidelização de clientes - será criado um sistema de fidelização por pontos, baseando-se nos gastos dos clientes. Desta forma, por um determinado montante gasto serão colocados pontos no perfil do cliente, que podem ser trocados por atividades ou numa futura estada.

4.4 PLANO DE OPERAÇÕES

4.4.1 Área do negócio

A passagem para a economia de mercado pressupõe um quadro legal que permita a criação de entidades, denominadas de sociedades comerciais. De acordo com a legislação romena em vigor, indiferentemente da natureza do capital social, as sociedades comerciais têm de se enquadrar juridicamente numa das quatro formas existentes: sociedade em nome coletivo, sociedade simples, sociedade por ações ou sociedade com resposta limitada. Para a criação de uma sociedade comercial são necessárias três etapas, nomeadamente: a jurídica, a inscrição no Registo do Comércio e a autorização por parte de um órgão administrativo local (Radu, 2016).

O processo de registo da sociedade passa pelos seguintes cinco passos: a escolha do tipo de sociedade e do nome comercial, a escolha da atividade principal, a entrega dos documentos, o registo no Registo do Comércio e a obtenção das licenças e autorizações para o funcionamento correto (Infiintare-firma.ro, 2019).

Para a abertura do hotel, serão obtidas as licenças relativas à segurança e prevenção de incêndios e autorizações sanitárias. O “Eco Delta” hotel terá o certificado de classificação do Ministério do Turismo, em conformidade com a Ordem nº 1051/03.03.2011, para a aprovação das normas metodológicas prevendo a entrega dos certificados de classificação (Anexo III - Certificat de Clasificare), das licenças (Anexo IV - Licență de Turism) e o título que atesta a capacidade profissional na área turística (Anexo V - Brevet de Turism) e em conformidade com a Ordem nº 65/2013, para a aprovação das normas metodológicas prevendo a entrega dos certificados de classificação das estruturas de alojamento turístico com funções de alojamento e alimentação pública (Guvernul României, 2011). Será obtida a autorização do Registo do Comércio, para a sociedade com resposta limitada, com o código CAEN (Classificação das Atividades da Economia Nacional) Rev. 2 - 5510, referente aos hotéis e o código 5610, referente aos restaurantes (Institutul Național de Statistică, 2007).

São necessárias autorizações específicas, para a abertura da empresa na área hoteleira, por parte: da ANSVSA - *Autoritatea Nationala Sanitara Veterinara si pentru Siguranta Alimentelor*, para garantir a segurança alimentar; da DSP - *Directia de Sanatate Publica din cadrul Ministerului Sanatatii*, de modo a garantir o bom funcionamento e confirmar que a saúde pública não está a ser colocada em perigo; da ANPM – *Agentia Nationala pentru Protectia Mediului*, para o meio ambiente; e do ISU – *Inspectoratul pentru Situatii de Urgenta*, para garantir a segurança contra incêndios (Infiintare-firma.ro, 2019).

Para o correto funcionamento será necessária também uma licença de música ambiente e contratos de: desinfestação e desinfecção, seguro de responsabilidade civil, medicina do trabalho e diplomas de cursos de higiene por parte dos funcionários (Infiintare-firma.ro, 2019).

Os principais documentos, previstos na lei, a ser afixados em locais visíveis do quadro do hotel, serão: “Fumatul interzis” e a utilização do símbolo internacional do tabaco com uma linha transversal, conforme a lei nº 349/2002, para a prevenção e combate ao efeito de consumo de tabaco; de acordo com a ordem nº 21/1992, o certificado de registo e o programa de funcionamento; o cartaz nº 159/2015, da ordem nº 28/1999, que autoriza o pedido de solicitação da fatura fiscal; a informação ao consumidor, de acordo com a ordem nº 594/2014; o plano de evacuação em caso de incêndio, de acordo com a lei nº 307/2006; o certificado de classificação CAEN; e a tabela com as tarifas máximas praticadas, estabelecidas previamente (Infiintare-firma.ro, 2019).

No exterior do edifício deverá estar, de acordo com o previsto na ordem nº 65/2013, a denominação, o tipo e a sinalização da categoria de classificação da estrutura turística (Ministerul Justiției, 2013).

Na área dos quartos terá de ser afixada a seguinte informação, em romeno e em pelo menos mais duas línguas internacionais: a mensagem “Pro Natura”, que consta na opção de utilização da mesma roupa de cama e toalhas, durante a estada; instruções de utilização do telefone; tarifas associadas à utilização nacional e internacional do telefone; listagem dos serviços internos oferecidos e complementares e as respetivas tarifas, com indicação do método de pagamento disponível; listagem de preço para o serviço de *room service*; instruções de utilização da televisão e do ar condicionado; e informações turísticas regionais e locais (Institutul Național de Statistică, 2007).

4.4.2 Localização

Em termos de localização geográfica, optou-se pela ilha Matița, situada no coração do Delta do Danúbio, na RBDD, Património Mundial da UNESCO desde o ano de 1991. A ilha encontra-se a uma distância de aproximadamente 45 km da cidade de Tulcea, no meio do triângulo formado por Chilia Veche, Sulina e Mila 23; e na interseção dos lagos Matița e Babina. Administrativamente a ilha faz parte da localidade Chilia Veche, distrito de Tulcea. Com uma

área total de 6.280 m² (superfície construída de 1.362 m²), o acesso à ilha é feito apenas via aquática (Artmark Historical Estate, 2020).

Para chegar à ilha, a partir de Tulcea, será necessário seguir indicação para Mila 23, no Braço Sulina e seguir o canal Eracle em direção aos lagos Trei Iezere e Bogdaproste. Ao passar os lagos pelo lado esquerdo, na interseção com Garla Lopatna segue-se em frente, até chegar à entrada do lago Babina. No final do canal, estará a ilha Matița, Figura 12, situada antes da entrada para o lago Babina (lado esquerdo), e para o lago Matița (lado direito) (Artmark Historical Estate, 2020).

Em termos de estrutura física, a ilha tem 8 edifícios, todos renovados do lado exterior, mantendo a arquitetura tradicional. Os edifícios referentes às instalações hoteleiras serão renovados, de modo a preencher os requisitos legais. Nos edifícios de apoio, irá funcionar a lavandaria, a gestão dos resíduos e o armazenamento de equipamentos de apoio às atividades desportivas.

Figura 12 - Ilha Matița

Fonte: AHE, disponível em: <https://artmarkhistoricalestate.ro/property/insula-matita-din-delta-dunarii>



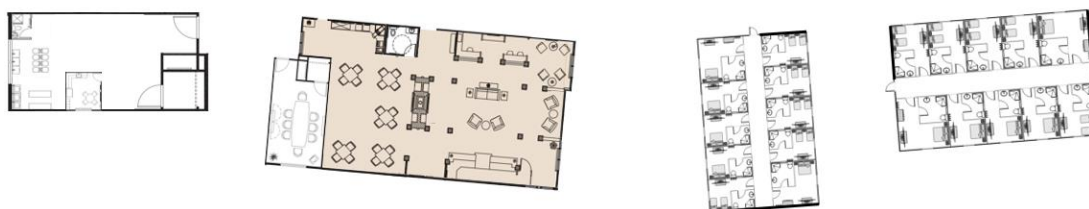
4.4.3 Infraestruturas e equipamentos necessários

Como referido anteriormente, a ilha dispõe de um conjunto de 8 edifícios, com um total de 37 quartos, com 22 m² cada. A Figura 13 apresenta o *layout* da área do hotel. Para este projeto, o “Eco Delta” hotel será constituído por um edifício central com a receção, o *lobby*, a casa de banho das áreas públicas, a sala de pequeno-almoço e a sala para a realização de eventos (edifício 2 na Figura 13); dois edifícios com 10 quartos cada um (edifício 3 e 4 na Figura 13); e por um edifício

de apoio à atividade turística, com a lavandaria, a sala de refeições do pessoal e armazenamento de material (edifício 1 na Figura 13). O acesso à rede *Wi-Fi* estará disponível gratuitamente nos quartos e nas áreas públicas. Os restantes edifícios serão de utilização privada.

Figura 13 - Layout "Eco Delta" hotel

Fonte: Elaboração própria



A área exterior terá as sinalizações necessárias; um terraço; boias de salvamento; um cais e uma *cherhana*, local específico para a preparação, conservação e depósito temporário de peixe.

