António Miguel Nogueira de Figueiredo

ANÁLISE DE VIABILIDADE DE MERCADO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA UNIDADE HOTELEIRA NA REGIÃO CENTRO: VILA GREEN

Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Kevin Hemsworth

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JUNHO DE 2022

Declaração de honra

Eu, António Miguel Nogueira de Figueiredo abaixo assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 201240032, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 17/06/2022

(António Miguel Nogueira de Figueiredo)

AGRADECIMENTOS

A realização do estágio no Vila Foz Hotel & Spa permitiu-me conhecer a realidade da área comercial dentro do contexto hoteleiro, algo que tinha em mente no início deste mestrado.

Desta forma, é justo dizer que não poderia concluir todo este percurso com sucesso sem o apoio de determinadas pessoas.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais por me incentivarem a prosseguir o percurso académico, dando-me as condições necessárias para que isso fosse possível;

À minha namorada e aos meus amigos pelo apoio constante;

Agradeço ao Dr. Fernando Faria por todos os esforços feitos para que conseguisse ingressar no Mestrado de Direção Comercial e Marketing, bem como à Dra. Armandina e a todo o *career office* por sempre demonstrarem preocupação e disponibilidade, neste momento tão especial que vivemos;

Agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Kevin Hemsworth pela atenção e acompanhamento prestado do início ao fim do trajeto, tendo sido fundamental para que conseguisse terminar esta fase, sem esquecer o Professor Doutor Victor Tavares por ser tão prestável e acessível nas alturas chave.

RESUMO

No âmbito do mestrado em Direção Comercial e Marketing, realizei um estágio no Departamento Comercial do Vila Foz Hotel & Spa, um Hotel Boutique de 5 estrelas, localizado na Foz do Douro, no Porto.

Este estágio teve como objetivo principal complementar a aprendizagem que adveio das unidades curriculares do Mestrado, sendo uma oportunidade única para ter os primeiros contactos em ambiente profissional.

Contudo, com o agravamento das restrições por parte do governo ao longo do período de estágio, em consequência da evolução da pandemia que se vivia, levou a que a realização de um relatório de estágio fosse uma opção pouco viável devido à falta de conteúdo. Em consequência desta situação, foi-me proposto pelo Vila Foz Hotel & Spa que realizasse um projeto de implantação de uma unidade hoteleira na Lousã.

Este projeto consiste numa análise sobre a viabilidade e sustentabilidade da implementação de um Hotel Rural de 4 estrelas na Região Centro, mais precisamente na Lousã.

Assim, numa fase inicial idealizou-se o hotel por si só, desde a criação de uma ficha técnica, às tarifas e serviços prestados, às receitas ou custos, seguindo-se a realização de um plano de marketing para uma eficaz sustentabilidade do hotel.

Palavras-chave: Canais de Distribuição; Hotel Rural; Plano de Marketing; Segmentos de Mercado; Turismo.

ABSTRACT

As part of my Master's Degree in Commercial Management and Marketing, I did an internship in the Commercial Department of Vila Foz Hotel & Spa, a 5-star Boutique Hotel, located in Foz do Douro, Porto.

This internship had as main objective to complement the learning that came from the curricular units of the Master, being a unique opportunity to have the first contacts in a professional environment.

However, with the worsening of restrictions by the government throughout the internship period, as a result of the evolution of the pandemic that was being experienced, it made the realization of an internship report an unfeasible option due to the lack of content, having the solution fell on the realization of a project work.

This project consists of an analysis of the feasibility and sustainability of the implementation of a 4-star Rural Hotel in the Centro Region, more precisely in Lousã.

Thus, in an initial phase, the hotel was conceived by itself, from the creation of a technical file, to the rates and services provided, to revenues or costs, followed by the realization of a marketing plan for an effective sustainability of the hotel.

Keywords: Distribution Channels; Rural Hotel; Marketing; Market Segments; Tourism.

ÍNDICE

Agradecimentos ii
Resumo iii
Abstract iv
Índice de Tabelas vii
Índice de Figuras vii
Lista de Siglas e Abreviaturas viii
1. Introdução e identificação do problema organizacional 1
2. Revisão da Literatura 3
2.1 Turismo 3
2.2 Turismo em espaço rural 4
2.3 Conceito de Marketing 6
2.4 Marketing de Serviços 7
2.5 Marketing Mix de Serviços 9
2.6 Planeamento de Marketing 10
2.7 Segmentação de mercados na hotelaria 12
2.8 E-Commerce 13
2.9 Análise SWOT 15
3. Diagnóstico, contexto organizacional e objetivos específicos 17
4. Metodologia 19
5. Projeto/Programa de ação/Recomendações 20
5.1 Lousã 20
5.2 Caracterização de experiências na região. 23
5.3 Análise SWOT – Vila Green 26
5.4 Análise SWOT cruzada (TOWS) – Vila Green 28
5.5 Potencialidades do Hotel 29
5.6 Canais de Distribuição 30
5.7 Segmentação de mercado 32
5.8 Marketing Mix 33
5.9 Plano de ação 39
6. Conclusões 42
7. Limitações 43

Referências Bibliográficas 44
Webgrafia 47
Anexos 51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Análise SWOT - Lousã....21
Tabela 2 -Quadro de caracterização das experiências na região 23
Tabela 3 - Análise SWOT Vila Green 26
Tabela 4 - Análise SWOT cruzada (TOWS) 28
Tabela 5 - Tarifas de Alojamento 35
Tabela 6 - Vila Green – Tarifas Indicativas....35
Tabela 7 - Análise concorrencial de preços – comparação 35
Tabela 8 - Previsão do nº de quartos ocupados....37
Tabela 9 - Receita de Alojamento prevista....38
Tabela 10 - Como combater a sazonalidade da região....39
Tabela 11 - Pacotes de alojamento 40
Tabela 12 - Como fomentar as vendas diretas do Hotel 40
Tabela 13 - Serviços a criar para acrescentar valor ao produto 41
Tabela 14 - Como aproveitar as instalações do Hotel....41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT 16
Figura 2 – Aldeia de Talasnal.... 23
Figura 3 – Percurso BTT 23
Figura 4 – Running na Serra da Lousã 23
Figura 5 – Explorar a Serra da Lousã 24
Figura 6 – Lousã Park 24
Figura 7 – Escalada.... 24
Figura 8 – Paddle 25
Figura 9 – Canoagem.... 25
Figura 10 – Canyoning 25
Figura 11 – Geocaching 25

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B – Business to Business (Empresa para empresa)

B2C – Business to Consumer (Empresa para cliente)

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

KPI – Key Performance Indicator

SPA – Salus per aquam (saúde pela água)

SWOT – Strenghts (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças)

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Na Idade Média as viagens eram um costume enraizado apenas entre a nobreza e eram realizadas essencialmente com motivações religiosas em peregrinações a lugares sagrados, sendo que existiam também as viagens com o intuito de agregar conhecimento e estas eram realizadas pelos jovens das elites (Faraldo & López, 2013). A expressão Grand Tour, utilizado pela primeira vez em 1611, representa o início de uma prática entres os jovens adultos da nobreza inglesa, que percorriam o território europeu para familiarizarem-se com outras culturas e estruturas políticas (Faraldo & López, 2013).

O Turismo mais moderno está verdadeiramente ligado ao turismo de massas, ou seja, quando ocorre uma remodelação geral no que toca aos direitos dos trabalhadores, relativamente a melhores remunerações e férias (Krippendorf, 2003).

Atualmente é um hábito que está ao alcance de um número muito mais abrangente de pessoas uma vez que há muito mais oferta, para todos os gostos e para todas as carteiras. Com o passar do tempo foram surgindo categorias de empreendimentos turísticos: Estabelecimentos hoteleiros como hotéis ou pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos entre outros. A par disto, e com o desenvolvimento da sociedade, incluindo-se aqui o aparecimento do Marketing e das novas tecnologias, as unidades hoteleiras conseguem chegar a um maior público e oferecer experiências cada vez mais personalizadas, autênticas e únicas.

O presente trabalho de projeto foi realizado como trabalho final para a obtenção de grau de Mestre em Direção Comercial e Marketing e o seu principal objetivo é descrever o plano de viabilidade da implantação de um hotel rural de 4 estrelas na vila da Lousã pertencente ao distrito de Coimbra e denominado de “Vila Green”.

Este documento consiste num plano de marketing para a implementação de uma unidade hoteleira na Região Centro e foi construído segundo uma estrutura previamente definida para trabalhos finais.

Desta forma, o primeiro capítulo deste documento refere qual a tipologia deste documento, onde foi realizado e porquê, qual a sua estrutura e qual o seu objeto de estudo e respetivos objetivos.

O segundo capítulo destina-se à apresentação e descrição do hotel Vila Green (designação dada para o hotel), cuja sua viabilidade é o objeto de estudo deste trabalho final. Este desafio pareceu interessante visto ter a possibilidade de aliar os

conhecimentos adquiridos na licenciatura em Gestão Hoteleira e mais recentemente do mestrado em Direção Comercial e Marketing.

A terceira parte deste trabalho de projeto remete-nos para o enquadramento técnico e científico onde é feita uma revisão da literatura sobre os temas que serviram como sustento deste projeto, como a análise da definição de turismo, o conceito de marketing segundo autores conceituados assim como o marketing de serviços que é o tipo de marketing usado na hotelaria, o marketing mix de serviços, a definição e a importância de um plano de marketing, uma abordagem ao e-commerce que é tão preponderante no sucesso de uma unidade hoteleira. Aborda-se ainda a análise SWOT.

No quarto ponto é feita referência à metodologia, qual o seu contributo num trabalho como este e quais os tipos de metodologias usadas. Neste caso, recorreu-se à pesquisa documental e à observação participante. Ainda neste capítulo é apresentado o plano de marketing para a implementação do Vila Green como unidade hoteleira.

O quinto capítulo é referente à análise e discussão de resultados e a forma como todo este processo contribuiu para a minha vida futura servindo também de mote ao capítulo seguinte, o sexto, onde serão apresentadas todas as conclusões deste trabalho, com uma reflexão sobre esta temática e sobre as limitações deste trabalho.

Por último, são reveladas as fontes bibliográficas que foram utilizadas na construção da parte teórica do tema e na definição das metodologias usadas neste documento.

Para concluir, este projeto hotel pretende demonstrar todo um trabalho de um ponto de vista comercial e de marketing para o sucesso de um hotel rural sendo que para isso, foi também “concebido” todo o hotel no que toca a receitas e custos variáveis e fixos na operação.

No capítulo 2, será feita uma revisão da literatura tão importante no apoio da criação deste projeto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Turismo

A mais antiga definição de turismo é de 1910 e parte de Hermann von Schullard, um economista austríaco, que afirmava que o turismo era o somatório das operações, particularmente as de natureza económica e que estavam diretamente relacionadas com a entrada, permanência e o deslocamento de estrangeiros para o interior ou exterior de um país, cidade ou região" (Oliveira, 2001). Mais tarde, em 1942 os Professores Walter Hunziker e Kurt Krapf concederam uma definição mais específica ao afirmarem que o Turismo era o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não fossem utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal.

Para a Organização Mundial do Turismo, o turismo diz respeito às atividades das pessoas que viajam para sítios que não são o seu ambiente habitual, nunca aqui permanecendo mais que um ano consecutivo e cujos motivos podem ser negócios, lazer, entre outros, incluindo-se aqui o turismo feito entre países e o turismo feito no interior dos países, classificando os viajantes de "turistas" e/ou de "visitantes do dia" (Cunha, 2006).

Contudo, é de notar que o Turismo é um dos principais impulsionadores económicos dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Apesar de antigamente o turismo ser predominante nas classes elitistas, hoje em dia já está ao alcance de toda a população (Costa & Ramos, 2017).

"O Crescimento do Turismo nas últimas décadas, e a tomada de consciência da sua importância para a economia e para o emprego dos países, nomeadamente pela criação de valor acrescentado e receitas públicas, origina a que diversos organismos internacionais como as Nações Unidas, a OMT e a Eurostat se reúnam e trabalhem no sentido de quantificar os efeitos do Turismo, para que os agentes económicos possam tomar as decisões com base em factos macroeconómicos e micro-económicos." (Costa & Ramos, 2017, p. 27)

Para Buhalis (2006), a evolução do Turismo resulta da evolução da definição de consumo e das tendências dos consumidores que agora estão mais informados e procuram algo mais sofisticado. A par desta evolução surge um novo consumidor de

turismo que não é a favor do turismo de massas ou do marketing de guerrilha[1], procura sim destinos onde seja tratado de forma mais personalizada, onde possa conhecer novos modos de vida e ter experiências autênticas e genuínas (Costa & Ramos, 2017). O marketing de guerrilha foi um conceito introduzido por Jay Conrad Levinson e que afirma que é uma forma como uma empresa/instituição assume "comercializar os seus produtos ou serviços – tendo como base o seu tempo, energia, e imaginação, e não o orçamento de marketing" (Levinson. J., 1991). Também em concordância com Levinson

Desta forma, o Turismo potencia o desenvolvimento transversal e o desenvolvimento social, ao mesmo tempo é dos setores que mais contribui para a economia local e nacional, servindo também como um agregador da tradição, da cultura e de novas estratégias de gestão e inovação. Portugal tornou-se num dos destinos mais atrativos a nível mundial devido à sua relação qualidade-custo. Este setor emprega cerca de meio milhão de pessoas, tem forte impacto na riqueza gerada e a tendência é de crescimento contínuo, graças à qualificação do serviço prestado e ao reconhecimento cada vez maior por parte do turista em relação às mais valias que o país oferece como por exemplo os produtos regionais característicos, uma população tipicamente hospitaleira, ou o clima ameno que Portugal oferece.

2.2 Turismo em espaço rural

O turismo rural em Portugal é conhecido como Turismo em Espaço Rural – TER. É considerado como um serviço turístico regulamentado onde se inserem diversas modalidades de alojamento, mas tem-se apostado neste conceito como um produto turístico integrado. São considerados empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural (Turismo de Portugal, I.P., 2014).

O turismo em espaço rural tem como principal característica assegurar, preservar e valorizar as singularidades que tornam os espaços de hospedagem que se inserem neste conceito únicos e diferentes e onde a maior preocupação passa pela preservação do património e pela certa integração no meio rural. O Turismo Rural em Portugal tem

[1] Conjunto de técnicas de marketing inovadoras, não convencionais e de baixo custo que se focam em obter o máximo impacto para um certo produto.

um papel importante na economia nacional não só pela sua capacidade de "exportação cá dentro" e dinamização das economias, como também pela criação de emprego, promoção da sustentabilidade e criação de receitas para outros setores de atividade que beneficiam do Turismo (Boletim de Alojamento Direto, 2011).

No panorama nacional, o turismo em espaço rural tem tido um crescimento bastante significativo desde 2017, tendo assim um papel cada vez mais importante na economia nacional, regional e local pela sua dinamização da economia, criação de emprego e promoção da sustentabilidade (Mercal, 2018). No ano de 2017 este tipo de turismo teve uma taxa de crescimento de 5,8%, traduzindo-se numa oferta de 1419 unidades de alojamento em espaços rurais.

A pandemia proporcionou oportunidades de redescoberta do país, de determinados territórios, especialmente dos territórios rurais e a segurança, ausência de multidões e sentimento de liberdade teve um peso grande na decisão das pessoas. Segundo um estudo da Universidade de Coimbra (UC), os campos, montanhas e rios no interior ganharam assim popularidade. Os resultados do estudo, afirmam os autores, Susana Silva e Paulo Carvalho, do Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (FLUC), representam «uma oportunidade para mudar o paradigma do turismo para um modelo mais sustentável, há muito reivindicado, especialmente através da redistribuição dos fluxos turísticos, e para apostar no mercado interno e no turismo doméstico, não só a curto prazo, mas devendo-se prolongar e intensificar no pós-pandemia».

