



**BEATRIZ AFONSO
LOPES PLANO DE NEGÓCIOS “ZINNIS
HOTEL”**

Relatório de Projeto do Mestrado em Gestão em
Hotelaria de Saúde e Bem-Estar

Orientadora: Prof. Dra. Luísa Carvalho

Coorientadora: Prof. Dra. Ana Paula Gato

Setembro 2022

BEATRIZ AFONSO
LOPES

**PLANO DE NEGÓCIOS “ZINNIS
HOTEL”**

Setembro 2022

Ao meu avô Chico

Índice geral

Índice de figuras.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
Agradecimentos	vii
Resumo	viii
Lista de abreviaturas.....	x
Introdução	1
1.Revisão da Literatura.....	3
1.2. Turismo acessível – turismo sénior	4
1.2.1. Projetos de turismo acessível em Portugal	5
1.2.2. Projetos de turismo sénior em Portugal	6
1.3. Hotelaria de saúde e bem-estar – inovação e modelos de negócio.....	7
1.4 Hotelaria e turismo nos Açores – características.....	8
2. Metodologia.....	10
2.1. Modelo de investigação	10
2.2. Método Delphi e Decision Conferencing	10
2.3. Recolha e tratamento de dados	11
3.Plano de Negócios.....	12
3.1. Descrição do Negócio	12
3.2. Modelo de Negócio	13
3.3. Análise de mercado	14
3.3.1. Análise da procura.....	14
3.3.2. Análise da concorrência	14
3.3.3. Vantagens competitivas	16
3.4. Análise PESTEL.....	17
3.5. Plano de Marketing	19
3.5.1. Definição do público-alvo	19
3.5.2. Missão, Visão e Valores.....	20

3.5.3. Análise do Mercado.....	21
3.5.4. Objetivos de Marketing.....	23
3.5.5. Programas de Ação.....	24
3.6. Recursos Humanos.....	26
3.6.1. Equipa.....	26
3.6.2. Recrutamento	27
3.6.3. Formação.....	27
3.7. Plano de Operações	27
3.7.1. Localização.....	27
3.7.2. Arquitetura e instalações	28
3.7.3. Processo de licenciamento	28
3.7.4. Responsabilidade Social	29
3.7.5. Plano de sustentabilidade.....	29
3.7.6. Processos.....	30
3.8. Plano financeiro.....	30
3.8.1. Alojamento.....	31
3.8.2. Restaurante	33
4. Considerações finais	35
Bibliografia.....	36
Anexos	41
I. Localização prevista do “Zinnis Hotel”.....	41
II. Exemplos de design acessível	42
Apêndices.....	44
I.....	44
II. Cálculo dos custos e resultado operacional do Alojamento do Zinnis Hotel	45
III. Cálculo do número de Almoços, Jantares e Total do restaurante do Zinnis Hotel	46
IV.....	47
V. Cálculo dos custos do restaurante do Zinnis Hotel.....	48
VI. Cálculo dos custos com os salários do staff do restaurante do Zinnis Hotel	49

VII. Cálculo da receita e custos com os pequenos-almoços no Zinnis Hotel	50
VIII. Cálculo da estimativa dos proveitos do restaurante do Zinnis Hotel	51

Índice de figuras

Figura 1 - Tela do Modelo de Negócio do Hotel Zinnis.....	13
Figura 2 - Gráfico dos proveitos por ano com alojamento na ilha de São Miguel.....	14
Figura 3 - Organograma dos Recursos Humanos do Hotel Zinnis.....	26
Figura 4 - Esquema das etapas do cliente.....	30
Figura 5 - Localização prevista do "Zinnis Hotel".....	41
Figura 6 – Localização prevista do "Zinnis Hotel".....	41
Figura 7 - Exemplo de estrado de cama articulada.....	42
Figura 8 - Imagem ilustrativa de Design Acessível.....	42
Figura 9 - Imagem ilustrativa de escadas acessíveis.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela síntese dos preçários dos hotéis concorrentes	16
Tabela 2 - Análise SWOT do Hotel Zinnis.....	21
Tabela 3 - Tabela de preços do Zinnis Hotel	25
Tabela 4 – Síntese dos colaboradores da recepção.....	32
Tabela 5 - Síntese dos colaboradores do Housekeeping	32
Tabela 6 - Receita líquida média.....	33
Tabela 7 - Cálculo das receitas do Alojamento Zinnis Hotel	44
Tabela 8 - Cálculo dos custos e resultado operacional do Alojamento do Zinnis Hotel	45
Tabela 9 - Cálculo do número de Almoços, Jantares e Total do restaurante do Zinnis Hotel	46
Tabela 10 - Cálculo das receitas do restaurante do Zinnis Hotel	47
Tabela 11 - Cálculo dos custos do restaurante do Zinnis Hotel	48
Tabela 12 - Cálculo dos custos com os salários do staff do restaurante do Zinnis Hotel.....	49
Tabela 13 - Cálculo da receita e custos com os pequenos-almoços no Zinnis Hotel.....	50
Tabela 14 - Cálculo da estimativa dos proveitos do restaurante do Zinnis Hotel	51

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Dra. Luísa Carvalho e coorientadora Professora Dra. Ana Gato, por toda a disponibilidade, motivação e acompanhamento.

Aos meus pais e família, pelo apoio incondicional que está sempre presente.

Aos meus amigos, em especial ao Luís e à Raquel, o meu muito obrigada por tudo.

Finalmente, gostava de agradecer a toda a equipa da IPS Start up pela ajuda e amizade que me foi dada no decorrer do concurso Poliemprende.

Resumo

O envelhecimento da população a nível mundial é das maiores transformações sociais deste século e um dos grandes desafios da sociedade atual. A dependência dos familiares ou a necessidade de institucionalização poderia ser evitada, no entanto, com a promoção de um envelhecimento ativo e saudável. O turismo, e mais especificamente o turismo de saúde e bem-estar, pode ter um papel fundamental para melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas. O Hotel Zinnis procura disponibilizar uma oferta turística adequada ao turismo sénior e baseada no Design Universal, tendo como alicerce a acessibilidade, e estando integrado num lugar de referência a nível mundial de turismo de saúde e bem-estar como a Região Autónoma dos Açores e mais concretamente a Ilha de São Miguel.

Palavras-chave: turismo de saúde, turismo de bem-estar, turismo sénior, turismo acessível, design universal, sustentabilidade, Açores, plano de negócios

Abstract

The world's population ageing is one of the greatest social transformations of the century and one of the great challenges of today's society. The dependence on family members or the need for institutionalization could be avoided while promoting an active and healthy aging. Tourism, and more specifically health and wellness tourism, can play a key role in improving their quality of life. Hotel Zinnis seeks to provide a tourist offer suitable for senior tourism and based on the Universal Design, on accessibility, and being a worldwide reference in health and wellness tourism as the Autonomous Region of the Azores (more specifically, São Miguel Island) is.

Keywords: health tourism, wellness tourism, senior tourism, accessible tourism, universal design, sustainability, Azores, business plan

Lista de abreviaturas

ENAT - European Network for Accessible Tourism

INATEL - Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

HSD – High season days

OTA – Online Travel Agency

PIB – Produto Interno Bruto

RJET - Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

RNET - Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos

SEM - Search Engine Marketing

SEO - Search Engine Optimization

SER - Responsabilidade Social Empresarial

UE - União Europeia

UNWTO - United Nations World Tourism Organization

WD – Weekdays

WE - Weekends

WHO - World Health Organization

Introdução

“A população mundial está a envelhecer e todos os países do mundo estão a assistir a um crescimento no número e na proporção de pessoas idosas da sua população” (Centro Regional de Informação das Nações Unidas, n.d.). De facto, o envelhecimento é um termo cada vez mais frequente e presente na sociedade atual, sendo considerado uma das maiores transformações sociais deste século. A Organização Mundial de Saúde (2021) considera que não existe um idoso típico, uma vez que depende dos ambientes físicos e sociais em que se encontram. Deste modo, considera fundamental que os profissionais de saúde, e a sociedade como um todo, tenham isto em conta de forma a evitar a discriminação e permitir mais oportunidades às pessoas idosas para experienciarem um envelhecimento saudável e ativo. Através de um estudo realizado por Forner & Alves (2019) constata-se que a promoção do envelhecimento saudável e ativo tem por base a “atividade física, o contato familiar, os relacionamentos interpessoais, a saúde mental, a alimentação saudável, o uso correto de medicamentos, a participação em grupos de convivência, estimulação cognitiva, cuidados preventivos de saúde”, estando estes aspetos diretamente ligados à qualidade de vida.

Finalmente, uma componente essencial na busca de uma vida ativa para os idosos é a prática de turismo. As viagens têm demonstrado beneficiar física e psicologicamente a população sénior (Milman, 1998; Wei and Milman, 2002; Nimrod, 2008, conforme citado por Hung & Lu, 2016). Note-se que, ao longo dos últimos 20 anos, se verificou uma elevada procura pelo turismo de saúde e bem-estar pelo que, se tornou num dos mais promissores subsectores do turismo (Gonçalves & Guerra, 2019).

O *Global Wellness Institute* (Instituto Global do Bem-estar) define o turismo de bem-estar como as viagens cujo propósito é manter ou melhorar o bem-estar individual (Global Wellness Institute, n.d.). Já o Turismo de Saúde é definido como o turismo que tem como motivação primária a contribuição para a saúde física, mental e/ou espiritual através de atividades médicas e de bem-estar (UNWTO, 2018), pelo que se entende que o Turismo de saúde e bem-estar é uma conjugação de ambos. Este tipo de turismo, conforme indicado pelo Observatório de Turismo dos Açores (Observatório do Turismo dos Açores, n.d.), “está a tornar-se cada vez mais competitivo a nível mundial, evidenciando-se uma clara necessidade de desenvolver novos produtos e serviços, cada vez mais únicos, criativos e exclusivos, capazes de atrair visitantes e aumentar a notoriedade dos locais”. Além disto, Medeiros et al. (2021) refere que a literatura de especialidade indica que também o turismo sénior se encontra em expansão e que é um segmento de mercado heterogéneo devido não só às suas

motivações (antes e durante uma viagem) mas também pelas suas características socioeconómicas.

O turismo na Região Autónoma dos Açores tem, ainda, apresentado uma influência cada vez maior na dinâmica da economia local e, conseqüentemente, tem aumentado a sua atratividade, (Jorge & Borges, 2019) sendo, por isso, pertinente a criação de novos estabelecimentos deste tipo nesta região.

Este projeto apresenta o plano de desenvolvimento de um estabelecimento hoteleiro que por um lado funcione como residência assistida que permita “combater necessidades relacionadas com habitação, isolamento, solidão, insegurança, pequenas perdas da funcionalidade” (Elvas, 2019) e por outro, ser um produto turístico com maior foco na população idosa e que apresenta dificuldades de mobilidade, através da oferta de um produto único e enquadrado na área. Para tal, propõe-se a criação de um alojamento que proporcione atividades adequadas à faixa etária e condições de mobilidade que acarretam benefícios, como a prática de jardinagem, culinária, eventos culturais, entre outros, permitindo, ainda, o contacto com a natureza.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: para contextualizar e fundamentar teoricamente, procedeu-se à revisão de literatura relativamente ao envelhecimento, turismo acessível e sénior, hotelaria de saúde e bem-estar e a sua situação nos Açores. De seguida, é apresentada a metodologia utilizada, o método híbrido de Delphi e *Decision Conferencing*. Por fim, são apresentados o Plano de Negócios numa dimensão mais prática e as considerações finais.

1.Revisão da Literatura

O envelhecimento, a nível biológico, resulta do impacto da acumulação de uma variedade de danos a nível molecular e celular ao longo do tempo, o que leva a uma redução gradual das capacidades físicas e mentais e maiores riscos de doenças (WHO, 2021). Considerando um idoso um indivíduo com 65 ou mais anos, as estatísticas mais recentes da base de dados PORDATA (2021) corroboram as previsões mencionadas anteriormente, o índice de envelhecimento em Portugal, isto é o número de idosos que existe por cada 100 jovens (menos de 15 anos), atingiu os 165,1% em 2020, um valor consideravelmente mais alto que os 27,5% de 1961. Ademais, o índice de dependência de idosos, ou seja, “o número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas em idade ativa também subiu de 12,7 para 34,7 entre os 59 anos em consideração (PORDATA, 2021). Verifica-se, ainda que entre 1960 e 2019, estes índices tiveram o mesmo comportamento em todos os países da União Europeia (UE27).

O aumento do número de idosos acarreta alguns desafios. Com efeito, Rodrigues et al. (2019) defendem que a vida pessoal da população idosa se torna limitada devido às dificuldades de mobilidade que levam a uma maior dependência. Associa-se a esta dependência, por norma, a solidão, o que “prejudica o envelhecimento saudável da população”. É indicado também, que é cada vez mais frequente a necessidade de institucionalizar a população idosa como consequência da incapacidade de prestação de cuidados por parte dos familiares e cuidadores informais. Já o envelhecimento ativo é um conceito que engloba o processo de otimização de oportunidades de saúde, participação e segurança com o propósito de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem (WHO, 2002).