As áreas interiores irão incluir os seguintes equipamentos:

- Quartos - cama, mesa de cabeceira, candeeiros, caixote de lixo, cofre, cabides, armário, cortinados, banco de apoio para a bagagem, mesa, cadeira, roupa de cama, almofadas, cobertores, ar condicionado, sistema de deteção de incêndios, tomadas elétricas e interruptores, rede para insetos e elementos de decoração;
- Casas de banho - quartos: duche, sanita, caixote de lixo, lavatório, espelho, toalhas, produtos de higiene, secador de cabelo, papel higiénico, tomadas elétricas e interruptores, sistema de deteção de incêndios e elementos de decoração; áreas comuns: sanita, lavatório, espelho, toalhas de papel, papel higiénico, caixote de lixo, tomadas elétricas e interruptores, sistema de deteção de incêndios e elementos de decoração;
- *Lobby* - bancos, mesas, sofás, candeeiros, caixote de lixo, tomadas elétricas, sistema de deteção de incêndios, extintores, elementos de decoração, câmaras de vigilância, computador e impressora;
- Receção - cadeiras, mesa, computador, impressora, sistema operativo, caixote de lixo, sistema de deteção de incêndios, central de incêndios, extintores, caixa de primeiros socorros, câmaras de vigilância, tomadas elétricas e elementos de decoração;
- Sala de serviço do pequeno-almoço - cadeiras, mesas, câmaras de vigilância, tomadas elétricas, sistema de deteção de incêndios, extintores e mantas ignífugas;
- Copa - sistema de deteção de incêndios, extintores, tomadas elétricas, máquina de lavar loiça, câmaras de vigilância, pratos, copos, talheres;

- Lavandaria - sistema de deteção de incêndios, extintores, tomadas elétricas, máquina de lavar roupa, máquina de secar roupa, ferros de engomar;
- Sala de refeições do pessoal - cadeiras, mesas, tomadas elétricas, sistema de deteção de incêndios, extintores e mantas ignífugas.

4.4.4 Gestão dos processos de negócio

O *core business* do hotel será a prestação de serviços, nomeadamente a venda de quartos. O processo de prestação de serviços passará sempre pelo contacto com o potencial cliente, a verificação da disponibilidade e preço, a reserva, a receção do cliente, o *check-in*, o encaminhamento para o respetivo quarto, a estada, o atendimento, o *check-out* e a limpeza do quarto.

As reservas podem ser realizadas de forma direta ou através de parceiros. É necessário demonstrar profissionalismo e qualidade a nível de serviço, durante toda a estada, mas em particular atenção para o primeiro momento de contacto, para criar uma imagem positiva.

A receção e acolhimento do cliente será flexível, em termos de horário, sendo necessária a marcação prévia do transporte para o hotel. Ao chegarem ao hotel, é entregue a chave e são explicados os serviços e as facilidades, encaminhando-se os hóspedes para os respetivos quartos.

Durante a estada, os clientes podem indicar o horário preferencial para a limpeza dos quartos, caso seja superior a uma noite e o serviço de pequeno-almoço. O “Eco Delta” hotel tem como medidas de saúde adicionais para garantir a segurança dos seus hóspedes: produtos desinfetantes no quarto e nas áreas públicas; termómetros disponíveis na receção; máscaras disponíveis para os hóspedes; acomodações desinfetadas entre as estadas; roupa de cama e toalhas lavadas de acordo com as diretrizes das autoridades; e copos, pratos e talheres higienizados. Ainda durante a estada poderão ser solicitados serviços complementares ao alojamento, contra um pagamento suplementar. Estes serão agendados na receção, consoante a disponibilidade dos parceiros.

No momento de saída, o hóspede irá confirmar as despesas, assinando a cópia da respetiva fatura, que ficará nos arquivos do “Eco Delta” hotel, por um período de 10 anos, após emissão. O pagamento poderá ser realizado em dinheiro (euro ou lei²), cartão de débito ou crédito, multibanco

² Moeda nacional da Roménia.

ou voucher turístico³. A estada estará completa após o cliente ser transportado da unidade de alojamento para o local de desembarque. Na viagem, serão disponibilizados inquéritos de satisfação aos hóspedes, para verificar o nível de satisfação com o serviço e com as infraestruturas. A posterior análise permitirá identificar os pontos fracos e os pontos fortes do serviço. Todos os resultados serão partilhados com a equipa para poderem ser implementadas melhorias e também valorizar as mais-valias.

Relativamente à seleção dos fornecedores, uma boa seleção permitirá desenvolver vantagens competitivas. Os pequenos produtores locais terão prioridade, tendo em conta o volume reduzido de mercadorias necessárias. Para além do objetivo de fornecimento de produtos, será valorizada uma relação de confiança e colaboração, que permita também um funcionamento saudável da logística e da rentabilidade da empresa. É importante não existirem obstáculos como os atrasos no transporte, nos pagamentos ou valores inadequados para os produtos fornecidos, entre outros.

Após a pesquisa de mercado, cada fornecedor será analisado, de modo a perceber a qualidade dos seus produtos e a garantia da prestação do serviço. Um fator determinante para a escolha de um fornecedor será a partilha dos objetivos comuns, de modo a reforçar a promoção e o desenvolvimento do potencial turístico da região e a utilização de produtos locais.

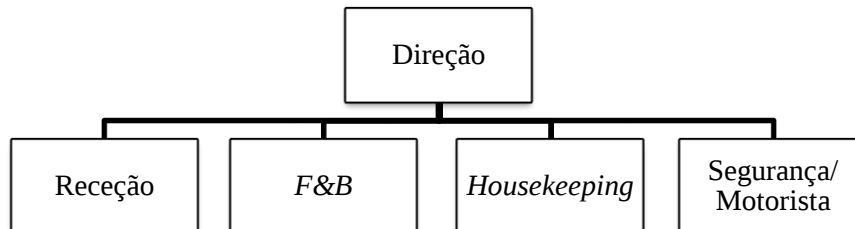
³ Os vouchers turísticos ou *ticket turistic* são benefícios que as entidades podem oferecer aos colaboradores, para a utilização em unidades de alojamento classificadas, em refeições, em transportes e em tratamentos. Estes são intransmissíveis e não têm taxas associadas.

4.5 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

4.5.1 Equipa e descrição das funções

Figura 14 - Organograma "Eco Delta" hotel

Fonte: Elaboração própria



Para um funcionamento eficaz, o hotel irá precisar de uma estrutura organizada de recursos humanos. A qualidade dos recursos humanos será uma prioridade para o “Eco Delta” hotel, de modo a atingir os objetivos propostos. Como equipa inicial, Figura 14, o hotel irá ter um diretor geral, um rececionista para funções administrativas e de receção, um empregado de mesa, um funcionário de *housekeeping* e um segurança que desempenhará também funções de motorista.

O diretor geral do “Eco Delta” hotel irá coordenar todos os departamentos e manter uma boa relação entre os funcionários, fornecedores e parceiros externos. Este irá definir os indicadores de desempenho e a estratégia a seguir.

As funções a desempenhar serão: reuniões com as áreas operacionais, trabalho de escritório, contacto com os fornecedores, elaboração de relatórios e outras tarefas administrativas, preparação de ações de formações, gestão de despesas e orçamentos, pagamentos, estabelecimento da política de tarifas, realização de ações de marketing e publicidade, recrutamento, contratação, supervisão, controlo da qualidade, entre outros.

A receção terá um papel fundamental na receção e acolhimento dos hóspedes. O rececionista terá como responsabilidade a gestão de reservas, a venda de atividades complementares, a receção dos hóspedes, a realização do *check-in* e *check-out*, como também fornecer as informações necessárias.

O departamento de *housekeeping* será responsável pela limpeza dos quartos e áreas comuns e também pelos serviços de lavandaria.

As funções a desempenhar serão: a higiene e conservação de todos os espaços do hotel, a realização da limpeza e organização dos quartos e dos espaços públicos, a informação sobre

necessidades de manutenção, controlo de *stocks* de materiais de limpeza, *amenities*, roupas de cama e toalhas e responsável pela lavandaria.

De modo a reduzir custos fixos, sempre que necessário, serão contratados colaboradores externos para a prestação de serviços. Estes serão na área da manutenção, informática, contabilidade, cozinha, serviço de mesa, atividades complementares, transporte e limpeza.

A nível de refeições, o hotel funcionará apenas para o serviço de pequeno-almoço, não havendo necessidade de contratação de funcionários a tempo inteiro, apenas de um empregado de mesa.

As funções a desempenhar serão: responsável pelo serviço de pequeno-almoço, preparação de alimentos, arranjo de salas e apoio administrativo a nível de aquisição de produtos necessários para o departamento de F&B.

O segurança/motorista terá como funções: o cargo de responsável pela segurança, implementando o plano de emergência interno, a manutenção e operacionalidade de todos os equipamentos e sistemas de segurança; implementar as regras de comportamento de prevenção, rondas, evacuações e transporte de hóspedes.

A avaliação do desempenho dos colaboradores será importante para a identificação de pontos fracos e pontos fortes, possibilitando a definição de metas futuras. O modelo de avaliação será anual e de carácter individual. No momento de autoavaliação anual, cada colaborador irá avaliar também os seus colegas, para determinar as perceções acerca do desempenho de todos os colaboradores. O desempenho será avaliado tendo em conta a qualidade do trabalho, a resolução de problemas, a pontualidade, a aprendizagem, a comunicação e as melhorias.

Será adotada uma política de recompensas, cujo principal objetivo será de motivar, reconhecer o trabalho e valorizar os colaboradores. Para além do salário mensal, será acrescido o subsídio de alimentação, de férias e de Natal. As recompensas anuais constarão também na atribuição de um bónus, ao serem cumpridos os objetivos globais da empresa.

4.5.2 Seleção e recrutamento

O recrutamento corresponde à análise de mercado, de modo a verificar se o perfil dos candidatos se enquadra na empresa. Esta etapa consiste num conjunto de técnicas para se atrair os candidatos corretos para as vagas pretendidas. Este processo é iniciado quando se identifica a necessidade de criação de novos postos de trabalho ou pela substituição de colaboradores. Relativamente à

seleção, está relacionada com o recrutamento, pois o principal objetivo é o de escolher entre vários candidatos, os que reúnem as condições pretendidas para a respetiva função (Sosnowski, 2018).