A Direção-Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural classifica como Turismo em Espaço Rural as casas de campo, imóveis localizados em aldeias e espaços rurais que apresentem casas com uma traça própria, materiais de construção e demais características típicas do local; o turismo de aldeia, onde um conjunto de casas se situam em zonas contiguas são exploradas de forma integrada por uma única entidade; o agroturismo, construções que se situem em explorações agrícolas e que permitam aos seus hospedes participar nas atividades desse mesmo empreendimento agrícolas; e o Hotel Rural, que pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos que ocupem a totalidade de um edifício ou integrem uma entidade arquitetónica única e respeitem as mesmas características (DGADR, 2020).

Neste caso, a unidade hoteleira a ser implantada será a um Hotel Rural, de modo a satisfazer as expectativas e objetivos traçados no que toca ao seu posicionamento, e

visto que conta com mais de 10 quartos (mínimo de quartos para ser considerado Hotel Rural) bem como os vários serviços e condições adjacentes.

2.3 Conceito de Marketing

A Associação Americana do Marketing refere que o Marketing "é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral" (AMA, 2017, p. 1).

O conceito de Marketing, de forma geral, aparece com o objetivo de intensificar necessidades nos consumidores. Hoje, vivemos num tempo onde o consumismo é um fator recorrente, sendo que o marketing representa um papel crucial na contribuição de receitas das organizações.

Segundo Armstrong e Kotler (2007, p. 4) "*o marketing é um processo administrativo e social pelo qual os indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros*". Armstrong e Kotler afirmam ainda que o marketing é um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem relacionamentos ao longo do tempo.

Para McCarthy (1997, p. 19) "*se a maioria das pessoas for forçada a definir marketing, inclusive alguns gestores de empresas, eles afirmarão que marketing significa 'venda' ou 'publicidade'. É verdade que são partes de marketing, mas marketing é muito mais do que venda e propaganda."*

Pode-se dizer que o Marketing está presente em todas as organizações e tem como principais funções criar e acrescentar valor, procurando satisfazer as expectativas criadas no cliente, sendo também assim mais simples fidelizá-lo. Um aspeto que está claro na definição de marketing é que este apenas acontece quando há uma troca de algo entre as partes e que aquilo que esteja a ser trocado tenha valor para cada uma delas, seja um produto ou serviço.

Os autores Kotler e Keller (2012) defendem que o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos destinados a criar, comunicar e entregar valor para os clientes e administrar as relações com eles de forma que beneficie a organização e os seus *stakeholders*.

Com o avançar dos tempos, o conceito de marketing tem-se virado muito mais para a vertente digital, principalmente desde o início da pandemia da Covid-19, onde a maior

parte do quotidiano das pessoas passou a ser passado em frente a um ecrã de computador e com um maior recurso a tecnologias, seja para trabalho ou para lazer. Neste novo contexto social, as empresas tiveram que se adaptar a esta nova realidade e investir na sua presença no mundo digital. Desta maneira, Kotler et. al (2021) afirma que as empresas precisam recorrer à tecnologia pois esta desempenha um papel fundamental no progresso e na criação de oportunidades para todos.

Segundo a agência de marketing *We are Social*, desde 2020 que o número de usuários da internet cresce de dia para dia, chegando a atingir uma taxa de 1 milhão de novos utilizadores por dia. O acesso à internet não é mais uma barreira pois já quase toda a população dispõe de um telemóvel com acesso à internet, seja via wi-fi ou dados móveis (Kotler et. al, 2021). Com isto, aparecem cada vez mais as aplicações e os QR Codes que facilitam a vida dos consumidores uma vez que apresentam os serviços e/ou os produtos de forma mais acessível, esclarecedora e atrativa.

Os consumidores são cada mais exigentes, estando disponíveis a pagar um preço mais elevado por produtos e/ou serviços que vão de encontro aos seus desejos e necessidades. Assim, é muito importante que as empresas saibam quem são os seus clientes e que se foquem na satisfação dessas mesmas necessidades e desejos (Ferreira et. Al, 2017). Desta forma, as organizações devem sempre trabalhar no sentido de reduzir todos os obstáculos entre si e o consumidor pois a satisfação das necessidades deste é crucial para os resultados de sucesso das empresas (Gaspar, 2018).

2.4 Marketing de Serviços

A estratégia de marketing de serviços centra-se na entrega de processos e experiências aos clientes em vez de bens físicos e transações. Envolve a integração de um enfoque no cliente por parte da empresa em todas as funções. Todos os departamentos da empresa - comercialização, venda, recursos humanos, operações e investigação e desenvolvimento - devem trabalhar em conjunto para criar uma estratégia de marketing de serviços eficaz. Se por um lado, a estratégia tradicional de marketing de produtos se centra em transações e trocas, a estratégia de marketing de serviços está focada no cliente, utilização e relações (Vargo & Lusch, 2004).

Ao contrário do marketing de produtos, o marketing de serviços enfrenta desafios particulares como por exemplo no caso da questão da intangibilidade em que o serviço oferecido não pode ser tocado ou transportado, sendo este avaliado através da

satisfação e superação de expectativas que forem geradas nos clientes. Os serviços apresentam quatro características particulares: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Intangibilidade - é, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), o facto de os serviços não poderem "ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra". Esta característica dos serviços, desempenha um papel fundamental na avaliação do cliente. Uma família que passe um fim de semana hospedada num hotel, só vai conseguir avaliar a qualidade do serviço, após a sua estadia. Apenas nessa altura avaliarão a experiência consoante as expectativas que foram criadas anteriormente.

Inseparabilidade - as pessoas são parte integrante dos serviços. Um rececionista de um hotel é parte do serviço. Graças a essa simultaneidade, se esse rececionista cometer um erro, o cliente recebe o serviço imperfeito, e estando o cliente presente no momento em que o serviço é produzido, não existe como corrigir o erro. O cliente é afetado imediatamente e a expectativa que foi criada antecipadamente vai ser afetada negativamente. Segundo Kotler e Armstrong (2005) o facto da produção e o consumo dos serviços serem simultâneos acaba por eliminar as oportunidades de intervenção no controle de qualidade.

Variabilidade - a qualidade dos serviços depende de quem os fornecem, bem como de quando, onde e como são fornecidos (Kotler & Armstrong, 2007). Os serviços são executados por várias pessoas e têm frequentemente a participação direta do cliente. Assim, a qualidade e a forma como estes acontecem tendem a ser muito mais variáveis por exemplo em relação a um produto que é vendido. Se num restaurante nem todos os colaboradores têm a mesma experiência e rapidez no exercício das suas funções, por outro lado no mesmo dia um colaborador pode estar bem disposto assim como um colega seu pode estar a passar por um problema pessoal e consequentemente não ter a mesma disposição no momento do serviço prestado a um cliente.

Perecibilidade – esta característica diz respeito ao facto de um serviço não poder ser armazenado. Dando com exemplo uma consulta médica, se o cliente simplesmente não aparecer, o serviço que seria feito naquele período de tempo não poderá ser armazenado, assim como um quarto de hotel não poderá voltar a ser vendido numa noite. Se os serviços não forem usados nesse momento, estarão irremediavelmente perdidos. A utilização total da capacidade dos serviços torna-se um desafio de gestão, pois a procura dos clientes sofre variações consideráveis, não existindo a opção de armazenar para amortecer essas flutuações (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011).

O turismo, a saúde e, por exemplo, os serviços de marketing são fortes exemplos de serviços intangíveis (Gaspar, 2018).

Os clientes são o fator que mais influencia o marketing de serviços pois podem recomendar a possíveis novos clientes, através do "boca a boca", como também através da sua própria vivência/experiência num serviço uma vez que estão presentes na produção do serviço ao mesmo tempo que o usam (Prado *et al.,* 2017).

2.5 Marketing Mix de Serviços

"À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de atividades concentra-se na produção de serviços [...]. Muitas ofertas ao mercado consistem num mix variável de bens e serviços." (Kotler, 2000, p. 25).

Os quatro P's de marketing (produto, preço, promoção e lugar) são apenas parcialmente adequados para conduzir uma estratégia de marketing de serviços eficaz. Para Lovelock e Wirtz (2011) a eficácia destes 4 P's só se torna possível com o acrescento de mais três P's a estes já conhecidos: Physical Evidences, People e Processes. Estas novas variáveis associam-se à entrega do serviço e à comunicação com o cliente, garantindo que o produto que está a ser colocado no mercado chegará ao público-alvo a que se destina e que será consumido pelo mesmo pois é a partir daqui que o marketing se vira muito mais para o consumidor (Dias, 2016)

As estratégias de marketing de serviços melhoram a qualidade dos serviços prestados ao consumidor pelas empresas. Uma vez que aqui domina a intangibilidade dos serviços, pois não podem ser avaliados pelos clientes antes da compra, as estratégias dos 4P's ganham grande importância e tornam-se cada vez mais variadas de forma a se fidelizar o consumidor. Estas mesmas estratégias têm que ser bem definidas de forma a irem de encontro às necessidades e desejos do público-alvo de forma eficaz (Prado *et* al., 2017).

Os serviços são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente visto que os clientes estão frequentemente presentes, interagindo diretamente com o colaborador da organização, e são na realidade parte do processo de produção de serviços. Por conseguinte, todos os atores (o P correspondente às pessoas) desempenham um papel na prestação de serviços e influenciam a perceção do cliente. Os colaboradores da organização, o tipo de cliente no ambiente de serviço, cada um fornece pistas sobre a natureza do serviço em si. O vestuário, aparência pessoal, atitudes, e o comportamento dos funcionários, tudo influencia. A evidência física diz respeito ao ambiente em que o

serviço é prestado; todos os componentes tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço também afetam o marketing dos serviços. Isto inclui todas as representações tangíveis do serviço tais como brochuras, cartões de visita, relatórios, sinalização, equipamento ou até a instalação física onde o serviço é prestado. Este P (evidência física) é necessário para os serviços visto que os clientes têm normalmente dificuldade em avaliar a qualidade real de uma oferta intangível e, portanto, dependerão de qualquer componente tangível da oferta de serviços. Ao contrário de um produto, um serviço enfrenta esta questão da intangibilidade. Finalmente, o processo - incluindo os sistemas operacionais, procedimentos, mecanismos, conjunto de atividades através das quais o serviço é prestado - é um constituinte do marketing de serviços. Este P (processo) aborda a forma como o serviço é entregue, o que, em muitos casos, pode ser compreendido pelos clientes como sendo importante para a prestação do serviço.

Os 4 Ps do Marketing constituem varáveis controláveis por parte das empresas, logo são decididas internamente consoante os objetivos de marketing definidos para atrair e fidelizar clientes. Para além disto, são também variáveis interdependentes pois influenciam-se umas às outras e todas dependem de todas para que tenham sucesso. Desta maneira, todas estas estratégias têm de ser planeadas em conjunto para se interligarem entre si e serem complemento umas das outras (Peçanha, 2020).

2.6 Planeamento de Marketing

O planeamento de marketing é uma das principais ferramentas de marketing, sendo fundamental para a concretização de objetivos e consequente sucesso de uma organização. Este auxilia o processo de definição de prioridades, otimizando o investimento por parte da empresa, sendo que internamente define o caminho ideal a tomar e a nível externo como irá satisfazer a necessidade do cliente. O planeamento de marketing tem assim um papel importante na antecipação de decisões, reações e gestão de riscos.

Existem diferentes definições e modelos de planos de marketing, consoante os autores.

De acordo com Kotler et al. (2006, p. 41) *"O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida [...]. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização,*

determinação do preço, canais de venda e serviços". Assim, segundo os autores, as organizações deverão estar atentas ao ambiente externo e às frequentes mudanças de forma que agarrem as oportunidades de mercado que surjam e sempre alertas e preparadas para possíveis ameaças.

Já Westwood (2006, p. 12) refere que planear o marketing requer *"(…) métodos de aplicação dos recursos de marketing para alcançar objetivos de marketing da organização.*" O autor afirma que o termo "planeamento de marketing" é usado para descrever os métodos pelos quais as empresas utilizam os seus recursos para atingir os seus objetivos de marketing. Diz ainda que os recursos e objetivos variam consoante a organização. (Westwood, 2013).

McDonald (2008) afirma que o planeamento de marketing é o conjunto de objetivos que se pretendem alcançar. Diz ainda que o planeamento de marketing é a mais árdua de todas as tarefas de marketing uma vez que envolve reunir num plano bem estruturado, todos os elementos de marketing.

Para McDonald (1999) os benefícios do planeamento passam por:

- Ajudar a identificar fontes de vantagem competitiva;
- Fomenta uma abordagem organizada;
- Garante relações consistentes;
- Informação;
- Obter recursos;
- Ferramenta de suporte;
- Aumento de compromisso;
- Estabelecer objetivos e estratégias;
- Definir a combinação desejada de produtos e serviços.

Segundo Westwood (2013), o plano de marketing permite que as organizações otimizem a utilização dos seus recursos, encontrem as oportunidades, alcancem os objetivos, conquistem o lugar e compartilhem a participação nos mercados em que atuam. Também Westwood (2013) salienta que o planeamento deve ser feito de forma a criar valor para os clientes, tendo sempre em consideração os fatores, como o ambiente externo, consumidores e concorrentes. Segundo Whalen e Boush (2014), o planeamento de marketing pode traduzir-se em melhor desempenho financeiro, concretização das metas propostas e aprovação da administração.

2.7 Segmentação de mercados na hotelaria

Segmentação de mercados define-se como o processo que tem em consideração as necessidades dos consumidores, criando-se aqui uma espécie de submercados que têm de se adaptar e de responder a estas mesmas variadas necessidades (Smith,1956). Para Kotler *et. al* (1999) segmentação de mercado prende-se como sendo a ação que divide o mercado em grupos diferentes consoante as diferentes necessidades e os diferentes comportamentos, permitindo assim criar estratégias de marketing mix para cada um destes grupos.

Em hotelaria, estas segmentações de mercados dividem-se por áreas, nomeadamente os Individuais, que dizem respeito ao turista que viaja de forma independente, recorrendo ou não a um intermediário para efetuar as reservas, embora nunca podendo exceder os 10 quartos por reserva pois assim já será considerado como grupo; os Grupos, quando a reserva é igual ou superior a 10 quartos, diferenciando-se aqui as condições como as tarifas e os prazos de pagamento e por norma as reservas são feitas com muita antecedência; e o *Corporate*, que se caracteriza por ter tarifas especificas acordadas com os hotéis, sendo aqui as reservas feitas diretamente pelo hóspede através de uma agência de viagens, por exemplo (Pestana, 2016).

Qualquer hotel só mantém as portas abertas se tiver hóspedes, logo é muito importante compreender e respeitar quem se instala nestas unidades turísticas. Desta forma é preciso estudar muito bem as reservas tendo em consideração todas as informações dadas pelos hospedes em relação à sua estadia, sendo assim possível agrupar os clientes tendo como base um conjunto de características que possam ser comuns.