Conforme referido anteriormente, o envelhecimento está associado a diversas doenças, nomeadamente, diabetes, perda de audição, depressão e demência (WHO, 2021). Além destas, a hipertensão é uma das principais doenças que afetam a população idosa que pode ser reduzida, não só através de estilos de vida mais saudáveis, mas também da realização de atividades físicas como a jardinagem. De acordo com um estudo conduzido por Aditia e Sholihah (2019), este tipo de atividade pode reduzir a pressão sanguínea da hipertensão e, ainda, promover satisfação emocional, um sentimento de pertença e encorajar a comunicação. Ademais, a terapia através da horticultura consegue melhorar o comportamento motor, ajudar a lidar com o sucesso e o fracasso, promover a socialização em grupos, a autoestima, o sentido de compromisso e responsabilidade, melhorar as habilidades cognitivas e ainda, ser uma oportunidade de praticar atividades ao ar livre. Um estudo realizado por Altinay, Song, Madanoglu & Wang em 2018 comprovou, também, que a

possibilidade de interagir com outros idosos e adultos (por exemplo, clientes de cafés) é “capaz de aumentar a satisfação pessoal e o bem-estar social dos idosos, contribuindo assim para uma melhor qualidade de vida e sentido de inclusão” (Rodrigues et al., 2019). Ramalho et al, (2021) concluíram, também, que os idosos ao estarem sentados com família e amigos em ambientes sociais, ainda que seja uma atividade sedentária, permitia a discussão, muitas vezes, de assuntos do seu interesse e o estabelecimento de novas relações sociais. Por outro lado, o mesmo estudo revelou que, embora o comportamento sedentário mentalmente ativo possa ter benefícios, “o excesso de sedentarismo é prejudicial para a saúde biopsicossocial, aumentando o risco de mortalidade prematura dos idosos”(Ramalho et al., 2021).

Finalmente, Qiao et al. (2022) comprovaram que a experiência de viajar e o número de viagens realizadas pela população sénior reduzem significativamente o risco de morte entre idosos. Assim, a sua principal constatação é a de que o valor que o turismo tem na saúde destes indivíduos se enquadra no processo de envelhecimento ativo.

1.2. Turismo acessível – turismo sénior

A população idosa tem, progressivamente, problemas de mobilidade que se podem tornar um obstáculo às suas viagens. No entanto, não são os únicos a enfrentar esta problemática, uma vez que variadas condições, físicas ou não, implicam necessidades diferentes relativamente à acessibilidade. Assim, o **turismo acessível** permite que todas as pessoas participem e aproveitem experiências turísticas (United Nations, n.d.). A mesma fonte define o turismo acessível como “o esforço contínuo para garantir que destinos turísticos, produtos e serviços sejam acessíveis a todas as pessoas, independentemente das suas limitações físicas, deficiências ou idade. Isto inclui locais turísticos, instalações e serviços turísticos de propriedade pública e privada” (United Nations, n.d.). Fatores como os explicitados anteriormente (envelhecimento da população) e o aumento de problemas crónicos de saúde, associados à “possibilidade de qualquer pessoa poder vir a adquirir uma incapacidade temporária ou permanente em qualquer momento da sua vida (Gillovic & McIntosh, 2015, conforme citado por Silveiro et al, 2020) levam Silveiro et al. (2020) a reforçar a relevância (com tendência crescente) do turismo acessível. Os mesmos autores apelam à necessidade de a indústria do turismo criar acesso às experiências turísticas para todos. Esta ideia é, também, defendida por Sousa & Mangas (2021) ao referirem que este tipo de turismo apresenta um peso cada vez mais relevante na sociedade atual, ao criar espaços e serviços que se conciliam com as características individuais de cada um. Assim, o alojamento tem um papel fundamental no turismo por ser uma prioridade dos detentores de alguma necessidade específica ao organizarem uma viagem. Com isto, reforça-se a ideia de que este segmento

de potenciais clientes é uma oportunidade de negócio que deve ser valorizada. Para tal, é primordial a formação e treino para todos os funcionários e prestadores de serviço destes alojamentos, juntamente com a criação de estabelecimentos turísticos destinados ao alojamento pensados com base no Desenho Universal (Kiefer & Carvalho, 2013, p. 2, conforme citado por Sousa & Mangas, 2021).

O Desenho Universal é “o projeto e a composição de um ambiente para que ele possa ser acedido, compreendido e utilizado na maior extensão possível por todas as pessoas, independentemente da sua idade, tamanho, capacidade ou deficiência” (National Disability Authority, n.d.). Isto é, a idealização de ambientes físicos adequados às necessidades de todos os indivíduos que desejam usá-los da forma mais simples e independente possível. Tendo em conta que o objetivo não é abranger uma minoria, mas sim ao maior número de pessoas, na sua conceção deve optar-se (quando existe opção) pela mais inclusiva. Tome-se como exemplo, a escolha de uma maçaneta: sendo a maçaneta do tipo alavanca mais facilmente aberta, esta deve ser preferida às do tipo bola (Guia de Rodas, 2018). Para tal, baseia-se em 7 princípios sendo eles: 1. Utilização equitativa; 2. Flexibilidade na utilização; 3. Utilização simples e intuitiva; 4. Informação perceptível; 5. Tolerância para o erro; 6. Baixo esforço físico; 7. Tamanho e espaço para aproximação e uso (All for All, n.d.).

Conforme referido previamente, pelas dificuldades de mobilidade que advêm do processo de envelhecimento, considera-se que o Turismo sénior está intrinsecamente ligado ao Turismo acessível.

1.2.1. Projetos de turismo acessível em Portugal

Com efeito, em Portugal já existem diversas entidades e programas que promovem projetos/ atividades no âmbito da criação de um turismo mais inclusivo, nomeadamente:

- **All for All:** é um programa lançado pelo Turismo de Portugal que tem como objetivo a mobilização da indústria turística para a oferta de turismo acessível a nível nacional. Com base no propósito do país “Receber Bem” pretende-se “saber acolher todos os turistas-famílias com crianças pequenas, seniores ou pessoas com algum tipo de incapacidade, ainda que temporária” (Turismo de Portugal, n.d.);

- **Accessible Portugal:** É uma Associação privada sem fins lucrativos com o objetivo de desenvolver os territórios de forma a poderem acolher diferentes tipos de turistas de acordo com o mercado enquanto melhoram, também, a qualidade de vida da população residente. Isto é feito através de consultorias, projetos e formações/ações de sensibilização (AccessiblePortugal, n.d.);

- **TUR4all:** a Accessible Portugal juntou-se à Fundação Vodafone Portugal (contando com o apoio dos parceiros Turismo de Portugal e ENAT¹) e criaram o projeto TUR4all. É um site e aplicação que promove a oferta turística acessível que existe em Portugal, previamente analisada por especialistas. Também oferecem consultoria e formação(TUR4all, n.d.- a).

No Arquipélago dos Açores foram, também, criados:

- **Access Azores:** é uma associação sem fins lucrativos com o objetivo de promover o turismo acessível nos Açores através do estudo, da criação e apoio a projetos, atividades e eventos turísticos, bem como oferta de consultoria e, ainda divulgar o destino Açores. A sua missão é a “problematização, debate e consciencialização da importância que a acessibilidade, mobilidade e desenho universal possuem na afirmação de um território e no seu desenvolvimento”(Access Azores, n.d.);

- **Azores for All:** uma marca que oferece informações, serviços e atividades adaptadas a população residente ou turística que possa ter ou não necessidades especiais. Reúnem uma equipa que perante as necessidades dos clientes, propõe soluções que vão de encontro ao desejado(Azores for All, n.d.).

1.2.2. Projetos de turismo sénior em Portugal

À semelhança do verificado no ponto 1.2.1, existem, ainda, em Portugal, programas direcionados para o turismo sénior, por exemplo:

- **Volto Já:** é um projeto com o intuito de fomentar a cooperação entre organizações de Economia Social de forma a promover o intercâmbio de idosos que estejam em instituições, permitindo o acesso a experiências culturais, turísticas e artísticas (Medeiros, Ana, et al., 2021);

- **INATEL 55+:** é disponibilizado pela fundação INATEL, no qual o público sénior tem a oportunidade de participar em programas de alojamento e atividades diversas que podem ser culturais, formações, alimentação saudável, entre outros. Por norma, tem a duração de 6 dias e em regime de pensão completa, sendo maioritariamente dirigido a pessoas com baixos rendimentos ou em risco de exclusão social (INATEL, n.d.).

A estes, acrescentam-se programas concebidos pelas Câmaras Municipais que promovem este tipo de turismo.

¹ ENAT (European Network for Accessible Tourism) é uma associação sem fins lucrativos que resulta de diversas entidades que pretendem estudar, promover e praticar turismo acessível (TUR4all, n.d.-b)

1.3. Hotelaria de saúde e bem-estar – inovação e modelos de negócio

Embora exista alguma dificuldade em definir o conceito de Modelo de Negócio, por falta de consensualidade, verifica-se que existem três dimensões comuns a todas, nomeadamente, a criação, distribuição e captura de valor. Assim, podemos considerar que um modelo de negócios “representa a lógica subjacente do seu negócio, ou seja, para criar, distribuir e capturar valor” (Bartels, 2021). Nos dias que correm, “as incubadoras estão a substituir o Plano de Negócios (tradicional) com o Modelo de Negócios Canva” (Blank & Dorf, 2012, conforme citado por Carvalho et al., 2020). Isto acontece porque, além de ser uma ferramenta de uso simplificado, permite aos empresários analisar, gerir, compreender, partilhar, prever e patentear o seu negócio da melhor forma possível (Osterwalder et al., 2005, conforme citado por Carvalho et al., 2020). O resultado pretendido é um produto que os clientes queiram e que adquiram quando lhes é oferecido. Assim, o objetivo ao criar um negócio é atrair clientes, com uma oferta forte que se destine ao mercado certo. Para tal, deve haver uma combinação da indústria, da atratividade do nicho e do cliente (Maso, 2021). No que diz respeito à hotelaria em concreto, Maso (2021) considera que esta passa por uma ação voluntária de “receber, hospedar, alimentar, entreter e despedir-se dos visitantes, através de uma atitude hospitaleira e da disponibilidade de ambientes adequados”. McCabe e Johnson (2013 conforme citado por Kay Smith & Diekmann, 2017) apoiou a ideia de que as férias podem oferecer mais do que experiências hedónicas de curto prazo e podem contribuir para a satisfação da vida a longo prazo, o que enfatiza o potencial deste setor.

No campo da hotelaria de saúde e bem-estar, em específico, o *Global Wellness Institute* (n.d.) defende que cada destino tem as suas atratividades distintas no que diz respeito ao bem-estar que podem passar pela cultura local, bens naturais, alimentos, entre outros. Atualmente, existe um interesse cada vez maior naquilo que o destino oferece que é diferente de qualquer outro lugar. Neste sentido, um estudo realizado por Szromek & Naramski (2019) a estabelecimentos de Spa enfatizou que os modelos de negócio deste tipo de empresas devem sublinhar a sua singularidade (por exemplo, a presença de fontes térmicas) e ter por base um desenvolvimento sustentável. E considera necessário que se protejam estas áreas da pressão excessiva que existe sobre o turismo e a exploração de recursos naturais, para que se evite um declínio na função de Spa. Em contrapartida, a economia do turismo de bem-estar vai além dos negócios típicos de bem-estar, (Spas, retiros, nascentes térmicas/minerais). Os turistas deste nicho procuram ter um estilo de vida de bem-estar durante as viagens, o que pode abranger a alimentação saudável, rotinas de exercício físico, experiências da natureza, contacto com locais e a sua cultura,

ente outros. Estes viajantes precisam de transporte, comida e alojamento, e provavelmente procurarão compras ou entretenimento, criando oportunidades para as empresas. Assim, o turismo de bem-estar consegue reduzir a sazonalidade dos fluxos de visitantes dos destinos (Global Wellness Institute, n.d.).

Ademais, a pandemia que se fez sentir desde o início de 2020 impactou fortemente o turismo, o que levou a algumas mudanças significativas. Destaca-se o aumento da importância da aprendizagem organizacional e da preparação das empresas para lidar com crises e catástrofes, o que pode levar a uma maior resiliência para superar os impactos negativos desses anos, provenientes não só da Covid-19 como de futuros acontecimentos (Bhaskara e Filimonau, 2021, conforme citado por Pocinho et al., 2020). O mesmo estudo considera que as empresas devem, também, investir mais no desenvolvimento dos seus trabalhadores. Um trabalhador que se sinta seguro irá prestar um serviço mais satisfatório, o que irá resultar numa maior satisfação dos turistas. Desta forma, verifica-se que um impacto negativo desta dimensão, no turismo, também pode ser visto como uma oportunidade para a inovação, e para construir a resiliência do setor, enquanto promove o bem-estar dos acionistas, das partes interessadas e dos turistas.

1.4 Hotelaria e turismo nos Açores – características

O Turismo nos Açores é caracterizado essencialmente pela sua natureza. Tem vindo a tornar-se um dos destinos de referência a nível internacional, pelas suas paisagens e segurança transmitida. Oferece um portfólio de atividades diversificado como desportos aquáticos, observação de vida animal, tours culturais e paisagísticas, turismo de saúde e bem-estar, geoturismo e ainda, turismo de negócios. Uma componente de forte presença no turismo dos Açores é a sua sustentabilidade sendo que em 2019 tornaram-se o “primeiro arquipélago do mundo certificado como um destino turístico sustentável, posicionando-se como uma melhor prática internacional em vários indicadores-chave” (Jorge & Borges, 2019).