O “Eco Delta” hotel aposta na qualificação, recrutando profissionais habilitados a exercer as funções estabelecidas. O recrutamento será realizado pelo diretor geral, localmente, com base numa análise curricular e entrevistas presenciais. Não será obrigatória a experiência na área, mas será valorizada para efeitos de conhecimento prévio das funções a desempenhar.

Como perfil base, pretendem-se contratar colaboradores com capacidade de organização, autonomia, boa capacidade de comunicação e dinamismo. Haverá requisitos adequados para cada função a desempenhar, nomeadamente para a função de direção será valorizada a organização, a boa comunicação, a liderança, os conhecimentos de gestão financeira e conhecimento informático; o rececionista, deverá ter conhecimento básico em informática e conhecimento de línguas (romeno, inglês e preferencialmente um terceiro idioma); para o funcionário de *housekeeping* será importante ter uma flexibilidade horária e gosto pela área das limpezas; para o empregado de mesa, será importante ter conhecimentos básicos em serviço de mesa, boa memória, dinamismo e capacidade de concentração; e para a função de segurança, também com funções de transporte de clientes, será importante ter um excelente conhecimento da área geográfica, sentido de orientação, flexibilidade horária, carta de condução e a carta de embarcações de recreio.

4.5.3 Formação

O processo de formação consiste na aprendizagem de competências necessárias para as funções a desempenhar, sendo importante para o desenvolvimento contínuo dos funcionários. A aposta no desenvolvimento das competências, aumenta a capacidade, trazendo maior valorização profissional, aumento do conhecimento, desenvolvimento pessoal e uma maior produtividade (Sosnowski, 2018).

De acordo com a lei, a formação dos colaboradores será garantida por pessoas certificadas. Após enquadramento nas respetivas funções, todos terão de frequentar as seguintes formações: higiene e segurança no trabalho, primeiros socorros e cuidados básicos de saúde.

4.6 PLANO FINANCEIRO

4.6.1 Planeamento

O início da atividade será em janeiro de 2022, sendo que o projeto de renovação e contratação irá iniciar-se a partir de novembro de 2021. Para elaborar o Plano Financeiro foi utilizado o modelo *Finicia*, disponibilizado pelo IAPMEI. Esta ferramenta de avaliação de projetos de investimento permite avaliar e testar a rentabilidade dos investimentos (IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, 2016).

Foram considerados os seguintes pressupostos:

- Unidade monetária: euro;
- Taxa de IVA venda de quartos: 5%;
- Taxa de IVA venda de serviços externos: 19%;
- Taxa de juro de empréstimo a curto prazo: 1,3%;
- Taxa de juro de empréstimo a médio/longo prazo: 4,4%;
- Taxas de depreciações e amortizações apresentadas no documento excel modelo *Finicia*.

4.6.2 Projeções financeiras

A Tabela 3, apresenta as duas opções de alojamento disponíveis no “Eco Delta” hotel e algumas das atividades disponíveis. No valor do alojamento estão incluídos o pequeno-almoço e o serviço de transporte da cidade de Tulcea até ao hotel. Todos os valores estão sujeitos à respetiva taxa de IVA. Após o primeiro ano de funcionamento, prevê-se um crescimento anual do negócio da ordem dos 4,5%.

Tabela 3 - Prestações de serviços, Fonte: Finicia (2016)

PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Venda de quartos duplos	127 750	134 138	140 844	147 887	155 281	163 045
Taxa de crescimento		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Venda de quartos individuais	43 800	44 676	45 570	46 481	47 411	48 359
Taxa de crescimento		2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Atividades: observação de aves/passeio barco/pesca	18 250	19 528	20 894	22 357	23 922	25 597
Taxa de crescimento		7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
TOTAL	189 800	198 341	207 308	216 725	226 613	237 000

De uma ocupação prevista de 50%, correspondendo a 3.650 noites, das 7.300 disponíveis num ano, prevê-se uma ocupação de 70% em quartos duplos e 30% em quartos individuais.

Inicialmente o crescimento será devido aos esforços promocionais, passando para a atração de novos mercados e posterior fidelização, através do desenvolvimento de programas, para garantir uma ocupação estável.

Relativamente aos quartos duplos, o valor inicial será de 50,00€ por noite e por quarto, com uma previsão de ocupação de 2.555 noites, com uma taxa anual de crescimento de 5% após o primeiro ano de funcionamento. A previsão dos resultados atingidos no final do primeiro ano é de 127.750,00€.

Quanto aos quartos individuais, o valor inicial será de 40,00€ por noite e por quarto, com uma previsão de ocupação de 1.095 noites, com uma taxa anual de crescimento de 2% após o primeiro ano de funcionamento. A previsão dos resultados para o primeiro ano é de 43.800,00€.

As atividades terão um valor de 10,00€ por pessoa e por atividade, tendo uma previsão de venda de 1.825 atividades, com um crescimento de 7% por cada ano de atividade. Prevê-se atingir um valor de 18.250,00€ no final do primeiro ano de atividade.

O *cash flow* será negativo nos três primeiros anos do projeto e passará a positivo em 2025. Como se pode verificar no Mapa de *Cash Flows*, Tabela 4, o *Cash Flow* Acumulado nesse ano será de 64.771,00€.

Tabela 4 - Mapa de Cash Flows, Fonte: Finicia (2016)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	41 825	46 774	52 161	58 163	66 620	74 526
Depreciações e amortizações	27 983	28 317	28 650	28 650	26 150	24 750
Provisões do exercício						
	69 808	75 090	80 811	86 813	92 770	99 276
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	841	1 969	215	223	231	240
CASH FLOW de Exploração	70 649	77 060	81 026	87 036	93 001	99 515
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-248 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000
Free cash-flow	-177 351	76 060	80 026	86 036	92 001	98 515
CASH FLOW acumulado	-177 351	-101 292	-21 265	64 771	156 772	255 287

Ao ser avaliada a rentabilidade do projeto de investimento à luz da perspectiva de pós-financiamento, o Valor Atual Líquido no final do 6 ano de atividade será de 176.213,00€ e a Taxa Interna de Rentabilidade de 39,22%, francamente superior às taxas de atualização anuais utilizadas, que se situaram entre os 7% e os 13% (conforme modelo Finicia). O *PayBack Period* foi de 3 anos, sendo um valor perfeitamente aceitável para projetos desta dimensão.

4.6.3 Mitigação de riscos

Com uma ocupação de 50% do total dos quartos pode afirmar-se que não existe risco de prejuízo no projeto.

Se a procura não corresponder ou se existir uma resposta desfavorável por parte desta, haverá um ajuste dos custos, pela interrupção ou renegociação contratual em termos de serviços externos, como também um ajuste a nível de pessoal.

Um dos riscos com possibilidade elevada de ocorrer pode derivar da má previsão orçamental. Durante a implementação do projeto serão apresentados vários cenários, que poderão prever as possibilidades de erro no orçamento. Para a mitigação de riscos financeiros serão analisados regularmente relatórios, de forma a permitir um maior controlo e gestão do negócio.

4.6.4 Análise de cenários

Efetuiu-se a análise de um cenário menos favorável, resultante de uma quebra de 20% da faturação indicada anteriormente. Face a este cenário pessimista, o projeto continua viável, à luz da perspetiva de pós-financiamento, com o Valor Atual Líquido no final do 6 ano de atividade de 10.119,00€, a Taxa Interna de Rentabilidade de 10,92 % e o *PayBack Period* de 6 anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A atual situação, causada pela pandemia Covid-19, alterou a realidade social e económica a nível mundial. Houve necessidade de adaptação por parte de vários setores, não sendo o turismo exceção. No futuro, o desenvolvimento do turismo também deverá ter em consideração estratégias de mitigação de riscos face a cenários extremos, no sentido de se minimizarem os impactos negativos daí decorrentes.

Alguns dos riscos associados a este projeto estão relacionados com os efeitos das alterações climáticas e das catástrofes naturais. Por se tratar de uma ilha, o hotel está exposto à subida do nível médio das águas e a possíveis inundações, bem como ao impacto da poluição que ameaça a qualidade da água e que pode resultar em doenças e consequentemente na diminuição da procura.

A sazonalidade continua a ter um forte impacto na região, pelo que o risco da diminuição da procura nos meses de outono e inverno é muito elevado. Para mitigar esta situação, será feita uma aposta quer nas atividades complementares à oferta de alojamento, como é o caso da pesca, quer na promoção do empreendimento turístico junto de novos segmentos de mercado, como é, por exemplo, o caso dos nómadas digitais.

O “Eco Delta” hotel surge como uma oportunidade de investimento no Delta do Danúbio, por se tratar de uma área com grande potencial turístico, mas que necessita de uma gestão adequada, que tenha em conta a proteção e conservação da natureza. O posicionamento do hotel, pela qualidade a nível das infraestruturas, recursos energéticos, facilidades de alojamento, ambiente, mobilidade, alimentação e comunicação, permitirá um desenvolvimento sustentável do projeto. Por outro lado, a criação de postos de trabalho e a utilização de fornecedores locais, contribuirão para o crescimento da economia local.