O objetivo da segmentação de mercados na hotelaria é responder às diferentes necessidades do mercado hoteleiro e dos diferentes clientes, isto é, oferecer tanto estadas económicas com serviços básicos como oferecer instalações de grade padrão com luxo e sofisticação. Segundo Henriques (2008), os segmentos de mercado podem ser definidos através de dois aspetos. O da generalidade, onde são utilizados grandes segmentos de mercado como grupos, individuais ou tour e o da especialidade, onde a generalidade se transforma num segmento mais preciso, ou seja, são desenvolvidas estratégias direcionadas para estadas longas, clientes estrangeiros, clientes locais, entidades governamentais como funcionários de embaixadas ou consulados, tripulações, agentes de turismo, clientes que vêm participar num evento em particular (como seminários e/ou congressos), clientes que vêm em trabalho, entre outros. Aqui pode estar presente um segmento complementar denominado de MICE, sigla que significa Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions, ou seja, refere-se a um tipo

de turismo planeado com antecedência, um grupo que se reúne para um certo propósito, como por exemplo, eventos de empresa (Goularte, 2014).

Dentro deste prisma também se insere a forma como é feita a reserva. Poderá ser via online (seja pelo site do Hotel ou por outra plataforma como a Booking ou a Expedia), por outro lado poderá ser presencialmente na receção da unidade hoteleira onde normalmente as tarifas serão mais reduzidas devido à ausência de necessidade de pagar comissões a terceiros e através da empresa onde o hóspede trabalha ou reserva com recurso a uma agência de viagens ou um tour operador; ainda dentro deste também se tem em consideração o cliente que apenas vem passar o fim de semana e a oferta em relação a pacotes especiais na altura da páscoa, da passagem de ano, lua de mel entre outras situações.

2.8 E-Commerce

O aparecimento do mercado digital, veio trazer tanto comodidade e facilidade às pessoas para chegarem ao produto ou serviço, como também novos desafios e oportunidades de promoção e negócio às empresas. Hoje em dia qualquer um de nós consegue pesquisar rapidamente um produto onde quer que esteja, seja através do telemóvel, computador ou outro meio com acesso à Internet.

O E-Commerce, ou comércio eletrónico, é a definição como o próprio nome indica de comércio pela via digital (Sampaio, 2019). Esta forma de comércio veio trazer uma série de vantagens às empresas como a redução no custo das operações, simplicidade de comercialização de produtos/serviços, uma exposição de todos os produtos de forma mais simples e organizada, ou ainda a inexistência de limitações geográficas ou temporais.

Para Timmers (1998) o comércio eletrónico é uma forma de realizar negócios eletronicamente. O autor acrescenta a esta definição, a troca eletrónica de bens físicos e valores intangíveis, tais como a informação e serviços.

Boone e Kurtz (2003) afirmam que o comércio eletrônico é uma atividade de marketing que consiste na procura de consumidores, por meio da recolha e análise de informações, na condução de transações entre consumidores e na manutenção do relacionamento com consumidores através de redes de computadores.

Já Kalakota e Whinston (1997), dizem que o comércio eletrónico no que toca a serviços, é um instrumento que se adapta às necessidades das organizações e dos clientes, visto

ser uma forma que redução de custos, acrescentando valor aos serviços, diminuindo o tempo de entrega.

O comércio eletrónico tem tido uma evolução positiva nos últimos anos em Portugal, tal como o avanço digital nas empresas e pessoas, que foi fortemente reforçado com o aparecimento da pandemia. O nosso país é avaliado com um grande potencial no crescimento deste setor, fruto das grandes evoluções tecnológicas que se têm verificado. Em relação aos dados da atividade online obtidos, de acordo com o INE, em 2017 (INE, 2017), 60% das empresas ainda não tinha nenhuma presença online e apenas 67% da população portuguesa era utilizadora da Internet. Ao nível do mercado online, apenas 27% das empresas portuguesas utilizou este canal, assim como 48% da população, um valor que fica abaixo dos 54% registado na média europeia. No total, nesse ano, apenas 8,6% das compras era feita pelo canal digital, num total de 4,1 mil milhões de euros.

Com o surgimento da pandemia da Covid-19, e com o consequente distanciamento social imposto pela mesma, muitas empresas tiveram que se reinventar e a terem uma participação digital muito maior. Devido aos isolamentos e ao impedimento de circular livremente na rua, os consumidores aumentaram exponencialmente o uso de plataformas digitais para todo o tipo de atividades (Kotler *et a*l., 2021, p. 87). Aqui dá-se um enorme crescimento do E-Commerce uma vez que as pessoas passam a comprar tudo através da internet, como roupa, livros, brinquedos, comida, entre outros.

Segundo Guimarães *et al.* (2020), 73% dos portugueses admitem uma nova forma de compra depois do aparecimento da atual pandemia. As compras online tiveram um aumento de 7 pontos percentuais face a 2019, elevando a percentagem das vendas em plataformas de E-Commerce para os 44,5% na faixa etária entre os 16 e os 74 anos (INE, 2020).

De acordo com o INE, em 2021 (INE, 2021), 40,4% das pessoas dos 16 aos 74 anos fizeram encomendas pela internet, mais 5,2% do que no ano transato. A percentagem de utilizadores é consideravelmente mais elevada (51,6%) se forem tomados em conta os 12 meses anteriores ao inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias.

O setor hoteleiro já antes da pandemia estava em crescente desenvolvimento digital com, por exemplo, o aparecimento de sites de viagens e de plataformas de reservas online, que permitem ao cliente planear as suas viagens, pensar nos custos e recomendar destinos. Com a chegada da Covid-19, este setor foi um dos mais atingidos uma vez que a relação entre consumidor e empresa é maioritariamente não digital. Para

Kotler et. el (2021) a tecnologia na hotelaria ainda é usada de uma forma superficial, sendo a sua maior utilização para fins como a publicidade, promoção de conteúdo e canais eletrónicos.

2.9 Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), é uma técnica de gestão que avalia o ambiente interno e externo de uma empresa, de modo a detetar os pontos fortes e fracos, comparando-os com as oportunidades de mercado e as potenciais ameaças que possam atrapalhar a empresa durante o desenvolvimento da atividade. Neste caso, será crucial na avaliação das vantagens e desvantagens internas do hotel em relação às oportunidades e ameaças externas.

De acordo com o Value Based Management (2007), as Forças e Fraquezas (Strenghts e Weakness, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma empresa tem à sua disposição, em relação à sua concorrência. As Oportunidades e Ameaças (Opportunities e Threats, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, nos quais a empresa não pode controlar, mas que surgem da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, económicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

Uma organização deve tentar adaptar-se ao seu ambiente externo. A análise SWOT é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (Value Based Management, 2007).

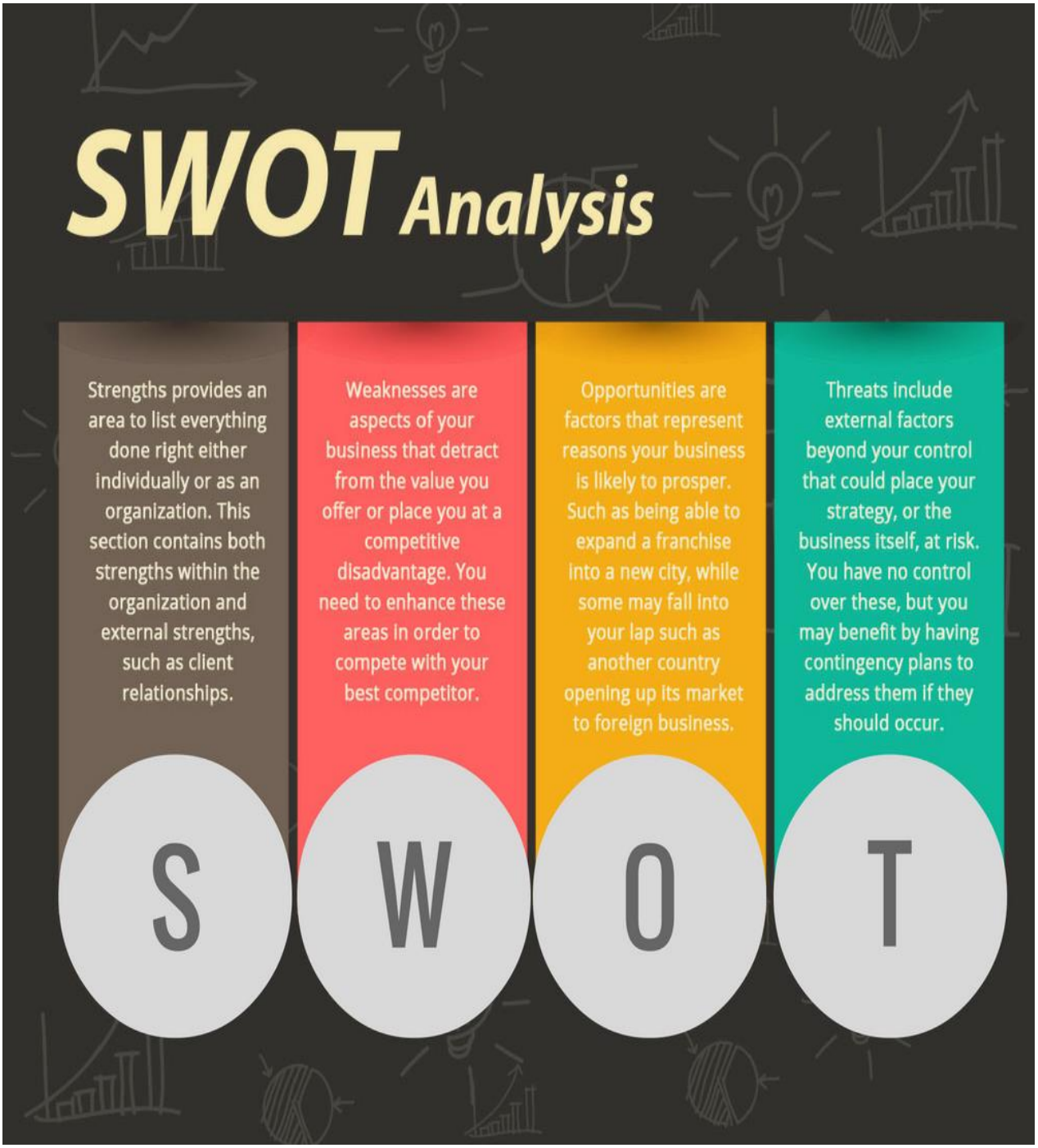
O modelo SWOT nasceu de um extenso trabalho de pesquisa, desenvolvido entre 1960 e 1970 e que foi liderado por Robert Stewart, além de fazerem parte o próprio Albert S. Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe e Birger Lie. Foi financiado pelas maiores empresas norte-americanas do momento e que enquadravam o índice “Fortune 500” (Humphrey, 2005).

Estas empresas precisavam de uma maneira de criar um plano a longo prazo que fosse melhorado comparativamente ao modelo atual que continha falhas. O trabalho focou-se essencialmente na metodologia de entrevistas, tendo sido entrevistadas 1100 empresas e mais de 5000 diretores, entre 1960 e 1969 (Humphrey, 2005).

A análise SWOT alia-se também a fatores internos, onde se inserem os pontos fortes e fracos a nível organizacional. E os fatores externos, onde se insere a concorrência emergente, que poderia ser considerada uma ameaça, mas como não há muito que se

possa fazer acerca disso, torna-se um fator externo. Por esta razão que a análise SWOT por vezes é apelidada de Análises Interno-Externas ou de matrizes IE (Interno e Externo). Ambos os fatores podem ser uteis para determinar qual o próximo passo a dar (Shewan, 2017).

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Snow Bird Creative (2016)

No próximo capítulo será apresentado contexto em que este projeto surgiu e quais os objetivos que foram pretendidos alcançar com o mesmo.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como já dito anteriormente, no começo do estágio foi proposto a realização de um estudo de viabilidade de implementação de uma unidade hoteleira na região centro, que incide num plano de marketing. Após o término do estágio e por decisão de enveredar pela realização de um trabalho de projeto, a pesquisa foi então aprofundada e culminou nos seguintes pontos abordados que são essenciais para o futuro e sucesso da unidade hoteleira.

O local pensado para a implementação da unidade hoteleira será a vila da Lousã, mais referente ao concelho da Lousã do distrito de Coimbra, conhecida por estar rodeada pela Serra da Lousã e pelas mais atraentes Aldeias de Xisto de Portugal.

Para aferir a viabilidade real da implementação desta unidade hoteleira, foi inicialmente realizado um estudo profundo que visou custos e receitas previstas e que culminaram em determinados KPI´s fundamentais para a tomada de decisão em relação ao avanço do projeto.

A missão deste empreendimento será a de proporcionar aos hóspedes uma experiência única e diferenciada, que conjugue o conforto e a modernidade com o melhor que a região tem para oferecer, tanto a nível de gastronomia e vinhos como a nível de desportos de natureza.

Este Hotel Rural, que está em conformidade com o Decreto-Lei n.º 39/2008, terá 28 quartos e 2 suites, 1 restaurante, dando primazia à gastronomia local, mas sempre atento às épocas do ano e turistas previstos e uma área verde exterior com uma piscina. O Hotel contará ainda com um ginásio e uma sala de reuniões.

O facto de o Vila Green ser projetado para ter 30 quartos justifica-se pelo facto de ter realizado um estágio numa unidade hoteleira no Douro, onde o conceito era similar ao pensado para o Vila Green e esse hotel tinha precisamente 30 quartos. Tendo passado por essa experiência e vivido o normal funcionamento do hotel, pareceu-me bem sensato o número pensado.

O Vila Green, terá como primeira ambição assumir-se como uma unidade hoteleira de referência na região Centro, pretendendo ser vista pelo turista português como uma escolha óbvia quando pretende ficar na Lousã. O facto da região ser reconhecida pela beleza das suas aldeias de xisto, bem como pela sua gastronomia local e ainda pela morfologia da própria serra da Lousã que possibilita a prática de diversos desportos de natureza leva a que existam diferentes motivações aquando da deslocação de turistas à Lousã. É neste prisma que o Vila Green sente que há espaço e necessidade da

implementação de uma unidade hoteleira deste género na região, tendo em conta também que a concorrência não é grande.

Assim, as variantes abordadas ao longo deste projeto foram as seguintes:

- apresentação do destino e mais valias associadas (Lousã);
- análise SWOT do hotel;
- previsão estatística e orçamental em relação ao número de dormidas por mercado;
- análise concorrencial;
- análise SWOT aos mercados pretendidos;
- canais de distribuição;
- segmentos de mercado;
- marketing mix;
- decisões estratégicas.

4. METODOLOGIA

Todos os processos de investigação assentam numa determinada metodologia, através da qual se consegue chegar a soluções para problemas, com o auxílio da recolha e interpretação de dados, que podem ser alcançados com recurso a pesquisas quantitativas e qualitativas. A metodologia é a lógica dos processos científicos e deve ajudar a esclarecer não só os produtos da investigação científica, como também todo o seu processo (Bruyne, 1991). É da responsabilidade do investigador perceber o seu objeto de estudo e qual a abordagem que mais se adequa ao mesmo.

A abordagem qualitativa não se baseia na estatística, mas orienta-se mais para a observação real e não controlada, partindo de interesses amplos que se vão definindo com o decorrer do estudo através de recurso a vários métodos como a observação, a análise de documentos e a pesquisa de artigos (Carmo e Ferreira, 2008). Esta foi a abordagem usada para a realização deste trabalho de projeto, tendo sido feita uma pesquisa documental, que consiste no levantamento de referências bibliográficas, como artigos científicos, livros e páginas da internet. Desta forma, esta metodologia desenvolve-se com base em dados obtidos através de outros documentos (Kripta *et al.*, 2015).