No que diz respeito às características dos turistas que visitam esta região, de acordo com as estatísticas fornecidas pelo Observatório do Turismo dos Açores (n.d.), entre o verão de 2019 e o inverno de 2020, verifica-se que têm preferência por hotéis de 4 ou mais estrelas e, por norma, viajam junto da família. Também tendem a valorizar “a natureza, a qualidade da água do mar, a hospitalidade da comunidade local, e a segurança” (*Observatório do Turismo dos Açores*, n.d.) bem como as atividades de animação turística (passeios, observação de cetáceos, entre outras), salientando-se o Turismo de saúde e bem-estar. Em oposição, verificam-se níveis de satisfação mais baixos no que concerne aos transportes públicos. Já no campo do turismo sénior, um estudo realizado por (Medeiros, Ana, et al., 2021) evidencia

que este tipo de turista tende a solicitar “produtos locais/regionais e a visita a várias ilhas, seguindo-se os “pacotes turísticos” com tudo incluído, assistência durante a viagem e a procura de experiências, de histórias locais e produtos genuínos e específicos, emblemáticos ou com autenticidade local”. Além disto, reforça a busca frequente por hotéis, sendo que 80,6% dos idosos entrevistados prefere este tipo de alojamento e que as atividades mais procuradas estão relacionadas com a natureza e o ar livre.

É de referir, também, que existem diversas praias acessíveis nesta região, dez das quais na Ilha de São Miguel (VisitPortugal, n.d.), o que, além dos programas já mencionados anteriormente, realça o valor que a região tem na oferta de turismo acessível.

2. Metodologia

2.1. Modelo de investigação

De forma a comprovar a viabilidade da concretização deste hotel, foi utilizada uma adaptação do Método *Delphi*, recorrendo, também, à aplicação de técnicas de *Decision Conferencing*.

A participação na fase Regional e Nacional do concurso Poliempreende, permitiu utilizar um modelo de investigação híbrido assente no conhecimento e parecer de peritos da área e, assim, validar o desenvolvimento da proposta apresentada.

2.2. Método Delphi e Decision Conferencing

Essencialmente, o método *Delphi* é um instrumento para a construção de consensos informados dentro de um grupo no que diz respeito a um problema complexo para recolher dados de um painel de participantes selecionados. Uma característica específica do método *Delphi* que o distingue dos outros é a capacidade de retratar uma realidade social de acordo com a perspetiva dos especialistas e não em dados primários relativos a esta realidade (Fink-Hafner et al., 2019). O método segue uma estrutura básica, alicerçada num agregado de respostas de peritos a uma série de questões, que são posteriormente analisadas em grupo até chegarem a uma conclusão, como resultado da comunicação estruturada do grupo e feedback controlado como instrumento de previsão. Este método pode ser modificado e integrado com outras técnicas, facilmente adaptável às dinâmicas e necessidades de cada grupo (Grime & Wright, 2016).

No contexto deste plano de negócios, ao método Delphi juntou-se a técnica de Decision Conferencing, que é bastante similar no sentido em que também envolve a partilha de ideias e perspetivas de especialistas. No entanto, assume que o processo é mais efetivo quando todos os participantes estão no mesmo espaço físico e podem comunicar diretamente uns com os outros (Grime & Wright, 2016).

Neste caso, no âmbito do concurso previamente mencionado, foi reunido presencialmente um conjunto de peritos das áreas de Contabilidade, de Finanças, de Consultoria e de Gestão, ao qual foi apresentado o projeto para que avaliassem a sua viabilidade técnica, económica e financeira no mercado.

2.3. Recolha e tratamento de dados

A participação nas duas fases do concurso Poliemprende permitiu obter o parecer do grupo de peritos/júri em questão. Da análise dos dados obtidos foi possível apurar que houve consenso relativamente à necessidade da existência de produtos turísticos em Portugal que se foquem no público sénior, sendo este um dos grandes pontos de diferenciação do projetado Hotel Zinnis, e que acompanhem a crescente exigência dos consumidores no que diz respeito às práticas mais sustentáveis. Foi ainda realçado pelos peritos que a acessibilidade é muitas vezes negligenciada, mas é uma parte fundamental da sustentabilidade e um dos alicerces do projeto que o fortalece e o distingue, no âmbito do turismo de saúde e bem-estar. Adicionalmente, concordaram que este tipo de oferta deve estar localizado em lugares com características muito próprias e que o enquadramento do projeto na Região Autónoma dos Açores, território internacionalmente conhecido pela natureza e segurança, vai ao encontro das mesmas.

3.Plano de Negócios

3.1. Descrição do Negócio

Trata-se de um hotel na ilha de São Miguel, com vertente de estadias de longa duração para a população idosa, semelhante a uma casa de repouso e, também, uma vertente de estadias convencionais. Assim, seria composto por 135 unidades de alojamento estilo T0, T1 e T2 adequados a pessoas com dificuldades a nível de mobilidade e que possam ser facilmente adaptadas às necessidades de cada indivíduo, sendo que os restantes espaços seguem a mesma lógica.

Neste hotel existiriam diversos serviços como:

- ginásio e piscina com oferta de aulas adaptadas e de hidroginástica;
- uma horta e quinta pedagógica;
- um cabeleireiro;
- uma loja de equipamentos ortopédicos e parafarmácia;
- uma retrosaria;
- um quiosque com revistas, jornais, flores;
- dois restaurantes e um bar exterior.

Estes exemplos seriam não só atividades lúdicas para os “residentes” como também fontes de lucro. À exceção do Alojamento, Restauração e Jardinagem/Horta, os restantes serviços são prestados por empresas externas que fazem a exploração dos espaços.

A ideia principal é que este seja um hotel de quatro estrelas, que ofereça um serviço de qualidade que permita receber hóspedes de diferentes tipos e providenciar uma estadia digna e agradável aos hóspedes, minimizando as desigualdades derivadas de doenças, incapacidades ou outro tipo de dificuldade. Também se pretende estabelecer acordos com seguradoras e, até, com organizações estatais, de forma a conseguir abranger um maior número de indivíduos com diferentes rendimentos.

3.2. Modelo de Negócio

De acordo com o referido no ponto 1.3., nomeadamente, no que concerne às vantagens do Modelo de Negócio Canva, considera-se que, aplicado a este estabelecimento, teria a seguinte construção:

Parceiros - Empresas de Animação Turística - Empresas de saúde e bem-estar - Empresas de transportes	Atividades - Alojamento - Restauração - Jardinagem - Gestão da operação	Propostas de valor - Conceito inovador de turismo sénior e adaptado (<i>Active Ageing e Design for all</i>) - Integração com a comunidade - Economia circular	Relacionamento com clientes - Contactos online - Telefone	Segmentos de clientes - Pessoas séniores - Pessoas com mobilidade reduzida - Preocupação com a sustentabilidade - Mid-market
Recursos - Staff com formação certificada - Infraestruturas adequadas - Marketing e comunicação		Canais - Redes sociais - Online - Telefone - Agências de viagem		
Estrutura de custos - Custos de suporte à operação - Custos com Marketing e Comissões AVG - Custos com I&D - Custo do investimento inicial			Modelo de receita - Venda de quartos - Serviços adicionais prestados	

Figura 1 - Tela do Modelo de Negócio do Hotel Zinnis
 Fonte: Elaboração própria

3.3. Análise de mercado

3.3.1. Análise da procura

Na região em que se insere, os Açores, verificou-se uma tendência de crescimento do setor do Turismo entre 2015 e 2019 conforme se pode comprovar através do gráfico em seguida, elaborado com dados do Observatório do Turismo dos Açores:

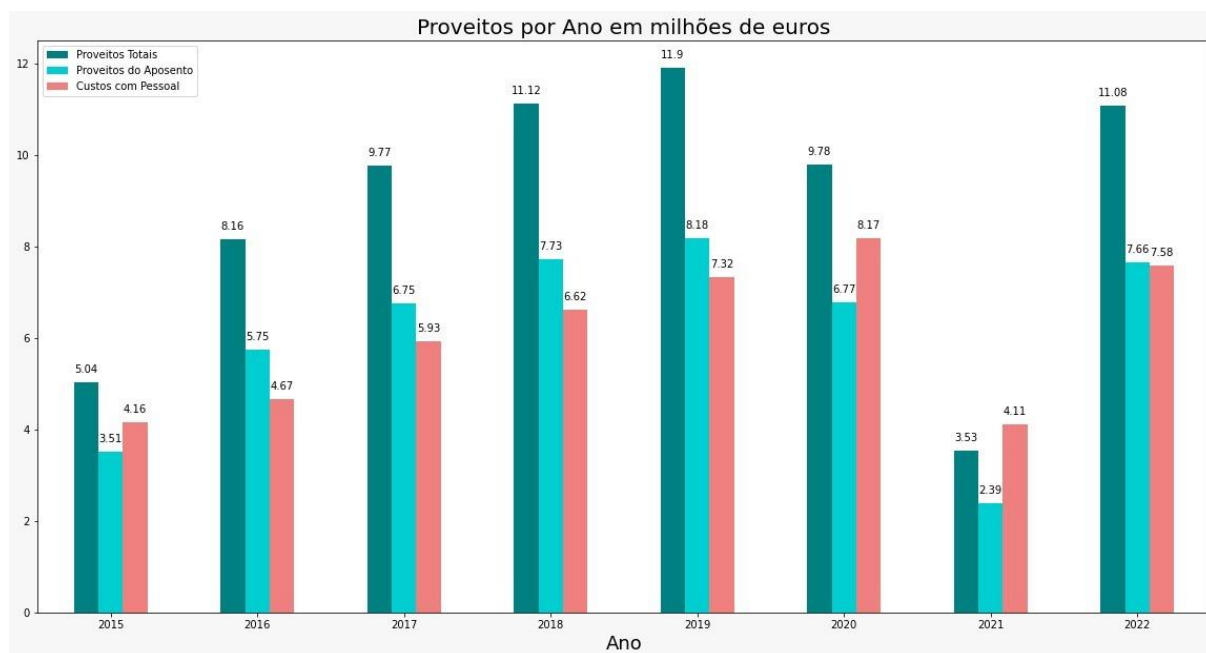


Figura 2 - Gráfico dos projeitos por ano com alojamento na ilha de São Miguel

Fonte: Elaboração própria com base nos valores do Observatório do Turismo dos Açores (2022)

Sendo os anos de 2020 e 2021 atípicos, no que concerne a dados estatísticos, devido à pandemia da covid-19, observa-se um decréscimo. Por outro lado, no ano 2022, verifica-se o voltar à normalidade, correspondendo ao iniciar de uma tendência de crescimento dos números de projeitos de anos anteriores pré-covid.

3.3.2. Análise da concorrência

No que diz respeito à concorrência, considera-se que um hotel que permita alojar pessoas idosas ou com mobilidade reduzida pode ser considerado concorrência indireta. Através da realização de uma pesquisa de benchmarking, concluiu-se que os principais concorrentes são:

- Momentos Felizes Senior Care: Empresa que oferece nos seus serviços, alojamento, Centro de dia e Serviço de Apoio ao Domicílio. Relativamente ao alojamento, este é composto por 17 apartamentos de tipologias T0 e T1, sendo

os mesmos individuais, duplos e de casal. Os apartamentos estão equipados com *kitchenette*, sala, quarto e casa de banho. O alojamento possui receção 24h/dia, dispõe de um serviço de refeições, acompanhamento social, médico, enfermagem, fisioterapia, entre outros.

O centro de dia funciona entre as 07:30 e as 19:30. Dispõe dos mesmos serviços oferecidos no Alojamento, tais como fisioterapia, médico, entre outros. O serviço de apoio ao domicílio conta, também com Serviço de Refeições e Serviço de Lavandaria. Para além disto, são oferecidos serviços de *take-away* ao público geral, o restaurante está disponível a familiares e amigos dos residentes e serviço de Lavandaria. Relativamente aos canais de distribuição, elenca-se o seu website como canal de reserva e comunicação. Não foi possível obter informação relativa às tarifas praticadas (Momentos Felizes, n.d.).

- *Santa Barbara Eco Beach Resort*: É um *resort* ecológico que oferece um serviço de luxo. Composto por vilas únicas com catorze de tipologia estúdio, sete T1 e nove T2, equipadas com *kitchenette* e sala. Oferece como serviços, massagens na praia ou de relaxamento, centro de wellness & fitness, aulas de yoga e terapias alternativas. Dispõe, também, de uma quinta biológica que abastece o restaurante. O hotel tem como canais o seu website e está presente, em OTAs (Online Travel Agencies) como a Booking.com. Os preços praticados em época baixa são de 160€ e em época alta de 450€ (Santa Barbara, n.d.).
- *Terra Nostra Garden Hotel*: localizado nas Furnas, é um ícone hoteleiro nas ilhas dos Açores. O hotel é também reconhecido pela piscina termal do Parque. Possui 29 quartos *standards*, 33 quartos com vista jardim e varanda, 12 quartos superiores também com vista para o jardim, mas de maiores dimensões. Ainda conta com 6 quartos *deluxe* com terraço privado e 6 suites. Oferece uma série de serviços como Spa, Restaurante, piscina, sauna, entre outros. Já foi distinguido com vários prémios dos World Travel Awards e Tripadvisor. Os preços praticados em época baixa rondam os 140€ e em época alta 241€. O Terra Nostra tem como canais o seu *website*, OTAs e agências de viagens (Terra Nostra Garden Hotel, n.d.).
- *Senhora da Rosa Hotel*: Localizado próximo do centro de Ponta Delgada o Hotel Senhora da Rosa insere-se numa antiga quinta do Século XVIII. Com 35 quartos, entre várias suítes e dois quartos especiais, inspirados nos antigos

cafuões da quinta. O hotel oferece como serviços, piscina, Spa, campo de paddle, entre outros. Os preços médios praticados para época baixa são de 150€ e época alta de 189€. Também usa como canais o seu website e as OTAs (Senhora da Rosa, n.d.)