De acordo com a avaliação da viabilidade relativamente à procura (clientes) e na perspetiva económico-financeira, podemos afirmar que o projeto “Eco Delta” hotel reúne as condições necessárias para ser implementado com sucesso.

5.2 LIMITAÇÕES DO PROJETO

Uma limitação associada ao projeto é a acessibilidade reduzida, realizada apenas por via aquática, que pode limitar a procura turística. Este fator está incluído nas estratégias de intervenção para o horizonte 2030, no Delta do Danúbio, e passa pela modernização dos transportes, das vias de acesso, dos portos e da sinalização existente, porém deve existir uma prevenção contínua para diminuir o risco e garantir a segurança dos residentes e dos turistas.

A distância física foi o maior entrave sentido na elaboração do projeto, uma vez que grande parte do planeamento foi realizada fora do local de implementação do mesmo. Por vezes, não estar *in loco* altera a perceção e impossibilita a celeridade das respostas a algumas questões.

Por não se terem obtido informações suficientes referentes a locais que possam servir de exemplo, não foi possível realizar uma análise de *benchmarking*.

5.3 PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO

Para o aumento da oferta turística e atração de novos públicos-alvo para o hotel, deverá ser criado um nicho de mercado relacionado com a área da pesca, uma vez que a propriedade detém uma infraestrutura específica para a preparação, conservação e depósito temporário de peixe.

Em termos de desenvolvimento futuro do projeto será importante ponderar a possibilidade de uma futura candidatura a um fundo de financiamento europeu, para a remodelação e ampliação do espaço referente ao “Eco Delta” hotel. Esta opção não foi avaliada neste trabalho devido ao prazo de candidatura da maioria dos fundos ter terminado em 2020.

A propriedade permite também que seja aumentada a capacidade de alojamento, através da renovação de um edifício anexo ao do “Eco Delta” hotel.

BIBLIOGRAFIA

Adi, A. & Lilleker, D. (2017). #rezist – Romania’s 2017 anti-corruption protests: causes, development and implications.. Berlin: *Quadriga University of Applied Sciences*.

Amorós, J. & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report.*, s.l.: s.n.

Antonescu, G., Partal, C. & Angheluta, S. (2013). The dimension of Romanian tourism development. *Journal of tourism - studies and research in tourism*, p. Issue 17.

ARBDD (2020). *Permise ARBDD on-line*. [Online]
Disponível em: <http://ddbra.abt.ro/> [Acedido em 15 12 2020].

Artmark Historical Estate (2020). *Insula Matița, paradisul privat din Delta Dunării*. [Online]
Disponível em: <https://artmarkhistoricalestate.ro/villa/insula-matita-din-delta-dunarii>
[Acedido em 21 03 2020].

Bastalich, W. (2010). Knowledge Economy and Research Innovation. *Studies in Higher Education*, Volume 35 (7).

Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham, UK: Editora Edward Elgar Publishing Limited..

Boghean, C. (2010). *Economia Turismului*, s.l.: s.n.

Bran, F., Marian, D. & Șimon, T. (1997). *Turismul rural – modelul european*. București: Editura Economică.

Carvalho, L. & Costa, T. (2015). *Empreendedorismo – Uma visão global e integradora*. s.l.:Edições Sílabo.

Ciangă, N. & Pătrașcu, C. (2010). Tendințe de dezvoltare durabilă ale turismului din România. *Geographia Napocensis*, Issue anul IV, nr.1/2010.

Cistelean, L. M. (2002). *Economia, Eficienta si Finantarea Investitiilor*. Bucuresti: Ed. Economica.

Comissão Europeia (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*, s.l.: s.n.

Comissão Europeia (2018). *Annual Report on European SMEs 2017/2018*, s.l.: s.n.

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. 2nd ed. ed. Coimbra: Edições Almedina, SA.

Diaconu, M. (2011). Inovația tehnologică: concept, proces, tipologie și implicații în economie. *Economie teoretică și aplicată*, Volumul XVIII(No.10 (563)), pp. 107-124.

Diaconu, P. (2002). *Contabilitate Manageriala si Planuri de Afaceri*. Bucuresti: Ed. Economica.

Dinu, S. (2006). Tehnologii informationale in turism - strategii si perspective. *Universitatea „Ovidius” Constanta*, pp. 734-738.

Direct Booking (2020). *Muzee in Delta Dunarii - obiective turistice*. [Online] Disponibil em: <https://www.directbooking.ro/obiective-turistice-romania.aspx?regiune=7&r=delta%20dunarii&sc=17&categ=muzee> [Acedido em 15 12 2020].

Donoica, Ș. (1989). *Aspecte din activitatea de turism*. București: Editura Litera.

European Bank for Reconstruction and Development (2020). Strategia de țară a României 2020-2025.

EY România, Impact Hub Bucharest & Startarium (2019). *Barometrul Startup-urilor din România, Ediția a 3-a*, s.l.: s.n.

Firoiu, D. & Croitoru, A.-G. (2015). Global challenge and trends in the tourism industry; Romania, where to go?. *Annals of the "Constantin Brancusi" University of Targu Jiu, Economy serie, special issue*.

Global Entrepreneurship Monitor (2015). *Global Entrepreneurship Monitor*. [Online] Disponibil em: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/romania-2> [Acedido em 15 12 2020].

Google Ireland Limited (2020). *Amatic SC*. [Online] Disponibil em: <https://fonts.google.com/specimen/Amatic+SC#standard-styles> [Acedido em 15 12 2020].

Guvernul României (2011). Ordin pentru aprobarea Normelor metodologice privind eliberarea certificatelor de clasificare, a licențelor și brevetelor de turism. *Ministrul Dezvoltării Regionale și Turismului*.

Harms, J. & Knappt, T. (2002). The New Economy: What's New What's Not. *Review of Radical Political Economies*, 35(4), pp. 413-436.

Hisrich, R. & Peters, M. (2007). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

Ho, J. (2014). Formulation of a systemic PEST Analysis for Strategic Analysis. *European Academic Research*, Volume Vol. 2, N° 5, pp. 6478-6492.

Iacob, Ș. V. & Măhărea, E. (2020). Model de analiză a evoluției ocupării populației. *Romanian Statistical Review*, Volume Supplement nr. 4 / 2020, pp. 184-202.

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, I. (2016). *Manual do empreendedor*, s.l.: s.n.

Iftimoaiei, C. (2018). Aspecte statistice privind îmbătrânirea demografică. *Institutul Național de Statistică*.

Infiintare-firma.ro (2019). *Cum sa deschizi un hotel in Romania*. [Online] Disponibil em: <https://www.infiintare-firma.ro/deschidere-hotel-romania> [Acedido em 25 05 2020].

InfoDelta.ro (2020). *Insula Matita*. [Online] Disponibil em: <https://www.info-delta.ro/ghid-59/insula-matita/> [Acedido em 25 05 2020].

Institutul Național de Statistică (2007). CAEN. *MONITORUL OFICIAL NR. 293 din 3 mai 2007*.

Institutul Național de Statistică (2020). *ACTIVITATEA DE TURISM ÎN ANUL 2019*.

Institutul Național de Statistică (2020). Somajul BIM* lunar - Martie 2020. Volume Nr. 112 / 30 aprilie 2020.

Integrated Management Business Solutions (2018). *Análise SWOT na Gestão de Projeto*.

Ireland, R., Hitt, M., Camp, S. & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), pp. 49-63.

Istrate, I., Bran, F. & Rosu, A. G. (1996). *Economia turismului și mediul înconjurător*. București: Editura Economică.

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, Volume 35, pp. 60-85.

Knoema (2020). *Romania - Contribution of travel and tourism to GDP as a share of GDP*. [Online] Disponibil em: <https://knoema.com/atlas/Romania/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP> [Acedido em 15 12 2020].

Melnyk, S. A., Sroufe, R. P. & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of Operations Management*, pp. 329-351.

Ministerul Justiției (2013). ORDIN nr. 65 din 10 iunie 2013. *Portal Legislativ*.

- Ministerul Turismului (2017). *Proiect Legea Turismului*, s.l.: s.n.
- Ministerul Turismului (2018). *National Tourism Development Strategy 2019-2030*, Bucuresti: s.n.
- MONITORUL OFICIAL AL ROMÂNIEI (2020). Decret privind instituirea stării de urgență pe teritoriul României. *PARTEA I, Nr. 212/16.111.2020*.
- Munteanu, O. (2018). 9 tendințe din industria turistică pentru 2018. *Eventya*.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. s.l.: John Wiley and Sons; 1st Edition.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020). *Definition of innovation noun*, s.l.: s.n.
- Panti, D. (2018). *Antreprenoriatul social – o șansă a satului românesc?*, s.l.: s.n.
- Pojoran, D. & Bisa, C. (2002). *Planul de Afaceri Concepte, Metode, Tehnici, Proceduri*. Bucuresti: Casa de Editura Irecson.
- Powell, W. & Snellman, K. (2004). The Knowledge Economy. *Annual Review of Sociology*, 30(1), pp. 199-200.
- Pteancu, A. (1930). *Enciclopedia Română*. Cluj: Editura Minerva.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Rădulescu, D. C. & Stănculescu, M. S. (2012). Oferta turistică din România: 1948–2010. *Calitatea vieții*, XXIII(4), pp. 299-326.
- Radu, M. (2016). Elaborarea unui plan de afaceri pentru societatea SC UnicExpres SRL, în vederea obtinerii unei finantari nerambursabile prin POSCCE. *Universitatea Lucian Blaga - Sibiu*.
- Ramos, G. M. d. A. & Fernandes, J. L. J. (2012). Tendências recentes em turismo: algumas reflexões na perspetiva dos territórios de baixa densidade. *Edições Universitárias Lusófonas*.
- Romania Tourism (2020). *The Danube Delta (Delta Dunării)*. [Online] Disponível em: <http://romaniatourism.com/danube-delta.html#> [Acedido em 25 05 2020].
- Rusu, C. (2015). Perfecționarea educației antreprenoriale din România prin folosirea metodelor nonformale în ciclul inferior al liceului. *Universitate Babeș-Bolyai - România*.
- Ryan, C. (2017). Future trends in tourism research – Looking back to look forward: The future of ‘Tourism Management Perspectives’.. *International Journal of Hospitality Management*.