Para Gil (1999) citado por Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa documental caracteriza-se como um procedimento cujo objetivo passa por oferecer respostas aos problemas propostos, desenvolvendo-se através de um processo constituído por diversas etapas, sendo estas desde a formulação do problema até à apresentação e discussão dos resultados.

5. PROJETO/PROGRAMA DE AÇÃO/RECOMENDAÇÕES

5.1 Lousã

A Lousã é um concelho pertencente ao distrito de Coimbra (NUT II), localizada na região Centro e sub-região do Pinhal Interior Norte - NUT III (Câmara Municipal Lousã, 2022).

A Lousã é reconhecida nos dias que correm pelo vasto património ambiental que lhe pertence, saltando à vista as tão faladas aldeias de xisto que ganharam notoriedade nos últimos anos graças às suas características arquitetónicas únicas sendo que as casas de xisto foram revitalizadas e compondo um cenário muito característico (Aldeias de Xisto, 2022). A gastronomia típica da região é também um dos pontos marcantes havendo ao longo do ano várias feiras e fins de semana dedicados à gastronomia.

A quantidade e qualidade dos percursos terrestres ou de BTT e praias fluviais, cativam à prática de desportos de natureza, estando a Lousã a posicionar-se cada vez mais como um destino de referência quer em Portugal quer no estrangeiro no que toca à oferta de atividades deste género (Turismo do Centro, 2022).

O turismo tem assim um papel fundamental no desenvolvimento e sustentabilidade da Lousã, sendo que a tendência de crescimento do movimento turístico é favorável.

A região, que pode ser aproveitada como um autêntico retiro espiritual, tem o benefício de se encontrar a curtas horas de viagem das grandes cidades e com acessos rodoviários de qualidade - 40 minutos de Coimbra, 1 hora e 50 minutos do aeroporto do Porto; 2 horas e 30 minutos de aeroporto de Lisboa; 3 horas e 20 minutos de Salamanca (Câmara Municipal Lousã, 2022).

Seguidamente será apresentada uma síntese da análise SWOT do concelho da Lousã e posteriormente uma tabela de caracterização de experiências na região.

Tabela 1- Análise SWOT - Lousã

ANÁLISE SWOT - LOUSÃ		
ANÁLISE INTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
	• Interesse e reconhecimento das Aldeias de Xisto da Serra de Lousã, bem como das várias atividades de aventura; • Destino turístico com algum reconhecimento no exterior; • Gastronomia típica da região; • Aldeias de Xisto com grande identificação; • Concelho tem grande tradição desportiva; • Variedade de empresas dedicadas a desportos de natureza e aventura; • Acessibilidade por via ferroviária; • Proximidade dos aeroportos de Porto e Lisboa. • Aldeias de Xisto com grande identificação.	• Falta de alternativas à estrada nacional; • Falta de qualificação da oferta e dificuldade em reter recursos humanos; • Desarticulação da oferta turística; • Desertificação das zonas rurais e consequente concentração na Vila da Lousã; • Riscos ambientais. • Diminuição da população residente; • Oferta educativa desajustada às necessidades do mercado de trabalho.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	• Crescimento da importância das provas internacionais de *Downhill* na região, aumenta conotação da Lousã nos mercados estrangeiros; • Aumento do interesse de Turismo de Montanha, nomeadamente ligado ao desporto e natureza; • Fins de semana gastronómicos são eventos que permitem o crescimento da marca Lousã; • Implementação do Plano de Acessibilidades e Mobilidade do Concelho – Metro Bus.	• Falta de cooperação institucional • Foco da promoção por parte das entidades nacionais ainda continua a ser os produtos *City Break* e Sol e Mar ao invés de apostar nas oportunidades ainda em desenvolvimento (Turismo Rural e de Aventura). • Concorrência de outros municípios; • Envelhecimento da população residente. • Não aprovação de candidaturas e financiamentos.

Fonte: Elaboração própria

Feita a análise SWOT ao destino Lousã, importa ressalvar alguns pontos chave. Como grandes forças da Lousã destaco a própria Serra da Lousã e as famosas aldeias de Xisto. O facto de já existir um grande reconhecimento do que de bom a região tem para oferecer facilita a aproximação e angariação de novos turistas. A morfologia da serra permitiu que várias empresas se estabelecessem na região havendo uma variedade grande de desportos de natureza e as aldeias de xisto são cada vez mais motivo de curiosidade e elogios.

Por outro lado, dentro das fraquezas destaco a falta de alternativas à estrada nacional e principalmente a fraca qualificação da mão de obra bem como a incapacidade em reter recursos humanos. Por melhor reconhecimento e evolução que este destino possua, a circunstância de ser um destino rural ainda leva enorme desvantagem face aos destinos no litoral do país.

Relativamente às oportunidades, o crescimento do *Downhill*, desporto que tem levado à realização de várias provas internacionais na região e que por isso, juntamente com marcas de estatuto internacional como a Red Bull ou a Mercedes-Benz, patrocinadoras do campeonato do mundo, têm levado a um aumento da conotação da Lousã nos mercados estrangeiros. A inserção do Metro Bus que vai ligar no futuro Coimbra à Lousã, será assim uma excelente alternativa à estrada nacional e com certeza trará proveitos.

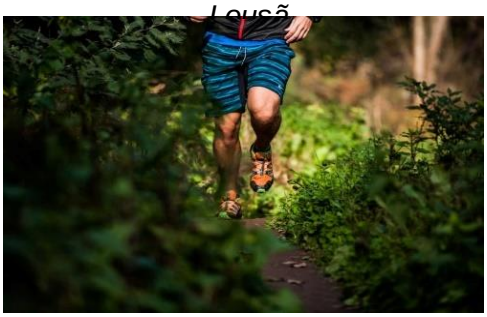
No que toca às ameaças, é importante falar no foco principal das entidades nacionais que infelizmente ainda continua muito virado para os produtos City Break e Sol e Mar deixando um pouco de lado este tipo de turismo virado para montanha e aventura, podendo ser assim um grande entrave a um crescimento mais sustentado desta região. O envelhecimento da população residente é também um motivo de preocupação, a tendência dos jovens e qualificados é procurar oportunidades nas grandes cidades e no litoral e deste modo tem levado a um envelhecimento dos residentes. No futuro, poderá haver falta de mão de obra e assim incapacidade para satisfazer a procura.

5.2 Caracterização de experiências na região.

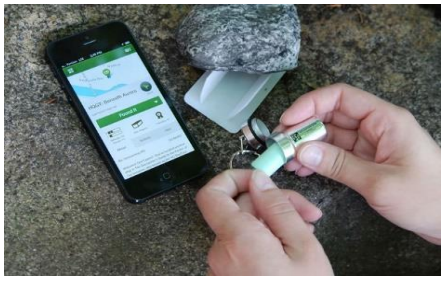
No processo de idealização desta unidade hoteleira na região Centro, mais precisamente na Lousã, um dos primeiros fatores a ter em consideração foi, de facto, o que é que a Lousã teria para oferecer e de que forma pode ser utilizado como uma extensão do hotel, ou seja, que tipo de experiências é possível oferecer aos hóspedes tendo em conta a área envolvente.

Neste ponto apresentam-se os diferentes tipos de atividades que foram pensadas para quem visita o Vila Green.

Tabela 2 - Quadro de caracterização das experiências na região

Experiências na região		
Visita a aldeias de Xisto com prova de vinhos e produtos regionais	*Figura 34 – Aldeia de Talasnal* Fonte: Diário do Viajante (2018)	O hóspede experiencia o melhor da gastronomia local temperada com o sabor genuíno da tradição.
Bike Tours	*Figura 67 – Percurso BTT* Fonte: Book in Xisto (2017).	Passeios de bicicleta pela região com um guia privado com direito a almoço.
Running Tours	*Figura 100 – Running na Serra da Lousã*  Fonte: Evasões (2016).	Conhecer todos os pontos de interesse da região através de tours de corrida com um guia privado.

Walking Tours	*Figura 133 – Explorar a Serra da* Fonte: Vaga Mundos (s/d)	Caminhadas pela região onde é possível observar uma vegetação luxuriante por onde espreitam diversas espécies. Neste *off-road* o hóspede é levado à descoberta das florestas, rios e quedas de água.
LouzanPark	*Figura 166 – Lousã Park* Fonte: Câmara Municipal da Lousã (2021)	Parceria com o LouzanPark no sentido de hóspedes usufruírem das suas infraestruturas desportivas e de lazer como percursos pedestres, percursos de BTT, trilhos de Trail, percursos Todo o Terreno e prática de Parapente.
Escalada e Rapel	*Figura 199 – Escalada* Fonte: Odisseias (2021)	Realização de atividades de escalada e rapel na Epigenia do Cabril do Ceira, situado na Serra da Lousã, com monitores e material técnico.

Stand Up Paddle em Dornes no Rio Zêzere	*Figura 232 – Paddle* Fonte: Médio Tejo (2018)	Realização de programas alusivos à prática de SUP em águas calmas e com uma bonita paisagem para a prática desta modalidade, sozinho ou em grupo.
Canoagem em grupo	*Figura 265 – Canoagem* Fonte: Aldeias do Xisto (2021)	Realização de programas alusivos à prática de canoagem uma vez que os cursos de água deste território são uma fonte de lazer para quem gosta deste tipo de atividades.
Canyoning	*Figura 298 – Canyoning* Fonte: Lifecooler (s/d)	Consiste na exploração progressiva de um rio, transpondo os obstáculos verticais, através de diversas técnicas e equipamentos.
Geocaching	*Figura 331 – Geocaching*  Fonte: Sapo (2016)	Promoção desta atividade de grupo que consiste em fazer um género de caça ao tesouro, mas com recurso ao telemóvel e gps.

Fonte: Elaboração própria

5.3 Análise SWOT – Vila Green

Tabela 3 - Análise SWOT Vila Green

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	• Proximidade com o hóspede; • Arquitetura e design que alia a natureza e o ambiente rural; • Beleza natural da área envolvente; • Ausência de ruído proporciona uma estada acolhedora e de qualidade; • Serra da Lousã favorece os desportos de natureza; • Aeroportos de Lisboa e Porto a 1.30/02:00h de distância de carro. • Tendência crescente na procura de determinado turista neste tipo de experiência; • Sala de reuniões.	• Dificuldade em angariar/fidelizar profissionais de excelência graças ao facto de o Hotel se situar longe das grandes metrópoles; • Falta de rotinas decorrentes de ser o arranque do hotel; • Custos iniciais relativos à implementação da unidade hoteleira bem como de publicidade e promoção junto dos mercados-alvo.
	OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
ANÁLISE EXTERNA	• Contratação de recursos humanos; • Impulsionamento do turismo local; • Potencial de crescimento elevado; • Parcerias com figuras relevantes no que diz respeito aos desportos que podem ser praticados na região; • Marcar uma posição na região devido à ausência de concorrentes de peso (apenas o Hotel Palácio da Lousã).	• Presença do Hotel Palácio da Lousã na região há vários anos pode dificultar a criação de parcerias com empresas da área envolvente; • Surgimento de unidades hoteleiras devido ao desenvolvimento da marca Lousã como destino de eleição no Turismo de Montanha; • Notoriedade do destino ainda inferior face a outros; • Sazonalidade do destino pode ser um entrave relativamente à captação de clientes; • Ausência de alternativas de acessos ao Hotel para além de rodoviários, poderá ser um entrave na captação.

Fonte: Elaboração própria

Depois da realização de uma análise SWOT do destino, foi importante fazer também a SWOT do Vila Green. Começando então pelas forças, considero que o facto de o hotel ter apenas 30 quartos, aliado à ausência de ruído do destino bem como a beleza da área envolvente, permite uma proximidade e cuidado com o cliente que noutro tipo de hotel será difícil encontrar.

Falando nas fraquezas detetadas no hotel, é natural que os custos inicias da implementação do hotel e estando aqui englobados os custos com marketing e publicidade tão importantes nesta fase embrionária, sejam fatores negativos. Além desta fraqueza, destaco ainda o facto da localização do Vila Green influenciar diretamente a dificuldade que o hotel terá em manter ou recrutar profissionais com altas qualificações, visto que o natural é darem preferência às grandes cidades ou litoral.

No capítulo das oportunidades, a questão da ausência de grande concorrência aliada às características do destino é do meu ponto de vista a grande oportunidade e que pode permitir ao hotel estabelecer-se e impor a sua marca na região. As parcerias com atletas de alta competição e que frequentemente visitam estas serras para treinar (caso do desporto *downhill*) podem ser vistas também como uma forma para dar a conhecer o Vila Green a um público mais específico e que é do nosso interesse.

Para terminar, na análise às ameaças quero realçar o grande concorrente do Vila Green, o Hotel Palácio da Lousã que por estar inserido na região há vários anos terá já com certeza fechadas várias parcerias com empresas turísticas da região e que será assim um obstáculo a ser estudado. Importa tocar na questão da sazonalidade, sempre presente nestas regiões mais rurais e que afetará de forma negativa a variação da taxa de ocupação do hotel ao longo do ano.

5.4 Análise SWOT cruzada (TOWS) – Vila Green

Tabela 4 - Análise SWOT cruzada (TOWS)

		Análise Interna	
		Forças	Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades	• Atrair profissionais qualificados graças ao estilo de vida que a região oferece longe das grandes cidades; • Aproveitar as características da Serra da Lousã como meio de aliciamento no que toca a desporto (por exemplo MTB *Downhill*) para estabelecer parcerias com figuras importantes do ramo; • Procura de determinado turista por este tipo de experiências aliado à fraca concorrência abre caminho para o Vila Green estabelecer-se na região.	• Investir na contratação de recursos humanos qualificados como resposta à crescente notoriedade e procura turística do destino Lousã; • Angariação de profissionais qualificados em consequência das parcerias que o hotel fará com pessoas de renome de desportos que podem ser praticados na região.
	Ameaças	• Apostar na promoção do hotel como localização privilegiada para a Serra da Lousã (Aldeias de Xisto, produtos endógenos e LouzanPark) para combate a sazonalidade; • Apostar na promoção da sala de reuniões nas épocas mais baixas para combater a quebra de receita em alojamento em virtude da sazonalidade.	• Estabelecer parcerias com produtores locais de modo a realizar eventos no Hotel nas épocas do ano não tão fortes, de modo a combater a sazonalidade e atrair mão de obra qualificada; • Promover ações de formação intensivas de forma a preparar o staff do hotel para todo o tipo de situações e assim ser um fator de diferenciação face a concorrentes.

Fonte: Elaboração própria

5.5 Características do Hotel

De seguida serão apresentadas as características e facilidades que completam o Vila Green e permitem ao hóspede desfrutar de uma estada de qualidade.

- Restaurante;
- Piscina Exterior;
- Bar no interior;
- Bar de apoio à piscina;
- Sala de fitness;
- Sala de jogos;
- 2 elevadores;
- Chinelos e roupão;
- *Amenities*;
- Cortesia chá, café e garrafa de água;
- Wi-Fi;
- Casa de banho com banheira/chuveiro;
- Secador de cabelo;
- Serviço de Quartos;
- Limpeza de Quartos diária;
- Serviço de lavandaria;
- *Room Service* das 08h00 às 24h00;
- Ar condicionado;
- Cofre eletrónico gratuito no quarto;
- Fechadura eletrónica;
- Televisão;
- Telefone fixo;
- Minibar;
- Varanda;
- Bicicletas BTT, (mediante disponibilidade);
- Estacionamento gratuito e público disponível.

5.6 Canais de Distribuição

Em hotelaria os canais de distribuição podem ser divididos entre canais de distribuição Offline, Canais Online e *Global Distribution Systems* (GDS).