Em seguida, apresenta-se um quadro síntese com os preços da concorrência para a Época Baixa (considerou-se a noite de 27 a 28 de janeiro de 2023) e para a Época Alta (com base na noite de 12 para 13 de julho de 2023):

	Época Baixa	Época Alta
Santa Bárbara Resort	160 €	450 €
Terra Nostra Garden Hotel	140 €	241 €
Senhora da Rosa	150 €	189 €
Média	150 €	293 €

Tabela 1 - Tabela síntese dos preços dos hotéis concorrentes
Fonte: Elaboração própria

3.3.3. Vantagens competitivas

Considerando o enunciado anteriormente, conclui-se que, relativamente à concorrência existente, as vantagens competitivas do Zinnis Hotel são:

- A forte presença de práticas sustentáveis
- Acessibilidade em todos os espaços;
- A existência de uma horta e pomar biológicos;
- Colaboradores com formação certificada para lidar com este público-alvo;
- Oferta de diversos serviços no local (cabeleireiro, parafarmácia, retrosaria, ...) sem necessidade dos clientes se deslocarem para longe
- Equipa de saúde 24h por dia no hotel
- Parcerias com empresas de atividades turísticas para pessoas com mobilidade reduzida

3.4. Análise PESTEL

De modo a realizar uma análise ao ambiente externo ao negócio, foi feita uma Análise PESTEL, exposta em seguida, com base em fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais.

I. Fatores Políticos:

- Valor crescente das pensões oferecidas aos indivíduos reformados;
- Estabilidade política relativamente a outros destinos;
- Crescente interesse do governo pelo turismo;
- Cada vez maior facilidade na circulação de turistas;
- Constantes mudanças a nível legislativo, restrições às importações e tarifas.

II. Fatores Económicos:

- Tem-se verificado uma redução progressiva do PIB (Produto Interno Bruto) nacional o que reduz o poder de compra e, por consequência o consumo de experiências pela população portuguesa;
- Aumento da confiança na economia;
- Turismo como fator de sustentação da economia;
- Aumento dos apoios a empresas de turismo;
- Aumento do rendimento médio das famílias;
- Interesse crescente por Portugal como destino turístico e aumento das receitas como resultado;
- Turismo como atividade central para o desenvolvimento económico do país e para a coesão territorial.

III. Fatores Sociais:

- Decréscimo da natalidade e envelhecimento da população;
- Aumento de pessoas à procura de viagens diferentes, mais responsáveis e que fujam ao turismo de massas;
- População hospitaleira e acolhedora para com os turistas;
- Consciência social a favor da sustentabilidade e da economia circular.

IV. Fatores Tecnológicos:

- Maior desenvolvimento tecnológico e velocidade na transmissão da informação sobre os destinos turísticos;
- Aumento do número de plataformas digitais, desenvolvimento de marketing e utilização de meios audiovisuais;
- Crescente utilização de meios de pagamento eletrônicos o que leva a um maior sentimento de desconfiança por parte de alguns consumidores.

V. Fatores Ecológicos/Ambientais:

- Cada vez maior preocupação com questões de sustentabilidade, tornando-se um fator diferenciador se o estabelecimento tem ou não práticas ecológicas;
- Valorização da construção e aquisição de equipamentos sustentáveis;
- Crescente inovação tecnológica mais amiga do ambiente.

VI. Fatores Legais:

- Novas condições para trabalho remoto motivadas pela pandemia SARS-Cov2, que se tornou cada vez mais comum, possibilitando que se trabalhe desde qualquer parte do mundo;
- Criação de medidas que tornaram as viagens e o turismo seguros novamente, após a pandemia provocada pelo SARS-Cov2;

3.5. Plano de Marketing

3.5.1. Definição do público-alvo

I. Segmentação

Na sua génese, o Hotel Zinnis interliga diversos segmentos de turismo para criar uma experiência inclusiva e amiga do ambiente, especializada num público de idade avançada, com necessidades muito próprias a nível de saúde e bem-estar. Assim sendo, existe uma harmonização dos seguintes segmentos: turismo de saúde e bem-estar, turismo acessível, turismo sénior e turismo sustentável.

II. Targeting

De acordo com o verificado anteriormente, a população, não só portuguesa, como mundial está a envelhecer. Como tal, o turismo sénior é um segmento cada vez mais relevante neste setor.

Também se verificou que o turismo nos Açores está em crescimento, sendo esta região cada vez mais interessante do ponto de vista dos empreendedores. O facto de existir, progressivamente, maior divulgação da importância da acessibilidade no quotidiano e, também, no turismo, apoia a relevância deste empreendedorismo.

Foram construídas personas que representam alguns dos possíveis clientes deste estabelecimento:

- Teresa, 71 anos, reformada e antiga lojista, natural de São Miguel. Viúva e sem filhos, adora jardinagem, pintura e ouvir música ao vivo. Está à procura de um estabelecimento onde possa viver de forma independente e que lhe permita realizar as atividades pelas quais tem interesse.
- Diogo, 29 anos, professor de 1º ciclo, natural de Faro. Tem mobilidade reduzida e é portador de cadeira de rodas. Adora viajar e tem um elevado interesse no turismo de natureza e sustentável.

- Helen e Joseph, 75 e 78 anos, ambos reformados e antigos contabilistas, naturais de Boston. Gostam de passar 6 meses do ano em Boston e 6 meses nos Açores, onde realizam tratamentos nas águas termais.

III. Posicionamento

O Hotel Zinnis procura disponibilizar um alojamento adequado ao turismo sénior e a pessoas com mobilidade reduzida, com um serviço de qualidade, design apelativo e boa relação preço-qualidade. Procura transmitir segurança, conforto e adaptação às necessidades de cada pessoa. Remete para uma experiência completa, em que é oferecido um vasto leque de atividades e serviços integrados no mesmo espaço. O Design Universal demonstra respeito e inclusão de todos, facilitando o acesso a pessoas que nem sempre o têm. O design e a decoração dos espaços procuram desmistificar a acessibilidade e torná-la moderna, sofisticada e atrativa.

3.5.2. Missão, Visão e Valores

I. Missão

O Zinnis Hotel distingue-se dos demais concorrentes pelas suas características e oferta apresentada que se manifesta na sua panóplia de públicos-alvo. É considerando estes aspetos que a missão do Zinnis Hotel se define como sendo: “Providenciar uma experiência ímpar de turismo sénior, alicerçada nos pilares da sustentabilidade, design universal e serviço de excelência. Procura demarcar a região dos Açores como um destino inigualável para estes tipos de turismo.”

I. Visão

Tendo presente a missão do Zinnis Hotel, apresenta-se a Visão do mesmo como sendo: “Tornar-se o líder do mercado de turismo sénior e acessível, ao nível regional, até 2025.”

II. Valores

Ao nível dos valores do hotel, estes devem refletir-se na operação do Zinnis Hotel. Estando o hotel focado em providenciar um serviço de excelência para hóspedes com idades mais avançadas ou/e com incapacidades, torna-se imperativo que estes valores sejam pautados pela hospitalidade, generosidade, atenção ao detalhe e empatia. Assim, garante-se que estes estejam alinhados com a missão do Zinnis Hotel e auxiliem a cumprir a sua visão definida.

3.5.3. Análise do Mercado

I. Análise SWOT

De forma a analisar o mercado no qual o negócio se insere, foi realizada uma análise SWOT, e posteriormente, foram definidas estratégias, conforme apresentado em seguida.

	<p>Forças (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produto adequado a uma maior percentagem de consumidores - Boa acessibilidade para chegar à Ilha de São Miguel - Equipa de saúde disponível 24h por dia no Hotel - Infraestrutura pensada para minimizar deslocações - Oferta de atividades que promovem um envelhecimento saudável e ativo ao público-alvo 	<p>Fraquezas (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguma aversão (preconceito) por parte dos consumidores sem dificuldades motoras - Pouco reconhecimento da empresa - Tempo de implementação do projeto - Investimento elevado
<p>Oportunidades (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do turismo nos Açores - Crescimento do turismo acessível - Pouca concorrência no mercado de turismo de saúde e bem-estar - Incentivos ao turismo sustentável - Açores como primeiro arquipélago do mundo a ser certificado como destino turístico sustentável em 2019 - Programas de turismo sénior e turismo acessível em Portugal e nos Açores para a criação de parcerias 	<p>Estratégias SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a formação do staff como branding do hotel - Utilização das redes sociais para atingir diferentes tipos de mercado emissores - Promoção do produto e serviços junto das instituições de turismo acessível e sénior parceiras - Divulgação junto da DMO dos Açores das práticas sustentáveis - Participação em feiras de turismo internacional junto aos segmentos de mercado mais relevantes 	<p>Estratégias WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apostar nas inovações a nível tecnológico e de design para atrair um maior público - Recorrer a programas e concursos de apoio ao turismo sustentável, acessível e sénior para reduzir o investimento - Apostar nas certificações externas para ganhar reconhecimento internacional, com base nos critérios da Sustainable Azores - Divulgar projeto em todas as suas fases, desde o planeamento, à construção e implementação
<p>Ameaças (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidade em entrar no mercado - Aumento dos preços - Atual pandemia SARS-Cov2 - Surgimento de novas pandemias - Instabilidade económica 	<p>Estratégias ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investimento em produtos inovadores como vantagem competitiva - Investir em formação do staff em áreas estratégicas do turismo acessível - Investimento em equipamentos de saúde modernos e seguros - Criar guidelines de turismo sénior e acessível para o setor hoteleiro 	<p>Estratégias WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investir em Marketing de forma a reduzir o preconceito e demonstrar a unicidade do hotel - Ações de branding que permitem criar uma marca forte que atua como uma barreira de entrada - Ações de sensibilização relativamente à acessibilidade no turismo para o público em geral - Visitas educacionais ao Hotel por parte de escolas e universidades - Manter standards elevados de higiene e segurança com auditorias frequentes

Tabela 2 - Análise SWOT do Hotel Zinnis
Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito às Forças, ou seja, pontos positivos do projeto, considera-se que é um produto que abrange um leque maior de consumidores por ter por base o Design Universal, o que permite alojar também pessoas com mobilidade reduzida. Este aspeto é especialmente importante para o público sénior que por vezes fica condicionado em termos de opções de alojamento e atividades disponíveis. Deste modo, são oferecidas atividades que promovem um envelhecimento saudável e ativo como horticultura, jardinagem, passeios ao ar livre, entre outros. Também é facilitado o acesso a diversos serviços uma vez que é possível ter acesso a cabeleireiro, parafarmácia, retrosaria e outros sem ter de se deslocar para fora do hotel. A isto acresce o facto de todo o staff ter formação especializada e contínua o que fornece alguma segurança. É de notar, ainda, a boa acessibilidade para chegar à Ilha de São Miguel.

Já nos aspetos negativos, as fraquezas, destaca-se a aversão que pode existir por parte dos consumidores que não apresentam dificuldades motoras e têm algum preconceito. O facto de ser uma empresa nova leva a que, numa fase inicial, exista pouco reconhecimento e reputação da mesma. Além disto, é um projeto cuja implementação é demorada e requer um investimento elevado.

A nível de oportunidades existentes, considera-se que o crescimento do turismo na região em que se insere bem como do turismo acessível e sustentável são vantajosos para o sucesso do Hotel. De forma a fomentar estes tipos de turismo existem, atualmente, diversos programas que os apoiam e permitem a criação de parcerias. Acrescenta-se, também, a existência de pouca concorrência no mercado do turismo de saúde e bem-estar. Finalmente, o reconhecimento dos Açores como primeiro arquipélago do mundo a ser certificado como destino turístico sustentável em 2019 (Sustainable Azores, n.d.).

Por fim, foram identificadas algumas ameaças, nomeadamente, a facilidade de entrada no mercado por parte de novas empresas e a inflação dos preços que se tem feito sentir nos últimos tempos, com tendência crescente. A atual pandemia também tem implicações nos negócios turísticos, assim como, o possível surgimento de novas situações deste tipo. A instabilidade económica que se faz sentir é, ainda, uma ameaça à implementação deste empreendimento.

Com base nestes pontos, foram estipuladas diversas estratégias que conjugam estes aspetos e permitem combater os que são negativos e beneficiar dos positivos, conforme apresentado nos quadrantes centrais da tabela.