- Sandulescu, I. (2001). *Planul de Afaceri Ghid Practic Modele de Referinta*. Bucuresti: Ed. All Beck.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
- Smart, D. & Conant, J. (1994). Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), pp. 1-28.
- Sosnowski, A. (2018). *Empreendedorismo para leigos*. s.l.:Alta Books Editora.
- Stănculescu, M. S. & Marin, M. (2012). Tourism Demand in Romania. *Revista Română de Statistică – Supliment*, Volume III, pp. 41-61.
- STR (2020). *COVID-19 webinar: Europe hotel weekly performance analysis*, s.l.: s.n.
- The Entrepreneurship Academy, (2019). *Ce presupune un mediu propice dezvoltării antreprenoriatului? România vs. alte țări*, s.l.: s.n.
- The World Bank (2015). RAPORT 2.2 - Strategia Integrată de Dezvoltare Durabilă a Deltei Dunării (2030).
- Toader, A. (2020). Cum vor arăta călătoriile după sfârșitul pandemiei de coronavirus.. *Ziarul Bursa*.
- Tounta, P. (2015). Building the future of tourism through innovation. *eHotelier*.
- Tribe, J. (2010). *Corporate Strategy for Tourism*. s.l.:London: Thomson.
- Udrea, M. (2007). A new Economy?. *Romanian Economic and Business Review*, 2(4), pp. 82-86.
- UNESCO (2014). *Unesco Education Strategy 2014-2020*, s.l.: s.n.
- United Nation (1994). *Recommendations on Tourisme Statistics, Serie M, nr.83*. New York: United Nations.
- United Nations (2020). *Danube Delta*. [Online] Disponivel em: <https://whc.unesco.org/en/list/588/> [Acedido em 25 05 2020].
- United Nations, W. T. O. (1994). *Recommendations on Tourisme Statistics, Serie M, nr.83*. p. 5.
- Uniunea Arhitecților din România (2020). *LOCUL ÎNVIERII - arhitectură memorială la Periprava*. [Online] Disponivel em: <https://www.uar-bna.ro/2018/proiecte/541/>
- UNWTO (s.d). *SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. [Online] Disponivel em: <https://www.unwto.org/sustainable-development> [Acedido em 25 05 2020].

Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, Volume 13, pp. 27-55.

Zama, I. (2018). Abordări noi și oportunități de promovare a turismului în Republica Moldova. *CSEI Working Paper Series*, Issue Issue 10.

APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA

Scenariu de Interviu

(Guião de Entrevista)

Proiectul “Eco Delta”, dezvoltat ca parte a lucrării finale a Masteratului în Turism - Specializarea Management Strategic al Destinațiilor Turistice, Școala Superioară de Ospitalitate și Turism din Estoril, Portugalia, propune crearea unei unități de cazare turistică cu 20 de camere, cu o arhitectură unică și durabilă care promovează potențialul turistic din Tulcea și oferă o experiență memorabilă oaspeților săi.

Scopul acestui interviu este de a aduna opinia profesioniștilor din zona turistică, din județul Tulcea, cu privire la viabilitatea pieței pentru această unitate de cazare turistică.

Datele colectate vor fi utilizate în scopuri de cercetare academică, iar intervievații pot alege să rămână anonimi.

(O projeto “Eco Delta”, desenvolvido no âmbito do trabalho final de Mestrado em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, visa criar um estabelecimento de alojamento turístico com 20 quartos, dotado de uma arquitetura única e sustentável, que promova o potencial turístico da Tulcea, na Roménia, e ofereça uma experiência memorável aos seus hóspedes.

Esta entrevista pretende recolher a opinião de profissionais ligados à área turística, no distrito de Tulcea, sobre a viabilidade de mercado do referido estabelecimento de alojamento turístico.

Os dados recolhidos serão utilizados para efeitos de investigação académica, podendo os entrevistados optar pelo anonimato.)

- ☐ Autorizez divulgarea identității *(Autorizo a divulgação da identidade)*
- ☐ Nu autorizez divulgarea identității *(Não autorizo a divulgação da identidade)*

Autorizați înregistrarea interviului? *(Autoriza a gravação da entrevista?)*

- ☐ Da *(Sim)*
- ☐ Nu *(Não)*

Identificarea interviuatorului *(Identificação do Entrevistado)*

(Nume *(Nome)* – Entitate publică sau privată de care aparține *(Entidade pública ou privada a que pertence)*)

1. Potrivit datelor publicate de Institutul Național de Statistică din România, în anul 2018 sa înregistrat o creștere a numărului de turiști din Delta Dunării. În opinia dvs., care este motivul pentru această creștere?
(De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística da Roménia, no ano de 2018 verificou-se um crescimento do número de turistas no Delta do Danúbio. Na sua opinião, a que se deve este crescimento?)
2. Cum caracterizați, în cantitate și în diversitate, oferta de cazare turistică în regiune?
(Como caracteriza, em quantidade e diversidade, a oferta de alojamentos turísticos na região?)
3. Care este efectul sezonalityi asupra ofertei turistice și cum credeți că se poate combate în această regiune?
(Qual é o efeito da sazonalidade na oferta turística e como acha que pode ser combatida nesta região?)
4. În opinia dumneavoastră, ce face Delta Dunării o destinație turistică competitivă?
(Na sua opinião, o que torna o Delta do Danúbio um destino turístico competitivo?)
5. Ce fel de infrastructuri sau servicii ar putea fi dezvoltate pentru a atrage mai mulți turiști în această regiune?
(Que tipo de de infraestruturas ou serviços poderiam ser desenvolvidas de forma a atrair mais turistas para esta região?)
6. În opinia dvs., ce este necesar pentru ca o unitate de cazare turistică să se diferențieze de competiție?
(Na sua opinião, o que é necessário para um estabelecimento de alojamento turístico se diferenciar da concorrência?)
7. Având în vedere finanțarea, este importantă existența fondurilor de investiții oferite de Uniunea Europeană?
(A nível de financiamento é importante que continuem a existir fundos de investimento disponibilizados pela União Europeia?)
8. Cu perspectiva atragerii mai multor investitori și a creșterii turismului, nu există riscul ca identitatea Deltei Dunării să fie decharacterizată în viitor sau ca regiunea să fie supraîncărcată de turiști?
(Com a visão de atrair mais investidores e com o crescimento turístico verificado, não há o risco de, futuramente, haver uma descaracterização da identidade do Delta do Danúbio ou de se sobrecarregar a região com turistas?)
9. Care este profilul turiștilor care încearcă să se atragă în Delta Dunării?
(Qual é o perfil de turistas que se procura atrair para o Delta do Danúbio?)

10. Care sunt tendințele privind tipurile de turism din Delta Dunării?

(Quais são as tendências relativamente aos tipos de turismo, no Delta do Danúbio?)

11. Ce sfat ați oferi unui investitor interesat de înființarea unei unități hoteliere de 20 de camere în regiunea Tulcea?

(Que conselhos daria a um(a) investidor(a) interessado(a) em criar um estabelecimento hoteleiro com 20 quartos na região da Tulcea?)

Vă mulțumesc pentru timpul acordat!

(Obrigada pelo seu tempo!)

Cu stimă,

(Com os melhores cumprimentos,)

Georgiana Cristina Grosoș

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

Eco Delta Hotel

This questionnaire proposes to study the market viability of a 20-room tourist accommodation establishment "Eco Delta", to be created in Tulcea, Romania, and is part of the final work of the Master in Tourism - Specialization in Strategic Management of Tourism Destinations, Estoril Higher Institute for Tourism and Hotel Studies, Portugal.

Thank you in advance for your willingness to participate. It will not take you more than 7 minutes to complete the questionnaire.

The data collected will only be used for academic research, all answers being anonymous and confidentiality guaranteed.

If you have any doubts, please send an email to: ecodelta.hotel@gmail.com

O presente questionário visa estudar a viabilidade de mercado de um estabelecimento de alojamento turístico denominado "Eco Delta", com 20 quartos, a criar em Tulcea, na Roménia, e insere-se no trabalho final do Mestrado em Turismo – Especialização em Gestão Estratégica de Destinos Turísticos, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar. Não demorará mais de 7 minutos a responder ao questionário.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para a investigação académica, sendo todas as respostas anónimas e garantida a confidencialidade.