Os canais de distribuição offline, que são os chamados canais tradicionais, englobam os Operadores Turísticos e os Agentes de Viagens. Estes produzem pacotes para venda integrada dos diferentes produtos turísticos. Neste caso os hotéis comparticipam as brochuras dos operadores e garantem-lhes um determinado número de quartos para venda por dia (*allotment*) a um preço previamente acordado, e ajustado às diferentes épocas de procura do destino onde as unidades hoteleiras se inserem, comprometendo-se os operadores a não realizar os preços acordados online.

Relativamente aos canais de distribuição online que surgem com o desenvolvimento tecnológico, as vendas são feitas via online (e-*commerce*):

- **Website do Hotel**

É o canal de vendas direto que apresenta menor custo para o Hotel, logo é o canal de distribuição preferencial. Tem também a vantagem de poder ser aproveitado para partilhar as experiências positivas dos hóspedes, criar e personalizar campanhas especiais aliadas à época do ano e assim fomentar uma relação mais próxima entre o cliente final e o Vila Green. Em suma, é crucial explorar esta ferramenta para conduzir o cliente a reservar diretamente com o Vila Green ao invés de usar as OTAs.

- **Online Travel Agencies (OTAs)**

As OTAs que podem ser B2B ou B2C têm um papel fundamental nas vendas dos Hotéis, representando uma larga fatia nas vendas do Hotel com a Booking e a Expedia como principais canais conhecidos pelo público, as percentagens variam entre 15% a 25%. Se é essencial procurar uma aproximação ao cliente através do site do Vila Green, estar presente nestas plataformas é atualmente obrigatório. Estas plataformas que estão no mercado há décadas, têm um grande peso na área digital e são olhadas pelo turista com grande grau de segurança e certeza. Além disto são procuradas por milhões de pessoas que podem filtrar as suas pesquisas consoante os seus interesses pelo que o Vila Green poderá chegar assim a vários segmentos e mercados que não chegaria tão facilmente de outra forma.

- **Metasearch Sites**

São websites que disponibilizam um conjunto de opções baseadas nas características pretendidas pelos clientes, aos melhores preços como por exemplo a Trip Advisor ou a Trivago. O facto de nestes websites estarem presentes as tarifas praticadas se a reserva for feita diretamente ao Hotel em comparação com as tarifas praticas nas OTAs será um fator importante de diferenciação e que ajudará na criação de um relacionamento mais próximo do cliente com o Vila Green. Em princípio, o cliente optará sempre por reservar a sua estadia com o Hotel.

- **GDS**

Os quatro principais fornecedores de GDS a operar no mercado são os seguintes: Sabre, Galileo, Amadeus e Wordlspan.

De salientar ainda que os canais GDS disponibilizam preços e disponibilidades a um elevado número de consórcios a nível global e como tal permitem capturar um grande volume de reservas do segmento *corporate*. A presença nos canais GDS requer o pagamento de um *fee* inicial assim como o pagamento de um valor fixo por reserva, o qual pode variar.

5.7 Segmentação de mercado

Tendo em conta as especificidades deste produto hoteleiro, localizado no interior do país, o segmento de individuais de turismo corresponderá certamente à maior fatia das vendas do Hotel. Neste segmento englobam-se jovens casais, casais com filhos, famílias e desportistas, quer amadores como profissionais (na serra da Lousã existe já uma pista pertencente ao campeonato do mundo de *downhill*).

O segmento de *package* de agências e operadores turísticos será também um segmento com que o hotel contará graças à localização que favorece a prática de desportos de aventura e como tal, um atrativo na formação de pacotes por parte das agências e operadores.

No segmento de grupos de turismo, podemos encontrar os grupos de amigos cuja motivação pode ser a de conhecer a região de um ponto de vista cultural, com vista nas aldeias de xisto e gastronomia locais ou até os grupos de equipas de BTT que normalmente vêm em grande número (desde os atletas aos mecânicos ou chefes de equipa).

No segmento de individuais de negócio estarão as pessoas que se deslocam à Lousã com motivações de perspetiva de negócio (pequenos encontros, formação de contactos, compra e venda de produtos/serviços, entre outras)

Finalmente, um segmento muito importante para o Hotel será o segmento de *meetings industry.* Será uma aposta forte por parte do hotel, tendo em conta que este dispõe de uma sala de congressos dotada de todas as ferramentas de apoio necessárias para o cumprimento dos objetivos. As tarifas e condições destes segmentos são obviamente diferentes e muito específicas, assim como os serviços adjacentes (aluguer da sala de reuniões, pedidos especiais de F&B, experiências em grupo…), no entanto estes segmentos são cruciais no combate à sazonalidade. Os pedidos de reserva de grupos são geralmente feitos com muita antecedência o que permite prever com alguma segurança taxas de ocupação e preparar eventuais pedidos especiais com antecedência.

5.8 Marketing Mix

Qualquer tipo de empresa tem que ter o seu marketing mix bem delineado. Geralmente com uma equipa a trabalhar neste departamento, a mesma tem de saber definir qual o produto e as suas características, quais os preços praticados, de que forma se fará a comunicação desta empresa bem como, quais os canais utilizados para a distribuição do produto, neste caso, o Vila Green.

Neste ponto será explicado de que maneira o Marketing Mix foi pensado para esta unidade hoteleira e como será posto em prática.

Produto – Este Hotel Rural de 4 estrelas terá 30 quartos (todos eles com varanda privada) distribuídos por 3 andares, dos quais 14 standard (19,5m²), 14 superiores (21,5m²) sendo que um dos superiores estará preparado para receber pessoas com mobilidade reduzida e 2 suites (23,5m²). O Hotel terá um restaurante com enfoque na gastronomia regional, um bar no interior e outro no exterior de apoio à piscina que se inserirá numa zona verde, uma sala de fitness e uma sala de jogos.

A missão deste empreendimento será a de proporcionar aos hóspedes uma experiência única e diferenciada, que conjugue o conforto e a modernidade com o melhor que a região tem para oferecer, tanto a nível de gastronomia e vinhos como a nível de desportos radicais e de natureza.

O Vila Green Hotel tem o objetivo de se tornar numa referência da região Centro. Para isso, dispõe de um conjunto de acessibilidades e experiências disponíveis, que acrescentam consideravelmente valor ao produto:

- **Alojamento:**

O Hotel dispõe de 30 quartos e suites que conjugam a parte arquitetónica da região com um estilo contemporâneo, sendo equipados com modernos equipamentos de iluminação, ar condicionado, televisão, telefone, wi-fi, Minibar, chuveiro, chinelos e roupão, secador de cabelo, cofre de quarto, limpeza de quartos diária, serviço de quartos, serviço de lavandaria e *room service* das 08h00 às 24h00.

- **Restaurante:**

O Hotel conta com 1 restaurante com capacidade de 60 lugares e privilegiará a gastronomia nacional e o melhor que a região tem para oferecer. Este restaurante está aberto os 12 meses do ano.

- **Piscina:**

O Hotel dispõe de uma piscina exterior numa zona verde e que terá um bar de apoio. O hóspede poderá assim optar por permanecer no hotel e disfrutar de momentos relaxantes quando preferir fazer uma pausa dos passeios ou aventuras desportos que a Serra da Lousã permite.

- **Sala de Reuniões:**

Um espaço ideal para a realização de eventos, como reuniões, conferências, formações, apresentações, exposições, receções ou eventos comemorativos. A sala está equipada com todo o tipo de material necessário às especificidades de cada evento. É possível ainda em simultâneo organizar *coffee-breaks* e almoços ou jantares empresariais em ambiente privado.

- **Ginásio:**

O Ginásio tem todo o tipo de equipamento necessário para a prática de musculação. É possível encontrar ainda passadeiras e uma máquina de remo.

- **Experiências:**

O Vila Green oferece aos hóspedes uma variedade impressionante de atividades de lazer e natureza, das mais ligeiras às mais exigentes, tais como rota de vinhos, passeios na serra, *bike tours*, *running tours*, *Canoyning*, canoagem, escalada, *stand up Paddle*, *Downhill*, entre outros.

Preço – O preço terá em conta não só os custos associados ao produto como o acrescento de valor que o Hotel tem, face aos serviços disponibilizados. Assim, tendo em conta a procura esperada e a presença da concorrência na região, na tabela seguinte encontramos os preços diretamente ao Hotel, a serem praticados ao longo do ano, podendo estes variar em função da procura.

Tabela 5 - Tarifas de Alojamento

Tarifas 2023	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Meetings (Grupos de Empresa e Congressos Externos)	45,00	45,00	55,00	55,00	65,00	80,00	120,00	120,00	60,00	50,00	45,00	45,00
Grupos Turismo	45,00	45,00	50,00	60,00	70,00	75,00	100,00	100,00	70,00	50,00	45,00	45,00
Individuais Turismo	60,00	60,00	65,00	70,00	80,00	90,00	120,00	120,00	90,00	70,00	60,00	60,00
Individuais de Negócios	60,00	60,00	65,00	70,00	85,00	90,00	120,00	120,00	90,00	70,00	60,00	60,00
Packages	50,00	50,00	60,00	60,00	70,00	85,00	110,00	110,00	70,00	50,00	50,00	50,00

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Vila Green – Tarifas Indicativas

TIPO DE QUARTO	Preço por Quarto – Época Baixa	Preço por Quarto – Época Alta
Green Room (Standard)	60€	120€
Superior	70€	140€
Suite	90€	160€

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Análise concorrencial de preços – comparação

Tarifas Época Baixa vs Tarifas Época Alta (Palácio da Lousã Boutique Hotel)

TIPO DE QUARTO	Preço por Quarto – Época Baixa	Preço por Quarto – Época Alta
Standard	60€	135€
Superior	70€	148€
Suite	105€	187€

Fonte: Elaboração própria

As tarifas do Vila Green são definidas desta forma tendo em conta a concorrência na região, assim como as suas características e serviços inerentes. Chegou-se à conclusão de que as tarifas deverão ser de uma forma geral inferiores à do Palácio da Lousã Boutique Hotel, uma vez que o nome deste concorrente junto do destino está consolidado há vários anos, sendo a referência local e já com parcerias celebradas junto de algumas empresas da região. O Vila Green opta assim por uma estratégia inicial de preços um pouco mais competitivos, sem, no entanto, danificar o seu posicionamento.

Comunicação – A estratégia de comunicação do Vila Green Hotel deverá passar por primeiramente marcar a sua posição na região Centro e posteriormente promover o produto nos mercados-alvo pretendidos (com preferência no português, espanhol, francês, britânico, alemão e italiano). A localização do hotel aliado à qualidade e variedade de serviços que oferece bem como as múltiplas atividades e parcerias estabelecidas com empresas locais, devem ser motivo de foco e divulgação. Desta forma as principais estratégias de comunicação passarão por:

- Publicidade – Inserção de anúncios nos vários meios de comunicação, de forma criteriosa, de acordo com o segmento desejado.
- Relações públicas – dar a conhecer o hotel em eventos de interesse, que capture o público-alvo.
- Promoção de vendas - ações dirigidas a intermediários, vendedores e consumidores que têm como objetivo aumentar a procura a curto prazo.
- Venda pessoal – venda dirigida diretamente pelo Hotel ao cliente, levará a um potencial de fidelização maior. Nestes casos deverão existir campanhas que levem o cliente a comprar diretamente ao Hotel em vez de comprar por terceiros. Maximização do lucro.
- Feiras Turísticas – A presença nestas feiras, principalmente numa fase inicial é fundamental para dar a conhecer o produto ao público e aos operadores, alavancando-o para outros patamares (IFTM Top Resa, Tourism Expo Japan, World Travel Market).
- Folhetos e catálogos – Material informativo de caráter promocional dirigido a intermediários e consumidor final.
- Marketing Digital – Atualmente é obrigatório a utilização desta ferramenta de forma a obter, nos canais digitais a mesma eficiência e eficácia do marketing direto.

Distribuição

- Vendas diretamente aos clientes, através de e-mail, telefone ou ao balcão. Este é o método menos dispendioso para o Hotel.
- Vendas através de operadores, originam normalmente uma fatia maioritária na distribuição do produto, sendo que o principal operador é a Booking.
- Vendas através de agências de viagens nacionais e internacionais

Com base na consulta de estudos relacionados com a evolução da taxa de ocupação na região centro, nº de dormidas e tendo em consideração a distribuição e comunicação planeada, além das parcerias e atrações acordadas, é possível fazer uma previsão do nº de quartos ocupados:

Tabela 8 - Previsão do nº de quartos ocupados

ORÇAMENTO 2023																									
QUARTOS OCUPADOS																									
	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro		
	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	Quartos	%	TOTAL
Meetings (Grupos de Empresa e Congressos Externos)	14	6%	22	8%	30	9%	80	16%	68	16%	10	2%	0	0%	0	0%	100	15%	78	14%	20	5%	0	0%	422
Grupos Turismo	10	4%	12	4%	30	9%	44	9%	60	14%	100	16%	85	11%	24	3%	54	8%	40	7%	38	9%	78	23%	575
Individuais Turismo	190	79%	210	74%	225	64%	265	54%	230	53%	425	69%	560	75%	610	77%	415	61%	320	56%	260	65%	220	66%	3930
Individuais de Negócios	10	4%	20	7%	30	9%	34	7%	34	8%	12	2%	0	0%	0	0%	40	6%	36	6%	30	7%	10	3%	256
Packages	16	7%	18	6%	36	10%	64	13%	44	10%	68	11%	100	13%	160	20%	68	10%	96	17%	53	13%	24	7%	747
TOTAL	240	100%	282	100%	351	100%	487	100%	436	100%	615	100%	745	100%	794	100%	677	100%	570	100%	401	100%	332	100%	5930
Nº máximo de quartos p/mês	930		840		930		900			900			900		900		900		930		930		930		
% OCUPAÇÃO	25,81%		33,57%		37,74%		54,11%		46,88%		68,33%		80,11%		85,38%		75,22%		61,29%		44,56%		35,70%		54,16%

Fonte**:** Elaboração própria

Esta previsão tem em conta a sensibilidade do destino no que toca à sazonalidade, não esquecendo datas de grande movimentação e procura como o período da Páscoa ou de Natal, feriados e outras datas de relevo relativamente ao ano de 2023.

É ainda possível prever a receita total de quartos com base nos mesmos estudos, sendo simples de verificar que os meses mais proveitosos serão os de julho e agosto. Nota para o facto de este quadro apresentar apenas valores referentes a quartos, não contabilizando assim aluguer de espaços para eventos corporativos ao longo do ano, com ênfase nos meses de abril, maio, setembro e outubro, alturas fortes onde se verificam os habituais encontros de empresas.