Ao nível das estratégias SO, pretende-se utilizar o facto de todos os colaboradores terem uma formação inicial e contínua como *branding* do hotel, isto é, promovê-lo como um estabelecimento de Turismo sénior e acessível em segurança. A sua promoção será feita, também, através das parcerias com instituições deste tipo de turismo e, ainda, junto da DMO dos Açores, no que diz respeito às práticas sustentáveis. Por fim, estipulou-se a participação em feiras de turismo internacional nos segmentos de mercado mais relevantes e a utilização das redes sociais de modo a atingir diferentes e novos tipos de clientes.

Já no que diz respeito a estratégias que combatem as fraquezas através das oportunidades (WO), considera-se relevante apostar em inovações tecnológicas e de *design* para atrair mais público. De modo a reduzir o elevado investimento, pretende-se recorrer a programas e concursos de apoio ao turismo sustentável, acessível e sénior. Para ganhar reconhecimento apostar-se-á em certificações externas para ganhar reconhecimento internacional, tendo por base os critérios da *Sustainable Azores* e divulgá-lo durante todas as suas fases, desde o planeamento à construção e implementação.

No que concerne às estratégias ST, defende-se o investimento em produtos que sejam inovadores e criem vantagem competitiva, bem como na formação do *staff* em áreas de turismo acessível e equipamentos de saúde modernos e seguros. É, ainda, pertinente a criação de *guidelines* de turismo sénior e acessível para o setor hoteleiro.

Finalmente, de modo a reduzir os aspetos negativos das ameaças e fraquezas (WT), tem-se como objetivo investir em Marketing de forma a reduzir o preconceito e demonstrar a unicidade do hotel. Além disto, fortalecer a marca através de ações de *branding* que permitam criar uma marca forte, que atua como uma barreira de entrada no mercado. Por outro lado, realizar ações de sensibilização relativamente à acessibilidade no turismo para o público em geral, assim como visitas educacionais por parte de escolas e universidades. Por fim, é de salientar a importância de manter *standards* elevados de higiene e segurança com auditorias frequentes.

3.5.4. Objetivos de Marketing

Consideram-se os principais objetivos de Marketing do Zinnis Hotel os seguintes:

- Fazer parte dos “10 melhores hotéis de São Miguel” do TripAdvisor em 5 anos;
- Ser um hotel que implementa as novas práticas de turismo sénior e acessível e que se encontra sempre na linha de inovação;
- Conseguir alcançar 85% de *reviews* positivas por parte de hóspedes, nos primeiros 2 anos;

- Reduzir o consumo de produtos que sejam de plástico de utilização única para menos de 10%, no primeiro ano de funcionamento do hotel;
- Alcançar reconhecimento e distinção através da nomeação para pelo menos 2 prémios, como World Responsible Tourism Awards, nos primeiros 5 anos;
- Nos primeiros 5 anos realizar pelos menos 3 campanhas de marketing junto de novos mercados à região dos Açores, tais como o mercado chinês e nipónico, onde a população sénior constitui uma grande fatia da demografia destes países;
- Conseguir fidelizar 50% dos clientes, através dos serviços prestados, que visitam pela primeira vez o hotel, nos primeiros 2 anos;
- Aumentar o reconhecimento da marca Zinnis Hotel nas redes sociais, no primeiro ano, ao conseguir alcançar a recomendação de 10 *influencers*, especializados em turismo sénior, acessível e sustentável;
- Conseguir que 40% das reservas provenham do website do hotel, através de realização de campanhas promocionais junto de redes sociais e utilização de técnicas de SEO e SEM, no primeiro ano.

3.5.5. Programas de Ação

I. Produto

Este estabelecimento caracteriza-se por ter por base o Design Universal o que permite o seu usufruto por uma população mais abrangente do que a dos hotéis convencionais. Além disso, tem em consideração aspetos importantes para a população sénior, muitas vezes negligenciados. Isto é, além de questões relacionadas com a acessibilidade, temos por exemplo, a hora a que começa um determinado espetáculo poder ser impeditiva de que alguns idosos possam assistir. Acrescenta-se, ainda, a formação prévia e contínua de todos os colaboradores do estabelecimento hoteleiro o que permite oferecer um serviço mais seguro e adequado às especificidades deste tipo de estabelecimento. Finalmente, tem em vista práticas sustentáveis que pretendem reduzir o impacto ambiental de um setor com uma pegada ecológica normalmente elevada. Este aspeto é fundamental no marketing do Hotel tendo em conta que existe uma preocupação progressivamente crescente com o ambiente.

II. Preço e modelo de receitas

No que diz respeito ao preço, com base nos preços averiguados no ponto 3.3.2., foi estabelecida a seguinte tabela de preços:

Tipologia	Época Baixa	Época Alta
T0	120,00 €	180,00 €
T1	170,00 €	230,00 €
T2	260,00 €	320,00 €
Média	183,33 €	243,33 €

*Tabela 3 - Tabela de preços do Zinnis Hotel
Fonte: Elaboração própria de acordo com o apresentado no ponto*

Existe ainda a possibilidade de se realizarem estadias de longa duração, sendo neste caso estipulado um valor mensal acordado com o cliente conforme os serviços dos quais pretende usufruir (por exemplo, limpeza semanal, lavandaria, entre outros).

III. Canais de distribuição

Este serviço será distribuído por canais diretos e indiretos, nomeadamente:

Canais Diretos:

- Telefone
- *Website* do hotel
- E-mail
- Redes sociais (Facebook e Instagram)

Canais Indiretos:

- Agências de viagens físicas
- Agências de viagens online
- *Sites* de viagens (por ex. TripAdvisor)

IV. Comunicação

Sendo que a população sénior representa uma percentagem considerável do público-alvo deste estabelecimento, é necessário adequar os meios de comunicação a esta faixa etária. Deste modo, o foco principal será em realizar parcerias com agências de viagens, nomeadamente no mercado dos Estados Unidos da América, por ser um país fortemente ligado aos Açores. Pretende-se, também, promover o Zinnis Hotel através de anúncios televisivos e em jornais. Além disso, com a utilização cada vez mais predominante de redes sociais, considera-se pertinente apostar no Facebook e Instagram e utilizar estratégias que permitam interagir com potenciais clientes, bem como a promoção através de *Influencers* conhecidos pela sustentabilidade, por exemplo.

3.6. Recursos Humanos

3.6.1. Equipa

A nível de recursos humanos, pretende-se obter um organograma conforme o seguinte:

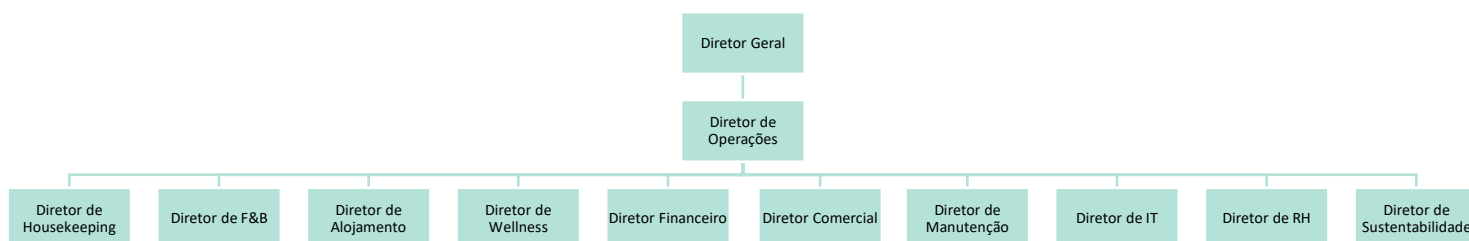


Figura 3 - Organograma dos Recursos Humanos do Hotel Zinnis
Fonte: Elaboração própria

De acordo com o apresentado, o estabelecimento conta com dez departamentos, cada um com o seu respetivo Diretor(a), responsável pela sua gestão e que é subordinado do Diretor de Operações que, por sua vez, responde ao Diretor Geral. Cada departamento tem a sua equipa sendo que seriam, ainda, feitos contratos com empresas externas, em especial, no que respeita ao pessoal médico, como enfermeiras, fisioterapeutas e outros.

3.6.2. Recrutamento

Os colaboradores, independentemente da função, devem ser pessoas reconhecidas pela sua simpatia e boa comunicação, motivadas e que valorizem o trabalho em equipa. Além disto, devem ter conhecimentos da língua inglesa e, preferencialmente, experiência em áreas semelhantes. Também serão valorizadas formações nas áreas de Gerontologia e Psicologia do envelhecimento bem como de questões relacionadas com a acessibilidade, sendo que os trabalhadores irão receber formação continua acerca destas temáticas.

O processo de recrutamento está a cargo da equipa dedicada aos Recursos Humanos, juntamente com o/a Diretor(a) Geral.

Serão celebrados contratos a termo certo por um período mínimo de 1 ano, sendo que ao fim do 2º ano qualquer colaborador se torna efetivo na empresa.

3.6.3. Formação

Qualquer individuo que formalize um contrato com a empresa terá uma formação inicial e contínua, através de certificações especializadas. Estas certificações servirão para ganhar competências a diversos níveis, nomeadamente, no atendimento/cuidado de indivíduos com idades mais avançadas e em suporte básico de vida.

3.7. Plano de Operações

3.7.1. Localização

Pretende-se instalar o hotel na zona da Vila Franca do Campo por ser uma zona urbana com acesso a diversos serviços. É, ainda, uma área central da ilha de São Miguel, o que permite estar a uma distância reduzida de qualquer outro ponto, nomeadamente, ao centro da cidade de Ponta Delgada. Idealmente, localizar-se-ia num terreno semelhante ao que se encontra no anexo I.

A localização do hotel seria, também, privilegiada pelo fácil acesso e pela vista para o mar e Ilhéu da Princesa (ilhéu da Vila Franca), característico da localidade.

3.7.2. Arquitetura e instalações

A nível de arquitetura, conforme referido previamente, todo o hotel será desenhado tendo por base o Design Universal, sendo acessível com um design atual e modernizado, conforme exemplificado nas imagens do anexo II.

O estabelecimento seria em extensão e com apenas três pisos. Apresentaria uma área dedicada aos quartos e uma área dedicada aos serviços, nomeadamente, espaços para aluguer por parte de empresas de serviços como cabeleireiro, retrosaria, quiosque entre outras. Haveria, também, numa zona centralizada, ginásio e piscina interior, assim como gabinetes médico e de enfermagem.

Além disso, existem boas acessibilidades e no local irá existir um parque de estacionamento não só para os clientes como, também, para os colaboradores. Todos os trabalhadores irão exercer as suas funções no estabelecimento, incluindo os de áreas administrativas, existindo escritórios e espaços próprios para tal. Acrescentam-se ainda, zonas de refeição, balneários e uma sala de descanso/lazer.

3.7.3. Processo de licenciamento

O Decreto-Lei nº 80/2017, de 30 de junho, conta com o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), pelo qual se segue o procedimento de instalação de um estabelecimento deste tipo (Turismo de Portugal business, n.d.-b). O mesmo refere que este se simplificou “nomeadamente, a necessidade de agilizar os procedimentos relativos à instalação destes empreendimentos e de diminuir a imprevisibilidade quanto ao tempo de análise destes processos de instalação” (Diário da República, 2017). Sendo este um edifício inexistente, será necessária a realização de obras. Deste modo, é essencial efetuar um pedido de informação prévia (PIP) de forma a determinar a possibilidade da instalação do empreendimento no terreno em questão. Esta decisão recai sobre a Câmara Municipal e todas as entidades implicadas. Este processo, no qual também é avaliada a viabilidade do projeto, pode durar entre 60 e 120 dias (Diário da República, 2017).

Ainda que não seja obrigatório, pode ser pedido o parecer ao Turismo de Portugal que, depois, é comunicado à câmara municipal designada (Turismo de Portugal business, n.d.-a).

Deve, ainda, ser feita uma inscrição no RNET², sendo posteriormente concedido um número de registo que deve estar na placa identificativa do estabelecimento.

² RNET – O Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos (RNET) está integrado no Registo Nacional do Turismo (RNT) e é constituído pela relação atualizada dos empreendimentos turísticos com título de abertura válido, da qual consta, entre outros, o nome, a classificação (...), bem como a identificação da respetiva entidade exploradora (Turismo de Portugal business, n.d.-c).

3.7.4. Responsabilidade Social

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um conceito que se apresenta com várias noções, tornando-se uma tarefa complexa encontrar uma definição universal. No entanto, a RSE incorpora as dimensões de voluntariado, gestão de fatores externos, gestão dos *stakeholders*, alinhamento das responsabilidades sociais e económicas, práticas e valores e atividades que vão para além da filantropia da empresa (Hamidu et al., 2015).