Em caso de dúvida, agradeço que envie um email para: ecodelta.hotel@gmail.com

Acest chestionar propune studierea viabilității pieței pentru o unitate de cazare turistică "Eco Delta" de 20 de camere, care va fi creată în Tulcea, România, și face parte din lucrarea finală a Masteratului în Turism - Specializarea în Management Strategic al Destinațiilor Turistice, Școala Superioară de Ospitalitate și Turism din Estoril, Portugalia.

Vă mulțumesc anticipat pentru disponibilitatea dvs. de a participa. Nu vă va lua mai mult de 7 minute pentru a completa chestionarul.

Datele colectate vor fi utilizate numai pentru cercetarea academică, toate răspunsurile fiind anonime și garantată confidențialitatea.

Dacă aveți nelămuriri, vă rugăm să trimiteți un e-mail la: ecodelta.hotel@gmail.com

***Obrigatório**

Part I / Parte I / Parte I

1. 1. Do you usually go on vacation? / Costuma realizar férias? / De obicei, mergeți în concediu? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Yes / Sim / Da

☐ No / Não / Nu

Part I / Parte I / Partea I

2. 2. What time of the year do you choose to go on holiday? / Que épocas do ano escolhe para ir de férias? / Ce perioade ale anului alegeți să mergeți în concediu?

*

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Spring / Primavera / Primăvara
☐ Summer / Verão / Vara
☐ Autumn / Outono / Toamna
☐ Winter / Inverno / Iarna
☐ Festive Seasons or Holidays / Épocas festivas ou feriados / Sezoane festive sau sărbători

Outra: ☐ _____

3. 3. What is the average stay (number of nights)? / Qual a estada média (número de noites)? / Care este șederea medie (numărul de nopți)? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - 2
☐ 3 - 4
☐ 5 - 6
☐ 7 or more nights / 7 ou mais noites / 7 sau mai multe nopți

4. 4. Have you ever had a holiday in Romania? / Já realizou férias na Roménia? Ați avut vreodată un concediu în România? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes / Sim / Da
☐ No / Não / Nu
☐ No, but I plan to. / Não, mas pretendo. / Nu, dar am de gând.

5. 5. If you answered “Yes” to Q4, have you ever practiced tourism in the Tulcea region? / Se respondeu “Sim” à questão 4, já fez turismo na região da Tulcea? / Dacă ați răspuns “Da” la întrebarea 4, ați călătorit vreodată în regiunea Tulcea?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Yes / Sim / Da
☐ No / Não / Nu

6. 6. If you answered “Yes” to the previous question (Q5), where did you stay? / Se respondeu “Sim” à questão anterior (Q5), em que alojamento/hotel ficou hospedado(a)? / Dacă ați răspuns “Da” la întrebarea anterioară (Q5), unde v-ați cazat?

7. 7. What type of tourism do you look at more often? / Que tipo de turismo procura com maior frequência? / Ce tip de turism cautati cel mai des? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Cruises / Cruzeiros / Croaziere
☐ Cultural
☐ Ecologic / Ecológico / Ecologic
☐ Gastronomy and wine / Gastronomia e vinho / Gastronomie și vin
☐ Golf / Golfe / Golf
☐ Health and wellness / Saúde e bem-estar / Sănătate și bunăstare
☐ Nature and landscape / Natureza e paisagem / Natură și peisaj
☐ Religious / Religioso / Religios
☐ Rural areas / Zonas rurais / Zonele rurale
☐ Sports and adventure / Desporto e aventura / Sport și aventură
☐ Sun and sea / Sol e mar / Soare și mare
☐ Outra: _____

8. 8. Usually, with whom do you go on vacation? / Habitualmente, com quem vai de férias? / De obicei, cu cine mergeți în concediu? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Family / Família / Familie
☐ Friends / Amigos / Prieteni
☐ In couple / Em casal / În cuplu
☐ Alone / Sozinho/a / Singur/ă

9. 9. How do you make your reservation? / Como realiza a sua reserva? / Cum faceți rezervarea dvs.? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ At the counter of a travel agency / Ao balcão de uma agência de viagens / La ghișeul unei agenții de turism
- ☐ Direct booking with hotel, airline, etc. / Reserva direta com o hotel, companhia aérea, etc. / Rezervare directă la hotel, compania aeriană etc.
- ☐ Through an online travel agency / Através de uma agência de viagens on-line / Printr-o agenție de turism online
- ☐ Through websites specializing in reservations (example Booking.com) / Através de websites especializados em reservas (exemplo Booking.com) / Prin website-uri specializate în rezervări (exemplu Booking.com)
- ☐ I don't reserve / Não reservo / Nu rezerv

Outra: ☐ _____

10. 10. What type of accommodation do you usually choose to stay overnight? / Que tipo de alojamento escolhe habitualmente para pernoitar? / Ce tip de cazare alegeți de obicei să stați peste noapte? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Camping / Parque de campismo / Camping
- ☐ Hotel
- ☐ Local accommodation / Alojamento local / Cazare locală
- ☐ Lodge / Pousada / Han turistic
- ☐ Rural tourism / Turismo em espaço rural / Turism rural
- ☐ Tourist village / Aldeamento turístico / Sat turistic
- ☐ Outra: _____

11. 11. Classify the following items by their importance, where 1 = not important at all and 5 = very important / Classifique segundo o grau de importância os seguintes itens, sendo 1 = nada importante e 5 = muito importante / Evaluați următoarele elemente în funcție de gradul de importanță, unde 1 = nu este important și 5 = foarte important: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Accessibility / Acessibilidade / Accesibilitate	☐	☐	☐	☐	☐
Cleaning / Limpeza / Curățenie	☐	☐	☐	☐	☐
Comfort / Conforto / Confort	☐	☐	☐	☐	☐
Decoration / Decoração / Decorare	☐	☐	☐	☐	☐
Environmental concern / Preocupação ambiental / Grijă pentru mediu	☐	☐	☐	☐	☐
Fast service / Rapidez no atendimento / Serviciu rapid	☐	☐	☐	☐	☐
Infrastructure and support equipment / Infraestruturas e equipamentos de apoio / Echipamente de infrastructură și suport	☐	☐	☐	☐	☐
Meals / Refeições / Mâncare	☐	☐	☐	☐	☐
Outdoor activities offer / Oferta de atividades ao ar livre / Oferta de activități în aer liber	☐	☐	☐	☐	☐
Price / Preço / Preț	☐	☐	☐	☐	☐
Quality of the service provided / Qualidade do serviço prestado / Calitatea serviciilor furnizate	☐	☐	☐	☐	☐

12. 12. Preference in organizing leisure activities / Preferência na organização das atividades de lazer / Preferința în organizarea activităților de agrement: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ I prefer activities organized by third parties (for example travel / tourism or hotel agencies) / Prefiro as atividades organizadas por terceiros (por exemplo agências de viagens / turismo ou hotel) / Prefer activitățile organizate de terți (de exemplu, agenții de călătorie / turism sau de hotel)
- ☐ I prefer to organize the activities myself. / Prefiro ser eu a organizar as atividades. / Prefer să fiu organizatorul activităților.
- ☐ Outra: _____

13. 13. What kind of activities do you usually do on vacations? (Multiple choice.) / Que tipo de atividades costuma praticar nas férias? (Escolha múltipla.) / Ce fel de activități practicați de obicei în concediu? (Mai multe opțiuni.) *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Cultural visits / Visitas culturais / Vizite culturale
- ☐ Gastronomic Activities / Atividades gastronômicas / Activități gastronomic
- ☐ Golf / Golfe / Golf
- ☐ Hunting and fishing / Caça e pesca / Vânătoare și pescuit
- ☐ Nature and ecology workshops / Workshops relacionados com a natureza e ecologia / Ateliere legate de natură și ecologie
- ☐ Nature sports activities / Atividades desportivas na natureza / Activități sportive în natură
- ☐ Nightlife / Animação noturna / Viața de noapte
- ☐ Photography / Fotografia / Fotografie
- ☐ Shopping / Compras / Shopping
- ☐ Water sports / Desporto náutico / Sporturi nautice
- ☐ Sun and sea / Sol e mar / Soare și mare

Outra: ☐ _____

14. 14. How much are you willing to pay per night for a double room, with breakfast, in a three-star hotel, in summer? / Que valor está disposto/a a pagar por noite por um quarto duplo, com pequeno-almoço incluído, num hotel de três estrelas, no período de verão? / Cât sunteți dispus să plătiți pe noapte pentru o cameră dublă, inclusiv micul dejun, într-un hotel de trei stele, vara? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Up to 25€ / Até 25€ / Până la 25€
- ☐ 26€ - 50€
- ☐ 51€ - 75€
- ☐ 76€ - 100€
- ☐ More than 101€ / Mais de 101€ / Mai mult de 101€

15. 15. In your opinion, which of the following is the most effective mean of promoting a tourist accommodation unit? / Na sua opinião, quais dos seguintes meios são os mais eficazes para a promoção de uma unidade de alojamento turístico? / Care credeți că sunt cele mai eficiente mijloace de promovare a unei unități de cazare turistică? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Blogs / Blogues / Bloguri
- ☐ Institutional sites / Sites institucionais / Site-uri instituționale
- ☐ Media / Comunicação social / Media
- ☐ On-line booking platforms / Plataformas de reservas on-line / Platforme de rezervare on-line
- ☐ Participation in fairs and events / Participação em feiras e eventos / Participarea la târguri și evenimente
- ☐ Social networks / Redes sociais / Rețele sociale
- ☐ Tourism sites / Sites de turismo / Site-uri turistice
- ☐ Travel agencies / Agências de viagens / Agenții de turism

Outra: ☐ _____

Part II
/ Parte
II /
Partea
II

The “Eco Delta” project aims to promote and develop tourism potential in the Danube Delta, Tulcea district, Romania. In the construction of the hotel, local materials will be used. In order to frame the establishment in the cultural identity and to offer pleasant temperatures inside, the building will have a wooden base, mixed with the ground, and a thatched roof. The interior will have a modern decoration and framed in the cultural environment.