Tabela 9 - Receita de Alojamento prevista

ORÇAMENTO 2023													
RECEITA TOTAL DE QUARTOS													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	**TOTAL**
Meetings (Grupos de Empresa e Congressos Externos)	554,72	871,70	1 485,85	3 962,26	4 041,51	742,92	0,00	0,00	5 448,11	3 476,89	792,45	0,00	21 376,42
Grupos Turismo	716,98	860,38	2 419,81	4 337,74	6 990,57	12 547,17	14 474,06	4 086,79	6 291,51	3 141,51	2 652,83	5 592,45	64 111,79
Individuais Turismo	16 759,43	18 523,58	22 542,45	27 625,00	29 292,45	32 476,42	109 358,49	63 445,75	59 235,38	18 566,04	23 608,49	10 584,91	432 018,40
Individuais de Negócios	544,81	1 033,02	1 691,04	2 076,89	2 558,02	959,43	0,00	0,00	3 188,68	2 190,57	1 542,45	570,75	16 355,66
Packages	603,77	1 528,30	3 735,85	6 830,19	5 396,23	10 264,15	19 811,32	31 698,11	8 339,62	8 150,94	4 725,00	2 139,62	103 223,11
	19 179,72	22 816,98	31 875,00	44 832,08	48 278,77	56 990,09	143 643,87	99 230,66	82 503,30	35 525,94	33 321,23	18 887,74	637 085,38
% OCUPAÇÃO	25,81%	33,57%	37,74%	54,11%	46,88%	68,33%	80,11%	85,38%	75,22%	61,29%	44,56%	35,70%	54,16%

Fonte: Elaboração própria

5.9 Plano de ação

De seguida apresentam-se os objetivos do plano de marketing e de que forma o hotel pode responder aos obstáculos que possam impor-se como a questão da sazonalidade da região e a não dependência de apenas uma altura do ano, e como podem ser criadas condições que vão de encontro às necessidades dos seus visitantes, como criar pacotes que incluam as refeições e as experiências, em simultâneo ou não, ter uma presença ativa nos meios de publicidade, facilitar o acesso às características do hotel e à forma como a reserva é feita, fornecer serviços que simplifiquem a vida dos clientes como os serviços de transporte para fins de passeio/conhecer a região ou transporte para o aeroporto, por exemplo, e criar espaços onde possam realizados eventos corporativos.

Tabela 10 - Como combater a sazonalidade da região

1 – Combater a sazonalidade da região, de forma que não haja uma dependência do Hotel pela época alta.	
COMO?	• Promover o produto hoteleiro como um todo; • Evidenciar as várias experiências e parcerias de que o Hotel dispõe; • Criar expectativa junto dos mercados-alvo, através dos vários meios de comunicação e dos canais de distribuição; • Criação de campanhas especiais nas épocas baixas, que ajudem a criar uma relação duradoura com o cliente; • Realização de eventos temáticos na zona verde exterior do hotel (fins de tarde com música e cocktails); • Criação de um sistema de CRM que permita monitorizar e ajude a fidelizar o cliente; • Fomentar contactos com empresas de negócios locais na perspetiva de utilização do hotel para eventos e jantares; • Procurar atrair os eventos gastronómicos de iguarias típicas da região para o Hotel.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 11 - Pacotes de alojamento

2 – Criar pacotes de alojamento que já incluam refeições e experiências na região.	
COMO?	• Procurar parcerias com restaurantes típicos (por exemplo inseridos nas Aldeias de Xisto da Serra da Lousã); • Parcerias com entidades de desportos de natureza inseridas na região (ex: LouzanPark, *Stand Up Paddle*, Canoagem, Escalada); • Rotas de vinhos; • Evidenciar as várias experiências e parcerias que o Hotel dispõe; • Adaptar os pacotes a vários nichos de mercado que interessem ao Hotel.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 12 - Como fomentar as vendas diretas do Hotel

3 – Fomentar as vendas diretas do Hotel.	
COMO?	• Ter um site do Hotel onde o layout é apelativo e seja de fácil perceção, criando um sistema de reservas que permita ao cliente efetuar uma reserva na hora, sem grande demora (Hotel Proxy, *Online Booking Engine*); • Presença nos meios de comunicação tais como merchandising, revistas e feiras turísticas nacionais e internacionais); • Divulgação das redes socias e do website; • Forte presença nas redes sociais que ajude a criar uma relação de lealdade e empatia com o cliente e consequentemente haja um aumento de vendas diretas; • Parcerias com *bloggers* que tenham grande visibilidade e que cheguem ao tipo de cliente que interessa ao Hotel.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13 - Serviços a criar para acrescentar valor ao produto

4 – Criação de novos serviços que acrescentam valor ao produto hoteleiro.	
COMO?	• Dia dedicado às aldeias de xisto com guia turístico (dar a conhecer de forma organizada o que de melhor a região tem para oferecer); • Serviço de fornecimento de bicicletas (mediante um valor a definir); • Criação de novas rotas turísticas; • Aulas ao ar livre dedicadas ao bem-estar; • Serviços de *babysitting*.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 - Como aproveitar as instalações do Hotel

5 – Aproveitamento das instalações do Hotel para aumentar a rendibilidade esperada, consoante a época do ano.	
COMO?	• Sala de reuniões do Hotel deve ser promovida como estando preparada para se adaptar às mais variadas ocasiões, dispondo de todo o material e tecnologia necessária (reuniões empresariais, conferências, formações, apresentações, exposições, receções ou eventos comemorativos); • Estabelecer contactos com empresas de Coimbra com o objetivo de fazerem as suas reuniões e encontros anuais nas instalações do Hotel; • Possibilidade de se realizarem almoços ou jantares de empresa; • Jantares temáticos dedicados a uma iguaria regional; • Procurar estabelecer contactos no sentido de realizar casamentos nas alturas do ano em que o Hotel tem maior disponibilidade em face da menor afluência (abril, maio, setembro e outubro).

Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÕES

Durante este projeto, foi possível apresentar as características inerentes ao destino onde a unidade hoteleira se inserirá. Antes de se pensar nas particularidades do Hotel em si, é decisivo apurar se o destino tem capacidade de por si só atrair público, isto é, as características do destino, os seus produtos típicos, as suas virtudes pelas quais se podem associar à região assim como os seus defeitos e como isso pode influenciar a visão e perceção dos turistas.

Chegou-se à conclusão de que o destino turístico Lousã, está em franco crescimento, potenciando pelas suas mais valias ligadas ao seu património natural, religioso, cultural e gastronómico, fatores potenciadores da consolidação da marca Lousã no contexto regional e também nacional mas ainda com um potencial de exploração verdadeiramente vasto, onde é possível estabelecer parcerias muito interessantes para o Hotel, nomeadamente empresas ligadas à gastronomia e vinhos, bem como um conjunto de empresas da área dos desportos de natureza que ao longo dos anos se têm multiplicado, contribuindo decisivamente para o crescimento da região. Tudo isto trará valor acrescentado à unidade hoteleira, contribuindo assim para o valor percebido na ótica do hóspede.

Segundo o orçamento e plano traçados, será também essencial que se procure investir no segmento de "*meetings*" de forma a combater a elevada sazonalidade de que um hotel nesta região acaba por viver. Procurar estabelecer contactos com empresas localizadas na região centro primeiramente e se possível posteriormente a nível nacional é assim um fator chave na rentabilidade final do hotel.

Aliado ao referido acima, é fundamental que a distribuição seja realizada com especial cuidado tendo em conta que será o ano 0 e os erros podem ser decisivos para o futuro do produto hoteleiro. Explorar os canais certos, os mercados e segmentos desejados é assim capital, sendo que um investimento inicial forte na presença do produto hoteleiro quer nas redes, quer nas vias mais tradicionais, se possível com uma equipa de marketing no acompanhamento do mesmo, será o ideal.

Para finalizar e numa perspetiva mais pessoal, penso que o principal contributo com este trabalho é o de demonstrar que é possível a conceção de uma unidade hoteleira numa região com estas características, podendo este projeto ser uma base interessante de partida para implementações reais em situações semelhantes no futuro.

7. LIMITAÇÕES

As grandes limitações que se viveram face ao panorama de pandemia na altura do estágio impossibilitaram a realização de um relatório de estágio por falta de conteúdo, tendo a opção passado assim pela realização deste trabalho de projeto.

Este projeto surgiu assim da vontade e curiosidade em aliar os dois mundos da licenciatura em Gestão Hoteleira e mestrado em Direção Comercial e Marketing realizados no ISAG.

Ao longo do projeto, foram ultrapassados diversos obstáculos com o objetivo de criar algo verdadeiramente real e exequível, sendo que tiveram que ser feitos estudos e prospeções nas várias áreas ligadas a um projeto deste género. Foi muito interessante "construir" o Hotel do zero, estudar a concorrência e respetivas tarifas praticadas e produzir um orçamento, levando em conta todos os custos e receitas previstas associadas a uma unidade hoteleira (desde custos e receitas ligadas a alojamento, pessoal, marketing, f&b, lavandaria, *housekeeping* ou eletricidade).

Após esta fase foi feito um plano de marketing que visou fundamentalmente a sustentabilidade e crescimento do hotel, com várias medidas a serem implementadas ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

Abrantes, A. e Cunha, L. (2019). Introdução ao Turismo. 6ª ed. Lisboa: Lidel.

Armstrong, G. and Kotler, P. (2005) Marketing: An Introduction. 7th Edition, Prentice Hall,

Armstrong, G. e Kotler, P. (2007). Princípios de Marketing. 12ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

Armstrong, G. e Kotler, P. (2014). Principles of Marketing. 15ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

Bonne, G. e Kurtz, D. (2003). Contemporary Business. Ohio: South Western.

Bruyne, P. (1991). Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro.

Buhalis D. (2006). Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry. Amsterdão: Elsevier.

Carmo, H. e Ferreira, M.M. (2008). Metodologia *da* investigação*:* guia para *a auto-*aprendizagem*.* 2ª ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Costa, C.M. e Ramos, D.M. (2017). Turismo: Tendências de evolução. *Revista eletrónica de humanidades do curso de Ciências Sociais da UNIFAP. 10* (1), 21-33.

Cunha, L. (2006). *A* definição *e* âmbito do Turismo*:* um aprofundamento necessário*.* (s/ed).

Ferreira, P., Agapito, D., Renda, A., Viegas, C., Gama, J., Mendes, J.C,Guerreiro, M.M., Matos, N., Almeida, N.M., Brito, P.Q. (2017). *Manuel de Gestão de Marketing: da teoria à ação.* Faro: Silabas & Desafios, Unipessoal, Lda.

Faraldo, J. M., & López, C. R. (2013). Introducción a la história del turismo. Madrid: Alianza Editorial.

Fitzsimmons, J.A. e Fitzsimmons, M.J. (2011). Service Management. Nova Iorque: McGrow-Hill Irwin.

Gaspar, R. (2018). *Marketing.* Lisboa: Marketing e publicidade.

Gerhardt, T. e Silveira, D. (2009). Métodos de pesquisa*.* Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter.

Kalakota, R. e Winston, A.B. (1997). Eletronic Commerce: a manager guide. Londres: Pearson Education.

Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Reino Unido: JOHN WILEY & SONS INC.

Kotler, P. e Keller, K. (2012). Marketing Management. 14ª ed. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. e Hansen, T. (2009). Marketing Management. (s/ed). Harlow: Pearson Education Limited.

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

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

Krippendorf, J. (2003). Sociologia do turismo: para uma compreensão do lazer e das viagens. São Paulo: Aleph.

Kripta, R. & Scheller, M. & Bonotto, D. (2015). *Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e carcaterísticas na pesquisa qualitativa. Investigação Qualitativa em Educação* (2), 243-247.

Lenvinson, Jay Conrad, (1991), Marketing de Guerrilha : novas estratégias, técticas e armas para obter grandes lucros no mundo empresarial de hoje, Lisboa, Difusão Cultural

Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy.* (s/ed). New Jersey: Pearson.

McCarthy, E.J. e Perreault Jr, W.D. (1997). *Basic Marketing: a global managerial approach*. Nova Iorque: McGrow-Hill Irwin.

McDonald, M. (1999). *Marketing plans: How to Prepare Them, How to Use Them.* 4ª ed. London: Butterworth-Heinemann

McDonald, M. (2008). *Marketing plans: How to Prepare Them, How to Use Them*: 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Oliveira, A. (2001). Turismo *e* Desenvolvimento*,* Planejamento *e* Organização. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.

Pamésa Consultores Lda. (2018). Guia das redes de distribuição e marketing no ponto de venda. *Associação Portuguesa de Materiais de Construção*, 7-9.

Pestana, M.B. (2016). *Projeto de segmentação de clientes num grupo hoteleiro.* Trabalho de Projeto, Mestrado em Estatística e Gestão de Informação, Information Management School, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Universidade Nova de Lisboa.

Prado, J.S., Schuindt, J., Silva, N.F., Mendonça, S.A. (2017). As estratégias de marketing de serviços e a prática dos 4 Ps. *FATEB Científica, 1* (1), *68-94.*

Smith, W. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. Journal of Marketing, 21, 3-8.

Timmers, P. (1998). Business Models for Eletronic Market. Focus Theme, 8 (2), 3-8.

Vargo, S.L. e Lusch, R.L. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, Journal of Marketing,* 68(1), 1–17.

Westwood, J. (2006). How to write a marketing plan. Londres: Kogan Page.

Westwood, J. (2013). How to write a marketing plan. Londres: Kogan Page. 4ed.

Whalen, P. S., & Boush, D. M. (2014). Why, how and to what effect do firms deviate from their intended.

marketing plans? Towards a taxonomy of post plan improvisations. European Journal of Marketing, 48(3/4), 453-476.

WEBGRAFIA

Aldeias de Xisto. (2022). Consultado a 15 de Maio de 2022, em [https://www.aldeiasdoxisto.pt/pt/aldeias/lousa].

Aldeias do Xisto. (s/d). *Canoagem.* Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://aldeiasdoxisto.pt/category/canoagem].

American Marketing Association. (2017*). The Definition of Marketing.* Consultado a 14 de junho de 2021, em [https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/].

Boletim de Alojamento Direto. (2021). Consultado a 4 de Maio de 2022, em [https://www.badireto.pt/artigos/turismo-rural-em-portugal/?doing_wp_cron=1659107889.0782749652862548828125].

Book in Xisto. (s/d). *Bike Tours.* Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://bookinxisto.com/en/experience-catalog/experience?id=146].

Câmara Municipal da Lousã. (2021). *Louzan Park.* Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://cm-lousa.pt/locais/louzan-park/].

Câmara Municipal da Lousã. (2022). O Concelho. Consultado a 6 de maio de 2022, em [https://cm-lousa.pt/turismo/lousa-convida/o-concelho/].

Diário do Viajante. (2018*). Talasnal, onde reina a natureza.* Consultado a 31 de maio de 2021, em [https://www.diariodoviajante.pt/europa/portugal/talasnal-aldeia-do-xisto-lousa/].

Dias, M.C. (2016). *Os 8 Ps do Marketing Digital: a nova visão do Mix de Marketing.* Consultado a 19 de maio de 2022, em [https://rockcontent.com/br/blog/8-ps-do-marketing-digital/].

Direção Geral da Agricultura e Desenvolvimento Rural. (2020). *Características do turismo em espaço rural.* Consultado a 15 de dezembro de 2021, em [https://www.dgadr.gov.pt/sistemas-de-producao-artesanal/turismo-rural/caracteristicas-do-turismo-no-espaco-rural]

Evasões. (2016). *Correr na Serra da Lousã.* Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://www.evasoes.pt/ar-livre/correr-na-serra-da-lousa/684/].

Goularte, A. (2014). M.I.C.E: segmento que não para de crescer. Consultado a 12 de maio de 2022 em, [https://www.promoview.com.br/categoria/geral/m-i-c-e.html].

Guimarães, A.P., Marcos, I., Omeñaca, J., Ortega, M., Staack, Y., (2020). Estudo: o sentimento do consumidor português durante a crise do coronavirus. Consultado a 22 de fevereiro de 2022 em: [https://www.mckinsey.com/pt/our-insights/survey-portuguese-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis].

Henriques, H. (2008). *Preços e segmentação de mercado.* Consultado a 12 de maio de 2022 em, [https://henriquehenriques.blogspot.com/2008/11/preos-e-segmentao-de-mercado.html].

Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Em Portugal, 34% da população faz compras pela internet.* Consultado a 10 de março de 2022 em: [https://milobs.pt/wp-content/uploads/2019/12/21IUTICF2017Fam%C3%ADlias.pdf].