Assim o Zinnis Hotel define na sua RSE as seguintes práticas:

- Promoção de ações de limpeza das praias da zona de Vila Franca;
- Redução do impacto ambiental na utilização de várias medidas ambientais, tais como, utilização de energia solar, sistema de reciclagem de águas, entre outros;
- Apoiar organizações e fundações que trabalham com pessoas seniores ou com incapacidades.
- Ser um empregador igualitário, empregando colaboradores de todas as identidades de género, orientações sexuais, religiões ou etnias;
- Fomentar boas condições e segurança laboral;
- Ser uma instituição próxima da comunidade, realizando ações na qual integram os seus sujeitos;

3.7.5. Plano de sustentabilidade

Conforme mencionado no tópico anterior, o Hotel Zinnis aplicará diversos procedimentos que minimizem o impacto que a sua operação tem no meio ambiente. Além da instalação de painéis solares e de um sistema que permite o reaproveitamento de águas, e com base nas sugestões do relatório de sustentabilidade dos Açores (Açores DMO, 2021) pretende-se:

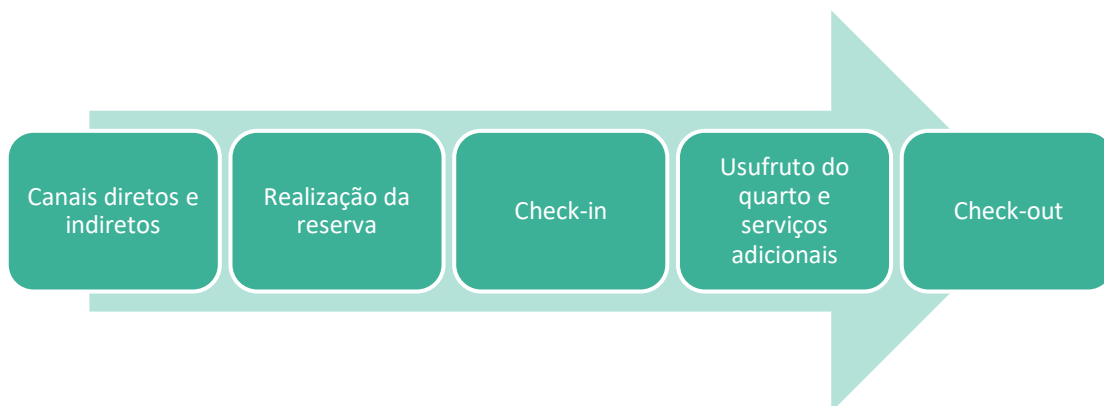
- Utilizar lâmpadas de baixo consumo (LEDs) em todo o hotel;
- Aproveitar os produtos da horta biológica para a confeção nos restaurantes do hotel (utilização de produtos sazonais);
- Realizar compostagem, de modo a evitar o desperdício;
- Iluminação e torneiras com sensores nas áreas públicas;
- Climatização proveniente (de forma parcial) de energia geotérmica;

- Baixa utilização de produtos descartáveis e, se necessário o seu uso, exclusivamente biodegradáveis;
- Informatização de diversos documentos de forma a reduzir o consumo de papel;
- Preferência por produtos de limpeza ecológicos;
- Veículo elétrico para transporte de passageiros e mercadorias.

Estes são alguns exemplos de práticas sustentáveis passíveis de serem melhoradas, adaptadas ou substituídas por melhores processos, com o objetivo de honrar o compromisso ecológico estabelecido pelo hotel.

3.7.6. Processos

Toda a operação do hotel é composta por um conjunto de procedimentos. Em seguida, apresenta-se o esquema das etapas pela qual o cliente passa ao ficar hospedado no Zinnis Hotel.



*Figura 4 - Esquema das etapas do cliente
Fonte: Elaboração própria*

3.8. Plano financeiro

Na concretização do plano financeiro consideraram-se os pressupostos de acordo com a região em que se insere, nomeadamente, ao nível do IVA (Governo dos Açores, 2021):

- Taxa reduzida – 4%
- Taxa intermédia – 9%
- Taxa normal – 16%

Sendo que a maior parte dos serviços disponibilizados como o cabeleireiro e parafarmácia, são de exploração externa calculou-se o orçamento no que diz respeito ao alojamento e a um dos possíveis restaurantes.

3.8.1.Alojamento

Uma vez que não foram encontradas previsões ao nível do crescimento do turismo nos Açores, os cálculos foram realizados com base nas taxas de ocupação da hotelaria tradicional do ano de 2019 relativos à ilha de São Miguel (Serviço Regional de Estatística dos Açores, 2020).

Primeiramente, foram averiguadas as receitas, conforme apresentado no apêndice I. sendo que o valor mais baixo foi de 208 692,00 € em janeiro e o mais alto de 861 524,10 € no mês de agosto, com um total anual de 6 146 664,75 €.

Após isto, calcularam-se os custos, começou-se pela determinação do número de colaboradores para a receção, tendo por base a guia da existência de pelo menos um rececionista para cada 100 unidades de alojamento. Calculou-se que seriam 239 dias de trabalho (365 dias – 22 dias de férias – 104 dias de folga). Tendo em consideração de que são necessários 3 turnos diários de modo a abranger as 24h, estipulou-se que seria essencial contratar 9 funcionários para esta função:

$$365 \text{ dias} \times 3 \text{ turnos} \times 2 \text{ rececionistas (para 135 quartos)} \div 239 \text{ dias} = 9 \text{ (arredondado)}$$

Seguiu-se a mesma lógica no cálculo do número de bagageiros e foi decidido que existiria um Chefe e Subchefe de receção. Em seguida apresenta-se uma síntese dos colaboradores e respetivos salários atribuídos.

	Nº de colaboradores	Salário	Salário total
Rececionistas	9	900,00 €	8 100,00 €
Bagageiros	9	820,00 €	7 380,00 €
Chefe de Recepção	1	1 300,00 €	1 300,00 €
Subchefe de Recepção	1	1 100,00 €	1 100,00 €
Total Staff Recepção	20	4 120,00 €	82 400,00 €

Tabela 4 - Síntese dos colaboradores da recepção
Fonte: Elaboração própria

Foi, também, averiguado o número de funcionários para o departamento de *Housekeeping*.

Uma vez que a média das taxas de ocupação (conforme apêndice I.) anuais são de 60%, definiu-se que, por dia, são limpos 81 quartos ($135 \times 60\% = 81$).

Assumindo que o tempo de limpeza de cada quarto é de 30 minutos e que por dia cada colaborador trabalha efetivamente 420 minutos (8 horas de trabalho – 1 hora de pausa), cada funcionário limpa 14 quartos ($420 \div 30 = 14$ quartos). Assim, conclui-se que são necessários pelo menos 6 empregados ($81 \div 14 = 5,79$), sendo que:

$$365 \text{ dias} \times 6 \text{ colaboradores} \div 239 \text{ dias de trabalho} = 9 \text{ colaboradores}$$

São, ainda, necessários 3 supervisores de quartos, num total de 12 pessoas neste departamento com os salários apresentados sem seguida.

	Nº de colaboradores	Salário	Salário total
Colaborador da limpeza	9	800,00 €	7 200,00 €
Supervisor	3	950,00 €	2 850,00 €
Total	20	1 750,00 €	21 000,00 €

Tabela 5 - Síntese dos colaboradores do Housekeeping
Fonte: Elaboração própria

Estipulou-se, também, que seriam necessários dois colaboradores para cada uma das restantes áreas inerentes a este departamento (Reservas, Lavandaria e Manutenção) com salários mensais de 900,00 €, 750,00 € e 850,00 €, respetivamente.

A estes valores, acrescentam-se os custos com os Amenities, Lavandaria, Água, Eletricidade, Roupas, Fardas e Manutenção. No que concerne às roupas, foram considerados 75€ por quarto x 3 mudas pagos em 24 meses. Já as fardas têm um custo de 90€ para a Recepção e 25€ para o *Housekeeping*, sendo necessárias 3 mudas por cada funcionário.

Conforme apresentado no apêndice II., os resultados operacionais são positivos ao longo de todo o ano num total de 4 035 827,62 € com o valor mais baixo de 22 722,01 €.

3.8.2. Restaurante

Decidiu-se que o restaurante teria 90 lugares e consideram-se os seguintes *Turn overs*³:

- Jantar de Domingo, Almoço de Segunda a Sexta-feira (WD) – Almoço 0,5 e Jantar 0,8
- Jantar de Sexta, Sábado e Almoço de Domingo (WE) – Almoço 1,1 e Jantar 1,5
- Jun, Jul, Ago, Set, Out (HSD) – Almoço 1,5 e Jantar 1,8

A nível de refeições, estipularam-se as seguintes receitas médias considerando o Iva de 4% para os alimentos e 9% para as bebidas:

	Almoço	Com Iva	Jantar	Com Iva
Comida	12,00 €	12,48 €	16,00 €	16,64 €
Bebida	5,00 €	5,45 €	7,00 €	7,63 €
Total	17,00 €	17,93 €	23,00 €	24,27 €

Tabela 6 - Receita líquida média
Fonte: Elaboração própria

Conforme apresentado no apêndice III. , foram calculadas as quantidades de Almoços (*Covers Lunch*) e de Jantares (*Covers Dinner*) ao longo do ano, através da multiplicação dos 90 lugares pelo *Turn over* pelo número de dias correspondentes, por exemplo:

$$\text{Março} - 90 \times 21 \text{ dias} \times 0,5 \text{ de turno ver} = 945 \text{ almoços WD}$$

³ *Turn over* – rotação de lugares (número de vezes que uma mesa é ocupada)

Já no apêndice IV., demonstram-se as estimativas de receita (*Revenue*), através da multiplicação da receita média pelas quantidades de almoços e jantares obtidas anteriormente.

Considerando que os custos diretos com a comida são de 30% e com a bebida 25%, calcularam-se os custos diretos dos almoços e jantares (*Direct Cost Lunch* e *Direct Cost Dinner*), de acordo com o exposto no apêndice V.

A nível de salários, defende-se a necessidade de um número diferente de colaboradores de acordo com a altura do dia e do ano. Também se considera que os gastos com os ordenados dos clientes correspondem ao salário + 50% e, deste modo, foram calculados os gastos com o staff, conforme representado no apêndice VI.

De forma a averiguar os ganhos e gastos com os pequenos-almoços, seguiu-se a guia de que 20% das reservas não incluem este serviço e uma taxa de ocupação de 60% com 1,5 pessoas por quarto. Assim, de acordo com o apêndice VII.:

30 dias x 486€ de Pequenos-almoços – 35% custos de F&B – 5250€ de custos com pessoal (4 pessoas com salário de 1313€) = 4227€ de EBITDA

Finalmente, no apêndice VIII, apresenta-se um quadro síntese do plano financeiro do restaurante, concluindo-se que apresenta um lucro anual de 689 843,30 €.

4. Considerações finais

O objetivo do projeto apresentado baseou-se na verificação da viabilidade da criação do Zinnis Hotel, um estabelecimento acessível, sustentável e focado no turismo sénior.

Este estabelecimento procura responder aos problemas e obstáculos resultantes do fenómeno do envelhecimento, bem como das dimensões de acessibilidade, que na sua maioria são negligenciadas por outros hotéis. Assim sendo, o Zinnis Hotel foi pensado, enquanto projeto, para colmatar estes aspetos tendo como alicerce o Design Universal. Desta forma, a organização poderia tornar-se um elemento fulcral na comunidade em que está inserida, sendo, simultaneamente, um estabelecimento de referência para potenciais mercados internacionais do turismo sénior e acessível.

O projeto possui uma dimensão de inclusão social que pauta o seu propósito, focando-se em providenciar um serviço de qualidade que ofereça a estes hóspedes uma vida digna, reduzindo assim possíveis desigualdades e problemas sociais que advém do envelhecimento, como o isolamento, doenças e incapacidades. Com isto, o Hotel Zinnis apresenta-se com uma série de serviços e características que promovem um envelhecimento ativo e saudável.

A participação no concurso Regional e Nacional Poliemprende foi fundamental para o desenvolvimento deste projeto pois contou com a análise de especialistas de diversas áreas cujo feedback foi essencial para a consolidação do Plano de Negócios.

Em suma, o Zinnis Hotel é uma proposta promissora a nível económico, técnico e financeiro e extremamente relevante como solução dos problemas subjacentes ao envelhecimento e à falta de oferta alinhada com as questões de acessibilidade.

Aquando da execução do presente trabalho, surgiram algumas limitações e obstáculos, nomeadamente:

- Falta de informação a nível de previsões futuras do turismo na Região Autónoma dos Açores;
- Dados recentes pouco representativos da atualidade por serem referentes a dois anos atípicos (pandemia SARS-cov2);
- Dificuldade de obtenção de informação referente à concorrência.

Bibliografia

- Access Azores. (n.d.). *Access Azores*. Retrieved January 23, 2022, from <https://www.accessazores.org/accessazores.html>
- AcessiblePortugal. (n.d.). *Quem Somos*. Retrieved January 20, 2022, from <https://accessibleportugal.com/quem-somos/>
- Açores DMO. (2021). *Relatório de Sustentabilidade 2019/2020*.
- Aditia, M. W., & Sholihah, S. M. (2019). *INFLUENCE OF GARDENING ACTIVITIES TOWARDS DECREASING HYPERTENSION OF ELDERLY PRESSURE*.
- All for All. (n.d.). *Desenho Universal*. Turismo de Portugal.
- Arch20. (n.d.). *Architecture & Design for the disabled people*. Retrieved September 23, 2022, from <http://www.arch2o.com/architecture-design-disabled/#!>
- Azores for All. (n.d.). *Azores for All*. Retrieved January 24, 2022, from <https://azoresforall.com/pt/>
- Bartels, N. (2021). The Business Model Matrix: A Kit for Designing and Innovating Business Models. *Journal of Business Models*, 9(3), 126. <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i3.6239>
- Carvalho, L., Galina, S., & Sánchez-Hernández, M. I. (2020). An international perspective of the business incubators' perception about business model canvas for startups. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 503–513. <https://doi.org/10.1002/tie.22112>
- Centro Regional de Informação das Nações Unidas. (n.d.). *Envelhecimento*. Retrieved January 19, 2022, from <https://unric.org/pt/envelhecimento/>
- Diário da República. (2017). *Decreto-Lei n.º 80/2017*.
- Elvas, S. B. (2019). O DESAFIO DO EMPOWERMENT COM UTENTES DE RESIDÊNCIAS ASSISTIDAS PARA PESSOAS IDOSAS-O CASO DA RESIDÊNCIA ASSISTIDA DO BAIRO PADRE CRUZ. In *Lusíada. Intervenção Social, Lisboa*, (pp. 109–121). Intervenção Social.