The following images are representative of the intended architecture for the space, these being part of Moka Studio Design's “5 Chirpici” project:

O projeto “Eco Delta” pretende promover e desenvolver o potencial turístico no Delta do Danúbio, distrito de Tulcea, Romênia. Na construção do hotel, serão utilizados materiais locais. De modo a enquadrar o estabelecimento na identidade cultural e para oferecer temperaturas agradáveis no seu interior, a construção terá uma base de madeira, misturada com o solo, sendo o telhado coberto de colmo. O interior terá uma decoração moderna e enquadrada no ambiente cultural.

As imagens seguintes são representativas da arquitetura pretendida para o espaço, sendo estas parte do projeto “5 Chirpici” da Moka Studio Design:

Proiectul “Eco Delta” propune promovarea și dezvoltarea potențialului turistic din Delta Dunării, districtul Tulcea, România. În construcția hotelului se vor folosi materiale locale. Pentru a încadra unitatea în identitatea culturală și pentru a oferi temperaturi plăcute în interior, clădirea va avea o bază din lemn, amestecată cu pământ, și acoperisul va fi de stuf. Interiorul va avea decorațiuni moderne și va fi încadrat în mediul cultural.

Următoarele imagini sunt reprezentative pentru arhitectura intenționată a spațiului, acestea făcând parte din proiectul “5 Chirpici”, Moka Studio Design:

Source / Fonte / Sursa: Cătălin Rusu, through / através de / prin Moka Studio Design – 5 Chirpici. Available in / Disponivel em / Disponibil la: <http://designist.ro/5-chirpici-despre-traditional-si-contemporan-in-peisajul-deltei/>



16. 16. To what extent would you consider "Eco Delta" as your vacation accommodation? / Em que grau consideraria o "Eco Delta" como o seu local de alojamento nas férias? / În ce măsură ați considera "Eco Delta" ca și cazare în concediu? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1 - Never / Nunca / Niciodată *Avançar para a pergunta 27*
- ☐ 2 - Probably not / Provavelmente não / Probabil că nu
Avançar para a pergunta 27
- ☐ 3 - Indifferent / Indiferente / Indiferent
- ☐ 4 - Probably yes / Provavelmente sim / Probabil Da
- ☐ 5 - Certainly yes / De certeza que sim / Desigur, da

17. 17. At what time of year would you consider "Eco Delta" as your vacation accommodation? / Em que épocas do ano consideraria o "Eco Delta" como o seu local de alojamento? / În ce perioade ale anului ați considera utilizarea unității "Eco Delta" ca și cazare în concediu? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Spring / Primavera / Primăvara
- ☐ Summer / Verão / Vara
- ☐ Autumn / Outono / Toamna
- ☐ Winter / Inverno / Iarna
- ☐ Festive Seasons or Holidays / Épocas festivas ou feriados / Sezoane festive sau sărbători

Outra: ☐ _____

18. 18. What kind of activities and services would you like to enjoy at "Eco Delta"? / Que tipo de atividades e serviços gostaria de usufruir no "Eco Delta"? / Ce fel de activități și servicii ați dori să utilizați la „Eco Delta”? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Cultural visits / Visitas culturais / Vizite culturale
- ☐ Gastronomic Activities / Atividades gastronómicas / Activități gastronomice
- ☐ Golf / Golfe / Golf
- ☐ Health and well-being / Saúde e bem-estar / Sănătate și bunăstare
- ☐ Hunting and fishing / Caça e pesca / Vânătoare și pescuit
- ☐ Nature and ecology workshops / Workshops relacionados com a natureza e ecologia / Ateliere legate de natură și ecologie
- ☐ Nature sports activities / Atividades desportivas na natureza / Activități sportive în natura
- ☐ Nightlife / Animação noturna / Viața de noapte
- ☐ Photography / Fotografia / Fotografie
- ☐ Shopping / Compras / Shopping
- ☐ Sun and sea / Sol e mar / Soare și mare
- ☐ Water sports / Desporto náutico / Sporturi nautice

Outra: ☐ _____

19. 19. In order to be contacted by "Eco Delta" and to spread our promotions what communication channel do you think is most interesting to use? / Que canal de comunicação considera ser mais interessante utilizar, para poder ser contactado(a) pelo "Eco Delta" e para divulgarmos as nossas promoções? / Ce canal de comunicare credeți că este cel mai interesant de utilizat pentru a fi contactat de "Eco Delta" și pentru a lansa promoțiile noastre? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Local tourism website / Site do turismo da região / Site de turism local
- ☐ Social media / Redes sociais / Rețele de socializare
- ☐ Email
- ☐ Sms
- ☐ Outra: _____

20. 20. How much are you willing to pay per night for a double room, including breakfast, at the “Eco Delta”? / Que valor está disposto/a a pagar por noite, por um quarto duplo, com pequeno-almoço incluído, no “Eco Delta”? / Cât sunteți dispus să plătiți pe noapte pentru o cameră dublă, inclusiv micul dejun, la “Eco Delta”? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Up to 25€ / Até 25€ / Până la 25€
- ☐ 26€ - 50€
- ☐ 51€ - 75€
- ☐ 76€ - 100€
- ☐ More than 101€ / Mais de 101€ / Mai mult de 101€

Part III / Parte III / Partea III

21. 21. Please indicate your age range/ Indique, por favor, a sua faixa etária / Precizați vă rog media dvs. de vârstă: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Up to 19 years / Até 19 anos / Până la 19 ani
- ☐ 20 - 24
- ☐ 25 - 29
- ☐ 30 - 34
- ☐ 35 - 39
- ☐ 40 - 49
- ☐ 50 - 59
- ☐ Over 60 years / Mais de 60 anos / Peste 60 de ani

22. 22. Gender / Género / Gen: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Female / Feminino / Feminin
- ☐ Male / Masculino / Masculin
- ☐ Outra: _____

23. 23. Nationality / Nacionalidade / Naționalitate: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Portuguese / Portuguesa / Portugheză
- ☐ Romanian / Romena / Română
- ☐ Outra: _____

24. 24. Occupation/Profession / Ocupação/Profissão / Ocupație/Profesie: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Employee / Trabalhador por conta de outrem / Angajat
- ☐ Retired / Reformado / Pensionar
- ☐ Student / Estudante / Student
- ☐ Self employed / Trabalhador por conta própria / Auto-angajat
- ☐ Student worker / Trabalhador-estudante / Student angajat
- ☐ Unemployed / Desempregado / Șomer
- ☐ Outra: _____

25. 25. Monthly net remuneration / Remuneração líquida mensal / Remunerația netă lunară: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Up to 300€ / Até 300€ / Până la 300€
- ☐ 301€ - 500€
- ☐ 501€ - 800€
- ☐ 801€ - 1200€
- ☐ 1201€ - 1500€
- ☐ More than 1500€ / Mais de 1501€ / Mai mult de 1501€

26. 26. We welcome any suggestions and comments that you want to add /
Agradecemos as sugestões e comentários que pretender acrescentar / Vă
mulțumim pentru sugestiile și comentariile pe care doriți să le adăugați:

Thank you for your
participation!

Obrigada pela sua participação! / Vă mulțumesc pentru
participarea dvs.!