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Aumentaram significativamente os utilizadores de internet e de comércio eletrónico. Mais que duplicou a percentagem dos utilizadores por motivos educativos.* Consultado a 10 de março de 2022 em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt].

Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Há cada vez mais utilizadores do comércio eletrónico, principalmente mulheres.* Consultado a 10 de março de 2022 em: [https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=531616245&att_display=n&att_download=y].

Lifecooler. (s/d). *Canyoning.* Consultado a 5 de novembro de 2021, em [https://loja.lifecooler.com/atividades/mortagua-lousa-canyoning-dna-desporto-natureza-aventura/151504/].

Litoral rural empreende. (2020). *Marketing: a ferramenta chave do seu negócio. Consultado a 10 de março em:* [https://www.litoralrural.com/uploads/2021/06/Guia%204_Marketing.pdf].

Marketing e vendas. (2022). *Quem é o hóspede do seu hotel? Como identificar e atrair os segmentos de clientes do seu estabelecimento?* Consultado a 3 de maio de 2022 em [https://www.siteminder.com/pt/r/marketing/conselhos-ideias-marketing-hoteleiro/como-identificar-e-atrair-os-segmentos-de-clientes-do-seu-estabelecimento/].

Médio Tejo. (2018). Vila de Rei: *Iniciação ao Stand Up Paddle na praia fluvial de Fernandaires.* Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://www.mediotejo.net/vila-de-rei-iniciacao-ao-stand-up-paddle-na-praia-fluvial-de-fernandaires/].

Mercal.(2018). *Consultado a 14 de janeiro de 2022, em* [https://mercal.pt/turismo-rural-em-portugal/]

Odisseias. (2021). *Escalada e Rapel. Consultado a 3 de novembro de 2021, em* [https://www.odisseias.com/aventura-e-actividades/experiencia/rappel-e-escalada-na-serra-da-lousa-ate-4-horas-dna-desporto-natureza-e-aventura/169526].

Peçanha, V. (2020). *4 Ps do Marketing: tudo sobre o conceito de mix de marketing.* Consultado a 9 de abril de 2022 em: *[https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/].*

Portal da Gestão. (2010*). O que é o Marketing Mix?* Consultado a 15 de junho de 2021, *em* [https://www.portal-gestao.com/artigos/6201-o-que-%C3%A9-o-marketing-mix.html]

Sampaio, D. (2019). *O que é E-commerce? Tudo que precisa saber para ter uma loja virtual de sucesso. Consultado em 23 de novembro de 2021, em* [https://rockcontent.com/br/blog/e-commerce-guia/].

Sapo. (2016). Geocaching: À procura de pequenos tesouros. Consultado a 3 de novembro de 2021, em [https://pplware.sapo.pt/smartphones-tablets/geocaching-procura-pequenos-tesouros/].

Shewan, D. (2017). *Como fazer uma análise SWOT.* Consultado a 21 de abril de 2022 em: *[https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis].*

Snow Bird Creatives. (2016). *Análise SWOT.* Consultado a 12 de junho de 2021, em [https://www.snowbirdcreatives.com/wp-content/uploads/2016/12/SWOT-Edited.png].

Turismo de Portugal. (2014). *Guia de Boas Práticas de Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural. Consultado a 23 de março de 2022, em* [https://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/empreendimentos-turisticos/guia-boas-praticas-TH-TER-jun-2014.pdf].

Turismo de Portugal. (2021). *Organização Mundial do Turismo (OMT/UNWTO): relações internacionais.* Consultado a 23 de maio de 2021, em [http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacaointernacional/Paginas/organizacao-mundial-do-turismo-omt.aspx.\].

TUVRheiland. (s/d). *E-Commerce Service.* Consultado a 10 de novembro de 2021, em [https://www.tuv.com/world/en/e-commerce-security-solutions.html].

Vagamundos. (s/d). *Trilhos na serra da Lousã e Aldeias do Xisto – mapa com percursos pedestres e rotas gps.* Consultado a 15 de novembro de 2021, em [https://www.vagamundos.pt/trilhos-da-serra-da-lousa/].

Turismo do Centro. (2022). *Trilhos na serra da Lousã e Aldeias do Xisto – mapa com percursos pedestres e rotas gps.* Consultado a 15 de maio de 2022, em [https://turismodocentro.pt/concelho/lousa/].

Value Based Management. (2007). *SWOT Analysis.* Consultado a 2 de dezembro de 2021, em [https://www.valuebasedmanagement.net/methods_swot_analysis.html].

Viagens à Solta. (2021). *Lousã: 5 aldeias de xisto pelas quais se vais apaixonar.* Consultado a 6 de junho de 2021, em [https://viagensasolta.com/lousa-5-aldeias-do-xisto-pelas-quais-se-vai-apaixonar/].

Vila Foz Hotel & Spa. (2021). Consultado a 29 de maio de 2021, em [https://www.vilafozhotel.pt/].

Woebcken, C. (2019). *O que é a analise PEST e como aplica-la no seu negócio.* Consultado a 31 de março de 2022 em: *[https://rockcontent.com/br/blog/analise-pest/].*

Wondershare. (s/d). *PEST Analysis Template.* Consultado a 10 de novembro de 2021, *em* [https://www.edrawsoft.com/template-pest-analysis.html].

ANEXO A – Estabelecimentos hoteleiros e hotéis rurais (Anexo I, Portaria n.º 309/2015, Decl Retif nº 49/2015)

Empreendimento: **Hotel [Rural]**

	N.º	Requisitos	Pontos	*	**	***	****	*****		Parcial	Total	Observações
1. Instalações												
Acessos	1	Entrada de serviço distinta da entrada para os utentes (1)	**10**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	2	Acesso privativo às UA	**10**		Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	3	Elevador quando o edifício tenha mais de 3 pisos, incluindo o rés-do-chão	**15**		Ob.	Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	
	4	Elevador quando o edifício tenha mais de 2 pisos, incluindo o rés-do-chão	**15**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
Zonas comuns	5	Local identificado de receção (2) destinado ao *check in*, *check out* e informações aos utentes, que pode estar inserido em qualquer área de uso comum	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	6	Área ou áreas de uso comum onde possam ser prestados os serviços de refeições, pequenos-almoços ou bar	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	7	Instalações sanitárias	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	8	Área de estar equipada (mesas e sofás ou cadeiras)	**10**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	9	Área bruta privativa (3) de estar, equipada, por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	>1m²< 2,5m² = **5pts**; ≥2,5m² <5m² =**10pts**; ≥5m² =**15pts**							**0**	**0**	
	10	Climatização das áreas comuns com sistemas de climatização ativos ou	**10**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	

		passivos que garantam o conforto térmico										
	11	Climatização dos corredores de utentes com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	**10**							**0**	**0**	
Zonas de serviço	12	Acesso vertical de serviço aos pisos de alojamento, independente do acesso dos clientes (1)	**15**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	13	Cozinha, ou copa se apenas forem servidos pequenos-almoços	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	14	Zona de armazenagem	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	15	Área destinada ao pessoal, composta pelo menos por instalações sanitárias e zona de vestiário	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
Unidades de alojamento (quartos e/ou apartamentos) (9)	16	Climatização das UA com sistemas de climatização ativos ou passivos que garantam o conforto térmico	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	17	50% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	**10**					**Ob.**		**0**	**0**	
	18	100% das UA com sistemas de climatização que garantam o conforto térmico de intensidade regulável pelo cliente em cada ciclo	**13**							**0**	**0**	
	19	100% das UA com instalações sanitárias privativas constituídas no mínimo por sanita, lavatório e duche ou banheira	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	20	Varandas ou terraços com área mínima de 4m² em 50% das UA	**5pts** por cada 4m²/UA - máx. de **15**							**0**	**0**	

	21	Fechaduras eletrónicas	**5**							**0**	**0**	
	22	Dispositivo interior de segurança adicional na porta de entrada	**2**					**Ob.**		**0**	**0**	
	23	Percentagem da área média das UA que excede as áreas mínimas obrigatórias	≥10% = **10pts** ≥20% = **12pts** ≥30% = **15pts**							**0**	**0**	
Áreas (4) dos quartos (5)	24	Área mínima dos quartos individuais	---	9 m²	10,5m²	12 m²	14,5 m²	**17,5 m²**		**0**	**0**	
	25	Área mínima dos quartos duplos	---	11,5 m²	13,5m²	17 m²	19,5 m²	**22,5 m²**		**0**	**0**	
	26	Área mínima dos quartos triplos	---	16,5 m²	17,5m²	21 m²	24,5 m²	**27,5 m²**		**0**	**0**	
	27	*Suites* constituídas por quarto e zona de estar equipada separável com a área mínima de 10m² (10)	**5pts** por cada 2 *suites* máx. **10pts**					**Ob.** **(2 suites)**		**0**	**0**	
Áreas (4) dos apartamentos (5)	28	Área mínima de apartamento com um quarto individual	---	18,5 m²	22 m²	25,5m²	30 m²	**35 m²**		**0**	**0**	
	29	Área mínima de apartamento em estúdio	---	15 m²	19 m²	21 m²	24 m²	**27 m²**		**0**	**0**	
	30	Área mínima de apartamento com um quarto duplo	---	19,5 m²	23,5m²	28 m²	33 m²	**38 m²**		**0**	**0**	
	31	Área mínima de cada quarto suplementar	---	9 m²	10,5m²	12 m²	14,5 m²	**17,5 m²**		**0**	**0**	
Estacionamento	32	Garagem ou parque de estacionamento com capacidade para um número de veículos correspondente a 20% das UA do empreendimento, situado no empreendimento ou na sua proximidade	**10**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	33	Local que permita o estacionamento temporário de viaturas para tomada e largada de utentes e bagagens	**5**							**0**	**0**	
	34	Local que permita o estacionamento temporário de autocarros para tomada e largada de utentes e bagagens	**5**							**0**	**0**	
	35	Garagem privativa do empreendimento	**15**							**0**	**0**	

		com acesso direto à receção										
	36	Estacionamento para autocarros	**5**							**0**	**0**	

2. Equipamento/Mobiliário

Equipamento do quarto	37	Equipamento básico: cama, equipamento para ocultação da luz exterior, roupeiro ou solução equivalente, cabides, cadeira ou sofá, mesas de cabeceira ou solução de apoio equivalente, luzes de cabeceira e tomada elétrica	---	Ob.	Ob.	NA	NA	**NA**		**0**	**0**	
	38	Equipamento médio: equipamento básico mais local ou equipamento para colocar bagagens, espelho de corpo inteiro e, a pedido, cobertor ou *edredon* adicional	**5**			Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	
	39	Equipamento superior: equipamento médio mais interruptor de iluminação geral do quarto junto da cama, cesto de papéis, minibar, zona de estar (6) ou zona de trabalho (7) e, em caso de apartamento, telefone ou telemóvel (11)	**5**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	40	Tomada elétrica acessível e livre junto da cama	**2**							**0**	**0**	
	41	Adaptadores de tomadas elétricas a pedido	**1**							**0**	**0**	
	42	Tomada USB acessível e livre na UA	**2**							**0**	**0**	
	43	Cofre na UA	**5**					**Ob.**		**0**	**0**	
	44	Cofre na UA com tomada elétrica no seu interior	**1**							**0**	**0**	
	45	Zona de estar em 50% das UA (6)	**10**				(8)	**(8)**		**0**	**0**	
	46	Zona de trabalho em 50% das UA (7)	**10**				(8)	**(8)**		**0**	**0**	

	47	Colchões com comprimento não inferior a 2m e largura não inferior a 1,10m para camas individuais e 1,80m para camas de casal	**5**							**0**	**0**	
	48	Sobre colchão	**5**							**0**	**0**	
	49	Cama suplementar a pedido	**3**							**0**	**0**	
	50	Berço a pedido	**3**							**0**	**0**	
	51	Menu de almofadas com o mínimo de três tipos	**5**							**0**	**0**	
	52	Interruptor geral automático	**1**							**0**	**0**	
Equip. das salas de estar e de refeições (quando existam na UA)	53	Mesa de refeições ou adaptável para o efeito, cadeiras e sofá, loiças, vidros e talheres	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
Equipamento da cozinha ou *kitchenette*	54	Frigorífico, micro-ondas e lava-loiça	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	55	Utensílios de cozinha	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	56	Fogão ou placa e exaustor de fumos	**8**							**0**	**0**	
Equipamento e acessórios sanitários	57	Equipamento básico: espelho, toalhas (1 de rosto e 1 de banho por pessoa) e suporte para toalhas	---	Ob.	Ob.	NA	NA	**NA**		**0**	**0**	
	58	Equipamento médio: equipamento básico mais iluminação do lavatório, caixote do lixo, secador de cabelo, saco de lavandaria e tapete ou toalha de chão	**5**			Ob.	Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	59	Equipamento superior: equipamento médio mais chinelos e roupão	**7**					**Ob.**		**0**	**0**	
	60	Tomada elétrica junto ao lavatório ou junto ao espelho	**1**							**0**	**0**	
	61	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com banheira e duche separados	**10**							**0**	**0**	

	62	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com separação física entre área limpa (lavatório e duche ou banheira) e área suja (sanita)	**15**							**0**	**0**	
	63	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com lavatório adicional	**7**							**0**	**0**	
	64	Pelo menos 50% das instalações sanitárias com bidé	**5**							**0**	**0**	
	65	Espelho de cosmética	**2**							**0**	**0**	
	66	Aquecimento de toalhas	**5**							**0**	**0**	
	67	Balança	**1**							**0**	**0**	
	68	*Amenities* básico: sabonete ou gel de banho	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	
	69	*Amenities* médio: *amenities* básico mais *champô* e touca de banho	**1**				Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	70	*Amenities* superior: *amenities médio* mais escova e pasta de dentes, lâmina e gel de barbear, lima de unhas e algodão de limpeza, a pedido	**2**					**Ob.**		**0**	**0**	
Sistemas de vídeo e áudio	71	TV a cores com controlo remoto na UA	**3**							**0**	**0**	
	72	TV a cores com controlo remoto e na modalidade *smart tv* na UA	**2**							**0**	**0**	
	73	Sistema de som na casa de banho	**2**							**0**	**0**	
	74	Música e filmes a pedido com mais de 20 opções	**5**							**0**	**0**	
	75	Acesso a mais de 20 canais de televisão	**5**							**0**	**0**	
	76	*Docking station* / colunas *bluetooth* para aparelhos de media *(smartphones, ipods, tablets)*	**2pts** por cada tipo - máx. de **4 pts**							**0**	**0**	
	77	Consola de jogos, a pedido	**2**							**0**	**0**	
Comunicações eletrónicas	78	Meios de comunicação com o exterior acessíveis aos utentes (pelo	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	

		menos um meio de voz, telefone ou telemóvel, e um meio de escrita, fax ou correio eletrónico)										
	79	Telefone ou telemóvel na UA com acesso à rede exterior	---	Ob.	Ob.	NA	NA	**NA**		**0**	**0**	
	80	Telefone ou telemóvel na UA com acesso direto à rede exterior	**2**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	81	Acesso à *Internet* em banda larga e sem fios nas zonas comuns (condicionada à cobertura do serviço)	**3**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	82	Acesso gratuito à *Internet* em banda larga e sem fios nas zonas comuns	**4**							**0**	**0**	
	83	Acesso à *Internet* em banda larga e sem fios nas UA (condicionada à cobertura do serviço)	**6**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	84	Acesso gratuito à *Internet* em banda larga e sem fios nas UA	**8**							**0**	**0**	
	85	Sistema de registo de mensagens de voz	**2**							**0**	**0**	
Equipamento suplementar	86	Informações sobre o período do pequeno-almoço, a hora do *check-out* e o período de funcionamento das instalações e equipamentos do empreendimento	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	
	87	Manual do serviço de A a Z na UA, em suporte escrito, audiovisual ou outro	**2**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	88	*Amenities* escritório: lápis ou caneta, papel e envelopes	**1**					**Ob.**		**0**	**0**	
	89	*Amenities* conforto: *kit* de engraxar, calçadeira e *kit* de costura, a pedido	**2**					**Ob.**		**0**	**0**	
	90	Guarda chuva na UA	**2**							**0**	**0**	
	91	Jornais diários ou informação impressa diária	**2**							**0**	**0**	