- Fink-Hafner, D., Dagen, T., Doušak, M., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi Method: Strengths and Weaknesses. In *Metodološki zvezki* (Vol. 16, Issue 2).
- Forner, F. C., & Alves, C. F. (2019). UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE OS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O ENVELHECIMENTO ATIVO NA ATUALIDADE. *Revista Universo Psi*, 2019(1), 150–174.
- Global Wellness Institute. (n.d.). *What is Wellness tourism*. Retrieved January 24, 2022, from <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-wellness-tourism/>
- Gonçalves, E. C., & Guerra, R. J. da C. (2019). O turismo de saúde e bem-estar como fator de desenvolvimento local: uma análise à oferta termal portuguesa. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 17(2), 453–472. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.030>
- Governo dos Açores. (2021, June 23). *Taxa normal de IVA nos Açores passa de 18 para 16 por cento a partir de 1 de julho*. <https://portal.azores.gov.pt/web/comunicacao/news-detail?id=3829054>
- Grime, M. M., & Wright, G. (2016). Delphi Method. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (pp. 1–6). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118445112.stat07879>
- Guia de Rodas. (2018, April 18). *O que é Desenho Universal?* <https://guiaderodas.com/desenho-universal/>
- Hamidu, A. A., Haron, H. M., & Amran, A. (2015). Corporate social responsibility: A review on definitions, core characteristics and theoretical perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4), 83–95. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4p83>
- Hung, K., & Lu, J. (2016). Active living in later life: An overview of aging studies in hospitality and tourism journals. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 133–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.008>
- Idealista. (n.d.). *Terreno à venda em Ribeira das Taíñas*. Retrieved June 3, 2022, from <https://www.idealista.pt/imovel/30544702/>
- INATEL. (n.d.). *INATEL 55+*. Retrieved March 6, 2022, from [https://www.inatel.pt/Fundacao/INATEL-\(2\)/Projetos/inatel-55-pt.aspx](https://www.inatel.pt/Fundacao/INATEL-(2)/Projetos/inatel-55-pt.aspx)
- Jorge, M., & Borges, M. (2019). *Action Plan for the Sustainability of the Azores Destination*.

- Kay Smith, M., & Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.006>
- Malouf home. (n.d.). *M555 Smart Adjustable Bed base*. Retrieved September 23, 2022, from <https://www.maloufhome.com/bases/adjustables/stm555abparent/>
- Maso, C. B. D. (2021). The PI44 business model: innovation, hospitality management, education with people training and disney philosophy for entertainment organizations. *South Florida Journal of Development*, 2(3), 4877–4899. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n3-081>
- Medeiros, T., Ana, |, & Moniz, I. (2021). *TURISMO SÉNIOR ABORDAGENS, SUSTENTABILIDADE E BOAS PRÁTICAS*.
- Medeiros, T., Moniz, A. I., Mendes, J., Silva, O., Tomás, L., Sousa, M., Furtado, S., Vieira, V., Ferreira, A., & Santos, C. (2021). Oportunidades e desafios do turismo sénior nos Açores. In *TURISMO SÉNIOR ABORDAGENS, SUSTENTABILIDADE E BOAS PRÁTICAS*.
- Momentos Felizes. (n.d.). *Momentos Felizes*. Retrieved June 14, 2022, from <https://www.momentosfelizes.pt/>
- National Disability Authority. (n.d.). *What is Universal Design?* Retrieved January 20, 2022, from <https://universaldesign.ie/what-is-universal-design/>
- Observatório do Turismo dos Açores. (n.d.). Retrieved January 16, 2022, from <https://otacores.com/inquerito/ano-2019-20/>
- Observatório do Turismo dos Açores. (n.d.). *Turismo de saúde e bem-estar*. Retrieved January 24, 2022, from <https://otacores.com/turismo-de-saude-e-bem-estar/>
- Observatório do Turismo dos Açores. (2022). *Dashboard Desempenho Turístico Regional*.
- PORDATA. (2021, June 29). *Indicadores de envelhecimento*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>
- Qiao, G., Ding, L., Xiang, K., Prideaux, B., & Xu, J. (2022). Understanding the Value of Tourism to Seniors' Health and Positive Aging. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1476. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031476>

- Ramalho, A., Petrica, J., Serrano, J., Paulo, R., Duarte-Mendes, P., & Rosado, A. (2021). *Consequências do comportamento sedentário no bem-estar psicossocial: estudo qualitativo com idosos residentes em Portugal* (pp. 198–211).
- Rodrigues, V., Costa, C., Carvalho, A., Vidal, M., Caiado, M., Antunes, C., Almeida, A., & Almeida, C. (2019). Solidão no Idoso Institucionalizado com Dependência Funcional. *Edições Desafio Singular*, 15(4), 36–40. <https://doi.org/10.6063/motricidade.20137>
- Santa Barbara. (n.d.). *Santa Barbara*. Retrieved July 14, 2022, from <https://www.santabarbaraazores.com/>
- Senhora da Rosa. (n.d.). *Senhora da Rosa*. Retrieved July 14, 2022, from <https://www.senhoradarosa.com/>
- Serviço Regional de Estatística dos Açores. (2020). *Estatísticas do Turismo na Região Autónoma dos Açores*.
- Silveiro, A., Eusébio, C., & Teixeira, L. (2020). Estarão as agências de viagens Portuguesas preparadas para satisfazer o mercado do turismo acessível? *Turismo & Desenvolvimento*, 33, 151–168.
- Sousa, J. G., & Mangas, C. (2021). *Acessibilidade dos equipamentos hoteleiros: percepções dos clientes*. 1–8. <https://doi.org/10.4995/inn2020.2020.11839>
- Sustainable Azores. (n.d.). *Certificação*. Retrieved August 2, 2022, from <https://sustainable.azores.gov.pt/certificacao-trabalho-2022/>
- Szromek, A. R., & Naramski, M. (2019). A business model in spa tourism enterprises: Case study from Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102880>
- Terra Nostra Garden Hotel. (n.d.). *Terra Nostra Garden Hotel*. Retrieved July 14, 2022, from <https://terranostragardenhotel.com-hotel.com/pt/>
- TUR4all. (n.d.-a). *O projeto TUR4all*. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.tur4all.com/pt/tur4all/o-projeto-tur4all>
- TUR4all. (n.d.-b). *Parceiros*. Retrieved January 20, 2022, from <https://www.tur4all.com/pt/quem-somos/parceiros>

- Turismo de Portugal. (n.d.). *Programa All for All*. Business. Retrieved January 23, 2022, from <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/estrategia-turismo/programas-iniciativas/Paginas/all-for-all-portuguese-tourism.aspx>
- Turismo de Portugal business. (n.d.-a). *Empreendimentos turísticos*. Retrieved August 2, 2022, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal business. (n.d.-b). *Legislação*. Retrieved August 2, 2022, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Como_comecar/Empreendimento_Turisticos/Paginas/legislacao-empreendimentos-turisticos.aspx
- Turismo de Portugal business. (n.d.-c). *Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos*. Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos . Retrieved August 2, 2022, from http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/rnet.aspx
- United Nations. (n.d.). *Promoting accessible tourism for all*. Retrieved January 18, 2022, from <https://www.un.org/development/desa/disabilities/issues/promoting-accessible-tourism-for-all.html>
- Universal Design Style. (n.d.). *Baby Boomer Wheelchair Accessible Bathroom in Austin*. Retrieved September 23, 2022, from <http://www.universaldesignstyle.com/baby-boomer-wheelchair-accessible-bathroom-in-austin/>
- UNWTO. (2018). Exploring Health Tourism – Executive Summary. In *Exploring Health Tourism – Executive Summary*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420308>
- VisitPortugal. (n.d.). *Praias*. Retrieved March 1, 2022, from https://www.visitportugal.com/pt-pt/encontre-tipo?context=404&localidades=28®ioes=21&f%5B0%5D=bm_field_ma_praia_acessivel%3Atrue
- WHO. (2002). *ACTIVE AGEING: A POLICY FRAMEWORK*. <http://www.who.int/hpr/>
- WHO. (2021). *Ageing and health*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Anexos

I. Localização prevista do "Zinnis Hotel"



Figura 5 - Localização prevista do "Zinnis Hotel"
Fonte: Anúncio da página Idealista (Idealista, n.d.).



Figura 6 – Localização prevista do "Zinnis Hotel"
Fonte: Anúncio da página Idealista (Idealista, n.d.).

II. Exemplos de design acessível



Figura 7 - Exemplo de estrado de cama articulada
Fonte: M555 Smart Adjustable Bed Base (Malouf home, n.d.)



Figura 8 - Imagem ilustrativa de Design Acessível
Fonte: Baby Boomer Wheelchair Accessible Bathroom in Austin (Universal Design Style, n.d.)



Figura 9 - Imagem ilustrativa de escadas acessíveis
Fonte: Village centre of Meilen, Zurich, Switzerland (Arch20, n.d.)

Apêndices

I. Cálculo das receitas do Alojamento do Zinnis Hotel

	Nº quartos por dia	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
	dias de cada mês	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	total
RECEITAS														
RN potenciais	<i>capacidade de quartos X nº de dias</i>	4185	3780	4185	4050	4185	4050	4185	4185	4050	4185	4050	4185	49275
RN vendidas (dormidas)	<i>RN potenciais X taxa ocupação</i>	1138	1289	2013	2714	2850	3098	3369	3541	2977	2511	1490	1105	28094
Taxa Ocupação	<i>RN vendidas / RN potenciais</i>	27,2%	34,1%	48,1%	67,0%	68,1%	76,5%	80,5%	84,6%	73,5%	60,0%	36,8%	26,4%	57,0%
ARR (Preço Médio)	<i>Receitas Alojamento / RN vendidas</i>	183,33 €	183,33 €	183,33 €	183,33 €	183,33 €	243,33 €	243,33 €	243,33 €	243,33 €	243,33 €	183,33 €	243,33 €	218,79 €
TOTAL RECEITAS ALOJAMENTO		208 692,00 €	236 313,00 €	369 047,25 €	497 475,00 €	522 497,25 €	753 907,50 €	819 771,75 €	861 524,10 €	724 342,50 €	611 010,00 €	273 240,00 €	268 844,40 €	6 146 664,75 €

Tabela 7 - Cálculo das receitas do Alojamento do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Duarte Pimentel na unidade curricular de Gestão Estratégica de Operações Hoteleiras

II. Cálculo dos custos e resultado operacional do Alojamento do Zinnis Hotel

CUSTOS														
Pessoal		111 400,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	222 400,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	111 200,00 €	222 400,00 €	1 557 000,00 €
	Director	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	6 000,00 €	42 000,00 €
	Recepção/Portaria	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	164 800,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	82 400,00 €	164 800,00 €	1 153 600,00 €
	Reservas	1 800,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	3 200,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	1 600,00 €	3 200,00 €	22 600,00 €
	Housekeeping	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	42 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	21 000,00 €	42 000,00 €	294 000,00 €
	Lavandaria/Rouparia	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	3 000,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	3 000,00 €	21 000,00 €
	Manutenção	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	3 400,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	1 700,00 €	3 400,00 €	23 800,00 €
Amenities	kit amenities 4,5€ X RN vendidas	2 561,22 €	2 900,21 €	4 529,22 €	6 105,38 €	6 412,47 €	6 971,06 €	7 580,08 €	7 966,15 €	6 697,69 €	5 649,75 €	3 353,40 €	2 485,89 €	63 212,50 €
Lavandaria	6 a 10 kg por RN (aprox 4€ por RN)	4 553,28 €	5 155,92 €	8 051,94 €	10 854,00 €	11 399,94 €	12 393,00 €	13 475,70 €	14 162,04 €	11 907,00 €	10 044,00 €	5 961,60 €	4 419,36 €	112 377,78 €
Água	100 lt por RN (0,01€ por lt)	1 138,32 €	1 288,98 €	2 012,99 €	2 713,50 €	2 849,99 €	3 098,25 €	3 368,93 €	3 540,51 €	2 976,75 €	2 511,00 €	1 490,40 €	1 104,84 €	28 094,45 €
Eletricidade	35 kWatts (0,03€ por kWatt)	1 195,24 €	1 353,43 €	2 113,63 €	2 849,18 €	2 992,48 €	3 253,16 €	3 537,37 €	3 717,54 €	3 125,59 €	2 636,55 €	1 564,92 €	1 160,08 €	29 499,17 €
Roupas	Investimento total / 24 meses	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	937,50 €	11 250,00 €
Fardas	Investimento total / 24 meses	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	172,50 €	2 070,00 €
Manutenção	5% vendas	10 434,60 €	11 815,65 €	18 452,36 €	24 873,75 €	26 124,86 €	37 695,38 €	40 988,59 €	43 076,21 €	36 217,13 €	30 550,50 €	13 662,00 €	13 442,22 €	307 333,24 €
TOTAL CUSTOS ALOJAMENTOS		132 392,66 €	134 824,18 €	147 470,14 €	159 705,80 €	162 089,74 €	286 920,85 €	181 260,67 €	184 772,44 €	173 234,15 €	163 701,80 €	138 342,32 €	246 122,39 €	2 110 837,13 €
RESULTADO OPERACIONAL ALOJAMENTOS		76 299,34 €	101 488,82 €	221 577,11 €	337 769,20 €	360 407,51 €	466 986,65 €	638 511,09 €	676 751,66 €	551 108,35 €	447 308,20 €	134 897,68 €	22 722,01 €	4 035 827,62 €