27. If you would like to receive a summary of this study, please enter your email:
Se pretender receber um resumo deste estudo, indique por favor o seu email: / Dacă doriți să primiți un
rezumat al acestui studiu, vă rugăm să introduceți adresa dvs. de email:

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

ANEXO I – CHEGADAS TURÍSTICAS, POR ZONAS E TIPOLOGIA DE ALOJAMENTO, EM 2019

Chegadas turísticas, por zonas e tipologia de alojamento, em 2019 (nº)

Zonas turísticas	Total	Tipologia de alojamento turístico:												Acampamentos escolares
		Hóteis	Hostéis	Motéis	Hanuri	Vilas turísticas	Cabanas turísticas	Pensões turísticas	Pensões agroturísticas	Parques de campismo	Popasuri	Alojamento turístico	Bungalows	
TODAS AS ZONAS														
Chegadas totais	13268756	9352239	392279	276928	2911	459406	152433	1230610	1199322	60213	25152	6243	38458	46949
Turistas romenos	10597048	7043134	316545	262719	2857	420412	143628	1112301	1106927	51314	24585	5200	36519	46874
Turistas estrangeiros	2671708	2309105	75734	14209	54	38994	8805	118309	92395	8899	567	1043	1939	75
Zonas balneares														
Chegadas totais	1129314	889867	7000	18164	-	53443	2481	98180	43122	1940	7247	-	2255	5357
Turistas romenos	1094953	867026	6963	17455	-	52415	2464	94542	37728	1419	7194	-	2132	5357
Turistas estrangeiros	34361	22841	37	709	-	1028	17	3638	5394	521	53	-	123	-
Zona litoral, exclusão da cidade Constanta														
Chegadas totais	1153682	988379	33882	2315	-	54154	-	6233	4900	39814	1040	-	11855	6992
Turistas romenos	1119401	957004	33370	2178	-	53429	-	6209	4900	38338	1040	-	11851	6992
Turistas estrangeiros	34281	31375	512	137	-	725	-	24	-	1476	-	-	4	-
Zona de montanha														
Chegadas totais	2258401	1173370	27373	25043	-	157402	115620	266175	455423	7365	6467	3029	7857	9117
Turistas romenos	2066492	1038368	25885	23619	-	149675	110080	249413	436912	3401	6343	2935	6773	9089
Turistas estrangeiros	191909	135002	1488	1424	-	7727	5540	16762	18511	3964	124	94	1084	28
Zona do Delta do Danúbio e a cidade Tulcea														
Chegadas totais	166411	85776	-	-	-	15510	178	7443	39843	3011	893	684	7017	-
Turistas romenos	146006	70476	-	-	-	14591	156	7174	37495	2945	855	463	6756	-
Turistas estrangeiros	20405	15300	-	-	-	919	22	269	2348	66	38	221	261	-
Bucuresti e as cidades capitais de distrito, com exclusão de Tulcea														
Chegadas totais	6265358	5236819	239159	43339	1870	112509	5061	584046	22666	2547	247	-	1130	5122
Turistas romenos	4198879	3324830	180976	40902	1816	90658	4365	520889	18395	1945	247	-	988	5122
Turistas estrangeiros	2065479	1913989	58183	2437	54	21851	696	63157	4271	602	-	-	142	-
Outras localidades e percursos turísticos														
Chegadas totais	2295590	976028	84865	188067	1041	66388	29093	268533	633368	5536	9258	2530	8344	20361
Turistas romenos	1970317	785430	69351	178565	1041	59644	26563	234074	571497	3266	8906	1802	8019	20314
Turistas estrangeiros	325273	190598	15514	9502	-	6744	2530	34459	61871	2270	352	728	325	47

ANEXO II – DORMIDAS NAS ESTRUTURAS DE ALOJAMENTO TURÍSTICO, EM FUNÇÃO DAS ZONAS E TIPO DE ESTRUTURA, EM 2019

Dormidas nas estruturas de alojamento turístico, em função das zonas e tipo de estrutura, em 2019

Zonas turísticas	Total	Tipologia de alojamento turístico:												
		Hóteis	Hostels	Motels	Hanuri	Vilas turísticas	Cabanas turísticas	Pensões turísticas	Pensões agroturísticas	Parques de campismo	Popasuri	Adeamento turístico	Bungalows	Acampamentos escolares
TODAS AS ZONAS														
Dormidas totais	29870358	21989605	847246	440135	3622	1031616	263794	2275335	2368369	208515	62278	15874	122516	181734
Turistas romenos	24603394	17445877	695550	414760	3497	950995	247464	2043012	2185748	189486	60979	13540	116582	181368
Turistas estrangeiros	5266964	4543728	151696	25375	125	80621	16330	232323	182621	19029	1299	2334	5934	366
Zonas balneares														
Dormidas totais	4795672	4209651	21506	37396	-	139344	5130	245843	87543	3963	17541	-	5917	21460
Turistas romenos	4679097	4120480	21358	34892	-	136977	5071	236184	76207	2990	17376	-	5724	21460
Turistas estrangeiros	116575	89171	148	2504	-	2367	59	9659	11336	973	165	-	193	-
Zona litoral, exclusão da cidade Constanța														
Dormidas totais	4657955	4005399	127535	4736	-	209455	-	24669	13211	157948	6167	-	54704	38740
Turistas romenos	4534514	3891876	126264	4486	-	206878	-	24613	13211	152258	6167	-	54696	38740
Turistas estrangeiros	123441	113523	1271	250	-	2577	-	56	-	5690	-	-	8	-
Zona de montanha														
Dormidas totais	4711503	2515280	60814	43129	-	321607	189632	538910	950790	13817	11767	6092	19104	32957
Turistas romenos	4330823	2247949	57714	40939	-	303336	181009	508126	911266	7907	11445	5945	14969	32873
Turistas estrangeiros	380680	267331	3100	2190	-	18271	8623	30784	39524	5910	322	147	4135	84
Zona do Delta do Danúbio e a cidade Tulcea														
Dormidas totais	380375	167712	-	-	-	39883	514	14206	104542	10349	2418	1592	21546	-
Turistas romenos	333885	135927	-	-	-	37509	448	13718	98177	10166	2320	1058	20762	-
Turistas estrangeiros	46490	31785	-	-	-	2374	66	488	6365	183	98	534	784	-
București e as cidades capitais de distrito, com exclusão de Tulcea														
Dormidas totais	11034979	9225824	466198	83998	2581	187201	10186	978464	35761	8395	1414	-	2899	18671
Turistas romenos	7010082	5501676	345469	79175	2456	147327	8816	852702	29318	7099	1414	-	2728	18671
Turistas estrangeiros	4024897	3724148	120729	4823	125	39874	1370	125762	6443	1296	-	-	171	-
Outras localidades e percursos turísticos														
Dormidas totais	4289874	1865739	171193	270876	1041	134126	58332	473243	1176522	14043	22971	8190	18346	69906
Turistas romenos	3714993	1547969	144745	255268	1041	118968	52120	407669	1057569	9066	22257	6537	17703	69624
Turistas estrangeiros	574881	317770	26448	15608	-	15158	6212	65574	118953	4977	714	1653	643	282

ANEXO III – CERTIFICAT DE CLASIFICARE



The image shows a blank template for a Romanian National Tourism Authority Classification Certificate. The certificate is rectangular with a yellow background and a blue border. At the top center is the Romanian coat of arms, flanked by the text "ROMANIA" and "ROMÂNIEI". Below this is the text "GUVERNUL ROMÂNIEI" and "MINISTERUL ECONOMIEI". The main title is "AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU TURISM" in bold, with the English translation "NATIONAL TOURISM AUTHORITY / AUTORITÉ NATIONALE DU TOURISME" below it. The certificate is titled "CERTIFICAT DE CLASIFICARE" in large bold letters, with the English translation "CERTIFICATE OF CLASSIFICATION / CERTIFICAT DE CLASSIFICATION" below it. In the center, there are three gold stars. Below the stars, there are fields for "tip unitate", "denumire unitate", and "adresă unitate". Below these fields is the text "nr. înregistrare în registrul comerțului * c.u.i.". At the bottom center, there is a line for the signature, labeled "PREȘEDINTE,". In the bottom left corner, there are fields for "Nr. certificat" and "București". In the bottom right corner, there is a field for "data emiterii". The certificate is decorated with a Romanian flag ribbon at the top and bottom.

ROMANIA ROMÂNIEI

GUVERNUL ROMÂNIEI

MINISTERUL ECONOMIEI

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU TURISM
NATIONAL TOURISM AUTHORITY / AUTORITÉ NATIONALE DU TOURISME

CERTIFICAT DE CLASIFICARE
CERTIFICATE OF CLASSIFICATION / CERTIFICAT DE CLASSIFICATION

tip unitate

denumire unitate

adresă unitate

nr. înregistrare în registrul comerțului * c.u.i.

PREȘEDINTE,

Nr. certificat

București data emiterii

ANEXO IV – LICENȚĂ DE TURISM



The image shows a blank form for a Romanian Tourism License (Licența de Turism). The form is framed by a purple border and features the Romanian flag at the top and bottom. The text is in both Romanian and English. The form includes fields for the name of the tourism agency, address, economic operator details, and type of agency. It also has a section for the President's signature and a section for the license number and date of issuance.

GUVERNUL ROMÂNIEI
ROMANIA
MINISTERUL ECONOMIEI
AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU TURISM
NATIONAL TOURISM AUTHORITY / AUTORITÉ NATIONALE DU TOURISME
LICENȚA DE TURISM
TOURISM OPERATION LICENCE / LICENCE D'OPÉRATION DANS LE TOURISME

denumire agenție de turism

adresa

c.u.i. * denumire operator economic * nr. înregistrare în registrul comerțului

tipul agenției de turism

PREȘEDINTE,

Nr. licență

București data emiterii

ANEXO V – BREVET DE TURISM



GUVERNUL ROMÂNIEI

ROMANIA

MINISTERUL ECONOMIEI

AUTORITATEA NAȚIONALĂ PENTRU TURISM

NATIONAL TOURISM AUTHORITY / AUTORITÉ NATIONALE DU TOURISME

BREVET DE TURISM

TOURISM BREVET / BREVET DE TOURISME

numele și prenumele

C.N.P.

tip de brevet (funcția)

PREȘEDINTE,

Nr. brevet

București

data emiterii