		nas zonas comuns										

3. Serviço

Serviço de limpeza e arrumação das UA	92	Limpeza e arrumação diária das UA	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	•
	93	Mudança de toalhas pelo menos duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	•
	94	Mudança diária de toalhas a pedido do cliente	**5**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	95	Mudança de roupa de cama pelo menos uma vez por semana e sempre que mude o cliente	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	•
	96	Mudança de roupa de cama duas vezes por semana e sempre que mude o cliente	**5**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	•
	97	Serviço de verificação dos quartos para a noite (abertura da cama, troca de toalhas e limpeza)	**5**					**Ob.**		**0**	**0**	
	98	Colchões higienizados pelo menos uma vez em cada três anos, com registo documental	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	•
Serviço de alimentação e bebidas	99	Serviço de bar associado ou não a outra área	**7**							**0**	**0**	
	100	Bebidas à disposição do cliente (sem serviço de bar)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	101	Serviço de refeições 7 dias por semana (12)	**10**					**Ob.**		**0**	**0**	
	102	Equipamento para chá e café nas UA	**2**							**0**	**0**	
	103	8 horas de *room service* de bebidas e refeições ligeiras	**4**				NA	**NA**		**0**	**0**	
	104	16 horas de *room service* de bebidas e refeições ligeiras	**8**				Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	105	24 horas de *room service* de bebidas e refeições ligeiras	**12**					**Ob.**		**0**	**0**	
	106	Menus especiais (por exemplo, vegetarianos, dietéticos,	**5**							**0**	**0**	

		celíacos, desportivos)										
	107	Menus infantis	**2**							**0**	**0**	
	108	Carta de vinhos nacionais e estrangeiros, com indicação dos anos das colheitas, castas e outras informações relevantes	**5**							**0**	**0**	
	109	Serviço de escanção ao almoço e ao jantar	**6**							**0**	**0**	
	110	Restaurante com oferta de pratos da cozinha regional/local	**3**							**0**	**0**	
Serviço de pequeno-almoço	111	Serviço de pequeno-almoço	---	Ob.	Ob.	Ob.	NA	**NA**		**0**	**0**	
	112	Pequeno-almoço *buffet* ou *à-la-carte*	**3**				Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	113	Serviço de pequeno-almoço com a duração mínima de 4 horas	**5**							**0**	**0**	
	114	Pequeno-almoço *à-la-carte* nas UA	**4**					**Ob.**		**0**	**0**	
Serviço de receção e acolhimento	115	Serviço de atendimento permanente (presencial ou automático)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	116	Serviço de receção presencial 16 horas	**2pts** por cada 8h opcionais			Ob.	Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	117	Serviço de receção presencial 24 horas	**2pts** por cada 8h opcionais					**Ob.**		**0**	**0**	
	118	*Check-in* expresso automático	**1**							**0**	**0**	
	119	Serviço de receção bilingue (Português e Inglês)	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	120	Serviço de receção multilingue (para além do Português e do Inglês)	**2 pts** por cada língua adicional - máx. de **6 pts**							**0**	**0**	
	121	Porteiro (trintanário)	**5**							**0**	**0**	
	122	Serviço de *Valet Parking*	**3**							**0**	**0**	
	123	Serviço de informação e reservas	**3**					**Ob.**		**0**	**0**	

	124	Sítio na *Internet* informativo do empreendimento, possibilitando a realização de reservas e de transações *online*	**3 pts**, mais **2 pts** se bilingue (Português e Inglês)							**0**	**0**	
	125	Presença ativa nas redes sociais com a publicação regular de informação (pelo menos semanal) e interação com clientes e potenciais clientes por estas vias	**2**							**0**	**0**	
	126	Serviço de aceitação e entrega de mensagens	**3**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	127	Serviço de fotocópias	**2**							**0**	**0**	
	128	Serviço de digitalização	**2**							**0**	**0**	
	129	Impressão gratuita de talões de embarque, *vouchers* e bilhetes	**2**							**0**	**0**	
	130	Serviço de transporte de bagagens	**5**					**Ob.**		**0**	**0**	
	131	Serviço de depósito de bagagens	**5**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	132	Guarda-chuva à disposição dos clientes	**1**							**0**	**0**	
	133	Bicicleta à disposição dos clientes	**7**							**0**	**0**	
Serviço de lavandaria e engomadoria	134	Serviço de lavandaria e engomadoria	**5**				Ob.	**NA**		**0**	**0**	
	135	Serviço de lavandaria e engomadoria (entregue antes das 9h00 e pronto no mesmo dia – exceto no fim de semana)	**5**					**Ob.**		**0**	**0**	
Outros serviços	136	Videovigilância em zonas públicas e de circulação	**6**							**0**	**0**	
	137	Aceitação de cartões de crédito ou débito	---	Ob.	Ob.	NA	NA	**NA**		**0**	**0**	
	138	Aceitação de cartões de crédito e débito	**2**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	139	Serviço de depósito de valores na receção	---	Ob.	Ob.	Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	

	140	Serviço despertar	**2**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	141	Serviço de correio	**2**			Ob.	Ob.	**Ob.**		**0**	**0**	
	142	Venda de revistas e jornais diários	**2**							**0**	**0**	
	143	Venda de bilhetes	**3**							**0**	**0**	
	144	Serviço de costura	**4**							**0**	**0**	
	145	Serviço de engraxar sapatos	**4**							**0**	**0**	
	146	Serviço de transporte privativo do empreendimento	**5**							**0**	**0**	
	147	Serviço de *babysitter*	**4**							**0**	**0**	
	148	Acesso a gelo em todos os pisos de UA	**2**							**0**	**0**	

4. Lazer e negócios

Equipamentos e instalações	149	Área bruta privativa de equipamentos complementares (*health-club, spa, squash*, etc.) por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	≥1m²<2,5 m²=**5 pts** ≥2,5m²<5 m²= **10 pts** ≥5m² =**15 pts**							**0**	**0**	
	150	Área bruta privativa de equipamentos complementares (instalações desportivas, parque infantil, etc.) por UA, quando não concorra para a área bruta de construção do empreendimento	≥1m²<2,5 m²=**5 pts** ≥2,5m²<5 m²= **10 pts** ≥5m² =**15 pts**							**0**	**0**	
	151	Área bruta privativa para reuniões por UA, quando concorra para a área bruta de construção do empreendimento	**5 pts** por cada m²/UA - máx. **15 pts**							**0**	**0**	
	152	*Business center* (no mínimo, com computador, acesso à *Internet*, impressora e *scanner*) (13)	**10**							**0**	**0**	
	153	Serviço de tradução a pedido	**2**							**0**	**0**	
	154	Serviço de secretariado a pedido	**2**							**0**	**0**	

	155	Equipamentos de conferência para utilização dos clientes (projetor, *flipchart*, equipamentos de videoconferência, etc.)	**3**							**0**	**0**	
	156	Acesso à *Internet* em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	**5**							**0**	**0**	
	157	Acesso gratuito à *Internet* em banda larga e sem fios nas salas de reuniões	**2**							**0**	**0**	
	158	Ginásio (com, pelo menos, 4 equipamentos diferentes)	**10**							**0**	**0**	
	159	Outras instalações desportivas interiores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, *squash*, etc.)	**5 pts** por cada - máx. de **10 pts**							**0**	**0**	
	160	*Spa* (com, pelo menos, 4 equipamentos)	**10**							**0**	**0**	
	161	Cabeleireiro	**5**							**0**	**0**	
	162	Estabelecimentos comerciais	**2 pts** por cada - máx. de **6 pts**							**0**	**0**	
	163	Instalações desportivas exteriores (campo de ténis, campo de vólei, campo de padel, minigolfe, *driving net*, petanca, etc.)	**5 pts** por cada - máx. de **15 pts**							**0**	**0**	
	164	Piscina exterior	**10**							**0**	**0**	
	165	Piscina interior	**12**							**0**	**0**	
	166	Piscina exterior aquecida	**20**							**0**	**0**	
	167	Piscina interior aquecida	**15**							**0**	**0**	
	168	Piscina para crianças	**5**							**0**	**0**	
	169	Sala de jogos (com, pelo menos, 5 equipamentos ou jogos)	**5**							**0**	**0**	
	170	Golfe	**15**							**0**	**0**	
	171	Clube para crianças do próprio empreendimento	**10**							**0**	**0**	

		(crianças até aos 3 anos), pelo menos 6 horas por dia										
	172	Clube para crianças do próprio empreendimento (crianças com mais de 3 anos), pelo menos 6 horas por dia	**10**							**0**	**0**	
	173	Programas regulares de atividades de animação *indoor*	**1 pt**, mais **2 pts** se diários							**0**	**0**	
	174	Programas regulares de atividades de animação *outdoor*	**2 pts**, mais **1 pt** se turismo de natureza (14) e **2 pts** se diários							**0**	**0**	

5. Qualidade e sustentabilidade

	175	Certificação da qualidade dos serviços por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	**15**							**0**	**0**	
	176	Restaurante com prémio nacional ou internacional	**5 pts**, se nacional, **10 pts** se internacional							**0**	**0**	
	177	Processo formal de resposta interna a reclamações	**3**							**0**	**0**	
	178	Processo sistemático de recolha de opinião de clientes	**2**							**0**	**0**	
	179	Convite sistemático aos clientes para submeter opinião no sítio na *Internet* do empreendimento	**2**							**0**	**0**	
	180	Processo de cliente mistério realizado por entidades externas acreditadas, pelo menos uma vez em cada período de dois anos e meio	**5**							**0**	**0**	
	181	Soluções inovadoras na oferta de espaços, equipamentos e serviços	**15**							**0**	**0**	

	182	Rede alargada de parcerias com fornecedores locais numa lógica de sustentabilidade e responsabilidade local	**5**							**0**	**0**	
	183	Aproveitamento ou valorização de edificações pré-existentes, com interesse individual ou de conjunto	**10**							**0**	**0**	
	184	Empreendimento instalado em edifício classificado ou em vias de classificação como de interesse nacional, de interesse público ou de interesse municipal, ou inserido em conjunto ou sítio com essa classificação	**20**							**0**	**0**	
	185	Coeficiente de localização a aplicar ao empreendimento ≥ 1,5 ≤ 2,5 nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	**14**							**0**	**0**	
	186	Coeficiente de localização a aplicar ao empreendimento > 2,5 nos termos do artigo 42.º do Código do Imposto Municipal sobre Imóveis	**20**							**0**	**0**	
	187	Área de espaços verdes de utilização comum	**5 pts** por cada 20m²/UA - máx. **15 pts**							**0**	**0**	
	188	Sistemas que promovam o consumo eficiente de água nos equipamentos interiores e exteriores, incluindo a utilização de fontes de água alternativas (reutilização de água, água da chuva, etc.)	**3 pts** por cada sistema - máx. **15 pts**							**0**	**0**	
	189	Sistemas que promovam o consumo eficiente de energia, incluindo a utilização de	**3 pts** por cada sistema - máx. **15 pts**							**0**	**0**	

		energias renováveis ou equivalente, quando não obrigatórios por lei										
	190	Sistemas que promovam a qualidade do ar interior e o conforto térmico e acústico, quando não obrigatórios por lei	**3 pts** por cada sistema - máx. **15 pts**							**0**	**0**	
	191	Centro ecológico ou estrutura de interpretação ambiental	**5**							**0**	**0**	
	192	Sistema de contratação e compras que promova a inclusão de critérios ambientais nos contratos e fornecimentos (compras ecológicas)	**10**							**0**	**0**	
	193	Utilização de espécies autóctones da região nas áreas verdes do empreendimento	**2**							**0**	**0**	
	194	Adoção e implementação de política de informação sobre práticas de turismo sustentável por parte dos utentes	**2**							**0**	**0**	
	195	Utilização, na sua frota, de veículos automóveis ligeiros, de passageiros e/ou mercadorias, maioritariamente elétricos	**4**							**0**	**0**	
	196	Certificação energética ou ambiental por norma nacional ou europeia, quando não obrigatória por lei	**30**							**0**	**0**	
	197	Certificação, prémio ou selo de qualidade atribuído por uma entidade reconhecida nacional, estrangeira ou internacional	**3 pts** por cada - máx. de **6 pts**							**0**	**0**	
Total pontos opcionais por categoria			125		161	225	255	**278**			**0**	

√	Requisito cumprido	(1) Requisito opcional no caso do estabelecimento hoteleiro de 3* ter menos de 40 quartos e seja instalado num edifício pré-existente que não tenha sido sujeito a obras de demolição da estrutura resistente.
X	Requisito não cumprido	(2) Quando num mesmo edifício estejam instalados vários hotéis, o local de receção pode ser comum a todos.
Ø	Requisito opcional não existente	(3) A área bruta privativa é a superfície total, medida pelo perímetro exterior e eixos das paredes separadoras da UA, equipamento, zona funcional ou edifício em causa, não incluindo varandas, terraços, caves ou sótãos privativos.
NA	Não Aplicável	(4) Área útil nos termos do Regulamento Geral das Edificações Urbanas, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 38382, de 7 de Agosto de 1951, na redação em vigor.
⌂	Carece de declaração	(5) Em até 20% das UA, a área de cada UA pode ser diminuída até 10% da área mínima associada a cada categoria e tipologia de UA, desde que cumpridas, cumulativamente, as seguintes condições, consoante aplicáveis: (a) não seja inferior à área mínima da categoria inferior dentro da mesma tipologia de UA; (b) não seja inferior à área mínima da tipologia de UA inferior dentro da mesma categoria; e (c) se enquadre numa alteração da autorização de utilização do edifício para autorização de utilização para fins turísticos.
		(6) Zona de estar composta por: sofá ou maple, mesa de apoio e iluminação.
		(7) Zona de trabalho composta por cadeira, mesa de trabalho, iluminação e tomada elétrica.
		(8) Aplicável relativamente à opção não utilizada nos termos do requisito n.º 36.
		(9) Os estabelecimentos hoteleiros e os hotéis rurais podem ser constituídos por quartos e por apartamentos.
		(10) As suítes podem ter mais do que um quarto, devendo estes cumprir a área estipulada para os quartos suplementares e incluir uma instalação sanitária privativa. Não podem ser instaladas kitchenettes ou cozinhas nas suítes.
		(11) Em caso de apartamento ou suíte com mais do que um quarto, entende-se que basta existir telefone ou telemóvel num dos quartos.
		(12) Incluindo almoço e jantar, em espaço adequado. Pode ser dispensado pelo Turismo de Portugal, I.P. quando o empreendimento se situar próximo de centro urbano ou em zona de vilegiatura que disponha de razoável oferta de estabelecimentos de restauração.
		(13) O business center deve garantir a privacidade de cada utilizador.
		(14) Nos termos definidos no Decreto-Lei n.º 108/2009, de 15 de maio, alterado pelo Decreto-Lei n.º 95/2013, de 19 de julho.