Tabela 8 - Cálculo dos custos e resultado operacional do Alojamento do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Duarte Pimentel na unidade curricular de Gestão Estratégica de Operações Hoteleiras

III. Cálculo do número de Almoços, Jantares e Total do restaurante do Zinnis Hotel

	COVERS LUNCH						COVERS DINNER				COVERS TOTAL	
	WD	WE	HSD	WD T.O.	WE T.O.	HSD T.O.	WD T.O.	WE T.O.	HSD T.O.			
March	21	10		945	990	-	1 935	1 512	1 350	-	2 862	4 797
April	22	8		990	792	-	1 782	1 584	1 080	-	2 664	4 446
May	23	8		1 035	792	-	1 827	1 656	1 080	-	2 736	4 563
June			30	-	-	4 050	4 050	-	-	4 860	4 860	8 910
July			31	-	-	4 185	4 185	-	-	5 022	5 022	9 207
August			31	-	-	4 185	4 185	-	-	5 022	5 022	9 207
September			30	-	-	4 050	4 050	-	-	4 860	4 860	8 910
October			31	-	-	4 185	4 185	-	-	5 022	5 022	9 207
November	21	9		945	891	-	1 836	1 512	1 215	-	2 727	4 563
December	22	9		990	891	-	1 881	1 584	1 215	-	2 799	4 680
January	23	8		1 035	792	-	1 827	1 656	1 080	-	2 736	4 563
February	20	8		900	792	-	1 692	1 440	1 080	-	2 520	4 212
Total Year	152	60	153	6 840	5 940	20 655	33 435	10 944	8 100	24 786	43 830	77 265

Tabela 9 - Cálculo do número de Almoços, Jantares e Total do restaurante do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas

IV. Cálculo das receitas do restaurante do Zinnis Hotel

	REVENUE LUNCH			REVENUE DINNER			REVENUE
	Food	Beverage	Total	Food	Beverage	Total	
March	23 220,00 €	9 675,00 €	32 895,00 €	45 792,00 €	20 034,00 €	65 826,00 €	98 721,00 €
April	21 384,00 €	8 910,00 €	30 294,00 €	42 624,00 €	18 648,00 €	61 272,00 €	91 566,00 €
May	21 924,00 €	9 135,00 €	31 059,00 €	43 776,00 €	19 152,00 €	62 928,00 €	93 987,00 €
June	48 600,00 €	20 250,00 €	68 850,00 €	77 760,00 €	34 020,00 €	111 780,00 €	180 630,00 €
July	50 220,00 €	20 925,00 €	71 145,00 €	80 352,00 €	35 154,00 €	115 506,00 €	186 651,00 €
August	50 220,00 €	20 925,00 €	71 145,00 €	80 352,00 €	35 154,00 €	115 506,00 €	186 651,00 €
September	48 600,00 €	20 250,00 €	68 850,00 €	77 760,00 €	34 020,00 €	111 780,00 €	180 630,00 €
October	50 220,00 €	20 925,00 €	71 145,00 €	80 352,00 €	35 154,00 €	115 506,00 €	186 651,00 €
November	22 032,00 €	9 180,00 €	31 212,00 €	43 632,00 €	19 089,00 €	62 721,00 €	93 933,00 €
December	22 572,00 €	9 405,00 €	31 977,00 €	44 784,00 €	19 593,00 €	64 377,00 €	96 354,00 €
January	21 924,00 €	9 135,00 €	31 059,00 €	43 776,00 €	19 152,00 €	62 928,00 €	93 987,00 €
February	20 304,00 €	8 460,00 €	28 764,00 €	40 320,00 €	17 640,00 €	57 960,00 €	86 724,00 €
Total Year	401 220,00 €	167 175,00 €	568 395,00 €	701 280,00 €	306 810,00 €	1 008 090,00 €	1 576 485,00 €

Tabela 10 - Cálculo das receitas do restaurante do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas

V. Cálculo dos custos do restaurante do Zinnis Hotel

	DIRECT COST LUNCH			DIRECT COST DINNER			DIRECT COSTS
	Food	Beverage	Total	Food	Beverage	Total	
March	6 966,00 €	2 418,75 €	9 384,75 €	13 737,60 €	5 008,50 €	18 746,10 €	28 130,85 €
April	6 415,20 €	2 227,50 €	8 642,70 €	12 787,20 €	4 662,00 €	17 449,20 €	26 091,90 €
May	6 577,20 €	2 283,75 €	8 860,95 €	13 132,80 €	4 788,00 €	17 920,80 €	26 781,75 €
June	14 580,00 €	5 062,50 €	19 642,50 €	23 328,00 €	8 505,00 €	31 833,00 €	51 475,50 €
July	15 066,00 €	5 231,25 €	20 297,25 €	24 105,60 €	8 788,50 €	32 894,10 €	53 191,35 €
August	15 066,00 €	5 231,25 €	20 297,25 €	24 105,60 €	8 788,50 €	32 894,10 €	53 191,35 €
September	14 580,00 €	5 062,50 €	19 642,50 €	23 328,00 €	8 505,00 €	31 833,00 €	51 475,50 €
October	15 066,00 €	5 231,25 €	20 297,25 €	24 105,60 €	8 788,50 €	32 894,10 €	53 191,35 €
November	6 609,60 €	2 295,00 €	8 904,60 €	13 089,60 €	4 772,25 €	17 861,85 €	26 766,45 €
December	6 771,60 €	2 351,25 €	9 122,85 €	13 435,20 €	4 898,25 €	18 333,45 €	27 456,30 €
January	6 577,20 €	2 283,75 €	8 860,95 €	13 132,80 €	4 788,00 €	17 920,80 €	26 781,75 €
February	6 091,20 €	2 115,00 €	8 206,20 €	12 096,00 €	4 410,00 €	16 506,00 €	24 712,20 €
Total Year			162 159,75 €			287 086,50 €	449 246,25 €

Tabela 11 - Cálculo dos custos do restaurante do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas

VI. Cálculo dos custos com os salários do staff do restaurante do Zinnis Hotel

								staff	salary	payroll
PAYROLL	Fixed	WE	HSD	Salary	Fixed salaries	WE Salaries	HSD			-
Diretor de F&B	1	-	-	2 100	2 100	-	-	24	25 050	37 575
Hostess	2	1	2	1 000	2 000	1 000	2 000	24	31 100	46 650
Chef	1	-	-	1 800	1 800	-	-	30	31 100	46 650
Sub Chef	1	-	1	1 400	1 400	-	1 400	30	31 100	46 650
Cozinheiro	4	1	2	1 000	4 000	1 000	2 000	30	31 100	46 650
Plonge/Copa	2	1	2	800	1 600	800	1 600	24	25 050	37 575
Barista	2	1	2	900	1 800	900	1 800	24	25 050	37 575
Empregado de mesa	4	3	4	950	3 800	2 850	3 800	24	25 050	37 575
TOTAL	17	7	13		18 500	6 550	12 600	24	25 050	37 575
								19,50	249 650	374 475

Tabela 12 - Cálculo dos custos com os salários do staff do restaurante do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas

VII. Cálculo da receita e custos com os pequenos-almoços no Zinnis Hotel

	/dia	dias	Mês
quartos	135		
hosp/Q	1,5		
TO	60%		
% Reservas S/ PA	20%		
# PA	97,2		
preço	5,00 €		
Valor do PA	486,00 €	30	14 580,00 €
F&B	35%		5 103,00 €
Margem Bruta			9 477,00 €
Pessoas	4		5 250,00 €
EBITDA			4 227,00 €

Tabela 13 - Cálculo da receita e custos com os pequenos-almoços no Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas

VIII. Cálculo da estimativa dos proveitos do restaurante do Zinnis Hotel

	March	April	May	June	July	August	September	October	November	December	January	February	Year	
Revenue														
Food	89 336,00 €	116 928,00 €	122 040,00 €	152 280,00 €	157 356,00 €	157 356,00 €	152 280,00 €	157 356,00 €	116 928,00 €	113 472,00 €	118 584,00 €	115 128,00 €	1 569 044,00 €	70,4%
Beverage	50 526,00 €	47 628,00 €	49 770,00 €	63 180,00 €	65 286,00 €	65 286,00 €	63 180,00 €	65 286,00 €	47 628,00 €	46 242,00 €	48 384,00 €	46 998,00 €	659 394,00 €	29,6%
Total	139 862,00 €	164 556,00 €	171 810,00 €	215 460,00 €	222 642,00 €	222 642,00 €	215 460,00 €	222 642,00 €	164 556,00 €	159 714,00 €	166 968,00 €	162 126,00 €	2 228 438,00 €	100%
Direct Costs														
Food cost	37 108,80 €	35 078,40 €	36 612,00 €	45 684,00 €	47 206,80 €	47 206,80 €	45 684,00 €	47 206,80 €	35 078,40 €	34 041,60 €	35 575,20 €	34 538,40 €	481 021,20 €	
Beverage cost	12 631,50 €	11 907,00 €	12 442,50 €	15 795,00 €	16 321,50 €	16 321,50 €	15 795,00 €	16 321,50 €	11 907,00 €	11 560,50 €	12 096,00 €	11 749,50 €	164 848,50 €	
Total Direct costs	49 740,30 €	46 985,40 €	49 054,50 €	61 479,00 €	63 528,30 €	63 528,30 €	61 479,00 €	63 528,30 €	46 985,40 €	45 602,10 €	47 671,20 €	46 287,90 €	645 869,70 €	29,0%
Payroll														
Salaries	29 875,00 €	29 875,00 €	37 250,00 €	37 250,00 €	37 250,00 €	37 250,00 €	37 250,00 €	37 250,00 €	29 875,00 €	29 875,00 €	29 875,00 €	29 875,00 €	402 750,00 €	18,1%
Related expenses	14 937,50 €	14 937,50 €	18 625,00 €	18 625,00 €	18 625,00 €	18 625,00 €	18 625,00 €	18 625,00 €	14 937,50 €	14 937,50 €	14 937,50 €	14 937,50 €	201 375,00 €	9,0%
Total Payroll	44 812,50 €	44 812,50 €	55 875,00 €	55 875,00 €	55 875,00 €	55 875,00 €	55 875,00 €	55 875,00 €	44 812,50 €	44 812,50 €	44 812,50 €	44 812,50 €	604 125,00 €	27,1%
Administration General														
General and travel	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	36 000,00 €	1,6%
Consultants & HACCP	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	24 000,00 €	1,1%
License & taxes	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	12 000,00 €	0,5%
Insurance	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	750,00 €	9 000,00 €	0,4%
Marketing													- €	
Printing & Stationery	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	9 600,00 €	0,4%
Advertisement	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	24 000,00 €	1,1%
Entertainment	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	6 000,00 €	0,3%
Operating equipment	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	3 000,00 €	36 000,00 €	1,6%
Maintenance & Utilities	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	3 500,00 €	42 000,00 €	1,9%
Rental	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	7 500,00 €	90 000,00 €	4,0%
Gross Operating Profit	21 259,20 €	48 708,10 €	42 830,50 €	74 056,00 €	79 188,70 €	79 188,70 €	74 056,00 €	79 188,70 €	48 708,10 €	45 249,40 €	50 434,30 €	46 975,60 €	689 843,30 €	31,0%
ebitda / sales	15,2%	29,6%	24,9%	34,4%	35,6%	35,6%	34,4%	35,6%	29,6%	28,3%	30,2%	29,0%	31,0%	
Distribuição Lucro														
15%	3 189	7 306	6 425	11 108	11 878	11 878	11 108	11 878	7 306	6 787	7 565	7 046	103 476	
35%	7 441	17 048	14 991	25 920	27 716	27 716	25 920	27 716	17 048	15 837	17 652	16 441	241 445	
50%	10 630	24 354	21 415	37 028	39 594	39 594	37 028	39 594	24 354	22 625	25 217	23 488	344 922	
rV chefias														
1,5%	2 098	2 468	2 577	3 232	3 340	3 340	3 232	3 340	2 468	2 396	2 505	2 432	33 427	
	7,0%	8,3%	6,9%	8,7%	9,0%	9,0%	8,7%	9,0%	8,3%	8,0%	8,4%	8,1%		

Tabela 14 - Cálculo da estimativa dos proveitos do restaurante do Zinnis Hotel

Fonte: Elaboração própria com base no template fornecido pelo Prof. Dr. Carlos Costa na unidade curricular de Gestão Estratégica de Alimentos e Bebidas